



جمهورية السودان  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة شندي كلية الدراسات العليا و البحث



# الرقابة الإدارية و أثرها علي كفاءة الأداء

(دراسة ميدانية جامعة شندي من 2014 – 2017 م )

## بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي

إعداد الطالبة :  
فائقة صديق أحمد علي

إشراف الدكتور :

هيثم طلعت عيسى عوض

1439 هـ - 2017 م



# الاستهلال

قال تعالى :  
(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم  
سورة البقرة ، الآية : 32

# إهداء

الي كل ما اضاء بعلمه عقل غيره او هدي

بالجواب الصحيح حيرة سائله

فاظهر بسماحته تواضع العلماء

و برحابته سماحة العارفين

الي حكمتي ..... و علمي ...

الي أدبي ..... و حلمي ...

الي طريقي ..... المستقيم ...

الي ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل

، ، أمي الغالية ، ،

الي كل من وهبمتوني الحياة و الأمل

و النشأة علي شغف الاطلاع و المعرفة

اخواني و عزيزاتي بناتي

# الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام علي اشرف الانبياء و المرسلين سيدنا

محمد بن عبد الله و علي آله و صحبة و سلم و بعد :

يتقدم الباحث بالشكر من بعد الله سبحانه و تعالي

لجامعة شندي متمثلة في كلية الدراسات العليا و البحث العلمي التي أتاحت لنا

الفرصة لنيل الدرجة العلمية مهما تقدمنا و فتحت امامنا الطرق و توصلت لكل

ما نحلم بها علينا ان نتذكر من كانوا سبب نجاحنا و من ساندنا و امسك بيدنا

للاستمرار من وجودهم حفزنا و عبرنا لهم فالكلمات قليلة لهذا اقدم لكم اجمل

عبارات الشكر و التقدير

**للدكتور / هيثم طلعت عيسي عوض**

و ثم الشكر و التقدير لكل من ساهم معنا في هذا البحث و أسرة مصنع نسيج

شندي

تناول البحث الترتيب الداخلي للمصنع و أثره في كفاءة العملية الانتاجية (دراسة ميدانية مصنع نسيج شندي) .

و تتمثل في مشكلة البحث في هل يؤثر الترتيب الداخلي للمصنع وفقاً للمنتج في زيادة الكفاءة الانتاجية ، هل يؤثر الترتيب الداخلي للمصنع في خفض تكاليف العملية الانتاجية .

هدف البحث في دراسة أثر الترتيب الداخلي للمصنع في كفاءة العملية الانتاجية ، و بيان واقع الترتيب الداخلي في مصانع النسيج .

كما اختبر البحث الفرضيات الاتية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترتيب الداخلي للمصنع و خفض تكاليف العملية الانتاجية ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الترتيب الداخلي للمصنع وفقاً للمنتج و زيادة الكفاءة الانتاجية .

توصل البحث الي عدد من النتائج اهمها يعمل الترتيب الداخلي وفقاً للمنتج علي رفع كفاءة الخط الانتاجي ، يعتمد المصنع في الانتاج المستمر علي الترتيب الداخلي وفقاً للمنتج ، استخدام المصنع للتقنيات الحديثة يخفض من التكاليف .

خرج البحث بعدد من التوصيات اهمها يجب مراعاة الترتيب الداخلي للمصانع لضمان رفع كفاءة الانتاج للإنتاج المستمر وسرعة انجاز العمل ، سوء الترتيب الداخلي للمصنع يؤثر بصورة عكسية علي اداء المصنع.

## **Abstract:**

The research dealt with the internal order of the factory and its impact on the efficiency of the production process. The problem of research is whether the internal arrangement of the plant in accordance with the product affects the productivity efficiency. Does the internal arrangement of the factory affect the cost of the production process? The objective of the research is to study the effect of the internal arrangement of the factory on the efficiency of the production process and to clarify the reality of the internal arrangement in textile factories. The research also examined the following hypotheses: There is a statistically significant relation between the factory's internal order and the cost of the production process. There is a statistically significant relationship between the internal order of the plant according to the product and the increase in production efficiency.

And the research reached a number of results, the most important of which is the internal arrangement according to the product to raise the efficiency of the production line, the factory depends on the continuous production in the internal order according to the product, the use of the modern technology reduces the cost.

The research came out with a number of recommendations, the most important of which is to take into account the internal arrangement of the factories to ensure the raising of the production efficiency of the continuous production and the speed of completion of the work, the poor internal arrangement of the factory adversely affect the performance of the factory.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	المستخلص
هـ	<b>Abstract</b>
و	قائمة الموضوعات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
<b>الفصل الأول : الاطار العام للبحث</b>	
	الاطار المنهجي للبحث
	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للترتيب الداخلي للمصنع</b>	
	المبحث الأول : مفهوم و أهمية و أهداف و مزايا التخطيط الداخلي للمصنع
	المبحث الثاني : انواع التخطيط و الترتيب الداخلي للمصنع
<b>الفصل الثالث : الاطار المفاهيمي للعملية الانتاجية في المنظمات</b>	
	المبحث الأول : مفهوم و قياس الإنتاجية
	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الإنتاجية
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مصنع نسيج شندی
	المبحث الثاني: اجراءات البحث
	المبحث الثالث : اختبار و مناقشة الفرضيات
	النتائج
	التوصيات
	المصادر و المراجع



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
39	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
40	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
41	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	(4/2/3)
42	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/2/3)
43	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
44	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
45	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
46	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
47	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
48	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
49	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
50	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
51	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
52	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
53	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)
54	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
55	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
56	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
57	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
58	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)
60	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(22/2/3)
62	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(23/2/3)
65	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(24/2/3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
39	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
40	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
41	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	(4/2/3)
42	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/2/3)
43	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
44	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
45	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
46	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
47	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
48	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
49	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
50	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
51	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
52	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
53	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)
54	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
55	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
56	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
57	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
58	النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)

# الإطار العام للبحث

و يشمل :

أولاً : الاطار المنهجي للبحث

ثانياً : الدراسات السابقة

## الإطار المنهجي للبحث

### تمهيد :

أهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا و المشكلات الإدارية و ذلك بهدف رفع أداء المنظمات علي مختلف انشطتها ، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المستمر و التنبؤ الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة .

إن كل هدف يراد تحقيقه توضع له خطة يوضح فيها اجراءات و طرق العمل و البرامج و السياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف و لكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب ، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة علي العمليات الإدارية عن التنفيذ حتي يمكن التأكد من أن الأعمال و التعرفان تتمشي مع الخطط المرسومة و تعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب و إجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من انجازات و كثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصير الأخطاء فقط و تطبيق الجزاءات و في حين ان هذه الوظيفة الإدارية لها مفهوم اشمل من هذه النظرة ، مما تتطلب الفهم السليم للرقابة ، أهدافها و مهامها و أدواتها من قبل الرؤساء و المرؤوسين فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها بصفة عامة إلا ان النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميماً يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المنظمة و الرقابة الإدارية علي مؤسسات النظام العام ضرورة للقضاء علي كثير من الأخطاء ، الانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين و الحفاظ علي الصالح العام كذلك بالأخص مؤسسات التعليم العالي التي تحتاج الي رقابة اداء العاملين فيها ذلك لما تقدمه للمجتمع من علم و بحث و طلاب فلذلك فإن عملية الرقابة إلا تقتصر علي مجرد التأكد من سلامة التعرف في الأداء ، بل يشمل ايضاً الحرص علي تقديم افضل الخدمات من الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة .

و نظراً لطبيعة أعمال الجامعات و أهميتها في مجال البحث و التعليم ، فإن هذه الدراسة تتركز في التعرف علي الأساليب الرقابية المعمول بها في الوحدات الإدارية في هذه المؤسسات حيث أننا استهدفنا جامعة شندي كنموذج لهذه الدراسة و البحث و ذلك لمعرفة المشكلات التي نقتل من فعالية النظم الرقابية السائدة في هذه الموفق الحيوي ، و لرفع من مستوي كفاءتها أداء العاملين فيها فنظام الرقابة قد لا يحقق الهدف منه إلا اذا تقبله

العاملين و عملو علي تطبيقه بالطرق السليمة كما أن النظم الرقابية تهدف الي تقييم الاداء أو أداء العاملين وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات مما يسبب سخط العاملين علي نظم القيادات بشرح التقييم قبل العمل أو سبب عدم منح السلطة الكاملة للتنفيذ .

## مشكلة البحث :

تتزايد أهمية الإدارة العامة في العصر الحديث مع اتساع نطاق العمل الحكومي ، و التوسع في نشاط الدولة ليشمل كافة المجالات . و هذا أدى الي ضرورة ان تكون الإدارة فيها قوية و فعالة لتستطيع تقديم أكبر قدر من الخدمات بأعلي جودة وأقل تكلفة .

نظراً لطبيعة العنصر البشري الذي يشكل أبرز عناصر المنظمات فقد يعترى أداءه النقص في بعض الجوانب بالاضافة الي اهمال بعض العاملين في أداء عملهم لأسباب عدة فان الرقابة تعد مطلباً اساسياً للتأكد من أعمال تنفيذ وفقاً لما خطط لها ، فالرقابة الإدارية علي هذا الاساس تهدف الي تحقق العالج العام و كافة النشاط و فعالية التخطيط و حسن التنظيم و الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية .

و تبرز مشكلة البحث في محاولة التعرف علي الصعوبات التي تقلل من فاعلية الرقابة علي الأداء لان المفهوم الخاطيء لتطبيق الرقابة قد يؤدي الي حدوث سلبيات تؤثر علي كفاءة الأداء و هذا ما يدعو الي تطبيق أساليب و أدوات رقابية ملائمة لطبيعة النشاط و من هذا المنطلق فان مشكلة البحث تتركز في السؤال الرئيسي التالي :

ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الاداء بجامعة شندي ؟

كما ينبثق منه بعض التساؤلات الاتية :

هل يؤثر تطبيق نظام الرقابة الفعال في الأداء ؟

ما دور الاساليب الرقابية في كفاءة الأداء في الجامعة ؟

هل الرقابة الإدارية تؤدي الي الانضباط في العمل ؟

## أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث في :

1. مدي فعالية الرقابة الحالية بجامعة شندي لرفع مستوي الأداء .
2. الرقي بإعمال هذا الموفق لرفع كفاءة الأداء فيه كما يستمد هذا البحث أهميته من خلالها .
3. الاضافة الممكنة التي يمكن ان تتوصل لها النتائج البحث من خلال تقديم المقترحات اللازمة .

## أهداف البحث :

يسعى هذا البحث الي :

1. توضيح علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء في الجامعات .
2. معرفة اساليب الرقابة المطبقة في الجامعات
3. التعرف علي المعوقات التي تحد من عمل نظام الرقابة الفعالة و تأثيرها في الاداء .

### فروض البحث :

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة و كفاءة الاداء في الجامعة و تنتوع منها :

1/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الرقابة الفعال و كفاءة الاداء في الجامعة

2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاساليب الرقابية المتبعة في الجامعة تؤثر في كفاءة الاداء .

3/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية و تحقيق الانضباط في العمل ؟

### منهجية البحث :

اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاحصائي

و منهج دراسة الحالة

### مصادر البحث :

و تتمثل في الاتي :

1. المصادر الاولية : الاستبانة
2. المصادر الثانوية منه : المراجع و الكتب و الوثائق و الصحف و البحوث و الانترنت .

### حدود البحث :

الحدود المكانية : ولاية نهر النيل ، مدينة شندي ، جامعة شندي

الحدود الزمانية : 2014 – 2017 م

### هيكل البحث :

تناول البحث ثلاثة فصول و يحتوي الفصل الأول الاطار العام للبحث و يشمل الاطار المنهجي للبحث و الدراسات السابقة و يحتوي الفصل الثاني الرقابة الادارية و يشمل علي المبحث الأول : مفهوم وأهمية الرقابة الإدارية و المبحث الثاني : أساليب و انواع الرقابة الإدارية و المبحث الثالث : مجالات و مراحل (خطوات) الرقابة و يحتوي الفصل الثالث الاداء في المؤسسات و يشمل المبحث الأول : مفهوم و أهمية الأداء و المبحث الثاني : قياس الأداء و المبحث الثالث : تقييم الأداء .



## ثانياً : الدراسات السابقة

بعد الاعلام علي اهم ما كتب عن موضوع الرقابة الإدارية و أساليبها في المنظمات و ما تناولته أهم الدراسات التي اجريت في هذا المجال للوقوف علي مقدار تطور الظاهرة المراد دراستها ، و الأثرء المعرفي للدراسة الحالية في مجال الاساليب الرقابية و أثرها علي كفاءة الإداء يمكن الاشارة الي الدراسات السابقة التالية :

### (1) دراسة صلاح سيد أحمد (2004 م)<sup>1</sup>:

تناول البحث عنوان أثر الرقابة الإدارية علي الاداء في المصارف السودانية في منظور مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

تمثله مشكلة البحث في ضعف دور الرقابة الإدارية في المصارف و الكشف عن الاساليب الرقابية الحديثة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة

كما هدف البحث الي : أيجاد فرص تطبيق اساليب الرقابة الإدارية ، أبرز ابعاد الرقابة وفقاً لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة ، تقييم أسلوب الرقابة الإدارية المتبع ، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

و من أهم النتائج التي توصل اليها البحث : ابات ان الإدارة العليا لا تتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود فرص لتطبيقها ، و منها سلبية دور الادارة في ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، عدك وجود نظام المعلومات لتطوير و تحسين جودة الاداء . كما اوصت بعدد من التوصيات أهمها : ان يتبنى البنك المركزي نشر ثقافة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي ، نظام المعلومات لتطوير و تحسين جودة اتباع الاداء ، اجابيت دور الادارة في ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة .

و تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها تناولت أثر الرقابة الادارية علي الاداء في المصارف بينما تناولت الدراسة الحالية الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء .

### (2) دراسة ابراهيم الحسن الخليفة أحمد (2006 م)<sup>2</sup> :

تناول البحث عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الإداء و تتمثل مشكلة البحث في : معرفة الرقابة الإدارية المعمول بها بجامعة شندي نظر لاهمية اداء هذا الموفق الحيوي لكون كفاءة أداء عاملي الموفق يعمل علي رفع الإداء و الرقى

<sup>1</sup> صلاح سيد أحمد ، أثر الرقابة الادارية علي الاداء في المصارف ، ( السودان : الخرطوم ، 2004 ) ، رسالة ماجستير منشورة  
<sup>2</sup> ابراهيم الحسن الخليفة أحمد ، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء ، (السودان : جامعة شندي ، 2006 م ) ، رسالة دبلوم غير منشورة

بمستوي أداء العاملين ، كما تبرز مشكلة البحث في محاولة التعرف علي الصعوبات التي تقلل من فاعلية الرقابة علي اداء العاملين . و هدف البحث الي : بحث علاقة الرقابة الادارية بكفاءة الاداء و ذلك من خلال التعرف علي اساليب و أدوات الرقابة الادارية ، ثم الكشف عن مدي فعالية ما يستخدم من اساليب رقابية بالجامعة . و فروض البحث : تسعى هذه الدراسة الي الاجابة عن التساؤلات التالية : ماهي أساليب و أدوات الرقابة الإدارية علي اداء العاملين بجامعة شندي ؟ ، ما مدي فعالية الرقابة الإدارية بجامعة شندي ، ما العلاقة بين الاساليب الرقابة و مستوى كفاءة الإداء لدي العاملين بالجامعة . و اهم النتائج التي توصل اليها البحث : يتم ممارسة انواع مختلفة من الاساليب و الادوات الرقابية علي اداء العاملين ، إن بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال ، عدم فعالية غالبية الاساليب و الادوات الرقابية في رفع مستوى اداء العاملين ، عدم سلامة توزيع القوة المؤهلة علي الكليات بالتساوي و عدم تفعيل القوة الراكدة ، عدم وجود نظام و معايير قياسية فعالة في أداء العمل و هي ابزر الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الادارية الفعالة .

توصيات البحث : رفع مستوى كفاءة الاداء الاداري خاصة في مجال ممارسة وظيفة الرقابة الادارية لرفع مستوى الاداء ، دعم الاساليب الرقابية الحالية بأدوات غير تقليدية كما هو شائع في الفكر الاداري الحديث ، رفع مستوى درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة و معالجة المشكلات و تحسين بيئة العمل الجامعي ، تطوير لسجلات أداء العاملين. تختلف الدراسة عن الدراسة الحالية في انها زكرت علي أداء العاملين و بينما زكرت الدراسة الحالية علي الأداء الكلي للمنظمة .

### (3) دراسة أبوبكر جلال الدين المنصور (2009 م) <sup>1</sup> :

تناول البحث عنوان : القيادة الادارية و أثرها علي أداء العاملين تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في : ان اهمال القائد للنواحي الانسانية و الاجتماعية و الثقافية يؤثر سلبا علي الاداء الوظيفي للعاملين . و هدف البحث الي : ابراز اهمية العوامل الاجتماعية و النفسية كنواحي مكملة لرفع أداء العاملين . و من اهم افتراضات البحث : أن اهتمام القائد بالتركيز علي الاهداف المادية دون اعتبار لاحتياجات و رغبات العاملين يؤثر سلبا علي الاداء .

<sup>1</sup> أبوبكر جلال الدين منصور ، القيادة الادارية وأثرها علي أداء العاملين ، (الخرطوم : جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، الخرطوم ، 2009 ) ، رسالة ماجستير غير منشورة

و من اهم النتائج التي توصل اليها البحث : ان اعتماد المنشأة علي مهارات و ابتكارات قادرها القيادي و الاداري و الذي يخلق الميزة التنافسية و يزيد الانتاج .  
كما اوصي البحث بضرورة تحديد الكادر البشري المحلي وترقية العمل حتى يكون قادر على أداء مهامه.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين بينما تناولت الدراسة الحالية الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء.  
(4) دراسة إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين (2012) <sup>1</sup> :

تناول البحث عنوان : أثر الرقابة الإدارية في الاداء الوظيفي  
و تتمثل مشكلة البحث في القصور أو الخلل في الإداء الوظيفي و بتجديد في الخلل الذي لاحظته في جانب من جوانب التعليمية . و هدف البحث الي التعرف علي درجة فاعلية الرقابة الإدارية و درجة بتطبيق الإداء الوظيفي لدي مديري المدارس ، تعرف أثر كل متغيرات (الجنس ، المؤهل العملي ، التخصص ، الخبرة العلمية ، موقع المدرسة ) في فاعلية الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي .

و من اهم الفروض التي اعتبرها البحث هي : توجد علاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية و مدي فعالية الرقابة علي الإداء الوظيفي ، توجد ظروف ذات دلالة احصائية بين مستوي التنمية المهنية للمعلمين ذوي المؤهلات التربوية و المعلمين الغير .

و اهم النتائج التي توصل اليها البحث : مدي فاعلية الرقابة الإدارية و علاقتها بالإداء الوظيفي لدي مديري المدارس ، وجود فاعلية الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس ، أي هنالك علاقة طردية اجابية قوية بين فاعلية الرقابة و الاداء الوظيفي .  
كما أوصت بعدد من التوصيات اهمها : ضرورة وجود رقابة إدارية فعالة لمديري المدارس ، توصي الدراسة بفعالية الرقابة الإدارية و أثرها علي الإداء الوظيفي .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها تناولت أثر الرقابة الإدارية في الإداء الوظيفي بينما تناولت الدراسة الحالية الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء ، كما

<sup>1</sup> إسراء ياسين عبد الفتاح ياسين ، أثر الرقابة الادارية في الاداء الوظيفي ، (لبنان : 2012 – 2013 م ) ، رسالة ماجستير منشورة

تختلف في البيئة التي طبقت فيها الدراسة في لبنان بينما طبقت الدراسة الحالية في السودان .

### (5) دراسة آلاء حافظ حمودة موسى (2014 م) <sup>1</sup> :

عنوان الدراسة أثر القيادة الادارية علي أداء منشآت الاعمال

تتمثل مشكلة البحث في تبلور في كيف يتم اختبار الانماط القيادية الملائمة لظروف كل منشأة ، و ما هو الأثر الذي تحدثه الانماط القيادية علي الاداء الوظيفي للعاملين ايجابيا و سلبا ، حيث ان اختيار النمط القيادي الملائم لكل منشأة يحتاج الي بحث ظروف المنشأة الداخلية التي تمارس فيها القيادة و اختلاف العاملين و اختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط فعلي مثالي يمكن ان يطبق علي كل المنشآت . و أهداف البحث : التعرف علي مفهوم القيادة الإدارية و اهميتها م خصائصها و مدي اسهام انماطها علي كفاءة الإداء ، التعرف علي أساليب تطوير الأنماط القيادية لرفع كفاءة و فعالية الإداء بالمنشأة ، الوقوف علي دور القيادة الرشيدة في تحقيق الإهداف الوظيفية للعاملين بالمنشأة ، التعرف علي النمط القيادي الفعال و الذي يمكن لبقية المنشآت للاستفادة منه في ادائها .

فروض البحث : تطبيق النمط القيادي الديمقراطي الاستشاري داخل المنشأة يؤثر ايجاباً علي الاداء الوظيفي للعاملين ، تطبيق النمط القيادي الانقراطي (الاس) داخل المنشأة يؤثر سعيًا علي الإداء الوظيفي للعاملين ، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام النمط القيادي الحر و فشل المنشأة في تحقيق أهدافها ، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنشأة و اختيار النمط القيادي الملائم بها أهم النتائج التي توصل لها البحث هي : ان المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين القائد و المرؤوسين لها دور ايجابي في مستوي الاداء الوظيفي ، اهتمام القائد بتقبل مقترحات المرؤوسين الخاصة بالعمل يؤدي الي بناء ثقهم و روحهم المعنوية ، ان الاستخدام أساليب التحفيز من العائد أثر ايجابي علي أداء العاملين ، القيادة الناجحة ترتبط بالموقف الإداري الذي يوجد فيه القائد و من القيادي المستخدم يحقق النتائج المطلوبة ، ضعف عملية الاتصال بين القائد و مرؤوسيه تؤثر علي روح الفريق .

اهم التوصيات : ضرورة اشتراك القائد لمرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بانشطة و اعمال المنشأة ، العمل علي تبني مقترحات المرؤوسين الخاصة بالعمل لبناء الثقة و رفع

<sup>1</sup> آلاء عبد الحافظ حمودة موسى ، أثر القيادة الإدارية علي أداء منشأة الأعمال ، (السودان : جامعة شندي ، 2014 م ) ، رسالة ماجستير غير منشورة

الروح المعنوية و الاستفادة من خبراتهم و كفاءتهم ، ضرورة تفعيل أساليب و سياسات التحفيز من قبل القائد ، العمل علي تنمية الرقابة الذاتية من خلال عقد الندوات و المؤتمرات الدينية و الثقافية و الفكرية ، ضرورة المرونة في اختيار النمط القيادي المناسب ، لا بد من تنمية العمل بروح الفريق من خلال عملية الاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه .

**تختلف الدراسة عن الدراسة الحالية في انها تناولت أثر القيادة الادارية علي أداء منشآت الاعمال بينما تناولت الدراسة الحالية الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء .**

**(6) دراسة عبد الله عبد الغني منصور (2015 م )<sup>1</sup> :**

تناول البحث عنوان الرقابة الإدارية و أثرها علي الإداء

و تتمثل مشكلة البحث في : وجود اعطال متكررة في الألبان و المعدات و عدم التزام العاملين بمواعيد الحضور و الانصراف و تسرب اموال الهيئة . كما هدف البحث في نقص الاسباب التي تؤدي الي هذا القصور ، تحديد الصعوبات التي تواجهه الإدارة في عملية الرقابة . و من أهم الفروض التي اعتبرها البحث : ان الكوادر الإدارية التي تقود عملية الرقابة كوادر غير مؤهلة ، وجود نقص في آلية و أدوات الرقابة . و اهم النتائج التي توصل اليها البحث : ان الكوادر الادارية مؤهلة علمياً و مدربة ، وجود ادوات آلية للرقابة ، ليس هنالك تساهل في عملية تكثيف الرقابة .

كما اوصت بعدد التوصيات اهمها : مساواة العاملين في منح المكافأة التشجيعية ، و المساواة في فرص التدريب الخارجي ، عمل ترقيات لكل الادارات و اجراء تتعلان للعاملين بين الاقسام المختلفة لاكتساب الخبرة و المعرفة.

**تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها تناولت الرقابة الإدارية و أثرها علي الإداء بينما تناولت الدراسة الحالية الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء .**

<sup>1</sup> عبد الله عبد الغني منصور ، الرقابة الادارية و أثرها علي الاداء ، (السودان ، جامعة البحر الاحمر ، 2015 م ) ، رسالة ماجستير منشورة

# الإطار النظري

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية

و يشمل علي

المبحث الأول : مفهوم وإهمية الرقابة الإدارية

المبحث الثاني : اساليب و انواع الرقابة الإدارية

المبحث الثالث : مجالات و مراحل الرقابة الإدارية

## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية الرقابة

مدخل :

قبل ان تضح تعريفاً للرقابة كعملية أدارية تقرر ان هنالك من علماء الادارة من يقسمون العملية الادارية الي عدد كبير من الاقسام فهي عندهم لا تشمل التخطيط و التنظيم و التنبؤ و القيادة و الرقابة فحسب ، بل انها تشمل الي جانب ذلك الاشراف و المتابعة و التفتيش و التقييم و يقومون ببناء علي ذلك بوضوح تعريف ضيق للرقابة يعرفها بأنها الكشف عن الانحرافات و العمل علي مواجهتها حتى تصح و حتى لا تظهر مرة اخري في المستقبل ، و بما يزون بين الرقابة بهذا المعني و بين الاشراف و المتابعة و التفتيش و التقييم ، فيقررون ان الاشراف هو التعرف علي مدي تنفيذ العامل للتوجيهات الموجهة اليه ، أما المتابعة فهي التعرف علي الاخطاء و الانحرافات و مشاكل التنفيذ اثناء أداء العمل لتفاديها و علاجها .

أما التفتيش : فهو النزول الي مواقع العمل لمراجعته و الكشف عن الاخطاء و التعرف علي المشكلات التي تعوق سيره و اخيراً فان التقييم هو التقدير الدوري لانجازات المدير او العامل و بناء علي تقدم فأننا نستطيع ان نعرف الرقابة بأنها عملية التأكد من اتجاه العمليات الادارية و الاعمال التنفيذية نحو تحقيق الاهداف المقصودة منها مع التزامها بالقانون و الاعتمادات المالية المسموح بها و مواجهة أي انحراف عن ذلك فالرقابة كعملية إدارية هي عملية دائمة و مستمرة و تمارس بواسطة كل المديرين سواء من كان يشغل منهم درجة إدارية دنيا كملاحظ العمال .

و هي عملية تستهدف التأكد من اتجاه مختلف هذه الاعمال نحو الهدف المرسوم لها ، بالاضافة الي التأكد من التزام هذه الاعمال بالتشريعات و اللوائح و الالتزام كذلك بالحدود المالية المصرح بها ثم اتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع انحراف أي عمل من الاعمال الخاضعة للرقابة عن الضوابط السابقة الذكر .

و الرقابة وفقاً لهذا التعريف تشمل كافة المعاني التي تشير اليها مصطلحات الرقابة و الاشراف و المتابعة و التفتيش و التقييم التي يقوم بها اصحاب الاتجاه المحيز لتقسيم العملية الإدارية الي عدد كبير من الاقسام يفوق العدد الذي اخترناه في دراستنا هذه "1".

**تعريف الرقابة كوظيفة إدارية :**

ان الرقابة بطبيعتها تهتم بقياس و تصحيح أداء المدراء و مرؤوسهم لغرض التأكد من ان الاهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها . و لقد عرف الفرنسي هذي فايول الذي عاصر مربردك تابلور في الولايات المتحدة الرقابة بأنها التأكد مما إذا كان كل شي يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الاشارة الي نقاط الضعف و الاخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها ، وهي تنطبق علي كل شي .

أما السلوكيون و انصارهم فقد عرفوا الرقابة الادارية من منظور إنساني و من بينهم من رواد الفكر السلوكي الحديث ثيري جورج الذي عرفها بانها قدرة المدير علي التأثير في سلوك الافراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة .

ومن كتاب الادارة العرب الدكتور محمد ماهر عيسي الذي عرف الوظيفة الرقابية بأنها العملية التي تسعى الي التأكد من الاهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية "2" .

<sup>1</sup> علي عباس الرقابة الادارية ، ط1 ، (عمان : جامعة عمان الاصلية ) ، ص ص 8-9  
<sup>2</sup> أحمد شوقي محمود ، مبادئ الإدارة العامة ، ط1 ، ( القاهرة : جامعة القاهرة ، 1987 م ) ، ص ص 165-167



## أولاً : مفهوم الرقابة :

أن المهمة الأساسية للرقابة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط لقياس مدى تطابقه و من ثم تحديد الانحرافات التي تحدث ثم بحث اسبابها و تصحيحها فالرقابة تعتبر عملية متابعة دائمة تهدف الي التأكد من ان الاداء يسير وفق ما خطط له .

و نلاحظ ان وظيفة الرقابة تتضمن ما يلي :

التحقق من مدى انجاز الاهداف الموسومة بكفاية

الكشف عن المعوقات التي تواجه تحقيق الاهداف و بالتالي تذليلها

و لا بد ان نفرق بين الرقابة من ناحية و انشطة المدير الاخرى و اشراف و تقني و تعني الانشطة الاخرى هذه باختصار .

### التوجيه :

تحديد الرئيس لما يجب علمه من جانب مرؤوسيه و ذلك من خلال اصدار الاوامر لمرؤوسيه .

### الاشراف :

التعرف علي مدى تنفيذ المرؤوسين للتوجيهات المقدمة لهم .

### التقنين :

النزول الي موقع العمل لمراجعتة و الكشف عن المعوقات و الاخطاء و الانحرافات التي تقف امام تحقيق الأهداف و الرقابة التي تهتمنا هي الرقابة التي نمارسها الإدارة علي نفسها و علي الاجهزة التابعة لها و التي تشرف عليها .

و الرقابة الإدارية لا يقف دورها علي اكتشاف و اصلاح الاخطاء التي حدثت بالفعل و لكنها هي الرقابة التي تناول دراسة الأخطاء المتوقع حدوثها و بالتالي تعمل علي تقاديتها مسبقاً أو قبل حدوثها .

### ثانياً: أهمية الرقابة :

تتبع أهمية الرقابة في انها تمثل الإدارة التي تحقق من خلالها قياس مدى تطابق الأداء لما هو مخطط بالفعل بافتراض ان ما هو مخطط عند تنفيذه يمثل تحقيق الأهداف .

علاقة الرقابة بالوظائف الاخرى :

## 1/ الرقابة و التخطيط :

التخطيط عملية سابقة للرقابة و الرقابة عملية لاحقه بها ، فالمعايير التي يتم بها قياس مطابقة التخطيط لابد لها من ان تعتمد علي التخطيط .  
فالخطط التي لا يتم قياسها بوسائل رقابية فعالة و لا تمكن حتي الكشف و التقييم لمدي المطابقة تظل خطأً لا معني لها .

## 2/ الرقابة و التنظيم :

اذا كان التنظيم سليماً و خطوطه واضحة لحدود السلطة و المسؤولية و تقسيم العمل و إدارات المشروع أو المؤسسات كلها سهلت عملية الاتصال ووصول المعلومات في الوقت المناسب لقسم الرقابة و بالتالي معرفة موقع الضعف و مسئولية من ؟ و من ثم إمكانية التصحيح و العلاج .

## 3/ الرقابة و اصدار الاوامر :

إن كانت الأوامر تمثل اتخاذ القرارات و التوجيهات التي تحول الخطة الي واقع عملي فالرقابة هي التي تقيس مدي تطابق هذا الأداء مع الخطة و بدونها يصعب الحكم علي جدوي القرارات الصادرة .

## 4/ الرقابة و التنبؤ :

يمثل التنبؤ عملية توحيد الجهود من اجل تحقيق الأهداف بما يمكن من تزامن المراحل المختلفة للأداء بحيث تبدأ كل عملية في الوقت المناسب لها و كل مرحلة في الوقت المناسب لها دون يحدث أي حالات من الانتظار (الاختناق) او التوقف و عدم الانسياب فالرقابة هي التي تغير لنا مدي تناسب هذا الانسياب و تتبعه<sup>1</sup> .

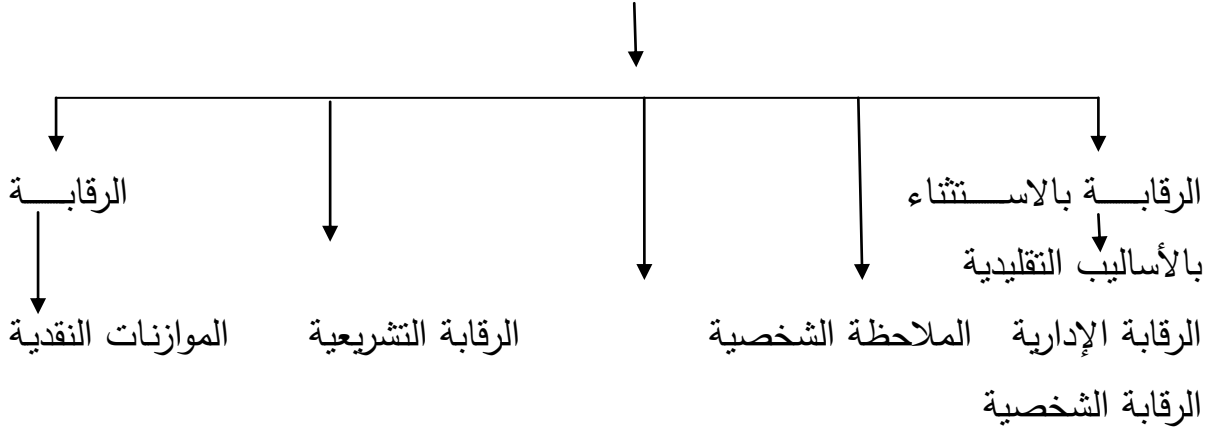
<sup>1</sup> ذكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة و التنظيم ، ط1 ، (السودان : جامعة النيلين ، 2009 م) ، ص ص 306 - 309

## المبحث الثاني

### انواع و اساليب الرقابة الإدارية

تتخذ الرقابة عدة أشكال أو اساليب فمنها الرقابة السياسة و القضائية و التشريعية و الرقابة الإدارية التي تمثل مجال اهتمامنا . و كذلك الرقابة بالاستثناء و الرقابة التقليدية و التي تشمل عدة اشكال ايضا ، وهناك ايضا رقابة الجمهور و الصحافة و الرقابة الشعبية.

**انواع الرقابة :**



**المصدر : ذكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة و التنظيم**

#### **الرقابة بالاستثناء :**

و في هذا النوع من الرقابة نجد المدير يركز علي الانحرافات المهمة فقط لدراسة اسبابها و تصحيحها تاركاً ما هو أقل اهمية لمساعديه أو المشرفين المباشرين لمعالجته . و هي رقابة كما يعرفها قاسم القربوني تسمح للإدارة بأن تسمح ناقوس الخطر بحيث يركز المدير علي المشاكل الاساسية و الامور المهمة لذلك نجدها تعمل علي توفير الوقت لدي المديرين .

و يركز هذا النظام علي معرفة الانحرافات فقط بينما لا يهتم بتفاصيل العمل .

#### **الاساليب التقليدية للرقابة :**

بقصد بها الاساليب التعارف عليها في الرقابة و هي الأكثر انتشاراً و تشمل :

#### **الملاحظة الشخصية :**

ومن تسميتها يتضح انها الرقابة من خلال ما يلاحظه المديرين سواء أكان ذلك من خلال ملاحظتهم الشخصية للأداء أو من خلال استنتاجاتهم من التقارير المختلفة المقدمة اليهم .

## الموازنات المختلفة :

حيث ان الموازنات توضح و تعكس التكاليف المالية و بالتالي فهي وسائل رقابية تستخدمها الإدارة و يستخدم في ذلك الموازنات التقديرية و الايرادات و المصروفات و الموازنات النقدية و الميزانيات العمومية و كل هذه الانواع من الاساليب الرقابية المالية سوف يتم دراستها لاحقاً .

## ج. الرقابة التشريعية :

و هي تشمل الرقابة التي تقوم بها الاجهزة الممثلة للشعب كالبركان حيث تراقب أداء الاجهزة الحكومية المختلفة للتأكد من مدي التزامها بالقانون و امثلتها ديوان المواجه العام أو النائب العام . كما ان امثلتها ايضاً حق النواب بالبرلمان (مجلس الشعب) في ابداء رأيهم و محاسبتهم أو تحقيقهم مع استجوابهم للوزراء و المسئولين فيما يرونه من أداء بالإضافة لإمكانية حقهم في التحقيق في أي شكوى تصلحهم أو انحرافات يلاحظونها عن الاداء بالأجهزة الحكومية .

## د. الرقابية الشعبية :

و يعتبر هذا النوع من الرقابة غير مباشر بحيث يتضح من خلال ملاحظات الجمهور المباشر من الافراد او الجماعات للأجهزة الحكومية عند تعاملهم معها .

## هـ. الرقابة الإدارية :

و هي الرقابة التي تقوم بها الإدارة في مجال الاعمال علي الأنشطة المختلفة<sup>1</sup> .

تقسم الرقابة تبعاً للجهة التي تباشرها :

تنقسم الرقابة علي جهة الإدارة تبعاً للجهة التي تباشرها أو التي تقوم باجرائها الي ثلاث أنواع :

- رقابة سياسية

- رقابة قضائية

- رقابة إدارية أي ذاتية .

## أولاً : الرقابة السياسية :

تتبعي الرقابة السياسية علي اعمال الإدارة في نوعين الأول يمثل في رقابة المجالس النيابية و الشعبية و الثاني يتمثل في رقابة الاحزاب السياسية و رقابة الرأي العام ، منا يمكن تقسم الرقابة من حيث مداها الي نوعين : الأول رقابة جزئية و الثاني رقابة شاملة .

<sup>1</sup> ذكي مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 310 - 311

و يقصد بالرقابة الجزئية : بانها تلك التي تقتصر علي موضوع معين أو موضوعات محددة و مثال ذلك اختصاص الجهاز المركزي للمحاسبات بالمخالفات المالية ، و اختصاص النيابة الإدارية بالتحقيق في المخالفات الإدارية و المالية التي ترتكب بواسطة العاملين .

و يقصد بالرقابة الشاملة : هي تلك التي تتضمن جميع المسائل التي تتصل بالجهاز الإداري من ذلك الرقابة التي يباشرها الرؤساء الإداريون بالجهاز الإداري فهي رقابة شاملة لكل ما يخص الجهاز الإداري من أمور .

رقابة المجالس النيابية و الشعبية : هي الرقابة التي تمارسها المجالس النيابية و الشعبية في الرقابة التي يمارسها البرلمان (مجلس الشعب) من ناحية وفي الرقابة التي تمارسها المجالس الشعبية كالمجالس التي أنشئت بوحدة الحكم المحلي من ناحية أخرى رقابة الاحزاب السياسية و الرأي العام .

لا شك ان الاحزاب السياسية تقوم بدور رقابي هام علي نشاط السلطة التنفيذية ، حيث تقوم هذه الاحزاب بمناقشة سياسة الحكومة و متابعة تنفيذها كما تقوم بمطالبتها بتصحيح الاخطاء و تقويم الانحرافات في اجهزة الادارة التامة و تتبدي رقابة الاحزاب السياسية بصفة اصلية في قيام الاحزاب السياسة المعارضة بانتقاد سياسة الحكومة عن طريق ممثليها داخل المجلس النيابي او عن طريق الصحف ووسائل الاعلام المختلفة و تتكشف عن او جهة القصور اذا كان هنالك ثمة قصور في خطط الدولة ، و تشير الي أوجه الانحرافات الي تتحلل تنفيذها

### ثانياً : الرقابة القضائية :

تعني بالرقابة القضائية علي الاعمال الإدارية إنشاء هيئة قضائية مستقلة عن الإدارة تختص بالفصل في المنازعات الإدارية . و اذا كانت الدول تتفق حول أهمية الرقابة القضائية علي اعمال الإدارة و تفوقها علي الرقابة الإدارية أو الذاتية للإدارة إلا ان هذه الدول قد اختلفت في تنظيمها لهذه الرقابة القضائية .

فمن الدول ما تأخذ بنظام القضاء الموحد ، وهذا نشأ الدول الانجلوسكونية كالولايات المتحدة الامريكية و انجلترا و من الدول ما تأخذ بنظام القضاء المزدوج و هذا هو شأن البلاد اللاتينية كفرنسا و لبنان و مصر .

ويعمل القضاء الإداري رقابته لإعمال الإدارة عندما ترفع إليه منازي و يطلب منه فيها الحكم بالفاء و العمل الإداري أو التعويض عنه ، فهو لا يمارس هذه الرقابة من تلقاء نفسه و إنما عن طريق دعوي ترفع إليه .

و تهدف الرقابة القضائية علي أعمال الإدارة الي تحقيق امرين :

1/ اجبار الإدارة علي احترام مبدأ المشروعية و الخضوع لاحكام القانون .

2/ حماية حقوق الافراد و حرياتهم عن طريق الفاء القرارات الادارية او التعويض عنها ، أو الاثنين معاً

و لا شك ان الرقابة القضائية علي الإدارة التلقائية اذ لا تكفي الرقابة الادارية و حدها لحماية حقوق و حريات الافراد فقد لا تقبل الإدارة خاصة اذا ما اشملت بالطابع البيروقراطي و الرجوع عن قرارها الذي يتضرر منه الافراد لاعتمادها بصحته رغم مخالفته الواضحة لاحكام القانون ، وقد لا تقوم بسحبه أو الفائه رغم اعترافها ببطلانه من قبيل التصف و التحكم و الانحراف بالسلطة .

### ثالثاً : الرقابة الادارية :

تعني الرقابة الادارية الرقابة التي تمارسها الإدارة علي نفسها بنفسها فهي إذن رقابة ذاتية و هذه الرقابة تمارسها القيادات الادارية في الإدارة العامة علي الاجهزة التابعة لها أو علي تلك التي تشرف عليها بغرض الكشف عن الاخطاء و تقويم الانحرافات و محاسبة المسؤولين عنها و توقيع العقوبات التأديبية عليهم . و للرقابة الإدارة صور متعددة فهي أما ان تكون رقابة داخلية و هي الرقابة التي تمارس داخل التنظيم عن طريق عضو من اعضائها أو طريق إدارة لها طابع رقابي موجودة داخل التنظيم وقد تكون رقابة خارجية و هي التي تمارس من قبل سلطة خارج التنظيم . وقد تكون رقابة خارجية وهي تلك التي تمارسها سلطات الوصاية الإدارية علي الوحدات علي مستوي الدولة و لتبيان ماهية كل من الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية .

### الرقابة الداخلية :

يقصد بها بالرقابة الداخلية الرقابة التي تتم داخل الوحدة الإدارية و يقوم بها بممارسة هذا النوع من الرقابة السلطان الرئاسية في اطار السلم الوظيفي بالوحدة مثل رقابة الوزير علي رؤساء الاقسام و المصالح في حدود وزارته و رقابة رئيس الإدارة او المصلحة علي رؤساء الاقسام داخل الإدارة او المصلحة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> ابراهيم درويش ، الإدارة العامة في النظرية و الممارسة ، ط1 ، (مصر : القاهرة ، 1975 م) ، ص 575

## الرقابة الخارجية :

هي الرقابة التي تقوم باجرائها جهة خارج المنظمة الادارية أي جهة خارجية ، فهي علي عكس الرقابة الداخلية فالرقابة الخارجية الي نوعين الاول يتمثل في رقابة السلطة المركزية علي الوحدات الادارية اللامركزية و هي تسمى بالوصاية الادارية ، و الثانية رقابة الاجهزة المتخصصة<sup>1</sup> .

## الرقابة حسب موقعها من الادارة :

ما خذ الرقابة حسب موقعها من الاداء احدي الصورتين التاليتين :

### الرقابة السابقة :

يطلق عليها احيانا الرقابة الوقائية ذلك انها تهدف الي ضمان ان جميع القرارات و الانشطة التي سيتم ممارستها وفق ما نصت عليه الانظمة و اللوائح قبل التنفيذ . وقد يستمر مجال الرقابة السابقة حتي اثناء التنفيذ في بعض الظروف مثل ما يطلبه النقل من بند الي آخر ضمن الباب نفسه من الموازنة العامة الي موافقة الوزير المختص او الموافقة المسبقة من وزراء المالية قبل الاعتماد من باب الي اخر بالموازنة العامة .

### الرقابة اللاحقة :

و هنا يتم تقييم تصرفات و أنشطة الوحدات التنفيذية بعد حدوثها ، و بالتالي فهي رقابة ذات طابع تقويمي او تصحيحي ، ويتم في هذا النوع من الرقابة التأكد من ان اسلوب التنفيذ يتفق مع الانظمة و اللوائح ، وان معدلات الاداء تدفق مع المعايير الموضوعية و ذلك عن طريق الرجوع الي البيانات الخاصة بالأداء من خلال الاطلاع علي السجلات و المستندات و التقارير الدورية بالإضافة الي التحقيق في التنظيمات و الشكاوي .

### وسائل الرقابة الادارية :

تتطلي وظيفة الرقابة الادارية وسائل ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمة لتحقيق اهداف الرقابة الادارية ومن اهم الوسائل الرقابية المستخدمة في التنظيمات ما يلي :

### الاشراف و الملاحقة :

تتم الرقابة الادارية عن طريق الاشراف و الملاحظة في مختلف المستويات الادارية سواء في الادارة العليا ، أو الادارة الوسطي ، أو الادارة الدنيا ، الذي يتمثلون في رؤساء الاقسام الذين تنحصر مهامهم في تحويل الاوامر و التعليمات الي افعال يري الباحث ان هذه

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شيحا ، اصول الادارة العامة ، ط1 ، ( مصر: الاسكندرية : جامعة الاسكندرية ) ، ص ص 429 - 442

الوسيلة الرقابية من اهم الوسائل و ابسطها ذلك انها تعتمد علي الاتصال المباشر بالعاملين و توجيه النصح لهم و مكافأتهم علي التميز ، توقيع العقوبات ضد المخالفين .  
و لرفع كفاءة استخدام هذه الوسيلة الرقابية فان ذلك يتطلب توفير شرطين مهمين عند استخدامها وهما :

ان تكون لها أثر واضح و مباشر علي حسن سير الاداء و جودته .  
ان تعمل بجلاء علي اظهار اوجه الانحراف و الاخطاء و نقاط الضعف و اقتراح افضل الحلول بشأنها .

تعتبر الموازنات التقديرية الخاصة بالمنظمات وسيلة التعبير عن النتائج المتوقع تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة و بالتالي فهي تعد من أحد .  
**الموازنات التقديرية :**

أدوات الرقابة ووسيلة من سائلها للتأكد من أن النتائج تتم وفقاً للتقديرات الواردة من الموازنة ذلك ان الموازنة التقديرية تعد أحد العناصر الهامة للتخطيط .  
يري الباحث ان استخدام هذه الوسيلة كأداة من أدوات الرقابة الداخلية يتطلب ان تكون التقديرات الخاصة بالنتائج مبنية علي بيانات دقيقة مرتبطة بظروف بيئة عمل المنظمة .  
بالإضافة مع مراعاة التوقيت .

#### **المراجعة :**

تتم ممارسة الرقابة الادارية عن طريق استخدام المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة و يعتمد في الغالب الي اجهزة مستقلة . أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظم . مراجعة السجلات و التقارير لاستخراج البيانات الفعلية من الاداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة .

#### **السجلات :**

تعبير السجلات الادارية أحدي وسائل الرقابة الادارية حيث يتم استخدامها للتأكد من حسن سير الاعمال ذلك انها وسيلة لجميع المعلومات و البيانات عن أداء العاملين .

#### **البيانات الاحصائية و الرسوم البيانية :**

تعتبر من الادوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة و تسهل عملية متابعة النشاط و إجراءات المقارنات عند بحث أمر من الامور أو عرض مشكلة و المقارنة بصفة عامة تحتاج الي بيانات و احصائيات حتي يمكن وزن الامور و وضعها في الموضع الصحيح .

#### **الشكاوي و التنظيمات :**



## التقارير :

تسهم التقارير الادارية في توضيح كفاءة الاعمال المنفذة ، بيان كيفية أدائها ، طبقة أداء العاملين و مدى التزامهم باساليب العمل فهي تنقل صورة واضحة للاداء ليطلع عليها المسئولون بالتالي فهي وسيلة فعالة من وسائل الرقابة المستخدمة في قياس مستوي الاداء .

## بحوث العمليات :

و هي طريقة علمية لممارسة الرقابة في المنظمات و تتطوى علي مجموعة من الاساليب المساعدة في اتخاذ القرار الذي يتم التوصل اليه عن طريق تقييم عدد بدائل و اختبار افضلها بطرق كمية متعددة و من أهم ادوات بحوث العمليات المستخدمة في النشاط الرقابي في المنظمات ما يلي :

## البرمجة الخطية :

و هي رياضية هدفها توزيع الموارد المتاحة للمنظمة لافضل الاستخدامات بأقل تكلفة و تحقيق أو عائد .

## تحليل الشبكات :

و هو اسلوب مستخدم في برمجة و تخطيط و متابعة البرامج و الرقابة علي الوقت و النفقات المستثمرة و الاداء .

## نظرية صفوف الانتظار :

و هي مفيدة لمعالجة مشكلات التأخير في تقديم الخدمة و تقديم الحلول لها

## التفتيش :

يهدف التفتيش الي التأكد من حسن أداء الاعمال و كفاءة انجازه و سلامة ان المتبعة في التنفيذ و يقوم باعمال التفتيش فئة مخصصون من ذوي الكفاءات و الخبرات "1".

<sup>1</sup> إبراهيم الحسن الخليفة ، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء ، درجة الدبلوم العالي ، شندي ، 2006 م ، ص 37

## المبحث الثالث

### مجالات و مراحل الرقابة الادارية

أولاً : مجالات الرقابة :

مجالات استخدام الرقابة :

1/ الرقابة علي الأهداف :

وذلك لضمان تحقيق الاهداف ألمرجوة من النشاطات القائمه في المشروع . والتأكد ايضا

بان أهداف المشروع واضحة للجميع العاملين ، وبحث مدي الحاجة لشرحها وتفسيرها

2/الرقابه علي السياسات:

وهذه تهدف الي التأكد من أن الاعمال تسير وفقا للسياسات المقررة و دراسة الانحرافات

عنها وجدت وتصحيح الاخطاء بسرعة أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضي الامر ذلك .

3/ الرقابة علي الإجراءات :

فأن الاجراءات تحدد متي وكيف يتم الاداء ومن المسئول عن الأداء<sup>1</sup> .

وتهدف الرقابة علي الاجراءات الي التأكد من الغلتزام بإجراءات العمل المقررة و دراسة

مدي الحاجة الي تعديل هذه الاجراءات بما يكفل توفير لأساليب الممكنه لتنفيذ لإعمال

المهمات

4/ الرقابه علي التنظيم :

وذلك لمراقبه الالتزام بالتخطيط والتنظيم والنشاط و التقسيمات التنظيمية و علاقة السلطة

والخرائط التنظيمية والوظائف و خرائط العمل و اجزاءاته والدور المحدد للوحدات . وكذلك

التأكد من توافر التعاون علي كافه

المستويات لإداراته وبحث متي تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه .

5/ الرقابه علي تطوير القوي العامله :

وذلك بمراقبة مدي الالتزام ببرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات لأجور والرواتب

ومراقبة مدي كفاءة وفعالية هذه السياسات والبرامج ، والتحقق من المشروع له صلاحية

مستمرة لتأدية العمل المنوط به علي أساس والمعايير المتضمنة في برنامج العمل .

6/ الرقابه علي التكلفة :

www. Google ctt/sqou 1يوم 2017/9/3

بشير عباس العلاق ، اسس الإدارة الحديثة ، ( اعمان ، الاردن : دار اليازودي العالمية ، 1998م ) ، ص 17

وذلك لتلافي ظواهر لإسراف والضياع والوقوف علي اسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية .

(إجراءات وقائية ) ويتم ذلك في ضوء مقارنه التكاليف الفعلية  
7/ الرقابه علي المصروفات الرأسالية :

وذلك في ضوء ميزانية المصروفات التي تمثل قيمه احتياجات المشروع و إقامة التنظيمية من المصروفات المختلفة عن سنه قادمة ، وهي توضح وفقا للظروف الاقتصادية و ايضا في ضوء سياسات لاستثمار

8/ الرقابه علي خط الانتاج :

وذلك للتأكد من أن السلع تطابق المواصفات و تشبع رغباتهم ، و انها تدعم المركز التنافسي للمشروع بأقل تكلفه والسعر و الخدمة وغيرها ، بحث مدي الحاجه الي تغيير جديد (تنوع وهكذا )

9/ الرقابه علي المبيعات :

ويشمل ذلك مقارنه المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف علي موقف السوق لكل منتج ، ومدي سلامه سياسة البيع .

10/ الرقابه المالية :

وتشمل الرقابه علي تكاليف العماليات وعلي المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع علي الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنه الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية .

11/ الرقابه علي الارباح و الخسائر:

وذلك بمراقبه تحقيق الارباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو منتجاته للوقوف علي أسباب ذلك ومدي امكانية تلافي الخسائر إن وجدت .

12/ الرقابه علي العلاقات الخارجية :

سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو الاتحادات أو النقابات أو العملاء أو الحكومة .

13/ الرقابه علي الكفاءة الادارية :

و ذلك بمراقبة مدي فعالية إدارة القيادة في مختلف المستويات الادارية .

14/ الرقابه الشاملة أو الرقابه علي الاداء الكلي للمشروع :

و هو أسلوب تعتمد عليه الادارة العليا في الرقابه المركزية علي الاداء و تحقيق الاهداف العامة و الخطط العامة .

ثانياً : مراحل و خطوات الرقابه الادارية :

يمكن تحديد خطوات الرقابة الادارية في الاتي :

### 1/ تحديد المعايير الرقابية :

المعايير هي وحدات لقياس تمثل الاداء المطلوب و الوصول اليه . ملاحظة ( يجب ملاحظة ان يجب ان تكون هذه المعايير سهلة القياس قابلة للتطبيق ) .

و تأخذ المعايير عدة اشكال :

معايير كمية أو نوعية

- معايير شكلية او مظهرية

- معايير التكلفة او التقد

- معايير زمنية .

### 2/ تحديد مسؤولية الاشراف :

ان المشرف لوظيفة رقابية لا بد ان يكون الاشراف علي ضوء يأخذ صورتين هما:

الملاحظة : تعني أي ملاحظة للمرؤوسين اثناء العمل

الاستشارة : و تعني أخذ رأي المرؤوسين في التنفيذ

### 3/ المقارنة بين النتائج و المعايير :

اذا كانت المعايير تمثل الاداء المطلوب و الوصول اليه ذلك فان الخطوة التالية هي مقارنة ما تم فعلاً (النتائج) بما هو مطلوب الوصول اليه (المعايير) بهدف تحديد الانحراف .

### 4/ تصحيح الانحراف :

ليس الهدف من الرقابة هو اكتشاف الاخطاء فقط و انما العمل علي علاجها و تصحيح هذه الانحرافات اولاً بأول ومنع حدوثها في المستقبل و الاستفادة منها عند وضع الخطط لاحقة و عند حدوث الانحرافات يجب علي الادارة "1" .

مراجعة الاهداف

مراجعة الخطط و السياسات

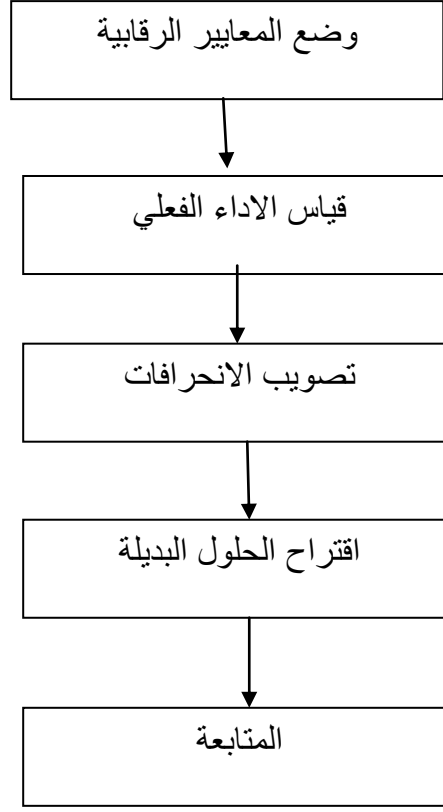
مراجعة التنفيذ أو البرامج التنفيذية

اخذ الظروف الخارجية في عين الاعتبار

<sup>1</sup>[www.google : tths://atube.qou.edu](https://atube.qou.edu)

## رقم الشكل (1-3-2)

### يوضح خطوات و مراحل عملية الرقابة



المصدر : ذكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، (الخرطوم: شركة مطابع السودان المحدودة ، 2009م) ، ص 185

## الإطار النظري

### الفصل الثاني : الأداء في المؤسسات

و يشمل علي :

المبحث الأول : مفهوم و أهمية الأداء

المبحث الثاني : قياس الأداء

المبحث الثالث : تقييم الأداء

## المبحث الاول

### مفهوم و أهمية الاداء

أولاً : مفهوم الاداء "1" :

يشكل الاداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات او المؤسسات لتحقيق اهدافها ، بالتالي تبرز اهمية تحديد واجبات و مسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته و حقوقه ، و من ثم ممارسة الصلاحيات و الاختصاصات المحدودة لوظيفته و تحمل المسؤولية الناجحة عنها و يعرف الاداء بأنه :

نتاج جهد معين يبذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين .

و يري بعض الاداريين :

أن الادارة هو وسيلة لتحقيق غاية و هو النتائج ، و بهذا فان الاداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط و الناتجة عن تفاعل عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم . و يشير (فريدك تايلور) بأن الاداء في المنظمات ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية حتى الفرد و الالة و نري نحن كباحثين ان مفهوم الاداء المقصود به في هذه الدراسة هو نشاط العاملين بجامعة شندي و الذي بموجبه تقوم الجامعة برسالتها كاملة رفعاً و تجويدا لطلابها متسلحين بالعلم و المعرفة فهم ثمرة أداء و نشاط كل الفعاليات بالجامعة من رئيس و استاذ و إداري و موظف و عامل .

و تعمل القيادات في المنظمات الي الرقي بمستوي أداء العاملين بهدف الوصول الي مستوي الكفاءة في الاداء كما أن موضع قياس الاداء و العمل علي رفع مستوي أداء العاملين في المنظمات قد شغل اهتمام العديد من الباحثين ، ذلك ان وصف الاداء و التنبؤ به يقوم بدور اساس في كافة القرارات المتعلقة بثوابت العاملين و كذلك في العديد من القرارات الاخرى .

و يشير الباحث الي ارتباط الاداء بالمسؤوليات و الواجبات و المهام التي يجب علي الفرد القيام بها من خلال موقعة في التنظيم ، و بالتالي فان الاداء الامثل ما هو إلا القيام بأداء هذه المهام علي الوجه المطلوب و تختلف طبيعة الاداء في الوحدات الادارية داخل المنظمة الواحدة ، و هذا الاختلاف يرجع في المقام الاول الي اختلاف النشاط في كل وحدة ادارية . فعلي سبيل المثال تختلف طبيعة أداء إدارة الانتاج عن طبيعة أداء إدارة

<sup>1</sup> درويش ، مرجع سابق ، ص 280

التسويق . كذلك الاختلاف في طبيعة نشاط إدارات العلاقات العامة عن بقية نشاط الإدارات الأخرى داخل التنظيم .

و علي ضوء ذلك فإن أداء العاملين في جميع وحدات التنظيم يتطلب اتباع التعليمات الأساسية التالية :

1/ ضرورة تزويد العامل بتوجيهات واضحة عن طبيعة المهمة المكلف بها .

2/ إذا لم ينجح العامل بالقيام بما كلف به من عمل يجب الإجابة عن الآتي :

هل العامل يتمتع بالمهارة و القدرات المناسبة للنجاح ؟

هل الموظف علي استعداد لتأدية ما أوكل اليه من عمل علي الوجه المطلوب ؟

هل هنالك معوقات توجه هذه المهمة ؟

3/ ضرورة تزويد العامل بتوجيهات واضحة عن العمل الذي يؤديه فعلي المشرفين تشجيع

العاملين علي مناقشة التطورات المهنية و الوظيفية و الباحثين معهم في توقعاتهم و آمالهم

، حيث أن معظم العاملين يريدون ان يعلموا كيف تتصل وظائفهم الخالية بما يأملون

تحقيقه و عمله في السنوات القادمة .

4/ أهمية مكافأة المجد في عمله ، توجيه النصح و الارشادات للمقصرين في الأداء<sup>1</sup> .

### ثانياً : أهمية الأداء

1/ تتبع أهمية الأداء في اعتباره وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف

المسنود إليه في عمله ، بمعنى مدى قدرته علي الملاءمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة.

2/ يعتبر تقويم الأداء مؤشراً علي مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة .

<sup>1</sup> عبد المنعم عزة صبحي ، السبيل الي تحقيق الكفاءة و الارتقاء بمستوي الأداء ، (القاهرة : اتحاد جمعيات التنمية الادارية ، 1987م ) ، ص



3/ تعتبر أداة لقياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ على وظيفته أو طريقة أدائها أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو مدى قدرته أيضاً على الأداء عند تغيير الظروف المحيطة بالعمل .

4/ يمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيهـم كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عند أداء العاملين .

5/ تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثمّ تحسين أداءهم ومعالجة نقاط الضعف .

6/ تحديد نقاط الضعف والقوة أيضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة .

7/ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية "1" .

---

<sup>1</sup> زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 186

## المبحث الثاني

### مفهوم و تعريف قياس الاداء

أ/ مفهوم قياس الاداء<sup>1</sup> :

1/ فلسفة قياس الاداء :

يعتبر اراء المؤسسى هو المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المنظمة في ضق تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية و هو يشمل علي الابعاد التالية :

أداء الافراد في وحدتهم التنظيمية

أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة

أداء المؤسسة محصلة لكل من الاداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية بالاضافة الي تأثيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية عليها .

فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً الي التأكد من أن انظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة

و في أقل وقت علي مستوي مناسب من الجودة .

و يقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا ان المقاييس التي تستخدم في أغلب الاحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الاداء فيها للوقوف علي مدي قرب المنظمة من الفعالية و تشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية و السياسية الداخلية و الخارجية و الرقابية و البيئة .

و نظراً الي وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة علي أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الاداء المؤسسي الذي يبني اساساً علي قياس اداء الفرد و الادارة في ضوء التأثيرات الداخلية و الخارجية معاً . و هذا ما يميز بين قياس الاداء المؤسسي و القياس التقليدي للأداء .

أسباب و مبررات تبني مفهوم قياس الاداء الحكومي :

أي تبني مفهوم قياس الاداء المؤسسي يحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي :

<sup>1</sup> [www.google.com/brdiscassion.com](http://www.google.com/brdiscassion.com) يوم 2017/9/23م  
[29]

تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الاهداف أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن قياس موضوعي .

الارتكاز علي اهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من اعطاء توصيف دقيق للاعمال المطلوب القيام بها لانجاز تلك الاهداف . و بالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات و الالتزامات الوظيفية .

يمكن من اتخاذ الاجراءات الوقائية و التصحيحية و التحفيزية في أوقاتها المناسبة .  
يفعل دور و سعي الادارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة و تجاوز توقعاته و الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة .

المساعدة في إعداد و مراجعة الميزانية اضافة الي المساهمة في ترشيد النفقات و تنمية الإيرادات .

يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الاداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات .

يتطلب وضع و تحديد مؤشرات قياس الاداء المؤسسي الدقة التي يعتمد عليها كعنصر اساسي في نجاح عملية القياس فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الاسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب تليها عملية متابعة و رقابة مستمرة ضمن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الاداء و تحديد انحرافات سيرة أثناء التنفيذ بهدف تلافيها و معالجتها .

#### ب/ تعريف قياس الاداء :

تعتبر عملية تقييم الاداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و أطلقت عليها مسميات عديدة مثل :

تقييم الكفاءة ، قياس الكفاءة ، تقييم الاداء

ظهرت تعاريف عديدة لعملية تقييم الاداء منها :

1/ عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف و القوة في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة له مسبقاً .

2/ نظام رسمي لقياس و تقييم الاداء للعاملين و التأثير في خصائصهم الادائية و السلوكية و محاولة التعرف علي احتمالية تكرار نفس الاداء .

3/ محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به منها من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها و ذلك لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً و في المستقبل .

4/ نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف الي التأكد من مدي كون الفرد العامل في المنظمة

5/ نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة أداء العاملين لعمالهم .

**و خلاصة القول :**

يمكن اعتبار عملية تقييم الاداء ( عملية إصدار حكم علي أداء و سلوك العاملين في المنظمة ) و يترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم الي عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم و غيرها من القرارات .

**ثانياً : أهمية و أهداف قياس الاداء :**

يمكن تلخيص أهمية قياس الاداء كآلاتي :

الترقية و النقل ، إذا يكشف قياس الاداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم الي وظائف أعلى من وظائفهم .

يتم المشرفين و المديرين حيث يساعد قياس الأداء في تحديد فعالية المشرفين و المديرين .

إجراء تعديلات في الاجور و الرواتب إذ ان الاداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .

مقياس أو معيار إذ ان قياس الاداء يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات و تطبيقات آخري في مجال الافراد .

تقديم المشورة إذ يشكل قياس الاداء أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم

يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع إذ أن قياس الاداء يشجع المشرفين علي الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس .

وهناك وظائف إدارية و وظائف عملية يصعب تحديد مخرجاتها بدقة و نظراً الي ان معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة و حتي تتضمن ابعاداً عديدة لذلك فانه لا بد من استخدام معايير متعدد لقياس الاداء علي ان تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها :

#### **الصدق :**

و يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس و تحديد مكونات الاداء التي تساهم في فاعلية الاداء و إن معايير الاداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و التشوية .

#### **الثبات :**

يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الاداء في أوقات مختلفة أو من قبل اشخاص مثباينين .

#### **التمييز :**

إمكانية المقياس علي تمييز الجهود و الاداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في اصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير .

#### **القبول :**

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الي العدالة و يعكس الاداء الفعلي للافراد<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مأمون الشبلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة ، (الاردن : عمان ، دار صفاء للنشر ، 2002 م ) ، ص ص 75 - 76

## المبحث الثالث

### مفهوم وأهمية و أهداف تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء :

يساهم تقييم الأداء في تحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية إحتياجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي كما يساهم في وضع خارطة طريق واضحة للأداء تمكن المنظمة من التعرف على موقفها من درجة تحقيق الأهداف المنشودة على المدى القصير أو الطويل وتبني الإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

مفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ومقارنتها بالأهداف المتحققة ومعرفة تحديد مواطن الانحراف عند ما تم التخطيط له مسبقاً وتحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها .  
أي أنّ مفهوم تقييم الأداء لابدّ من أن يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة .

ويمثل أداء المنظمة النتيجة النهائية للنشاط أو المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تعرّف المنظمة على حقيقة نشاطها الحالي ومقارنته مع أدائها في الفترة الماضية وكذلك مقارنة أداء المنظمة مع الأداء المتميز للمنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال إضافة إلى مقارنة الأداء المتحقق مع الأهداف المخطط لها التي تضمنتها إستراتيجية المنظمة بما يساهم في تطوير خططها الإستراتيجية .

وتبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة فيما يلي :

1/ معرفة نقاط القوة والضعف لقياس مدى التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف المنشودة.

2/ قياس مدى إمكانية المنظمة للاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

3/ ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق .

4/ التحقيق من مطابقة الأداء وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة .

5/ التأكد من أداء عمل أقسام وفروع المنظمة بالصورة المخطط لها .

ثالثاً : أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمات عدة أهداف من أهمها :

1/ رسم وصياغة الخطط المستقبلية للمنظمة .

2/ متابعة سير الأداء وترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بمختلف مجالات المنظمة.

3/ تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي معرفة فرص التحسين والضعف التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.

4/ معرفة مدى درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها<sup>1</sup>.

و يعتبر تقييم الاداء نطاقاً يحتوي علي مجموعة من العناصر التي تساهم في تغييره و تظهر هذه العناصر وفقاً لعدة خطوط يطبقها تقييم الاداء و هي :

تحديد الهدف : هو الغرض الذي تهتم الادارة تطبيقه عن تقييم الاداء عن طريق تقييم الاداء الذي يشمل جمع البيانات المناسبة لهذه العملية من أجل تحقيق أهداف عديدة مثل : توفير المعلومات للموظفين حول جودة ارائهم في العمل من أجل تطوير الاداء الخاص بهم للأفضل .

تحديد مستوي الرواتب التي من الممكن ان يحصل عليها الموظفون مقابل ارائهم في العمل.

دراسة الوظيفة التي من الممكن نقل الموظف لها في المستقبل ، أو التخلي عن موظف في حال لم يكن ضمن المستوي المطلوب للعمل . و تحديد نقاط التقصير في أداء الموظف و مساعدته علي تنمية مهاراته عن طريق تقديم التدريب المناسب له<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> النعيم حسن محمد علي ، أروي عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، ( الخرطوم : هيئة الخرطوم للصحافة و النشر ، 2008 م ) ، ص ص 304 - 306

<sup>2</sup> عدنان ماشي ، تقييم الاداء للموظفين ، 2011 ، ص ص 13 - 14

**الفصل الثالث : الدراسة**

**الميدانية**

**و يشمل**

**المبحث الأول : نبذة تعريفية عن جامعة شندي**

**المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة**



## المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن جامعة شندي

أنشئت جامعة شندي في مارس 1994 م بالقرار الجمهوري رقم (67) لسنة 1994 م بولاية نهر النيل ،وهي هيئة علمية ذات شخصية اعتبارية مقرها مدينة شندي. وهي إحدى ثمرات ثورة التعليم العالي في السودان وتُعد الجامعة أنموذجاً للجامعات المتجهة نحو المجتمع والمعتمدة على حل المشكلات في مناهجها، ولها برامج عديدة مثل التنسيق والتكامل بين التعليم الطبي والخدمات الصحية ، وتكوين الفرق من كليات الطب والعلوم الصحية ، وكلية التربية لمرحلة الأساس ، وكلية تنمية المجتمع لتنفيذ برامج مجتمعية وتنموية وكلية المجتمع .

#### أغراض الجامعة و اهدافها :

تعمل الجامعة على تحصيل العلم وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها فكرياً وعلمياً واقتصادياً وثقافياً ومع عموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتي :

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها.
2. إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة والمتجددة في سبيل خدمته والارتقاء به
3. الاهتمام بعلوم البيئة الصحراوية والطب والأرض والصناعة في إطار الاهتمام بتنمية السودان عامة.
4. الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكرية والقيم الدينية. الاهتمام بالبيئة السودانية عامة وبيئة ولاية نهر النيل خاصة وتأهيل الكادر القادر على ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة.
5. ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني، بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى بالبلاد.

6. التفاعل مع المواطن في الريف بتفهم مشكلاته والاعتراف بمعرفته وخبرته والعمل

معه على تطويرها وفق حاجته وقيمه.

7. إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتٍ علمية.

تعتبر الجامعة أنموذجاً للجامعات المتجه نحو المجتمع والمعتمدة على حل المشكلات في

مناهجها، ولها برامج عدة مثل :

أ- التنسيق / التكامل بين التعليم الطبي والخدمات الصحية.

ب- تكوين الفرق من كليات الطب والعلوم الصحية - التربية لمعلمي مرحلة الأساس

وكلية تنمية المجتمع لتنفيذ برامج مجتمعية وتنموية. نفذت مشروعاً متكاملًا للصحة

الإيجابية و محاربة العادات الضارة وتمكين المرأة في أربعين قرية بمحلية شندي .

كليات جامعة شندي<sup>1</sup>



## المبحث الثاني التحليل الإحصائي

### مقدمة :

يتناول في هذا الفصل وصفاً للخطوات والإجراءات التي أتبعها في جمع وتحليل بيانات هذه الدراسة كما نجد جداول إحصائية توضح تحليلاً للعينة ولفرضيات الدراسة .

### منهج البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي للوصول الى نتائج الدراسة . والتحليل هو عبارة عن الأداة التي يمكن بواسطتها التعبير والوصف الدقيق للظواهر والأحداث والكتابات، واستخدم هذا المنهج في عرض الإطار النظري المتمثل في عرض مفهوم تكنولوجيا التعليم ، واقع استخدام تقنيات المعلومات في التعليم عن بعد بالجامعات السودانية ، التقنيات المستخدمة في التعليم عن بعد ، معوقات استخدام تقنيات المعلومات في التعليم عن بعد بالجامعات السودانية ، متطلبات تطبيق تقنيات المعلومات في التعليم عن بعد و كذلك تجارب بعض الدول في توظيف تقنية المعلومات لتطوير التعليم عن بعد .

### مجتمع البحث :

مجتمع البحث عينة عشوائية من .

### عينة الدراسة :

قام بتوزيع الاستبانة بطريقة عشوائية عن طريق التسليم باليد.

### خطوات الدراسة الميدانية :

بناء اداه الدراسة : الاستبانة الغرض منها جمع بيانات هذه الدراسة وقد صممها مستهدى بأراء المشرف منطلقا لتأكيد صحة فرضيات البحث الثلاثة .

تحكيم الاستبانة : تم توزيع عدد 10 استبانات على المحكمين

تفريغ الاستبانة : بعد الفحص والتدقيق تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة حيث طُلب الباحث من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) و تم توزيع هذه العبارات على اسئلة الدراسة الثلاثة كما يلي:

تتضمن عبارات الفرضية الأولى وعددها 5 عبارات.

تتضمن عبارات الفرضية الثانية وعددها 5 عبارات .

تتضمن عبارات الفرضية الثالثة وعددها 5 عبارات .

توزيع الاستبانة : وزع الباحث عدد (40) استبانة على عينة الدراسة المستهدفة.

اختبار الصدق والثبات لعبارات الاستبيان للمحاور الثلاثة:

سيتم استخدام اختبار معامل ارتباط ألفا كرو نباخ لمعرفة ما اذا كانت عبارات استبيان الدراسة صادقة أي بمعنى أن إجابات المبحوثين علي العبارات تتميز بالصدق ، وكذلك سيتم اختبار ما اذا كانت اجابات المبحوثين ثابتة أي بمعنى آخر اذا ما تم تكرار توزيع استمارات الدراسة علي نفس المبحوثين سوف تعطي نفس الاجابات علي العبارات ، وفي هذه الخطوة اذا كانت قيمة معامل ارتباط ألفا كرو نباخ أكبر من 0.5 فان اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بالصدق والثبات .

وتعتبر هذه الخطوة من أول خطوات التحليل الاحصائي وأهمها لأنها الخطوة التي تعطينا الضوء الأخضر لمواصلة عملية التحليل الاحصائي لاستبيانات الدراسة بعد التأكد من اجابات المبحوثين علي العبارات بأنها تتصف بالصدق والثبات .

وكانت نتائج اختبار معامل ارتباط كرو نباخ لهذه الدراسة كما في الجدول التالي :

المعامل	القيمة	التفسير
الصدق	0.9	اجابات المبحوثين تتميز بدرجة صادقة عالية
الثبات	0.8	اجابات المبحوثين تتميز بدرجة ثبات عالية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرو نباخ للصدق تساوي 0.9 وهي أكبر من 0.5 عليه فان اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدقة عالية ، وكذلك نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط ألفا كرو نباخ للثبات تساوي 0.8 وهي أكبر من 0.5 عليه فان اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي .

الأسلوب الإحصائي للاستبانة :تم استخدام البرامج التالية :

برنامج SPSS لمعالجة البيانات إحصائياً Spss مختصر ( Statistical Package for Social Sciences)والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات هو :

اختبار معامل ارتباط ألفا كرو نباخ لمعرفة صدق وثبات عبارات الاستبيان بالفرضيات الثلاثة.

التوزيع التكراري للإجابات.

الاشكال البيانية .

النسب المئوية.

الوسيط.

اختبار مربع كاي<sup>2</sup>ي لدلالة الفروق بين الاجابات .

برنامج Excel للعمليات الحسابية وهو أحد البرامج الموفرة ضمن حزمة أوفيس و مخصص للعمليات الحسابية حيث انه عبارة عن أوراق افتراضية يمكن إضافة معادلات حسابية عليها ومن ثم إضافة الأرقام حيث يقوم البرنامج بالعمليات الحسابية بشكل آلي (تحليل وتخطيط البيانات) .

## المبحث الثاني تحليل و عرض بيانات البحث

### البيانات الشخصية

جدول رقم (1/2/3)

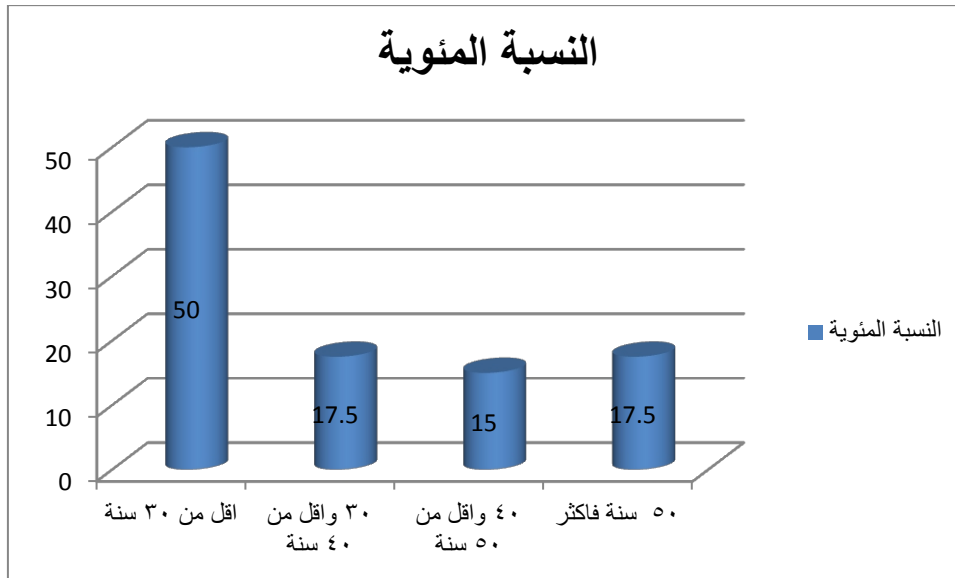
التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	20	50.0
30 و اقل من 40 سنة	7	17.5
40 و اقل من 50 سنة	6	15.0
50 سنة فاكثر	7	17.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (1/2/3)

النسب المئوية لافراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (1/2/3) ان افراد عينة الدراسة حسب العمر (اقل من 30 سنة) بنسبة 50% والفئة (30 و اقل من 40 سنة) بنسبة 17.5% والفئة (40 و اقل من 50 سنة) بنسبة 15% والفئة (50 سنة فاكثر) بنسبة 17.5%

### جدول رقم (2/2/3)

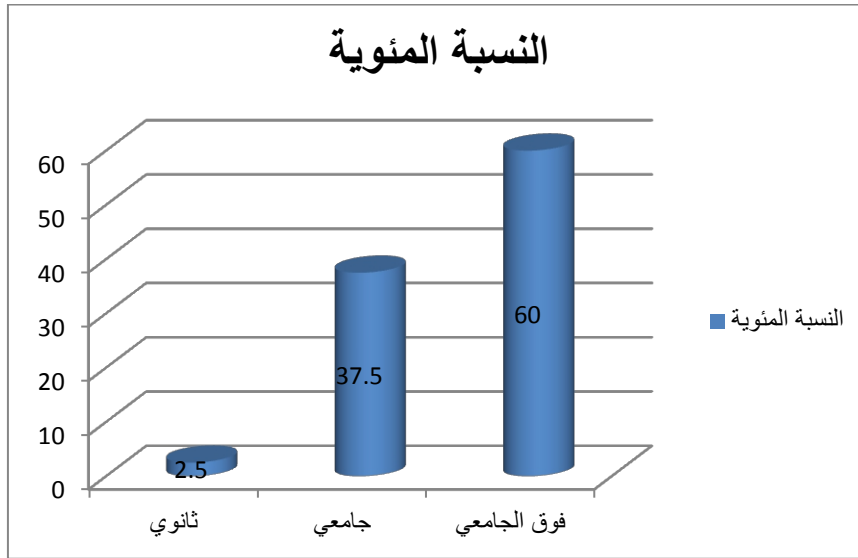
التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	1	2.5
جامعي	15	37.5
فوق الجامعي	24	60.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### شكل رقم (2/2/3)

النسب المئوية لافراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (2/2/3) ان افراد عينة الدراسة بنسبة 2.5% مؤهلهم العلمي ثانوي ، وان نسبة 37.5% من افراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي ، وان نسبة 60% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي يتضح لنا من النسب السابقة ان لدي جامعة شندي كوادر مؤهلة بمستوي فوق الجامعي .

### جدول رقم (3/2/3)

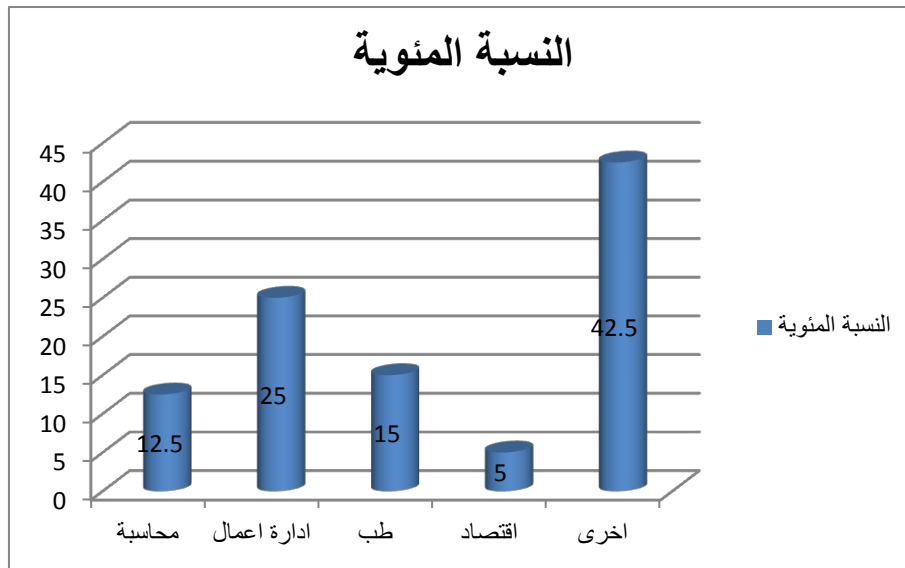
التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	5	12.5
ادارة اعمال	10	25.0
طب	6	15.0
اقتصاد	2	5.0
اخرى	17	42.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### شكل رقم (3/2/3)

النسب المئوية لافراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (3/2/3) ان افراد العينة بنسبة 12.5% تخصصهم العلمي محاسبة، وان نسبة 25% تخصصهم ادارة اعمال، وان نسبة 15% تخصصهم طب، وان نسبة 5% تخصصهم اقتصاد وان نسبة 42.5% تخصصهم تخصصات اخرى.



### جدول رقم (4/2/3)

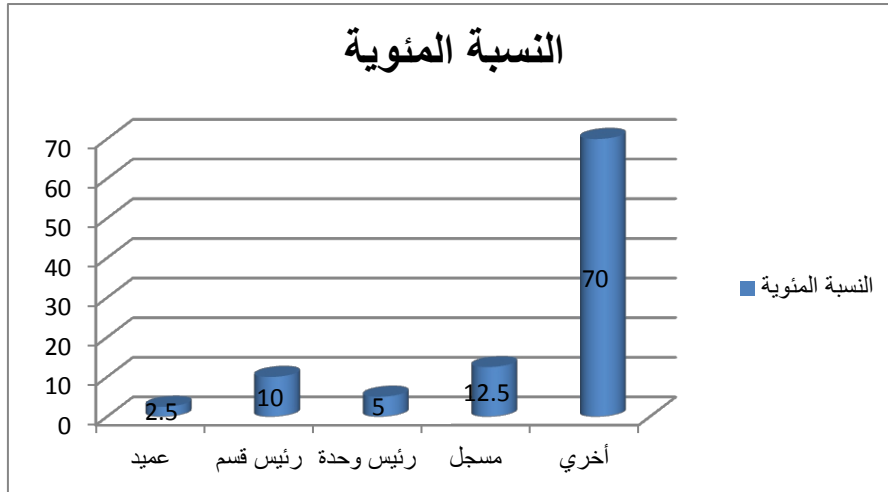
التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
2.5	1	عميد
10.0	4	رئيس قسم
5.0	2	رئيس وحدة
12.5	5	مسجل
70.0	28	أخري
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### شكل رقم (4/2/3)

النسب المئوية لافراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (4/2/3) ان افراد عينة الدراسة بنسبة 2.5% مساهم الوظيفي عميد ، وان نسبة 10% من افراد العينة مساهم الوظيفي رئيس قسم، وان نسبة 5% مساهم الوظيفي رئيس وحدة، وان نسبة 12.5% مساهم مسجل، وان نسبة 70% مساهم الوظيفي اخرى و يتضح من النسب السابقة ان جامعة شندي لديها كمية من الموظفين بمختلف مساهم الوظيفي.

### جدول رقم (5/2/3)

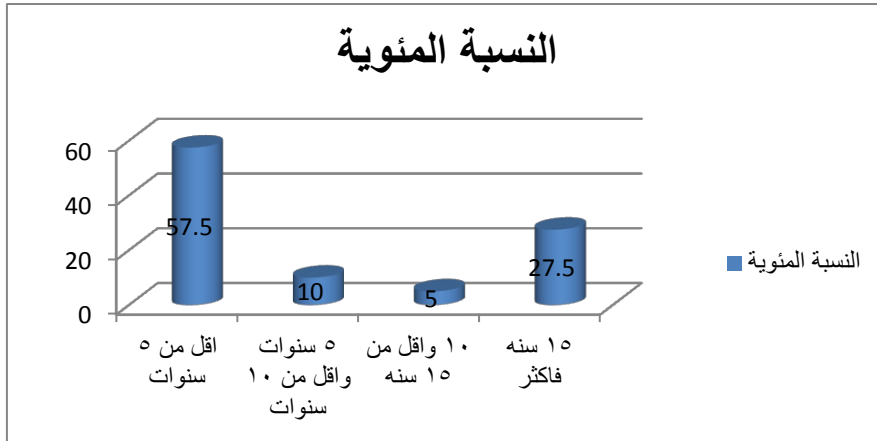
التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	23	57.5
5 سنوات واقل من 10 سنوات	4	10.0
10 واقل من 15 سنه	2	5.0
15 سنه فاكثر	11	27.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### شكل رقم (5/2/3)

النسب المئوية لافراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (5/2/3) أن أفراد عينة الدراسة بنسبة 57.5% سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنة) ، وان نسبة 10% سنوات خبرتهم (5 واقل من 10 سنة) ، وان نسبة 5% سنوات خبرتهم (10 واقل من 15 سنة) ، وان نسبة 27.5% سنوات خبرتهم (15 سنة فاكثر) و يتضح من النسب السابقة ان جامعة شندي تعطي نسبة كبيرة للتوظيف في مختلف مجالاتها .

## ثانيا: عبارات الدراسة

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الرقابة الفعال وكفاءة الاداء في الجامعة

العبرة الأولى : لدي الجامعة نظام رقابي فعال

جدول رقم (6/2/3)

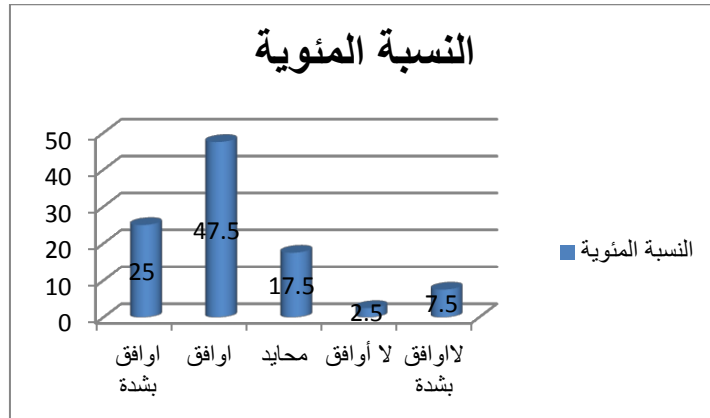
التوزيع التكرارى لإجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الاولى

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	10	25.0
اوافق	19	47.5
محايد	7	17.5
لا أوافق	1	2.5
لااوافق بشدة	3	7.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (6/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الاولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (6/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 25% يوافقون بشدة على ان لدي الجامعة نظام رقابي فعال ، وأن نسبة 47.5% موافقون ، وان نسبة 17.5% محايدون، وان نسبة 2.5% لا يوافقون، وان نسبة 7.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح لنا ان لدي جامعة شندي لديها نظام رقابي فعال

العبرة الثانية: نظام الرقابة بالجامعة يعتمد علي الاسس والمعايير العلمية

جدول رقم (7/2/3)

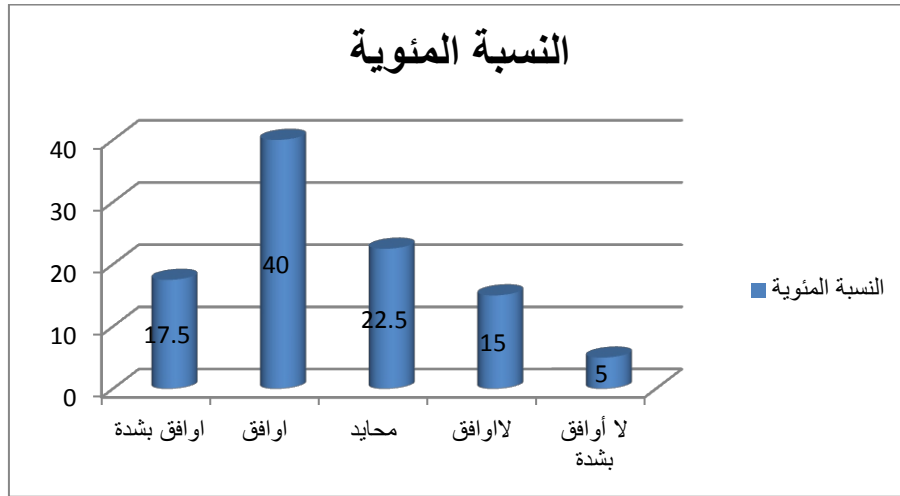
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثانية

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	7	17.5
اوافق	16	40.0
محايد	9	22.5
لااوافق	6	15.0
لا أوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (7/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (7/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 17.5% يوافقون بشدة على ان نظام الرقابة بالجامعة يعتمد علي الاسس والمعايير العلمية ، وأن نسبة 40% موافقون ، وان نسبة 22.5% محايدون، وان نسبة 15% لاوافقون، وان نسبة 5% غير موافقون بشدة. من النسب السابقة يتضح ان نظام الرقابة بجامعة شندي يعتمد علي الاسس والمعايير العلمية

العبرة الثالثة: توفر الجامعة وسائل اتصال تسهل عملية الرقابة

جدول رقم (8/2/3)

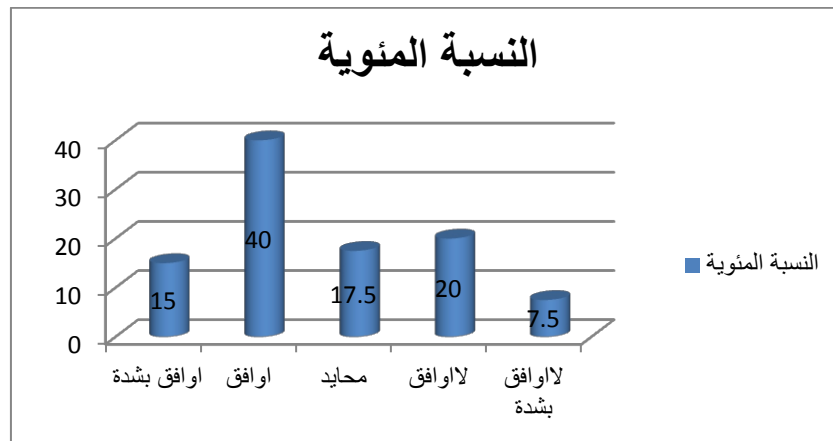
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الاجابة
15.0	6	اوافق بشدة
40.0	16	اوافق
17.5	7	محايد
20.0	8	لااوافق
7.5	3	لااوافق بشدة
%100	40	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (8/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (9/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 15% يوافقون بشدة على ان توفر الجامعة وسائل اتصال تسهل عملية الرقابة ، وأن نسبة 40% موافقون ، وان نسبة 17.5% محايدون، وان نسبة 20% لاوافقون، وان نسبة 7.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي توفر للجامعة وسائل اتصال تسهل عملية الرقابة .

العبرة الرابعة: نظام الرقابة الجيد يحث العاملين علي العمل بكفاءة

جدول رقم (9/2/3)

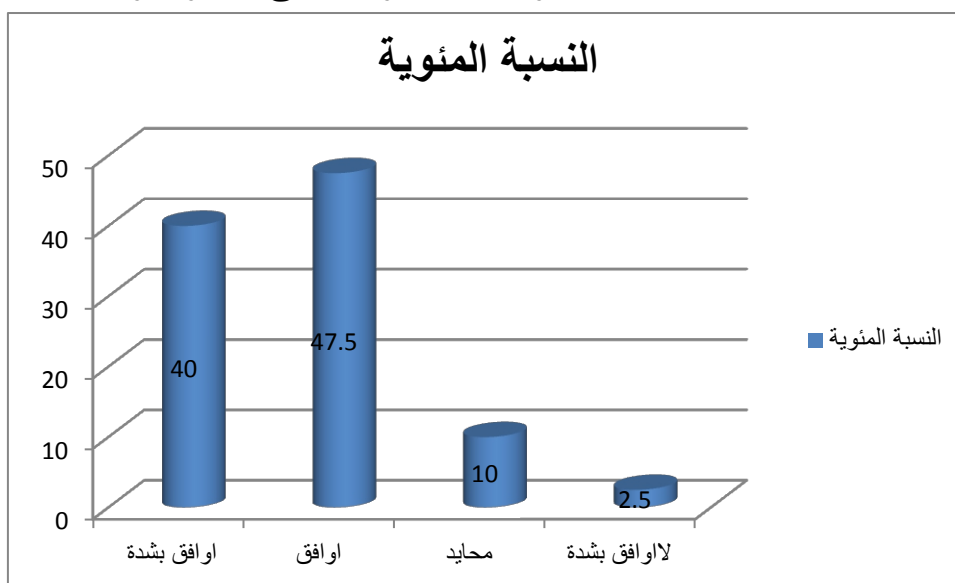
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	16	40.0
اوافق	19	47.5
محايد	4	10.0
لااوافق بشدة	1	2.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (9/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (9/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 40% يوافقون بشدة على ان نظام الرقابة الجيد يحث العاملين علي العمل بكفاءة، وأن نسبة 47.5% موافقون ، وان نسبة 10% محايدون، وان نسبة 2.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي لديها نظام الرقابة الجيد و يحث العاملين علي العمل بكفاءة

العبرة الخامسة :نظام الرقابة المتبع في الجامعة يساعد علي تحقيق اهدافها

جدول رقم (10/2/3)

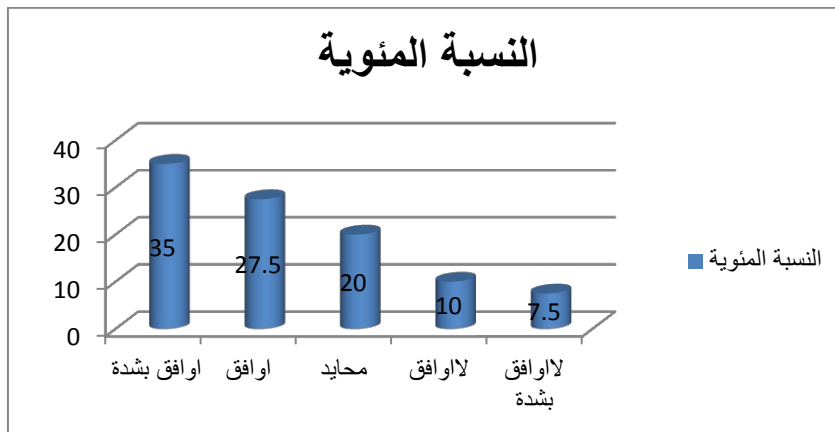
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	14	35.0
اوافق	11	27.5
محايد	8	20.0
لااوافق	4	10.0
لااوافق بشدة	3	7.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (10/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (10/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 35% يوافقون بشدة على ان نظام الرقابة المتبع في الجامعة يساعد علي تحقيق اهدافها ، وأن نسبة 27.5% موافقون بنسبة 20% محايدون، وان نسبة 10% لاوافقون، وان نسبة 7.5% غير موافقون بشدة و من النسب السابقة يتضح ان نظام الرقابة المتبع في جامعة شندي يساعد علي تحقيق اهدافها .

الفرضية الثانية: الاساليب الرقابية المتبعة في الجامعة تؤثر في كفاءة الاداء في الجامعة  
العبارة السادسة : تستخدم الجامعة الموازنات التقديرية كأداة رقابية

### جدول رقم (11/2/3)

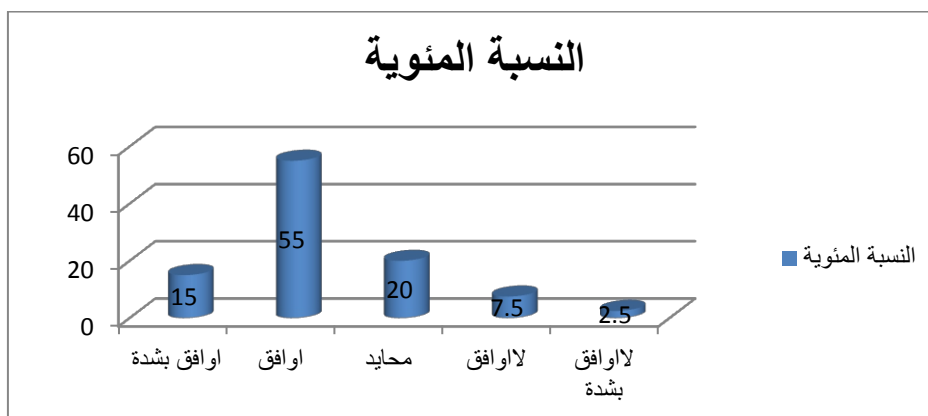
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	6	15.0
اوافق	22	55.0
محايد	8	20.0
لااوافق	3	7.5
لااوافق بشدة	1	2.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### شكل رقم (11/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (11/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 15% يوافقون بشدة على ان تستخدم الجامعة الموازنات التقديرية كأداة رقابية، وأن نسبة 55% موافقون ، وان نسبة 20% محايدون، وان نسبة 7.5% لا يوافقون، وان نسبة 2.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي تستخدم الموازنات التقديرية كأداة رقابية .



العبرة السابعة: تساعد الملاحظة الشخصية في كشف الانحرافات

جدول رقم (12/2/3)

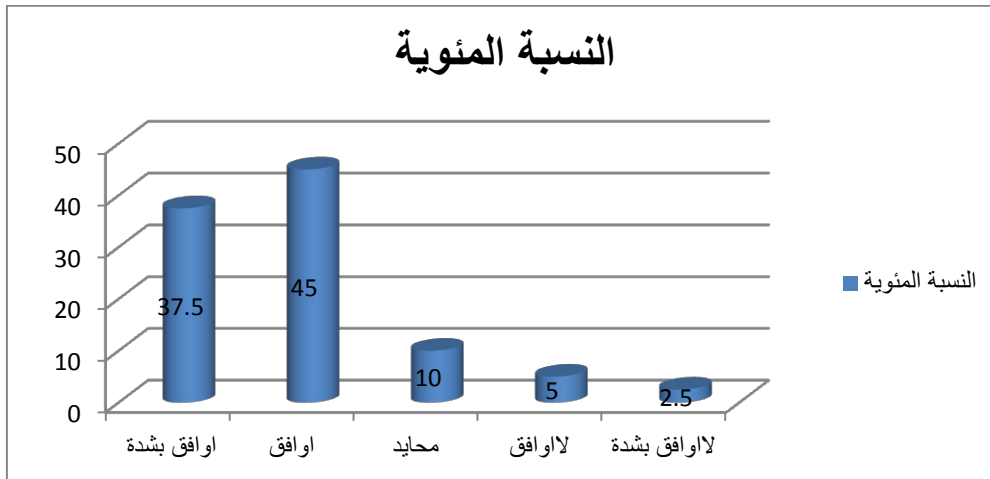
التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة السابعة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	15	37.5
اوافق	18	45.0
محايد	4	10.0
لااوافق	2	5.0
لااوافق بشدة	1	2.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (12/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (12/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 37.5% يوافقون بشدة على انتساعد الملاحظة الشخصية في كشف الانحرافات ، وأن نسبة 45% موافقون ، وأن نسبة 10% محايدون، وأن نسبة 5% لاوافقون، وأن نسبة 2.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي تستخدم الملاحظة الشخصية و التي تساعد في كشف الانحرافات

## العبرة الثامنة: الرقابة الادارية في الجامعة تتسم بالشفافية

جدول رقم (13/2/3)

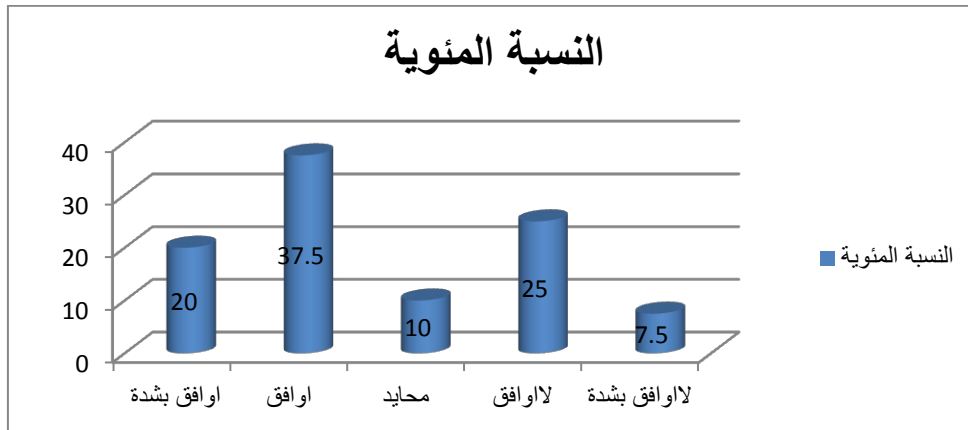
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	8	20.0
اوافق	15	37.5
محايد	4	10.0
لااوافق	10	25.0
لااوافق بشدة	3	7.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (13/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (13/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 20% يوافقون بشدة على ان الرقابة الادارية في الجامعة تتسم بالشفافية، وأن نسبة 37.5% موافقون ، وان نسبة 10% محايدون، وان نسبة 25% لاوافقون، وان نسبة 7.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان الرقابة الادارية في جامعة شندي تتسم بالشفافية

العبارة التاسعة: تطبق الادارة الجامعية اللوائح والقوانين التي تحكم اداء العاملين

جدول رقم (14/2/3)

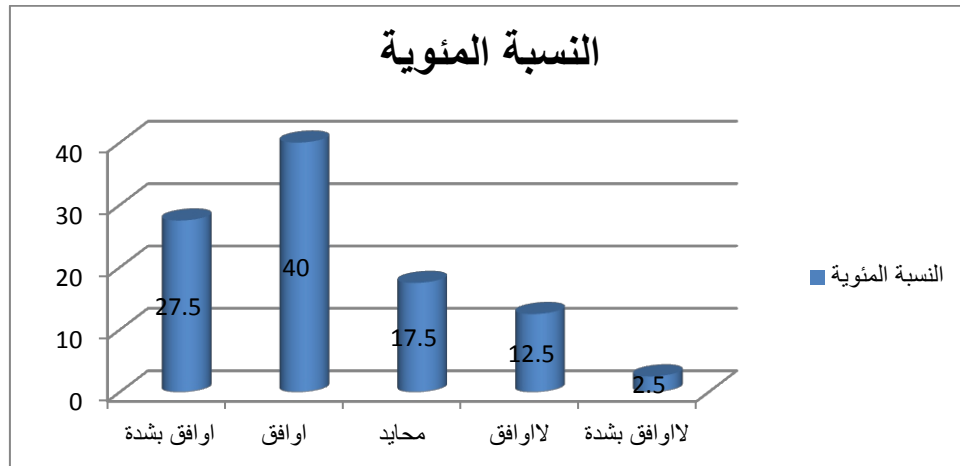
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	11	27.5
اوافق	16	40.0
محايد	7	17.5
لااوافق	5	12.5
لااوافق بشدة	1	2.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (14/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (14/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 27.5% يوافقون بشدة على ان تطبق الادارة الجامعية اللوائح والقوانين التي تحكم اداء العاملين، وأن نسبة 40% موافقون ، وان نسبة 17.5% محايدون، وان نسبة 12.5% لاوافقون، وان نسبة 2.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان تطبق الادارة الجامعية اللوائح والقوانين التي تحكم اداء العاملين

العبرة العاشرة: نظم المعلومات توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن اي مجال تريد اختباره

جدول رقم (15/2/3)

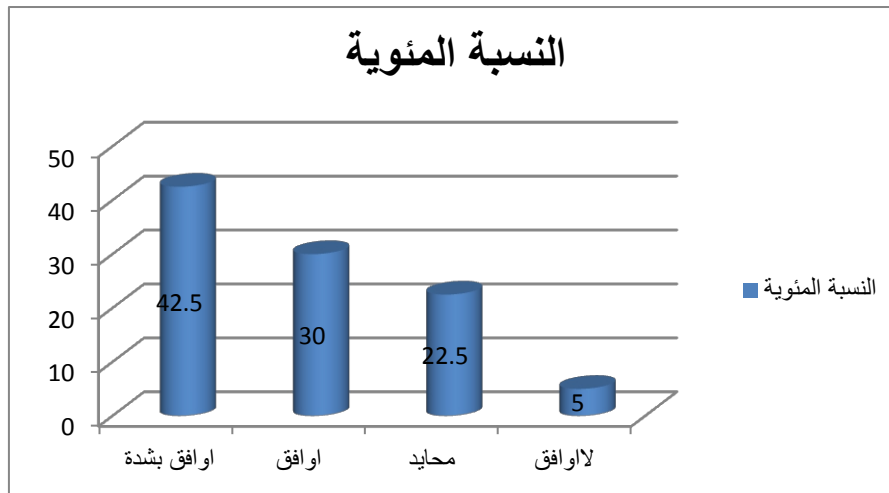
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة العاشرة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	17	42.5
اوافق	12	30.0
محايد	9	22.5
لااوافق	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (15/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (15/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 42.5% يوافقون بشدة على ان نظم المعلومات توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن اي مجال تريد اختباره، وأن نسبة 30% موافقون ، وان نسبة 22.5% محايدون، وان نسبة 5% لاوافقون. و من النسب السابقة يتضح ان نظم المعلومات توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن اي مجال تريد اختباره في جامعة شندي .

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة المالية وتحقيق الانضباط في العمل

العبارة الحادية عشر: الجامعة تقوم بتصحيح الانحرافات من خلال الرقابة الادارية

جدول رقم (16/2/3)

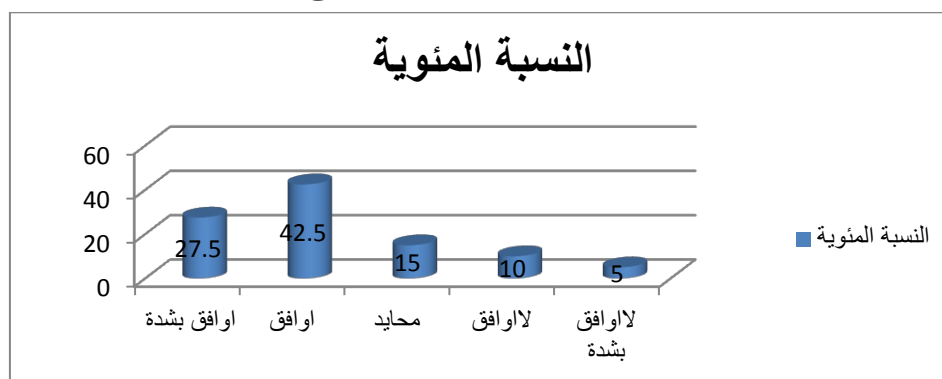
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	11	27.5
اوافق	17	42.5
محايد	6	15.0
لااوافق	4	10.0
لااوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (16/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (16/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 27.5% يوافقون بشدة على ان الجامعة تقوم بتصحيح الانحرافات من خلال الرقابة الادارية ، وأن نسبة 42.5% موافقون ، وان نسبة 15% محايدون، وان نسبة 10% لاوافقون، وان نسبة 5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي تقوم بتصحيح الانحرافات من خلال الرقابة الادارية .

العبرة الثانية عشر: تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة لضبط اجراءات العمل

جدول رقم (17/2/3)

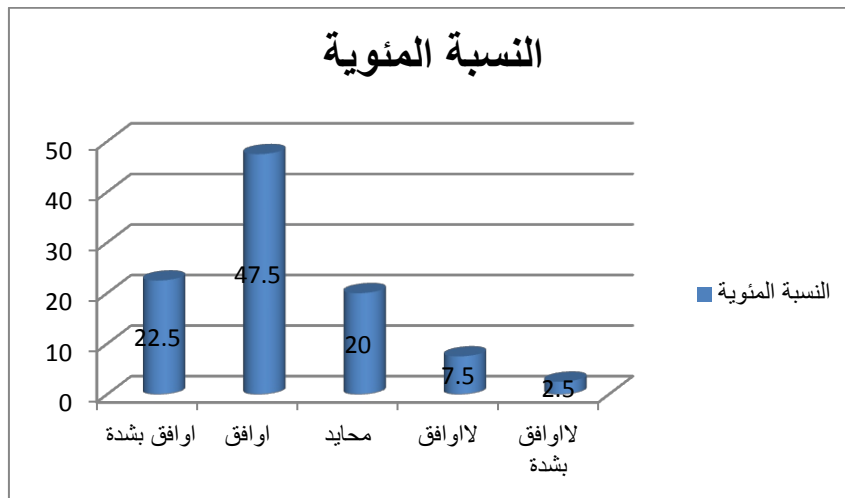
التوزيع التكرارى لإجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	9	22.5
اوافق	19	47.5
محايد	8	20.0
لااوافق	3	7.5
لااوافق بشدة	1	2.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (17/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (17/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 22.5% يوافقون بشدة على ان تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة لضبط اجراءات العمل، وأن نسبة 47.5% موافقون ، وان نسبة 20% محايدون، وان نسبة 7.5% لا يوافقون، وان نسبة 2.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي تقوم بالرقابة المستمرة لضبط اجراءات العمل .

العبرة الثالثة عشر: تقوم ادارة الجامعة بتسجيل الانحرافات و الاخطاء لتلافيها في المستقبل

### جدول رقم (18/2/3)

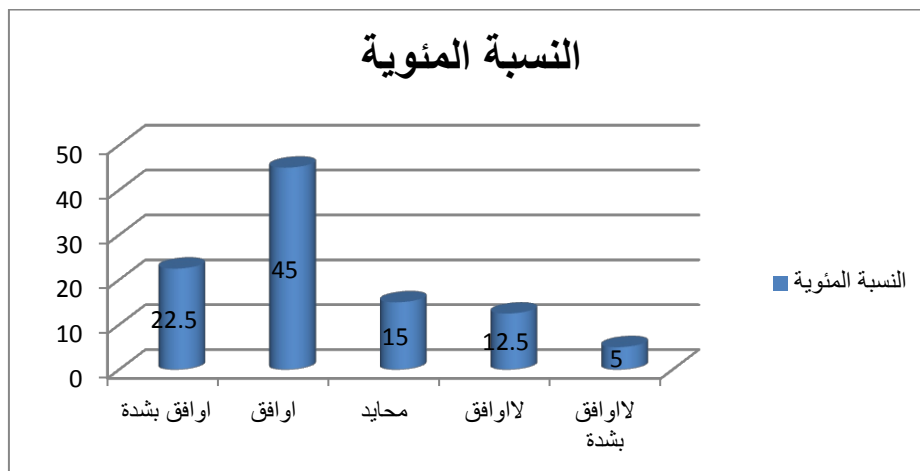
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	9	22.5
اوافق	18	45.0
محايد	6	15.0
لاوافق	5	12.5
لاوافق بشدة	2	5.0
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### شكل رقم (18/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (18/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 22.5% يوافقون بشدة على ان تقوم ادارة الجامعة بتسجيل الانحرافات و الاخطاء لتلافيها في المستقبل، وأن نسبة 45% موافقون ، وان نسبة 15% محايدون، وان نسبة 12.5% لاوافقون، وان نسبة 5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي تقوم بتسجيل الانحرافات و الاخطاء لتلافيها في المستقبل .

العبرة الرابعة عشر: تعتبر الرقابة الادارية اداة لضبط سلوك العاملين بالجامعة

جدول رقم (19/2/3)

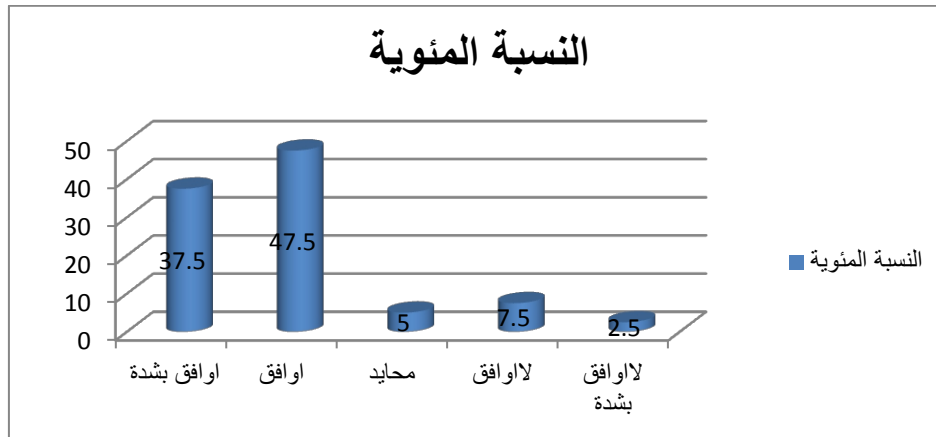
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	15	37.5
اوافق	19	47.5
محايد	2	5.0
لااوافق	3	7.5
لااوافق بشدة	1	2.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (19/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (19/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 37.5% يوافقون بشدة على ان تعتبر الرقابة الادارية اداة لضبط سلوك العاملين بالجامعة، وأن نسبة 47.5% موافقون ، وان نسبة 5% محايدون، وان نسبة 7.5% لا يوافقون، وان نسبة 2.5% غير موافقون بشدة. و من النسب السابقة يتضح ان الرقابة الادارية اداة لضبط سلوك العاملين بجامعة شندي .



العبرة الخامسة عشر: تقوم ادارة الجامعة بمتابعة وسائل الحضور والانصراف لضبط العاملين

### جدول رقم (20/2/3)

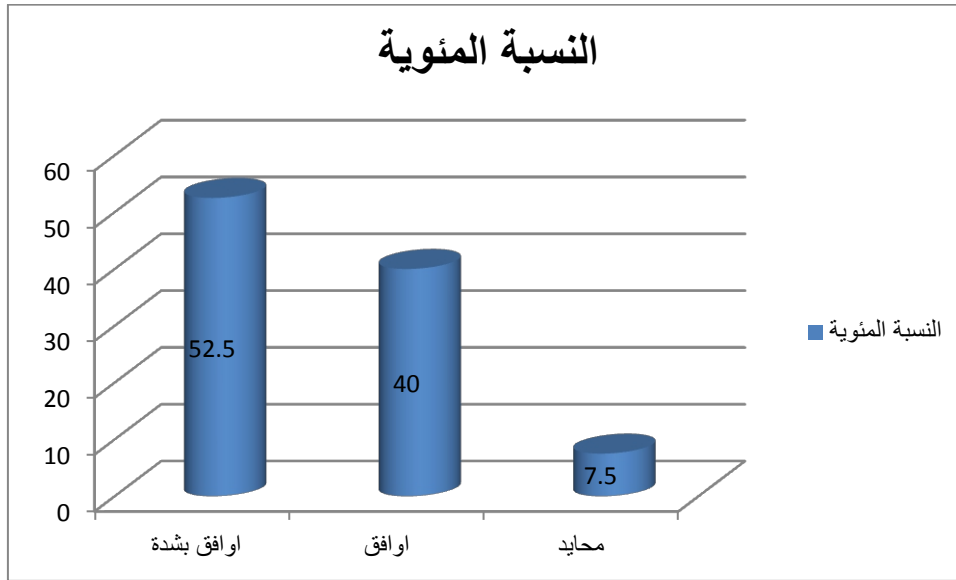
التوزيع التكرارى لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة عشر

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
اوافق بشدة	21	52.5
اوافق	16	40.0
محايد	3	7.5
المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### شكل رقم (20/2/3)

النسب المئوية لاجابات افراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

نلاحظ من الجدول والشكل (20/2/3) أن أفراد الدراسة بنسبة 52.5% يوافقون بشدة على ان تقوم ادارة الجامعة بمتابعة وسائل الحضور والانصراف لضبط العاملين، وأن نسبة 40% موافقون ، وان نسبة 7.5% محايدون. من النسب السابقة يتضح ان جامعة شندي تقوم بمتابعة وسائل الحضور والانصراف لضبط العاملين .

ثالثا : تحليل واختبار فرضيات البحث :

في هذه الخطوة سيتم استخدام اختبار مربع كاي<sup>2</sup> لجودة المطابقة لمعرفة ما اذا كانت فرضيات البحث متحققة أم لا ، وللتأكد من ان الفرضية متحققة يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> مع مستوي المعنوية الاحصائي 0.05 فاذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> أقل من مستوي المعنوية 0.05 فذلك يعني أن نتيجة الاختبار معنوية أي وجود فروق معنوية بين اجابات المبحوثين علي العبارة ، ولمعرفة لصالح من تميل هذه الفروق نستخدم مقياس الوسيط فاذا كانت قيمة الوسيط للعبارة تساوي 1 ذلك يعني أن الفرضية متحققة ولصالح الموافقين ، واذا كانت تساوي 2 يعني أن الفرضية متحققة ولصالح الموافقين بشدة حسب ترتيب عبارات الاستبيان، اما اذا كانت تساوي 3 فأننا لا نستطيع ان نقول الفرضية متحققة أم لا ؟ لأن ذلك يعني أن المبحوثين محايدين علي العبارة ، واذا كانت قيمة مقياس الوسيط تساوي 4 فان الفرضية متحققة ولكن بصورة عكسية اي لصالح غير الموافقين ، واذا كانت قيمة مقياس الوسيط تساوي 5 فان الفرضية متحققة ولكن بصورة عكسية اي لصالح غير الموافقين بشدة ، اما اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> أكبر من مستوي المعنوية 0.05 فذلك يعني انه لا توجد فروق معنوية بين اجابات المبحوثين علي العبارة ، بمعني أن اجابات المبحوثين متقاربة عليه فان الفرضية غير متحققة .

وننتج اختبار مربع كاي<sup>2</sup> لهذا البحث كانت كما يلي :

جدول رقم (1) لنتائج الفرضية الاولى

تحليل الفرضية الاولى

والتي تنص علي "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الرقابة الفعال وكفاءة الاداء في الجامعة "

العبارة	قيمة اختبار مربع كاي <sup>2</sup> المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي <sup>2</sup> (sig)	التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير
1	25	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	13.2	4	0.01	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	11.7	4	0.01	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	23.4	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة .
5	10.7	4	0.03	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017 م

من خلال الجدول (1) يمكن تفسير النتائج التالية:

1. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الأولى (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة ، اى ان أفراد العينة يوافقون علي انه **لدي الجامعة نظام رقابي فعال**
2. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الأولى (0.01) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة ، اى ان أفراد العينة يوافقون علي **نظام الرقابة بالجامعة يعتمد علي الاسس والمعايير العلمية**

3. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الأولى (0.01) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي **توفر الجامعة وسائل اتصال تسهل عملية الرقابة**

4. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الأولى (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة المنوال للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان **نظام الرقابة الجيد يحث العاملين علي العمل بكفاءة**

5. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الأولى (0.03) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2

وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان نظام الرقابة المتبع في

الجامعة يساعد علي تحقيق اهدافها

من (1) الى (5) نستنتج الاتى:

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الاولى توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين على العبارات لأن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاسي لها أقل من مستوي المعنوية 0.05 ، وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيم الوسيط لها تساوي 2 أي الفرضية الاولى متحققة ولصالح الموافقين بمعنى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الرقابة الفعال وكفاءة الاداء في الجامعة .

جدول رقم(2) لنتائج الفرضية الثانية

تحليل الفرضية الثانية :

والتي تنص على " الاساليب الرقابية المتبعة في الجامعة تؤثر في كفاءة الاداء في الجامعة"

الدرجة	قيمة اختبار مربع كاي <sup>2</sup> المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي <sup>2</sup> (sig)	التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير
1	34.2	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	31.2	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	11.7	4	0.01	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	16.5	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	11.8	3	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017 م

من خلال الجدول (2) يمكن تفسير النتائج التالية:

1. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهي تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون على ان تستخدم الجامعة الموازنات التقديرية كاداة رقابية

2. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهي تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان تساعد الملاحظة الشخصية في كشف الانحرافات

3. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الثانية (0.01) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهي تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان الرقابة الادارية في الجامعة تتسم بالشفافية

4. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهي تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان تطبق الادارة الجامعية اللوائح والقوانين التي تحكم اداء العاملين

5. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الثانية (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية

بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوي 2  
وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي انه نظم المعلومات توفر  
البيانات المناسبة للادارة ضمن اي مجال تريد اختباره

من (1) الى (5) نستنتج الاتى

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الثانية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين  
على العبارات لأن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كا<sup>2</sup>ي لها أقل من مستوى المعنوية 0.05  
، وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن جميع قيم الوسيط لها تساوي 2 أي الفرضية الثانية  
متحققة ولصالح الموافقين بمعنى ان الاساليب الرقابية المتبعة في الجامعة تؤثر في كفاءة  
الاداء في الجامعة



جدول رقم(3) لنتائج الفرضية الثالثة

تحليل الفرضية الثالثة :

والتي تنص على " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة المالية وتحقيق الانضباط في العمل"

العبارة	قيمة اختبار مربع كاي <sup>2</sup> المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي <sup>2</sup> (sig)	التفسير	قيمة الوسيط للعبارة	التفسير
1	18.2	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	24.5	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	18.7	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	35	4	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	12.9	2	0.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2017 م

من خلال الجدول (3) يمكن تفسير النتائج التالية:

1. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي الجامعة تقوم بتصحيح الانحرافات من خلال الرقابة الادارية

2. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة لضبط اجراءات العمل

3. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان تقوم ادارة الجامعة بتسجيل الانحرافات والاطفاء لتلافيها في المستقبل

4. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 2 وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان تعتبر الرقابة الادارية اداه لضبط سلوك العاملين بالجامعة

5. بلغت القيمة الإحصائية لإختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الثالثة (0.00) وهي اقل من مستوي الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية

بين افراد عينة الدراسة على العبارة ، ونلاحظ ان قيمة الوسيط للعبارة تساوى 1  
وهى تعنى الموافقة اى ان أفراد العينة يوافقون علي ان تقوم ادارة الجامعة بمتابعة  
وسائل الحضور والانصراف لضبط العاملين

من (1) الى (5) نستنتج الاتى

نلاحظ ان جميع عبارات الفرضية الثالثة توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين  
لأن جميع القيم الاحتمالية لاختبار مربع كا<sup>2</sup>ي لها أقل من مستوي المعنوية 0.05 ، وهذه  
الفروق لصالح الموافقين لأن غالبية قيم الوسيط لها تساوي 2 أي الفرضية الثالثة متحققة  
ولصالح الموافقين بمعنى ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة المالية وتحقيق  
الانضباط في العمل

الخاتمة وتشتمل علي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

أولاً : النتائج

1. لدي الجامعة نظام رقابي فعال
2. نظام الرقابة بالجامعة يعتمد علي الاسس والمعايير العلمية
3. نظام الرقابة الجيد يحث العاملين علي العمل بكفاءة
4. تساعد الملاحظة الشخصية في كشف الانحرافات
5. الرقابة الادارية في الجامعة تتسم بالشفافية
6. تقوم الجامعة بالرقابة المستمرة لضبط اجراءات العمل
7. تعتبر الرقابة الادارية اداة لضبط سلوك العاملين بالجامعة
8. تقوم ادارة الجامعة بمتابعة وسائل الحضور والانصراف لضبط العاملين
9. توفر الجامعة وسائل اتصال تسهل عملية الرقابة
10. الاساليب الرقابية المتبعة في الجامعة تؤثر في كفاءة الاداء في الجامعة

## ثانياً : التوصيات

1. يجب العمل بالأنظمة الفعالة داخل الجامعة لضمان جودة العمل ويجب ان يتسم ويعتمد علي الاسس والمعايير العلمية
2. يجب العمل علي نظام الرقابة الجيد لأنه يحث العاملين علي العمل بكفاءة
3. الالتزام بتطبيق الرقابة الادارية لانها تتمتع بشفافية تامه.
4. يجب علي الجامعة ان تقوم بتصحيح الانحرافات من خلال الرقابة الادارية
5. العمل علي الرقابة المستمرة لضبط اجراءات العمل
6. استخدام نظم المعلومات كأداة رقابية .
7. ضرورة الاعتماد علي مبدأ التخصص في العمل الذي يساعد الإدارة في عملية الرقابة .
8. لضمان كفاءة الاداء في الجامعة يجب استخدام اساليب رقابية جيدة .
9. اعطاء وسائل الحضور و الانصراف الأولوية لضبط العاملين .
10. الاعتماد علي وسائل الاتصال لتسهيل عملية المراقبة .

## قائمة المراجع و المصادر

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : السنوية النبوية

ثالثاً : المراجع العربية

1. إبراهيم درويش ، الادارة العامة في النظرية و الممارسة
2. إبراهيم عبد العزيز شيما ، اصول الإدارة العامة
3. إبراهيم الحسن الخليفة ، الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الاداء
4. أحمد شوقي محمود ، مبادئ الادارة العامة
5. أروي عبد العزيز محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة
6. بشير عباس العلق ، أسس الادارة الحديثة
7. ذكي مكي إسماعيل ، أصول الادارة و التنظيم
8. ذكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية
9. النعيم حسن محمد علي ، إدارة الجودة الشاملة
10. علي عباس ، الرقابة الإدارية
11. مأمون الشيلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة

رابعاً : الرسائل العلمية :

1. إبراهيم الحسن الخليفة أحمد ، الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الاداء ، رسالة دبلوم غير منشورة ، (السودان : جامعة شندي ، 2006 م )
2. ابوبكر جلال الدين منصور ، القيادة الادارية وأثرها علي أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، الخرطوم ، 2009 )
3. إسرائ ياسين عبد الفتاح ياسين ، أثر الرقابة الادارية في الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، (لبنان : 2012 - 2013 م )
4. آلاء عبد الحافظ حمودة موسي ، أثر القيادة الإدارية علي أداء منشأة الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (السودان : جامعة شندي ، 2014 م )
5. صلاح سيد أحمد ، أثر الرقابة الادارية علي الاداء في المصارف ، رسالة ماجستير منشورة ( السودان : الخرطوم ، 2004 )
6. عبد الله عبد الغني منصور ، الرقابة الادارية و أثرها علي الاداء ، رسالة ماجستير منشورة ، (السودان ، جامعة البحر الاحمر ، 2015 م )

خامساً : المواقع الإلكترونية :

[www.google.com.pdf](http://www.google.com.pdf)

- 1 علي عباس الرقابة الادارية ، ط1 ، (عمان : جامعة عمان الاصلية ) ، ص ص 8 - 9
- 1 أحمد شوقي محمود ، مبادئ الإدارة العامة ، ط1 ، ( القاهرة : جامعة القاهرة ، 1987 م ) ، ص ص 165-167
- 1 ذكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة و التنظيم ، ط1 ، (السودان : جامعة النيلين ، 2009 م ) ، ص ص 306 - 309
- 1 ذكي مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ص 310-311
- ابراهيم درويش ، الادارة العامة في النظرية و الممارسة ، ط1 ، (مصر : القاهرة ، 1975 م ) ، ص 575
- 1 ابراهيم عبد العزيز شيحا ، اصول الادارة العامة ، ط1 ، ( مصر : الاسكندرية : جامعة الاسكندرية ) ، ص ص 429 - 442
- يوم 2017/9/3 sqou
- بشير عباس العلق ، اسس الادارة الحديثة ، ( دار البارودي العالمية )
- 1 ذكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ، ص ص 185 - 186
- 1 زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 186
- 1 مأمون الشبلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة ، (الأردن : عمان ، دار صفاء للنشر ، 2002 م ) ، ص ص 75 - 76
- 1 النعيم حسن محمد علي ، أروي عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، ( الخرطوم : هيئة الخرطوم للصحافة و النشر ، 2008 م ) ، ص ص 304 - 306