أثر نظام الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات الحكومية

دراسة ميدانية الأمانة العامة لحكومة الولاية الشمالية في الفترة من(٢٠١٠ م-٢٠١٩ م)

١. صلاح الدين حسن محمد عبد الله *جامعة وادي النيل- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

٢. هيثم طلعت عيسى عوض **جامعة شندي- كلية الاقتصاد والتجارة وادارة الاعمال

٣. عبدالله محمد عبيد الله علي ***باحث

مستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة أثر نظام الرقابة الإدارية في أداء المؤسسات الحكومية، والتعرف علي معوقات الرقابة الادارية الفعالة بالمؤسسات الحكومية. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس ماهوأثر نظام الرقابة الإدارية في أداء المؤسسات الحكومية؟ اعتمدتالدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.أثبتت الدراسة أنهلا يوجد ضعف في نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسات الحكومية مما أثر ايجاباً على كفاءة الأداء، وأن عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية أدى إلى ضعف الرقابة وانتشار الظواهر السالبة، و بينت الدراسة وجد علاقة ارتباطية ايجابية بين العديد من الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في نظام الرقابة الإدارية بالأمانة العامة للحكومة ومستوى كفاءة الأداء، وأنه كلما كان هناك نظام رقابي فعال أدى ذلك إلى التقييم الجيد للأداء بالأمانة العامة للحكومة. أوصت الدراسةبرفع مستوى كفاءة الاداء الاداري للعاملين بالمؤسسات الحكومية من الممارسين لوظيفة الرقابة الادارية لتحسين مستوى الاداء المؤسسي، وتطبيق أحدث الأنظمة العلمية والتكنولوجيا الموضوعية لتقييم وقياس الأداء بما يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف في اداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: النظام الرقابي، تقييم، الاداء، والمؤسسات.

Abstract

The study aimed to find out the impact of the administrative control system on the performance of government institutions, and to identify the obstacles to effective administrative control in government institutions. The problem of the study was represented in the main question: What is the impact of the administrative control system on the performance of government institutions? The study relied on the descriptive analytical method, and the questionnaire was an essential tool for collecting data and information from the study sample. The study proved that there is no weakness in the administrative control system in government institutions, which positively affected the efficiency of performance, and that failure to follow the standards and foundations of scientific administrative control led to weak oversight and the spread of negative phenomena, and the study showed a positive correlation between many of the control methods and tools used in the system administrative control in the General Secretariat of the Government and the level of efficiency of performance, and that whenever there is an effective monitoring system, this leads to a good evaluation of the performance of the General Secretariat of the Government. The study recommended raising the level of efficiency of the administrative performance of employees of government institutions who practice the function of administrative control to improve the level of institutional performance, and the application of the latest scientific systems and objective technology to evaluate and measure performance, which helps to identify the strengths and weaknesses in the performance of the institution.

Keywords: control system, evaluation, performance, institutions.

المحور الاول: الاطار العام للدراسة

اولا: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

إهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية بهدف إعداد إدارات كفء قادرة على استغلال الموارد المتاحة وتسخيرها لتحقيق أهداف المنشاة فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة وهذا لا يتأتى إلا بالتخطيط العلمي السليم والتنظيم المنضبط الفعال ومن ثم يأتي دور الرقابة المحكمة على مجمل العملية الادارية عند التنفيذ.

إن المؤسسات الحكوميةتنوء بحمل ثقيل وجسيم مثل مسؤولية إنتاج وتوزيع الخدمات لجمهور المواطنين وهذا يمثل تحديا كبيرا في ظل محدودية الموارد المالية والقدرات البشرية اللازمتين لتقديم خدمة جيدة بأسلوب سهل وتكلفة اقل في الزمان والمكان المناسبين وهذا قد يحدث عجزا يؤدي لانهيار الكثير من الخدمات الشئ الذي يقود إلي تزمر المواطنين وارتفاع أصواتهم بالشكوى، ونظرا لطبيعة وأهمية الاعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات في تحقيق الرفاه وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين فقد اختار الباحثون حالة الامانة العامة لحكومة الولاية الشمالية لدراسة أثر نظام الرقابة الادارية علي أداء المؤسسات الحكومية، وهذه المؤسسة من ضمن هذه المؤسسات التي يتوقع منها أداء هذا الدور إضافة لاهميتها البالغة في التنسيق بين مستويات الحكم اللامركزي وهي الجهة التي تتنزل عبرها القرارات والتوجيهات الاتحادية وتصنع القرارات التي تصدر من الوالي ومجلس الوزراء وهي كأي مؤسسة أخرى يوجد فيها نظام رقابي علي العمليات الادارية الا ان الدراسة تبحث عن الاساليب الرقابية المعمول بها بالامانة العامة للحكومة ومعرفة المشكلات التي تقلل من فعالية نظام الرقابة السائد بها وأثره علي جودة عملية تقييم الاداء في هذه المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

هنالك شعور عام بتدني مستوى الاداء في المؤسسات الحكومية الخدمية والانتاجية على السواء وكشفت العديد من الدراسات أن الرقابة الادارية غير فعالة بهذه المؤسسات لذلك ياتي هذا الدراسة للتعرف على واقع أنظمة الرقابة الادارية في المؤسسات الحكومية ومدى فاعليتها تجاه الاداء ومعرفة أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية ومعرفة الاسباب التي يسوقها البعض لتدني مستوى الاداء الفعلي وانحرافه عن

الاداء المخطط والدراسة عن نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الادارية المعمول به ومحاولة التوصية بشأنه. عليه يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس ماهوأثر نظام الرقابة الإدارية في أداء المؤسسات الحكومية؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق نظام الرقابة الادارية؟

٢. ما المعايير والأسس العلمية التي يتم بموجبها مراقبة أداء المؤسسات الحكومية؟

٣. ما العلاقة بين الاساليب والأدوات الرقابية ومستوى كفاءة الاداء بالامانة العامة للحكومة ؟

٤. ما أهم متطلبات تطبيق نظام الرقابة الادارية وما دوره في رفع مستوى كفاءة الاداء بالامانة العامة للحكومة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

١. تزويد المهتمين والباحثين بمعلومات وبيانات تفيدهم في بحوثهم وفي إتخاذ القرارات المناسبة.

٢. الإضافة العلمية والعملية التي يمكن أن تتوصل اليها نتائج الدراسة في رفع كفاءة و أساليب وأدوات نظام الرقابة الادارية المستخدم بالمؤسسات الحكومية .

أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة الي تحقيق العديد من الأهداف منها:

١. تقصي الاصول النظرية في مجال نظام الرقابة الادارية والاداء واجراء مقارنة مع الواقع للوصول الي تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيدا لوضع التوصيات و المقترحات المناسبة لتفعيل نظام الرقابة الادارية بالامانة العامة للحكومة.

٢.التعرف علي معوقات الرقابة الادارية الفعالة بالمؤسسات الحكومية بالتطبيق على الامانة العامة للحكومة وتقديم توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تطوير نظام رقابي أكثر كفاءة من اجل تحسين جودة الخدمة المقدمة.

فرضيات الدراسة :

تحاول الدراسة إختبار الفرضيات التالية:

١. ضعف نظام الرقابة الادارية بالمؤسسات الحكومية أثر سلبا على كفاءة الاداء.

٢. عدم اتباع معايير وأسس الرقابة الادارية العلمية أدى إلى ضعف الرقابة وانتشار الظواهر السالبة.

٣. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين العديد من الاساليب والادوات الرقابية المتبعة في نظام الرقابة الادارية بالامانة العامة للحكومة ومستوى كفاءة الاداء.

٤. كلما كان هناك نظام رقابي فعال أدى ذلك الى التقييم الجيد للاداءبالامانة العامة للحكومة.

منهج الدراسة :

استخدمة الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،أسلوب دراسة الحالة،المنهج الاستنباطي و المنهج التاريخي.

مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة في حصولها علي المعلومات والبيانات من:

المصادر الأولية: الاستبانة والمقابلات.

المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والقوانين واللوائح المعمول بها إضافة لتقارير الأداء والانترنت.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية أما حالة الدراسة فسيتم إختيار العاملين بالامانة العامة لحكومة الولاية الشمالية والوحدات التابعة لها، الذين يبلغ عددهم (٢٧٠) عامل حيث تم اختيار (٧٩) عامل منهم للاهتداء بوجهة نظرهم حول موضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة علي حالة الامانة العامة لحكومة الولاية الشمالية.

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من ٢٠١٠ م وحتى ٢٠١٩م.

الحدود البشرية : تقتصرالدراسةعلىالإداريين بالدرجات العليا والوسيطة بالامانة العامة للحكومة والوحدات التابعة لها.

ثانيا: الدراسات السابقة:

١. **دراسة (إبراهيم، ٢٠١٥):** هدفت الدراسة لمعرفة الرقابة الإدارية وأثرها في الأداء في محليات شمال كردفان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن المحليات بها موارد ولكنها تحتاج إلى رقابة فاعلة لتحسين الأداء، وان السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس الشعبية لا يساعد على وجود نظام رقابي فعال لتحسين أداء المحليات. أوصت الدراسة بضرورة وجود نظام رقابي فعال لتحسين الأداء بالمحليات من خلال تكوين المجالس الشعبية، وإعطاء المجالس الشعبية المحلية الصلاحيات الكاملة في إصدار القوانين المحلية.

٢. **دراسة (عبد الرحمن،٢٠١٧):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة المطبقة بالمشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل، ومعرفة مدى استخدام الأساليب الرقابية الحديثة بهذه المشروعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشروعات المبحوثة كان إلمامها ضعيفاً بأسس الإدارة الحديثة وإنهالا تطبق نظام رقابي واضح المعالم والهياكل والوظائف، وان هنالك ضعفاً واضحاً في تطبيق نظم المعلومات و الاتصالات الحديثة وإنها تتبنى استخدام موازنة البنود التقليدية. أوصت الدراسة باختيارالكوادر المؤهلة والفعالة ذات الإلمام بأسس الإدارة الحديثة والقدرة على تطبيق نظام رقابي حديث لقيادة المشروعات الزراعية الحكومية، وبإتباع نظم موازنات البرامج والأداء لصلاحها كمرجعية لاشتقاق معايير رقابية.

٣. **دراسة (سعد، ٢٠١٨):** تناولت الدراسة أثر الرقابة الإدارية في إدارة المخاطر المصرفية. هدفت الدراسة لمعرفة مفهوم إدارة المخاطر وإظهار أثر نظام الرقابة الإدارية في معالجة الانحرافات عن الأهداف المرسومة، وبيان أثر

التكنولوجيا لحديثة في تقليل المخاطر المصرفية.استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن إطار الرقابة الفعال يعطي إمكانية التنبؤ بالمخاطر التي تواجه البنوك، وان تبني البنك سياسات وإجراءات البنك المركزي يسمح بالكشف عن المخاطر التي تؤثر في الوضع المالي، وأن تفريط الإدارة القانونية في البنك في ممارسة صلاحياتها كاملة تزيد احتمال حدوث تعثر العملاء. أوصت الدراسة بالاهتمام بصورة أكبر بموضوع الرقابة، وإلزام البنوك بالإفصاح عن المعلومات المالية وأية معلومات ضرورية لكسب ثقة المساهمين والاطمئنان على أموالهم، وكيفية إدارتها داخل الشركة وتقليل المخاطر التي يتعرض لها نتيجة لسوء الإدارة.

المحور الثاني :الإطار النظري للدراسة

أولا: نظام الرقابة الادارية

مفهوم الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتتكامل مع الحلقات الأخرى، وهى من الوظائف الهامةوالحلقات الأساسية للعملية الإدارية التي يصعب بدونها تحقيق الفعالية الإدارية حيث يصعب على الإدارة القدرة على تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على وجهها الأكمل، وهي نقطة الانطلاق لأي مؤسسة أو منظمة ذلك لأنها تقوم بقياس مدى تحقيق الأهداف التي حددتها عمليات التخطيط وهي التي تصنع معايير القياس ومن ثم تختبرها للتحقق من المطابقة كما تقوم بعملية التصحيح عند اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة مسبقاً،ومن المهم تفهم المعنى الاصطلاحي لنظام الرقابة الادارية حتى نضمن ممارسة هذا الدور بطريقة سليمة وصحيحة تؤدي الى النجاح في تحقيق الهدف حيث عرَف بعض كتاب الادارة الرقابة الادارية بأنها "وظيفة رقابية تنطوي علي قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الاهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت ".(الشنواني،١٩٦٦م، ص١٩٥)كما تعرف بأنها " عملية متابعة دائمة تهدف أساساً الى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كم تهدف الى الكشف عن

الأخطاء والانحرافات ثم تصحيحها بعد تحديد المسئول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة.(أبو سن ،١٣٧،١٩٩١) ويضيف البعض بانَّه مهما تعدَّدت التعريفات للرقابة الادارية فإنها تحتوي على عناصر رئيسية لابد من توافرها فيها وهي :

١.الرقابة تسعى الى قياس الأداء وفقاً لمعايير محددة سلفاً لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٢.الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة.

٣.الرقابة تساعد على إكتشاف الأخطاء و الإنحرافات وتسعى الى تصحيحها وتفاديها مستقبلاً.(سليمانواسماعيل، ٢٠٠٧م،ص١٢)

الاتجاهات العامة للرقابة:

يشير بعض كتاب الادارة الى أن مفهوم الرقابة الادارية في المنظمات ينظر اليها من خلال ثلاثة إتجاهات فكرية حيث يمثل الاتجاه الاول نظرة الفكر الكلاسيكي لمفهوم الرقابة من أنها عملية تفتيش وتهديد لأفراد التنظيم ضد مرتكبي المخالفات ،في حين يرى أصحاب الفكر السلوكي أن الرقابة الادارية ما هي الا القدرة علي التأثير في سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق النتائج المرجوة ، أما الاتجاه الثالث فهو الاتجاه العملي او التطبيقي حيث يتم التركيز علي النواحي التطبيقية للرقابة من خلال الاهتمام بوضع المعايير وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة. (محمد،١٩٩٩م،ص٢٥٨)

أهمية الرقابة الادارية:

وتبرز أهمية الرقابة الادارية من خلالإرتباطها بالعملية الادارية إرتباطا وثيقاً لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هنالك تفاعل مشترك بين هذه الانشطة بما يحقق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وإن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط

الموضوعة وأساليب التنفيذ، ترتبط الرقابة إرتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لان التخطيط هو المطلب الاساسي للقيام بوظيفة الرقابة. (الصحن وأخرون،٢٠٠١م،٢٣٨)

أهداف الرقابة الادارية:

يشير بعض كتاب الادارة الى أن أهداف الرقابة تتحدد بثلاثة وظائف رئيسية وهي :

١.حماية الصالح العام والذي يعتبر محور الرقابة الادارية ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة وذلك بشكل تكاملي يحقق الاهداف المرجوة وتحديد الانحرافات والمسؤولية الادارية عنها .

٢.توجيه القيادة الادارية الي التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارت لتقييم الاخطاء وتوجيه النشاط نحو تحقيق الاهداف المحددة مسبقا.

٣. تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمة في كشف الانحرافات والتقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ او المعارضة لها(درويش،١٩٨٣م،ص٣٣٨)

مراحل العملية الرقابية:

إن العملية الرقابية تمر بعدد من المراحل أو العناصر الرئيسية وهي :

١.مرحلة وضع المعايير وتحديد الأهداف: وتمر بمراحل مختلفة ومتكاملة تشمل تحديد خصائص الاداء المطلوب، ربط النتائج بمسئولية كل فرد، مراجعة النقاط او الجوانب الإستراتيجية، ومراجعة طرق العمل(سليمان واسماعيل،٢٠٠٧م،ص ٦٢)

٢. مرحلة قياس الأداء الفعلي

٣.مرحلة تصحيح الانحرافات: تنفذ هذه المرحلة من خلال تحديد الانحرافات التي تستحق المعالجة،وتحديد أسباب الانحرافات،ومعالجة الانحرافات، ومتابعة تنفيذ المعالجة(سليمان واسماعيل، ٢٠٠٧م،ص ٧٢)**خصائص ومبادئ الرقابة الإدارية الفعّالة:**

ولكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص حتى يكفل له النجاح منها:

١.**مبدأ الاقتصادية:** النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج الى نفقات كبيرة الا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي إتساع نطاق الرقابة.

٢. **مبدأ التكامل والاتساق:** يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصاً النظام التخطيطي ولا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمده من التخطيط (فتحي، ٢٠٠٣م،ص٢٩٦)

٣. **مبدأ الوضوح والبساطة:** أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام .

٤. **مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء:** إن فعالية الرقابة واقتصادياتها ترتبط إرتباطاً واضحاً بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات كان نظاماً فاعلاً.(محمود، ٢٠٠٣م، ص٢٠٧)

٥. **مبدأ الموضوعية:** بمعنى أن يعكس النظام الرقابي الجوانب الموضوعية وليست الجوانب الشخصية فعندما تكون الاملاءات والأساليب الشخصية سائدة فان المدير قد يتأثر في الحكم على الاداء.(شريف، ٢٠٠٢م، ص٣٧٩)

٦. **مبدأ الدقة:** إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة وإن أفادها في المدى القصير وأن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر.

٧.**مبدأ القبول من طرف العاملين:**يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولاً من العاملين حتى لا يجد مقاومة فالرقابة الصارمة جداً تؤدي الى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية واداء غير فعَال وتحقيق هذا المطلب يتطلب مساندة الادارة العليا ومشاركة جميع المسئولين في وضع النظام الرقابي وقبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.(الصحن وأخرون ،٢٠٠١م، ص١٦٨)

٨.**مبدأ المرونة:**يعني استجابة نظام الرقابة للمتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة الى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله (شريف، ٢٠٠٢م ، ص٣٨٠) .

٩.**مبدأ الملائمة:** يعني أن يعكس النظام الرقابي طبيعة ونشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطيته لعدم وجود نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل يختلف باختلاف المؤسسة ومراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها والتوقيت المناسب لتطبيقه(فتحي، ٢٠٠٣م ،ص٢٩٦)

١٠.**مبدأ الواقعية:** يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية وليست قوليه وأن تكون معبرة عن الواقع الحقيقي لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة(فريد، ٢٠٠١م ، ص٣٦٠)

١١.**مبدأ الحافز الذاتي:** بمعنى إتخاذ السبل المناسبة لتفادي المقاومة الطبيعية من جانب العاملين في النظام الرقابي وذلك بوجود حافز ذاتي لديهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند التطبيق (فتحي، ٢٠٠٣م ،ص٢٩٧).

ثانيا:الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء:

تعددت تعريفات علماء الإدارة للأداء إنطلاقاً من الأرضية التي ينطلق منها كل باحث فقد عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الادارية الاداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ".(المنظمة العربية للتنمية الادارية،٢٠٠٨م، ص ٣١) وعرّف البعض الاداء بأنه: "ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لانجاز عمل معين.(زكي ومصطفى،١٩٨٤، أ،ص ٣٢) أيضا يعّرف بأنه " تنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة وأقصر وقت وأقل جهد ممكن".(بلوط ، ٢٠٠١م ، ص ٣٦٠) كذلك

يعرف بانه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لانجاز عمل معين".(زكي ومصطفى،١٩٨٤، ب، ص٨٧)**أهمية تقييم الأداء:**

يعتبر تقييم وقياس الاداء أمراً مهما فحين تستطيع قياس ما تتحدث وما تعبر عنه بالأرقام فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فان معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة قد تكون بداية معرفة فقط .(المنظمة العربية للتنمية الادارية،٢٠٠٨م، ص ٣٣٦)

أهداف تقييم الاداء:

تهدف عملية تقييم الاداء الوظيفي الى تحقيق جملة من الاهداف منهاالمساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات الادارية لدى المؤسسة في تحقيق اهدافها فمن خلال مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الاداء يمكن ان يتم تحديد الفارق بين ماهو مخطط له وما تم انجازه فعليا وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة،تتبّع أداء العاملين ومراقبتهم على الدوام فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر أن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمالهم والحكم على مدى كفايتهم للوظيفة(المسكيني، ١٩٩٧م ، ص٨٧)

خطوات عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل لذا يجب التخطيط لها جيدا وإتباع خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الاداء أهدافه وأهم تلك الخطوات :

١. **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الاعمال المطلوبة تنفيذها وتحديد اجراءات وسياسات العمل وتحديد كيفية ادائها والظروف المحيطة به ودراسة العمل بتحليل الاعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات والمسؤوليات.(ماهر، ٢٠٠٦م، ص٢٨٩)

٢. **تحديد معايير تقييم الاداء** :وهي ضرورية لنجاح عملية تقييم الاداء لانها تشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الاداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها العامل.(دره والصباغ، ٢٠٠٨م،ص٢٦١)

٣. **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم حيث أن هناك عدة مصادر لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه(شاويش،٢٠٠٥م، ص١٠٣)

٤. **تحديد أساليب تقييم الأداء** : تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الاداء فهنالك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وأخرى تقارنهم مع المعايير وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد صنف البعض أساليب التقييم الى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.(دره والصباغ، ٢٠٠٨م،ص٢٧٤)

٥. **تنفيذ التقييم** :يتم تنفيذ التقييم في بعض المؤسسات عادة كل سنة وقد تقوم بتقييم أداء العاملين بها أكثر من مرة في السنة وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم والفائدة من تكرار التقييم إضافة الى تكلفة التقييم. (المغربي،٢٠٠٧م، ص١٩٠).

٦. **التغذية الراجعة** : وهي من أهم ثمار عمليات التقويم وهي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحا أو خطأ ،وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف او إيجابية تبين بموضوعية نواحي الإجادة في أداءه(دره والصباغ، ٢٠٠٨م،ص٢٨٧)

٧.**إجراء التظلم** : من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الاداء فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر بهذه النتائج ولكن مما لاشك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل أمام الادارة لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.(شاويش،٢٠٠٥م، ص٣٠٩)

معايير تقييم الأداء:

هناك نوعان من معايير تقييم الاداء هما معايير العناصر ومعايير معدلات الاداء:

١.**معايير العناصر**: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والامانة والتعاون والمواظبة على العمل وتنقسم الى العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة.

٢. **معايير معدلات الأداء** :يمكن تعريفها بانها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكمية والجودة.(عبد الباقي ،١٩٩٩م ،ص٣١٥)

محددات تقييم الأداء:

ينظر للأداء في موقف معين على انه نتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات مثال :

١/ **الجهد** : وهو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمة والجهد يختلف من مهنة او عمل الى آخر حيث يكون بنسب متباينة أما ضعيفة او متوسطة او كبيرة والجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل او بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل اداء عمل معين .

٢/ **القدرات** :وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة مع الكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد الى آخر وتتغير من فترة زمنية الى أخرى ويلعب التدريب دورا فعالا في تحسينها وتنميتها .

٣/**إدراك الدور الهام** :وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وأن فهم الدور والمهام من طرف الفرد يؤدي الى الإتقان وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وذلك يؤدي الى اداء فعال بالعمل ، ولتحقيق مستوى مرضي من الاداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق بين مكونات ومحددات الاداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من

وجهة نظر الآخرين، و بالرغم من بذل جهود كبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح لذا فان العلاقة بين محددات الاداء هي علاقة تكامل وترابط وتأثير و تأثر ولكي يكون العمل متكاملا لابد من توفر هذه المكونات.(عبد الباقي،١٩٩٩م،ص٢١٠)

المحور الثالث:الدراسة الميدانية

تتناول الدراسة وصفاً للآلية التي استخدمها الباحثون في جمع المعلومات اللازمة لأغراض التحليل والمتمثلة في وصف أداة جمع المعلومات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، وصف عينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أداة الدراسة :تم تقسيم موضوع الدراسة إلى عناصره الأوليَّة وتحديد نوع البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة مشكلة الدراسة،وتحديد عيِّنة الدراسة بنوعها ونسبتها وأفرادها بحيث تمثِّل مجتمعَ الدراسة، تحديد الأفراد المبحوثين لملء إستبانة الدراسة وتحديد المتعاونين مع الباحثين لملء إستبانة الدراسة،و تصميم الاستبانة وصياغتها بعد وضوح الرؤية في ضوء الخطوات السابقة،وتحكيم إستبانة الدراسة من قبل ذوي الخبرة في ذلك والمختصِّين بموضوع الدراسة،وتجريب الإستبانة تجريباً تطبيقيّاً في مجتمع الدراسة لاستكشاف عيوبها أو قصورها،وصياغة إستبانة الدراسة صياغة نهائيَّة وفق ملاحظات واقتراحات محكِّميها وفي ضوء تجربتها التطبيقيّةِ، والالتقاء بالمتعاونين لشرح أسئلة إستبانة الدراسة وإيضاح أهدافها ومناقشة ما يتوقَّع من عقباتٍ قد تعترض مهمَّة المتعاونين، وتوزيع إستبانة الدراسة وإدارة التوزيع، وذلك بتحديد أعداد النسخ اللازمة لتمثيل مجتمع الدراسة وإضافة نسبة احتياطية كعلاج للمفقود أو لغير المستردّ منها، وتحديد وسيلة توزيعها، وأساليب استعادتها.أشتملت الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة على توضيح الفكرة الأساسية التي تدور حولها هذه الدراسة وهدفها بالإضافة إلى بعض التعليمات عن كيفية الإجابة على الأسئلة واحتوت الاستبانة على(٤٠) سؤال صممت لاختبار فرضيات الدراسة وهي خمس فرضيات. وكانت

الإجابات على العبارات وفق مقياس ليكارت الخماسى Likert Scale الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة،أوافق،محايد،لا أوافق، لا أوافق بشدة)

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية بدراسة ميدانية للامانة العامة للحكومة حيث يبلغ العدد الكلي للعاملين بالامانة (٢٧٠) فرد، مجموع عينة الدراسة بلغت (٧٩) فردا، يمثلون نسبة (٢٩٪)من مجتمع الدراسة. تم تحديد عينة الدراسة من الأفراد العاملين بالأمانة العامة لحكومة الولاية الشمالية والوحدات التابعة لها للاهتداء بوجهة نظرهم حول موضوع الدراسة لما لديهم من الخبرة و المعرفة التي تؤهلهم للحكم على أثر نظام الرقابة الإدارية علي أداء المؤسسات الحكومية. بحيث تم توزيع الاستبانة على عينة بسيطة منأفرادمجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة.

صدق أداة الدراسة وثباتها: قام الباحثون بتقنين عبارات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

لثبات والصدق الظاهري : للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحثين بعرض عبارات الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليها. **والثبات والصدق الاحصائى:**تمحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبي بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معمل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيرا يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان براونولحساب صدق وثبات الاستبانة كما في أعلاه قام الباحثين بأخذ عينة استطلاعية تمثل(١٠٪ من حجم العينة) اى بحجم (٩) أفراد من مجتمع الدراسة، وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية، و قد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١) : يبين معامل الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة :

م	الفرضيات	عدد عبارات الفرضية	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	الفرضية الأولي	١٠	٨٠.٠	٨.٩
٢	الفرضية الثانية	١٠	٥٧.٦	٧.٦
٣	الفرضية الثالثة	١٠	٧٢.٧	٨.٥
٤	الفرضية الرابعة	١٠	٧٢.٨	٨.٥
الاستبانة كاملة		٤٠	٧٩.٠	٨.٩

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة ،وعلى الاستبانة كاملة كانت اكبر من (٥٠٪) والبعض منها قريبة جداً إلى (١٠٠٪) مما يدل على أن الاستبانة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث ، ويجعل التحليل الاحصائى سليماً ومقبولاً. ويعنى هذا توفر درجة كبيرة من المصداقية في الإجابات، وبالتالي تعميم النتائج على مجتمع الدراسة .

اختبار الفرضيات الدراسة

اولاً: تحليل نتائج الاستبانة بالنسب المئوية المطلقة:

بعد جمع البيانات من عينه الدراسة، تم بتفريغها بغرض معرفة دلالات الفروق من الاستجابات لعبارات الاستبانة من واقع النتائج التي أسفرت عنها الإحصاءات المستخدمة.استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائى (**spss**) تم

ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل معالجتها إحصائيا حسب الأوزان الموضحة سابقا. وتم حساب الوسط الفرضي للأوزان كما يلي :

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان

عددها = ١+٢+٣+٤+٥ = ٣ (قيمه محكية)

٥

جدول (٢): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى:التي تنص "ضعف نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسات الحكومية اثر سلبا على كفاءة الأداء "

رقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لااوافق		لااوافق بشدة	
		العدد	النسبة	العدد	النسب %	العدد	النسب	العدد	النسب	العدد	النسب
١	يعتبر نظام الرقابة الإدارية فعالا.	13	16.5	42	53.	6	7.6	13	16.	5	6.3
٢	تستعين الأمانة بالمختصين في ومراجعة النظام الرقابي	12	15.2	23	29.	21	26.	20	25.	3	3.8
٣	نظم وأساليب الرقابة في الأمانة ية	11	13.9	32	40.	15	19.	16	20.	5	6.3

٤	تهتم الأمانة بالحصول على العكسية من البيئة الخارجية تحسين الأداء	7	8.9	22	27.	19	24.	28	35.	3	3.8
٥	تتم المقارنة بين المخطط والمنفذ ييم خطة الأمانة	13	16.5	40	50.	13	16.	12	15.	1	1.3
٦	تمنع الرقابة بالأمانة حدوث ء والانحرافات بالعمل	11	13.9	30	38.	22	27.	14	17.	2	2.5
٧	يقدم نظام المعلومات الإدارية ة تقارير تخدم الإدارة عند اتخاذ	13	16.5	25	31.	13	16.	22	27.	6	7.6
٨	للأمانة هيكل تنظيمي محددا به صاصات الإدارات وواجبات ومهام الأفراد	24	30.4	37	46.	6	7.6	9	11.	3	3.8
٩	يرجع ضعف الأداء بالأمانة لضعف الرقابة الإدارية	10	12.7	25	31.	12	15.	27	34.	5	6.3
١٠	يرجع حسن أداء الأمانة لكفاءة	12	15.2	32	40.	15	19.	17	21.	3	3.8

	الرقابة الإدارية									
	جميع عبارات الاستبانة	126	15.9	308	38.	142	17.	178	22.	36	٤.٧

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

بصورة عامة نجد أن (٥٤.٨٪) من افراد عينه الدراسة موافقون على جميع عبارات الفرضية الأولى و (17.9%) محايدون و (٢٧.٣٪) لا يوافقون على عباراته، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الأولى، وبالتالي نجد أن عبارات الفرضية الأولي كلها قد تحققت .

جدول (٣): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية:التي تنص "عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية أدى إلى ضعف الرقابة وانتشار الظواهر السالبة"

	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		العدد	النسبة	العدد	النسب %	العدد	النسب	العدد	النسب	العدد	النسب
١	توجد معايير محددة للأداء بخطة الأمانة	16	20.3	40	50.6	8	10.1	14	17.7	1	1.3

٢	صعوبة اكتشاف الانحرافات والأخطاء بخطة الأمانة	6	7.6	24	30.4	21	26.6	24	30.4	4	5.1
٣	نظام الرقابة الإدارية بالأمانة يمكّن من مراقبة نشاط العاملين	18	22.8	37	46.8	11	13.9	11	13.9	2	2.5
٤	توجد ظواهر سالبة بالأمانة نتيجة لعدم وجود أسس ومعايير رقابية واضحة	9	11.4	26	32.9	14	17.7	25	31.6	5	6.3
٥	صعوبة قياس الأداء بإدارات الأمانة	5	6.3	30	38.0	6	7.6	34	43.0	4	5.1
٦	المعايير التي تضعها الأمانة ترتبط بخطط وأهداف العمل	11	13.9	39	49.4	13	16.5	15	19.0	1	1.3
٧	تعمل الأمانة على الاختيار السليم لخطوات معالجة الانحرافات	12	15.2	29	36.7	18	22.8	17	21.5	3	3.8
٨	تعمل الأمانة على إشراك العاملين في تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات	8	10.1	21	26.6	13	16.5	25	31.6	12	15.2

٩	يتم التركيز على الجوانب الإستراتيجية عند وضع المعايير	11	13.9	32	40.5	12	15.2	19	24.1	5	6.3
١٠	يتم بالأمانة تحديد أسباب الانحرافات ثم اختيار انسب الطرق لمعالجتها	10	12.7	25	31.6	13	16.5	22	27.8	9	11.4
جميع عبارات الاستبانة		106	13.4	303	38.4	129	16.3	206	26.1	46	٥.٨

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

بصورة عامة نجد أن (٥١.٨٪) من افراد عينه الدراسة موافقون على جميع عبارات الفرضية الثانية و (16.3%) محايدون و (٣١.٩٪) لا يوافقون على عباراته ، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الثانية ، وبالتالي نجد ان عبارات الفرضية الثانية كلها قد تحققت.

جدول (٤): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة:التي تنص "توجد علاقة ارتباطيه ايجابية بين العديد من الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في نظام الرقابة الإدارية بالأمانة العامة للحكومة ومستوي كفاءة الأداء "

رقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لااوافق		لااوافق بشدة	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %

						%				
١	يتم استخدام التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة العمل بالأمانة	23	29.1	33	41.8	7	8.9	11	13.9	5	6.3
٢	يتم تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بالأمانة	8	10.1	34	43.0	14	17.7	18	22.8	5	6.3
٣	تتيح الأساليب المستخدمة لقياس الأداء بالأمانة القضاء على الانحرافات بالأداء	6	7.6	24	30.4	23	29.1	17	21.5	9	11.4
٤	هناك ارتباط وثيق بين الحافز ومستوى الأداء	17	21.5	21	26.6	12	15.2	19	24.1	10	12.7
٥	تقوم الأمانة بتدريب العاملين على الأساليب والأدوات الرقابية الحديثة	10	12.7	21	26.6	14	17.7	25	31.6	9	11.4
٦	تستخدم الأمانة الأساليب الرقابية التقليدية لقياس الأداء	15	19.0	30	38.0	9	11.4	23	29.1	2	2.5
٧	تستخدم الأمانة الرقابة الكترونية لقياس الأداء	4	5.1	16	20.3	15	19.0	35	44.3	9	11.4

٨	تمارس الرقابة الإدارية بالأمانة من خلال الميزانيات التقديرية	13	16.5	30	38.0	13	16.5	19	24.1	4	5.1
٩	تمارس الرقابة الإدارية بالأمانة من خلال مراجعة سجلات الحضور والانصراف	23	29.1	43	54.4	6	7.6	6	7.6	1	1.3
١٠	تمارس الرقابة الإدارية بالأمانة من خلال الملاحظة الشخصية	12	15.2	36	45.6	7	8.9	18	22.8	6	7.6
جميع عبارات الاستبانة		131	16.6	288	36.5	120	15.2	191	24.2	60	٧.٥

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠١٩م

بصورة عامة نجد أن (٥٣.١٪) من افراد عينه الدراسة موافقون على جميع عبارات الفرضية الثالثة و (15.2 %) محايدون و (٣١.٤٪) لا يوافقون على عباراته، مما يعنى موافقة غالبيه أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الثالثة ، وبالتالي نجد أن عبارات الفرضية الثالثة كلها قد تحققت .

جدول (٥): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة:التي تنص" كلما كان هناك نظام رقابي فعال أدى ذلك إلى التقييم الجيد للأداء بالأمانة العامة للحكومة"

رقم		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لااوافق	لااوافق بشدة

	العبارة	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
١	عدم توفر المعلومات الرقابية الدقيقة بالأمانة أدى لضعف الأداء	23	29.1	29	36.7	8	10.1	15	19.0	**4**	**5.1**
٢	يتم تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بالأمانة	5	6.3	37	46.8	15	19.0	19	24.1	**3**	**3.8**
٣	يتم تقييم الأعمال بالأمانة دوريا	8	**10.1**	**38**	**48.1**	**9**	**11.4**	**20**	**25.3**	**4**	**5.1**
٤	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بالأمانة بناء على النتائج	13	**16.5**	**30**	**38.0**	**14**	**17.7**	**18**	**22.8**	**4**	**5.1**
٥	أنظمة الرقابة بالأمانة منصوص عليها بالقوانين	15	**19.0**	**42**	**53.2**	**12**	**15.2**	**8**	**10.1**	**2**	**2.5**
٦	هنالك تكامل بين النظام الرقابي بالأمانة والهيكل التنظيمي	8	**10.1**	**25**	**31.6**	**17**	**21.5**	**24**	**30.4**	**5**	**6.3**
٧	هناك إجراءات تقويمية وتصحيحية في نظام الرقابة الإدارية بالأمانة	9	**11.4**	**25**	**31.6**	**20**	**25.3**	**21**	**26.6**	**4**	**5.1**
٨	تبرز فعالية الرقابة الإدارية بالأمانة في الحيلولة دون وقوع الأخطاء	5	**6.3**	**20**	**25.3**	**24**	**30.4**	**20**	**25.3**	**10**	**12.7**
٩	تبرز فعالية الرقابة الإدارية بالأمانة في	5	**6.3**	**19**	**24.1**	**23**	**29.1**	**24**	**30.4**	**8**	**10.1**

	كشف الأخطاء قبل وقوعها									
١٠	تبرز فعالية الرقابة الإدارية بالأمانة في كشف الأخطاء بعد وقوعها	6	**7.6**	**28**	**35.4**	**16**	**20.3**	**21**	**26.6**	**8**	**10.1**
	جميع عبارات الاستبانة	97	**12.3**	**293**	**37.1**	**158**	**20.0**	**190**	**24.1**	**52**	**٦.٥**

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

ثانياً:تحليل نتائج الاستبانة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمة مربع كاى :

جدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمه مربع كاي لعبارات الفرضية الأولي:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
١	يعتبر نظام الرقابة الإدارية بالأمانة فعالا.	3.6	1.1	57.89	4	0.000
٢	تستعين الأمانة بالمختصين في وضع ومراجعة النظام الرقابي	3.3	1.1	17.39	4	0.002
٣	تتسم نظم وأساليب الرقابة في الأمانة بالفاعلية	3.4	1.1	25.49	4	0.000
٤	تهتم الأمانة بالحصول على التغذية العكسية من البيئة الخارجية بغرض تحسين الأداء	3.0	1.0	27.77	4	0.000
٥	تتم المقارنة بين المخطط والمنفذ عند تقييم خطة الأمانة	3.7	0.9	52.83	4	0.000
٦	تمنع الرقابة بالأمانة حدوث الأخطاء	3.4	1.0	28.91	4	0.000

	والانحرافات بالعمل					
٧	يقدم نظام المعلومات الإدارية بالأمانة تقارير تخدم الإدارة عند اتخاذ القرار	3.2	1.2	14.86	4	٠.٠٠٥
٨	للأمانة هيكل تنظيمي محددا به اختصاصات الإدارات وواجبات ومهام الأفراد	3.9	1.0	52.07	4	0.000
٩	يرجع ضعف الأداء بالأمانة لضعف الرقابة الإدارية	3.1	1.2	23.72	4	0.000
١٠	يرجع حسن أداء الأمانة لكفاءة الرقابة الإدارية	3.4	1.1	28.02	4	0.000
جميع العبارات		3.4	1.0	32.89	4	0.001

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تم استخدام اختبار (**Chi-Square**) ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى و بصفة عامة يتبين إن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية الأولى تساوى (3.4) ، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وقيمة (مربع كاى) المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة تساوى (32.89) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) ، مما يدل على تحقيق كل عبارات الفرضية الأولى .

جدول (٧) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمه مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية :

م	العبارات	الوسط	الانحراف	مربع	درجة	القيمة

		الحسابي	المعياري	كاى	الحرية	الاحتمالية
١	توجد معايير محددة للأداء بخطة الأمانة	3.7	1.0	54.98	4	0.000
٢	صعوبة اكتشاف الانحرافات والأخطاء بخطة الأمانة	3.1	1.1	25.11	4	0.000
٣	نظام الرقابة الإدارية بالأمانة يمكّن من مراقبة نشاط العاملين	3.7	1.0	43.72	4	0.000
٤	توجد ظواهر سالبة بالأمانة نتيجة لعدم وجود أسس ومعايير رقابية واضحة	3.1	1.2	22.45	4	0.000
٥	صعوبة قياس الأداء بإدارات الأمانة	2.9	1.1	56.00	4	0٦0.0
٦	المعايير التي تضعها الأمانة ترتبط بخطط وأهداف العمل	3.6	0.9	49.92	4	0.000
٧	تعمل الأمانة على الاختيار السليم لخطوات معالجة الانحرافات	3.4	1.1	22.70	4	0.000
٨	تعمل الأمانة على إشراك العاملين في تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات	2.8	1.3	13.32	4	٠.١١٥
٩	يتم التركيز على الجوانب الإستراتيجية عند وضع المعايير	3.3	1.2	27.01	4	0.000
١٠	يتم بالأمانة تحديد أسباب الانحرافات ثم اختيار انسب الطرق لمعالجتها	3.1	1.3	13.34	4	٠.٠١٠
جميع العبارات		٣3.	1.1	32.85	4	0.003

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تم استخدام اختبار (**Chi-Square**) ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثانية وبصفة عامة يتبين إن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية الثانية تساوى (.٣٣) ، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وقيمة (مربع كاى) المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة تساوى (32.85) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) ، مما يدل على تحقيق كل عبارات الفرضية الثانية عدا العبارتين (الخامسة والثامنة) .

جدول (٨) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمه مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة :

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
١	يتم استخدام التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة العمل بالأمانة	3.7	1.2	35.74	4	0.000
٢	يتم تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بالأمانة	3.3	1.1	32.70	4	0.000
٣	تتيح الأساليب المستخدمة لقياس الأداء بالأمانة القضاء على الانحرافات بالأداء	3.0	1.1	16.63	4	0.002
٤	هناك ارتباط وثيق بين الحافز ومستوى الأداء	3.2	1.4	05.49	4	0.240
٥	تقوم الأمانة بتدريب العاملين على الأساليب والأدوات الرقابية الحديثة	2.9	1.3	12.32	4	0.065
٦	تستخدم الأمانة الأساليب الرقابية	3.4	1.2	31.06	4	0.000

	التقليدية لقياس الأداء					
٧	تستخدم الأمانة الرقابة الكترونية لقياس الأداء	2.6	1.1	35.11	4	0.088
٨	تمارس الرقابة الإدارية بالأمانة من خلال الميزانيات التقديرية	3.4	1.2	23.21	4	0.000
٩	تمارس الرقابة الإدارية بالأمانة من خلال مراجعة سجلات الحضور والانصراف	4.0	0.9	76.12	4	0.000
١٠	تمارس الرقابة الإدارية بالأمانة من خلال الملاحظة الشخصية	3.4	1.2	38.02	4	0.000
جميع العبارات		٣3.	٢1.	30.64	4	٦0.02

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تم استخدام اختبار (**Chi-Square**) ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٨) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثالثة وبصفة عامة يتبين إن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية الثالثة تساوى (٣.٣) ، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وقيمة (مربع كاى) المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة تساوى (30.64) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) ، مما يدل على تحقيق كل عبارات الفرضية الثالثة عدا العبارتين (الخامسة ، السابعة) .

جدول (٩) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري و قيمه مربع كاي لعبارات الفرضية الرابعة :

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
١	عدم توفر المعلومات الرقابية الدقيقة بالأمانة أدى لضعف الأداء	3.7	٣١.	27.01	4	0.000
٢	يتم تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بالأمانة	3.3	1.0	46.88	4	0.000
٣	يتم تقييم الأعمال بالأمانة دوريا	3.3	1.1	47.89	4	0.000
٤	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بالأمانة بناء على النتائج	3.4	1.2	22.58	4	0.000
٥	أنظمة الرقابة بالأمانة منصوص عليها بالقوانين	3.8	0.9	60.30	4	0.000
٦	هنالك تكامل بين النظام الرقابي بالأمانة والهيكل التنظيمي	3.1	1.1	20.93	4	0.000
٧	هناك إجراءات تقويمية وتصحيحية	3.2	1.1	19.92	4	٠.٠٠١

	في نظام الرقابة الإدارية بالأمانة					
٨	تبـرز فعاليـة الرقابـة الإداريـة بالأمانـة فـي الحيلولـة دون وقـوع الأخطاء	2.9	1.1	16.00	4	٠.١١٣
٩	تبـرز فعاليـة الرقابـة الإداريـة بالأمانـة فـي كشـف الأخطـاء قبـل وقوعها	2.9	1.0	19.41	4	٠.٢٢١
١٠	تبـرز فعاليـة الرقابـة الإداريـة بالأمانـة فـي كشـف الأخطـاء بعـد وقوعها	3.0	1.2	21.06	4	0.000
جميع العبارات		٣3.	1.1	30.19	4	0.001

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تم استخدام اختبار (**Chi-Square**) ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الرابعة وبصفة عامة يتبين إن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية الرابعة تساوى (٣.٣) ، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وقيمة (مربع كاى) المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة تساوى (30.19) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) ، مما يدل على تحقيق عبارات الفرضية الرابعة عدا العبارتين (الثامنة والتاسعة)

اختبار الفرضيات على ضوء النتائج :

أولاً: اختبار الفرضيات على ضوء النتائج بالوسط الحسابي وقيمة مربع كاى :

جدول (١٠) : فرضيات الدراسة والوسط الحسابي لكل فرضية كانت كما يلي :

م	الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
١	الفرضية الأولى	3.4	1.0	32.89	4	0.001
٢	الفرضية الثانية	٣3.	1.1	32.85	4	0.003
٣	الفرضية الثالثة	٣3.	٢1.	30.64	4	٦0.02
٤	الفرضية الرابعة	٣3.	1.1	30.19	4	0.001
جميع الفرضيات(الاستبيان كاملاً)		3.3	1.1	31.64	4	0.008

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تم استخدام اختبار (مربع كاى) ، والنتائج مبينة في جدول رقم (١٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فرضيات دراسة (أثر نظام الرقابة الإدارية علي أداء المؤسسات الحكومية) :

١/عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

جدول (١١) : الفرضية الأولي :

الفرضية الأولى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
	3.4	1.0	32.89	4	0.001

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي : " ضعف نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسات الحكومية اثر سلبا على كفاءة الأداء ". بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالفرضية الأولي (32.89) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) واعتماداً على ما ورد في الجدول(١١) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على جميع عبارات هذه الفرضية.مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى و التي نصت على أن" ضعف نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسات الحكومية اثر سلبا على كفاءة الأداء " قد تحققت و لصالح الموافقين .

٢/عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

جدول (١٢) : الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
	٣٣.	1.1	32.85	4	0.003

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي : " عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية أدى إلى ضعف الرقابة وانتشار الظواهر السالبة".بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (32.85) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) واعتماداً على ما ورد في الجدول(١٢) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على غالبية عبارات هذه الفرضية. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية و التي نصت على أن" عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية أدى إلى ضعف الرقابة وانتشار الظواهر السالبة " قد تحققت و لصالح الموافقين .

٣/عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

جدول (١٣) : الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
	٣3.	٢1.	30.64	4	٦0.02

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:" توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين العديد من الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في نظام الرقابة الإدارية بالأمانة العامة للحكومة ومستوي كفاءة الأداء". بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (30.64) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) واعتماداً على ما ورد في الجدول(١٣) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على غالبية عبارات هذه الفرضية.مما تقدم نستنتج أن الفرضية الثالثة و التي نصت على أن" توجد علاقة ارتباطيه ايجابية بين العديد من الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في نظام الرقابة الإدارية بالأمانة العامة للحكومة ومستوي كفاءة الأداء " قد تحققت و لصالح الموافقين .

٤/عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

جدول (١٤) : الفرضية الرابعة :

الفرضية الرابعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاى	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
	٣3.	1.1	30.19	4	0.001

المصدر : إعداد الباحثين من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٩م

قيمة (Chi-Square) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤) تساوى (9.488)

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي: " كلما كان هناك نظام رقابي فعال أدى ذلك إلى التقييم الجيد للأداء بالأمانة العامة للحكومة". بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (30.19) و هذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (٤) و مستوى دلالة (٥٪) والبالغة (9.488) واعتماداً على ما ورد في الجدول(١٥) فان ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى (٥٪) بين إجابات أفراد العينة و لصالح الموافقين على غالبية عبارات هذه الفرضية. مما تقدم نستنتج أن الفرضية الرابعة و التي نصت على أن" كلما كان هناك نظام رقابي فعال أدى ذلك إلى التقييم الجيد للأداء بالأمانة العامة للحكومة " قد تحققت و لصالح الموافقين.

المحور الرابع:الخاتمة

أولاً : نتائج الدراسة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي أجراها الباحثون واختبار الفرضيات فقد استخلصالنتائج على النحو التالي:

١. بينت الدراسة عدم وجود ضعف في نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسات الحكومية مما يؤثر ايجاباً على كفاءة الأداء،وأن أمانة الحكومة تستعين بالمختصين في وضع ومراجعة النظام الرقابي كما أن نظم وأساليب الرقابة في

الأمانة تتسم بالفاعلية وهي تهتم بالحصول على التغذية العكسية من البيئة الخارجية بغرض تحسين الأداء ويتم المقارنة بين المخطط والمنفذ عند تقييم خطة الأمانة.

٢. إن عدم إتباع معايير وأسس الرقابة الإدارية العلمية أدى إلى ضعف الرقابة وانتشار الظواهر السالبة وبالتالي اثر سلبا في الاداء المؤسسي وذلك من خلال انه توجد معايير محددة للأداء بخطة الأمانة وهنالك صعوبة في اكتشاف الانحرافات والأخطاء بخطة الأمانة كما أن نظام الرقابة الإدارية بالأمانة يمكّن من مراقبة نشاط العاملين و توجد ظواهر سالبة بالأمانة نتيجة لعدم وجود أسس ومعايير رقابية واضحة ولا توجد صعوبة في قياس الأداء بإدارات الأمانة.

٣. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين العديد من الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في نظام الرقابة الإدارية بالأمانة العامة للحكومة ومستوى كفاءة الأداء حيث ان الأساليب المستخدمة لقياس الأداء بالمؤسسات الحكومية تتيح القضاء على الانحرافات بالأداء و يتم استخدام التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة العمل بالأمانة كما يتم تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بالأمانة.

٤. أثبتت الدراسة انه كلما كان هناك نظام رقابي فعال أدى ذلك إلى التقييم الجيد للأداء بالأمانة العامة للحكومة وذلك من خلال عدم توفر المعلومات الرقابية الدقيقة بالأمانة أدى لضعف الأداء ولا تبرز فعالية الرقابة الإدارية بالأمانة في الحيلولة دون وقوع الأخطاء و لا في كشف الأخطاء قبل وقوعها بينما تبرز فعالية الرقابة الإدارية بالأمانة في كشف الأخطاء بعد وقوعها

ثانياً : توصيات الدراسة:

أوصت الدراسةبما يلي:

١. رفع مستوى كفاءة الاداء الاداري للعاملين بالمؤسسات الحكومية من الممارسين لوظيفة الرقابة الادارية لرفع مستوى الاداء وذلك عبر الدورات التدريبية المنتظمة للقيادات والعاملين الممارسين للرقابة الادارية وتوضيح مفهوم الرقابة الادارية واهدافها وعلاقتها بالاداء والاطلاع على احدث التجارب في مجال المراقبة واساليبها.

٢. رفع مستوى كفاءة نظم الرقابة الادارية بالمؤسسات الحكومية وذلك عبر دعم الوحدات الرقابية بالموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الاساليب الرقابية لتتوافق مع متطلبات كل مرحلة ، وإعادة دراسة الانظمة واللوائح والعمل على تبسيط الاجراءات لتحقيق التطبيق الكامل لها.

٣. اتباع الاساليب العلمية الحديثة في معالجة القصور في نظام الرقابة الادارية والاداء بالمؤسسات الحكومية وذلك عبر الاهتمام باجراء الدراسات والبحوث العلمية و تناول المشكلات التنظيمية من خلالها بعيدا عن اتخاذ القرارات بالطرق التقليدية المعتمدة على الخبرة والمعلومات العامة ، مع بناء قواعد المعلومات والبيانات الحديثة بالامانة لدعم عمليات اتخاذ القرار داخل التنظيم حتى تتميز بالدقة والموضوعية والسرعة عند الحاجة اليها.

٤. تطبيق احدث الأنظمة العلمية الموضوعية لتقييم و قياس الأداء بما يحقق التعرف على نقاط القوة والضعف في اداء المؤسسة والعمل على معالجة أسباب الضعف وتدعيم نقاط القوة للمحافظة عليها.

المصادر والمراجع:

إبراهيم، سعد الشريف (٢٠١٥). الرقابة الإدارية وأثرها في الأداء في محليات ولاية شمال كردفان، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم.

أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٩١).الادارة في الاسلام، مطبعة التمدن للنشر، الخرطوم.

بلوط، حسن ابراهيم (٢٠٠١).ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دارالنهضة العربية، بيروت.

دره، عبد الباري و الصباغ، زهير(٢٠٠٨م). ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

درويش، عبد الكريم(١٩٨٣). اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

زكي، بدوي احمد ومصطفى، محمد كمال (١٩٨٤)(ب). معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.

زكي، بدوي ومصطفي،كمال(١٩٨٤). (أ)العملية الادارية بالجمارك، معهد الادارة العامة، الرياض.

سعد، طارق محمد أحمد (٢٠١٨). أثر نظام الرقابة الإدارية في إدارة المخاطر المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة شندي ، السودان

سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم واسماعيل، زكي مكي (٢٠٠٧). نظم الرقابة الادارية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر،الخرطوم.

شاويش، مصطفي نجيب (٢٠٠٥). ادارة الموارد البشرية.ادارة الافراد،دارالشروق للنشر والتوزيع،عمان.

شريف، علي (٢٠٠٢). الادارة المعاصرة ،الدار الجامعية،الاسكندرية.

الشنواني، صلاح (١٩٦٦). التنظيم الاداري في قطاع الاعمال، دار المعارف، مصر.

الصحن،محمد واخرون(٢٠٠١).مبادئ الادارة، الدار الجامعية،الاسكندرية.

عبد الباقي ،صلاح(١٩٩٩). ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية.

عبد الرحمن، حسن حمد السيد (٢٠١٧). أثر الرقابة الإدارية على أداء المشاريع الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل، رسالة دكتوراه، جامعة شندي، السودان.

فتحي، محمد (٢٠٠٣). مصطلحات ادارية ، دار التوزيع والنشر الاسلامية،مصر.

فريد، محمد حسن(٢٠٠١). مبادئ الادارة، الدار الجامعية،الاسكندرية.

ماهر، احمد(٢٠٠٦).ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية.

محمد، منصور علي(١٩٩٩). مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل،القاهرة.

محمود، طلعت منال (٢٠٠٣). اساسيات في علم الادارة،المعهد العالي للعلوم الاجتماعية،الاسكندرية.

المسكيني، علي(١٩٩٧). ادارة الموارد البشرية،ط٢، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

المغربي ،عبد الحميد (٢٠٠٧).دليل الادارة الزكية لتنمية الموارد البشرية،ط٢، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

المنظمة العربية للتنمية الادارية(٢٠٠٨). الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي،القاهرة.