

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري"
في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م د. محمد بشر الكاتب

عضو هيئة تدريس بقسم العلوم الإدارية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ونائب عميد
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة انجينا - تشاد

مستخلص البحث

تعتبر الرقابة واحدة من أهم العناصر الأساسية للإدارة، لأنها تقوم بالضبط والتعديل والتقويم لباقي الحلقات الأخرى، كما أنها نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس أداء العاملين بناءً على الأهداف والبرامج والمحددة مسبقاً. قد هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير متطورة للرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم فرضيات الدراسة، ركزت على أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة، كما تؤدي الرقابة الإدارية التي تقوم بها المؤسسة إلى تنافس في الأداء بين العاملين.

وقد قسم البحث إلى أربعة فصول، حيث اشتمل الفصل الأول: أساسيات البحث وتم تقسيمه إلى مبحثين، حيث اشتمل الفصل الثاني: الرقابة الإدارية إلى أربعة مباحث، وكان الفصل الثالث: تقييم أداء العاملين، وقد قسم أيضاً إلى أربعة مباحث، وكان الفصل الأخير: الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى مبحثين.

وقد كانت الدراسة الميدانية في البنك الزراعي التجاري حيث بلغ مجموع العاملين في البنك (٣٧) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٠) وتم جمع (٢٥) استبانة حيث استبعدت (٥) استبانة لعدم صلاحياتها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، بالإضافة إلى الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف تؤدي إلى تنافس العاملين، مما يحسن كفاءتهم في الأداء.

وأوصى الباحث: ضرورة وضع معايير تساهم في تحسين سلوك العاملين بالمصرف، كما ينبغي إدخال الأساليب الأكثر حداثة لفهم طبيعة العمل والتكيف معه.
الكلمات المفتاحية: اثر..... الرقابة..... الادارية..... اداء..... العاملين.

Abstract

Control considered one of the most important basic elements of management, because it controls, adjusts, and evaluates the rest of the other episodes. It is also an organized administrative activity concerned with supervising, following up, and measuring the performance of employees based on the goals and programs that were pre-determined.

The study aimed to identify advanced standards for administrative control over the performance of employees in institutions.

The study followed the descriptive analytical approach, and the most important hypotheses of the study focused on the impact of administrative control on the performance of the organization's employees. The administrative control carried out by the organization also leads to competition in performance among employees.

The research was divided in to four chapters, where the first chapter included: basics of research and was divided into two sections, where the second chapter included: administrative control into four sections, and the third chapter was: the performance of employees, and it was also divided into four sections, and the last chapter was: the study field, and was divided into two sections.

The field study was in the Agricultural and Commercial Bank, where the total number of employees in the bank was (37), and a random sample of (30) was selected, and (25) questionnaires were collected, while (5) questionnaires were excluded because they were not valid.

The most important findings of the study:

The administrative control carried out by the bank has a positive impact on the performance of employees, in addition to the administrative control carried out by the bank leads to competition among employees, which improves their efficiency in performance.

The researcher recommended: the necessity of setting standards that contribute to improving the behavior of bank employees, and the most modern methods should be introduced to understand the nature of work and adapt to it.

مقدمة

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً يشمل جميع مجالات الحياة الإنسانية وأثرها على حياة الفرد من خلال التطور التكنولوجي، وهنا تبرز أهمية الرقابة الإدارية على أداء العاملين، في المنظمات والمؤسسات الخاصة، ولقد عرف الإنسان فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة في عملية الرقابة وهي مكملة لحلقات العملية الإدارية، لأنها تقوم بالضبط والتعديل والتقويم لباقي الحلقات الأخرى.

إذ تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تهديدات متعددة، مصدرها اتساع البيئة الخارجية التي تمارس أهدافها وتحسين أدائها وفعاليتها، فالأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض والحرص على كل خلية من خلايا التنظيم التي تشرف على المتابعة داخل المؤسسة، وباعتبارها العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة، ويعتبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء من خلال قدرات ومهارات العاملين.

وتتمحور أهمية الرقابة الإدارية في دورها على أداء العاملين بالمؤسسات الخاصة مهما كان نوعها، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس أداء العاملين بناءً على الأهداف والسياسات والبرامج التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات، لعلاجها وتفايدي تكرارها.

ويعتمد أداء العاملين داخل المؤسسة على مدى التزام العاملين للأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات من قبل إدارة المؤسسة، بفرض إظهار الطاعة والسلوك الودي تجاه القيادة وإظهار نية التعاون الفعلي وهذا لا يأتي إلا بالرقابة الدائمة والإدارة الحكيمة ولذلك من خلال دراستنا سنتطرق إلى معرفة الغموض الذي يعرقل عملية الرقابة الإدارية على أداء العاملين وما هي الإجراءات أو الأساليب الرقابية المتطورة التي تستند عليها المؤسسات.

❖ مشكلة الدراسة:

ما أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسات الخاصة؟

❖ أهداف الدراسة:

يهدف الدراسة على الآتي:

١. التعرف على معايير متطورة لنظام الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات.

٢. يسعى لإيجاد أساليب التحفيز والترقية لأداء العاملين بكفاءة عالية.
٣. يسعى لتطوير المعايير الخاصة بأداء العاملين بالمصرف.

❖ أهمية الدراسة:

١. يسعى لاكتشاف أساليب رقابية مستحدثة لتفادي الأخطاء والانحرافات.
٢. يسعى لإيجاد طرق قياسية للأداء والتحفيز والاستمرارية بكفاءة.
٣. يسعى لتطوير وسائل الرقابة الحديثة بأداء العاملين.

❖ أسئلة الدراسة:

ما هي أساليب الرقابة الإدارية المتطورة التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة؟

❖ فرضيات الدراسة:

- هناك أثر للرقابة الإدارية التي تقوم بها المؤسسة على أداء العاملين.
- تصميم البرامج التدريبية الجيدة يساعد في انجاز العمل الرقابي.
- تؤدي الرقابة الإدارية التي تقوم بها المؤسسة إلى تنافس في الأداء بين العاملين.

❖ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في (البنك الزراعي التجاري).
- حدود زمنية: ٢٠١٠ - ٢٠٢٠م.
- حدود مكانية: العاصمة أنجمينا

❖ منهجية الدراسة:

- المنهج الوصفي
- المنهج التحليلي

❖ أدوات الدراسة:

- الكتب
- الرسائل الجامعية
- الاستبيان
- الأرشيف
- المقابلات.

المحور الأول: مفاهيم الرقابة الإدارية وأهميتها

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية:

تعريف الرقابة: هي الوظيفية التي تزود النظام بالتعديلات اللازمة على ضوء الخطة وإصلاح الانحرافات عن أهداف النظام في إطار الحدود المسموح بها.

وتعرف الرقابة بأنها الوسيلة من الوسائل التي يمكن أن تساعد المسؤولين على التحقيق من مدى نجاح العمليات الإدارية في الوصول إلى غايتها المرسومة^(١).

وتعرف أيضاً: بأنها عملية قياس النتائج الفعلية، ومقارنة هذه النتائج بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وبالإضافة إلى تشخيص وتحليل أسباب الانحرافات الواقعة مقارنة بالمطلوب، واجراء التعديلات اللازمة لضمان عدة الأنشطة إلى المسار الطبيعي المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة أو المنظمة^(٢).

وتعرف الرقابة هي جزء من التحكم والانضباط وأن التحكم هو العنصر الأساسي ومحور الهيكل التنظيمي^(٣).

ونعرف أيضاً: التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات^(٤).

تعرف الرقابة على أنها التحقق أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، وتهدف الرقابة إلى الكشف عن الأوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وهي تمارس على كل شيء.

(١) - عبد المعطى عساف، على العربي، مدخل إلى الإدارة العامة، الكويت، دار النشر السلام، ط١،

١٩٨٨م، ص: ١٣٥

(٢) - عبد الرحمن المعوس، درهاني يوسف خاشقجي، مبادئ الإدارة العامة واستنظيم الإداري، (ب ن)

(ب ط)، ص: ١١٢.

(٣) - عبد الرحمن بن إبراهيم الضيخان، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر، الأردن، دار

النشر، ط١، ١٤١٤، ص: ٢٠.

(٤) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الحامد للنشر

والتوزيع، ط ١، سنة ٢٠٠٦م، ص: ٣٠١.

وتعرف بأنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة فهي تساهم في كفاءة الإنجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخرين، وتتحقق من أن الواجب أدائه على وجه مرض. إذاً يمكننا القول بأن الرقابة: هي عملية حيوية تقوم بالمتابعة الدقيقة لسير العمل وفق الأهداف المخطط لها مسبقاً، ولتقادي الأخطاء والانحرافات التي تطرأ عليها.

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية:

رأينا أن عملية التخطيط وتكوين الخطط تعتمد أساساً على التنبؤ، على الرغم من أن التنبؤ أصبح علماً له نظرياته ومبادئه، إلا أنه لا يمكن أن يصل إلى مستوى مطلق من الدقة، لو أن التنظيم الإداري تم تصميمه بطريقة مثالية تضمن التوزيع الملائم للسلطة والمسؤولية، مع الالتزام الكامل من قبل العاملين بالاختصاصات السابق تحديدها، وعلى الرغم من تعدد الأسباب التي تبرز أهمية الرقابة، إلا أنه يمكن جمعها في أسباب التالية:

١. البيئة:

يهتم هذا الوضع بالمنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، نجد أن بعض الشركات كانت مضطرة إلى التجاوب مع التغير البيئي، (فتعرضها لإفلاس، والكوارث الطارئة لذلك فإن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات في البيئة).

٢. تعقد التنظيم:

إن التنظيمات المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد الذي يشمل كلاً من النواحي الفنية والنواحي السلوكية، وبالتالي فمن خلال الرقابة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه، فالنظام الجيد للرقابة يمد المدير بمعلومات كافية عن سير عمليات المنظمة^(٥).

٣. اقتصاديات النظام الرقابي:

يجب أن لا يكون النظام الرقابي مصدر تكلفة إضافية، بل تتناسب تكلفته مع طبيعة العمل الذي أوجد من أجله، وقد لا تحتاج أنشطة معينة إلى نظام رقابي أصلاً، أو تحتاج أنشطة أخرى إلى جهاز رقابي يتناسب مع أهميتها.

^(٥) - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، دار النشر الدراسة الجامعية، (ب ط)، ٢٠٠٥م، ص ٣٦٥.

٤. إمكانية النظام على تصحيح الأخطاء:

لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادراً على تخفيف الأخطاء والانحرافات بل تصحيح تلك الأخطاء وتقويمها بما يساعد على رفع الأداء ولهذا لا بد للنظام الرقابي أن يؤدي العمليات التالية:

أ. تحديد الأخطاء والانحرافات وبيان مواقع حدوثها.

ب. تحديد الجهة المسؤولة عن وقوع تلك الأخطاء والانحرافات.

ج. تحديد الإجراءات الواجبة الاتباع لتصحيح تلك الأخطاء

د. اتخاذ التدابير اللازمة لعدم وقوعها مستقبلاً.

٥. الاستفادة من النظم الرقابة المماثلة:

لدى المؤسسات الأخرى لغرض أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات وسياسة مناهج^(٦).

أهداف الرقابة الإدارية وأنواعها

أولاً: أهداف الرقابة الإدارية:

يعتبر الهدف الأساسي من هذه الإجراءات الرقابية هو تمكين السلطة المختصة من التأكد، بأن العمليات الإدارية تسير وفقاً للخطط المتفق عليها، وبناءً على المعايير التي تتم تحديدها سلفاً، فالرقابة تمكن المختصين من تلافي مثل هذه العيوب وتداركها قبل أن تستقل، لذلك للرقابة أهداف كثيرة ومتعددة وهي كالتالي^(٧):

١. التأكد من تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وفقاً لما خطط لها.

٢. التقليل من الإسراف في استخدام الموارد المستخدمة والعمل على وضع معايير للأداء.

٣. الوقوف على المشكلات والانحرافات ومحاولة تحليلها وعلاجها^(٨).

٤. التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للوائح والأنظمة المقررة في الخطة.

(٦) - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط١، ص: ٣٣٨.

(٧) - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٣٨.

(٨) - أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، مصبر، دار النشر المكتبة الجامعي الحديث، (ب ط)، سنة ٢٠٠٧م، ص: ١٦٤.

٥. التأكد من أن الموارد المتاحة للمؤسسة أو المنظمة (بشرية، مادية، معنوية)، قد استخدمت الاستخدام الأمثل والأكفأ وفقاً للخطط المرسومة.
٦. تشجيع وتنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات العليا في الأداء الوظيفية المتوقعة، ووضع حوافز مادية ومعنوية للمتفوقين، ومعاقبة المتخاذلين والمتهاونين في أدائهم.
٧. تحقيق العدالة والإنصاف بين أفراد المنظمة^(٩).
٨. الترشيح في الإنفاق المالي، وذلك عن طريق معالجة الانحرافات في الخطة عند ظهورها وقبل استفحالها.
٩. تساعد العملية الرقابية على التنسيق بين الأعمال الإدارية في الأقسام وفروع المنظمة، وذلك من أجل تحقيق التكامل في الأداء، وخلق روح الفريق بين الوحدات لتحقيق الأهداف المشتركة والعامّة للمنظمة^(١٠).
١٠. ضمان تحقيق الشرعية المطلوبة للعمل الإداري، وذلك بالالتزام بالقوانين واللوائح والسوابق الإدارية المتعارف عليها.
١١. التأكد من تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة وذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف والقصور ومعالجتها أول بالأول.
١٢. العمل على اكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف أو سوء التصرف من جانب المسؤولين والحرص على توجيههم ومعاقبة الذي لا يحترمون قوانين العمل ونظمه؛ ولا يتقيدون بها.
١٣. التنبؤ بالأخطاء الإدارية قبل وقوعها، والقيام باتخاذ القرارات اللازمة للحيلولة دون الوقوع مثل تلك الأخطاء.
١٤. التأكد من جميع الحقوق والامتيازات المقررة للعاملين تحظى بالرعاية التامة بوساطة المسؤولين بالقدر الذي يعطي كل ذي حق حقه، وبجانب ذلك لا بد من التأكد أن جميع العاملين يؤدون واجباتهم الوظيفية بأمانة واقتدار^(١١).
١٥. المساعدة على تنسيق جهود النظم الفرعية بالمنشأة الإدارية، بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

(٩) - محمد عبد الرحمن المهوس، هاني يوسف خاشقجي، مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ص ٨٢.

(١٠) - محمد عبد الرحمن المهوس، هاني يوسف الخاشقجي، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٣.

(١١) - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٧٨.

١٦. ترشيد عمليات اتخاذ القرارات وتقييمها ومتابعة تنفيذها، وإدخال التعديلات اللازمة على سير العمل في الوقت المناسب وبالقدر الذي يساعد على تنفيذ الخطط المتفق عليها.

١٧. تحديد مركز المنظمة المعنية حتى تستطيع أن تعرف أين تقف؟ وكيف كانت مسيرتها؟ وأين تتجه؟ وما هي معوقات حركتها؟ وما هو مستقبلها؟ ويشمل هذا التحديد عادة تحديد المركز التنظيمي للمنظمة، بمعرفة كافة الأوضاع التنظيمية (فروع، وحدات المستويات).

١٨. كشف وتحديد الممارسات الابداعية، والمبادرات في المنظمة وذلك حال وقوعها حتى يمكن رعايتها، والأخذ بها في إطار تجربة رائدة قد تؤدي إلى أحداث تطويرات شاملة على مستوى المنظمة.

١٩. كشف وتحديد المشاكل والمعوقات والسلبيات قبل وقوعها، وذلك حتى يمكن تداركها، وإذا لم يتسق ذلك فيتم كشفها حال وقوعها حتى يمكن معالجتها قبل استفحال أثارها.

٢٠. تحديد مراكز المسؤولية واجراء المسائل المناسبة، فالعملية الإدارية دون مسؤولية محددة تصبح فوضى، ودون مسائلات تصبح لا مبالاة، وبين الفوضى واللامبالاة تنهار أقوى المنظمات.

٢١. وكذلك فإن تحديد المسؤوليات واجراء المسائلة على أساسها يمثل المدخل الموضوعي نحو العدالة التي تعتبر الغاية العليا، لأي وجو اجتماعي مهما صغر أو كبر حجمه^(١٢).

- إذ تركز الرقابة الحديثة على الأهداف والنتائج ومعيارها الرئيسي ويمثل في مدى تحقيق الفعالية الإدارية، وليس قدرتها على فرض سلطة بوليسية قادرة على تصيد الأخطاء، والمعاقبة عليها.

- أما الرقابة التقليدية: تعمل مسطرة للسلوك أما الرقابة الحديثة فتبرز كإطار للحركة^(١٣).

(١٢) - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٧٨.

(١٣) - عبد المعطي عساف، مصدر سبق ذكره، ص: ٢٣٨.

أنواع الرقابة الإدارية:

- الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية:

بحيث تهدف الرقابة الأولى إلى محاولة اكتشاف الانحرافات أو أي أخطاء قبل وقوعها، والعمل على منع حدوثها، أو اتخاذ الترتيبات اللازمة والكفيلة بتخفيف السلبات المترتبة عليها، وهذا ما يقترض الاستمرار عليه والمتابعة وتقديم التقارير عن كل ما يدور أثناء عمليات التنفيذ في الأوقات الملائمة.

أما الرقابة العلاجية:

فهي التي تهدف إلى ما يلزم لمواجهة أية أخطاء أو تجاوزات في حالة وقوعها، وقبل استئصالها قد يحدث وقوع انحرافات أو الخطاء لم تتمكن أجهزة الرقابة الوقائية من رصدها وتلاقيها، خاصة تلك الحوادث المميزة بعنصر المفاجأة، وهذا أمر طبيعي في بيئة العمل، ولا بد لأجهزة الرقابة العلاجية من التصرف السريع لمعالجة آثارها حال وقوعها.

- الرقابة الذاتية:

وهي الرقابة التي يمارسها الموظف على نفسه وتتعلق بمدى اخلاص الموظف وقيامه بالواجب، ورغبته في المصلحة العامة والخاصة، وهي التي تدفع الموظف إلى القيام بمهامه على أحسن وجه وإرضاء لضميره وليس طمعاً في ثواب أو خوفاً من عقاب، ولكي تتجح هذه الرقابة لا بد من توفر الشروط التالية على الموظف:

أ. القدرة والمعرفة اللازمين لتأدية المهام المطلوبة.

ب. وضوح الدور، فقد يكون الموظف حائزاً على القدرة والمهارة اللازمة، ولكنه في

الوقت نفسه لا يعرف ما هو المطلوب منه؟ وما دوره في المنظمة؟

- **رقابة السلطة العليا:** وهي السلطة التي تتولى وظيفة التشريع للمنظمة، وتكون

مسؤولة عن وضع السياسات العامة، وعن الأجهزة المختلفة اللازمة، ولإنتظام سير

العمل التنفيذي، وكما يلاحظ، فإن المجالس النيابية البرلمانية، المنتخبة هي تتولى

ذلك بالتعاون مع مجلس الوزراء المنبثق عن هذه المجالس عادة^(١٤).

(١٤)- علي محمود المبيض، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار النشر معين بن شمس، (ب ط)، ٢٠٠٥م.

١. **الرقابة المتزامنة:** وتأخذ مفعولها أثناء أداء النشاط، حيث يستطيع المدير تصحيح المشاكل قبل استفحالها وازدياد أثارها السلبية من حيث الحجم والكلفة ومن أحسن الأشكال المعروفة للرقابة الآتية: هو الإشراف المباشر الذي يستطيع فيه المدير من مراقبة أعمال العاملين وتصحيح المشاكل عند وقوعها.
٢. **الرقابة الرجعية أو العلاجية:** وتأخذ مفعولها بعد حدوث النشاط أو المشكلة التي تواجهها الإدارة في هذا النوع من الرقابة وحصول المدير أو المشرف على المعلومات بعد وقوع الخطأ، ولكن قد يكون هذا النوع من الرقابة هو القوائم المالية التي تعطينا تقييماً للأوضاع ويحاول المدير التعرف على الأسباب التي أدت إلى هبوط المبيعات لكي يحاول معالجة الوضع وتصحيح المشكلة^(١٥).

خصائص الرقابة الإدارية وأساليبها

أولاً: خصائص الرقابة الإدارية:

- يرى بعض الكتاب أن نظام الرقابة يجب أن يتميز بعدة خصائص هامة لا يمكن بدونها أن ينجح في أداء مهامه الرقابية ومن هذه الخصائص ما يلي^(١٦):
١. **الملائمة:** ضروري أن يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، وتحقيق التوازن بين العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة.
 ٢. **السرعة في كشف الانحرافات:** كما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها، كما أنه ذلك النظام الكافي في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات.
 ٣. **توازن التكاليف مع المردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليف الفوائد الناتجة عن استخدامه وتطبيقه.

^(١٥) - موقف حديد محمد، إدارة المبادئ والنظريات والوظائف، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ب) ط)، عام ٢٠٠٧م، ص: ٢٤٨.

^(١٦) - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان، دار البازوري العلمية، ١٩٩٨م، ط١، ص: ٣٣٣.

٤. **المرونة:** حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل متحفظاً بفعالية في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف الغير متوقعة، وأن يحافظ على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل.
٥. **الوضوح:** أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة، كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والإختصاصات لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.
٦. **التوافق مع الهيكل التنظيمي:** بمعنى أنه لا يجوز أن يمارس الرقابة الأمن كانت سلطته تسمح بذلك، فالتنظيم باعتباره الأداة الرئيسية للتنسيق، ويعتبر الأساس الذي تقوم عليه الرقابة، والمدير في التنظيم الرسمي، هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين، أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة، وإذا فعل فإنه يؤدي إلى اخلال بنظام العمل وإساءة بالغة إليه.
٧. **إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء:** فالنظام الرقابي الجيد ليس ذلك النظام الذي يكشف الأخطاء أو الانحرافات فهدف الرقابة تشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها اصلاً، وتصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر^(١٧).
٨. **الدقة في تحديد المعايير والمقاييس:** لكي تحقق الرقابة عنصر الفعالية في الأداء من الضروري تحديد ما يجب قياسه ووضع صياغه الأهداف في شكل يسهل قياسه من خلال معايير محددة ودقيقة.
٩. **التأثير في سلوك الأفراد:** عند تنفيذ نظام الرقابة من الضروري ربط النتائج المرجوة بالأفراد الذين لهم الأثر الأكبر في تحقيقها، ولا تكون الرقابة فعالة إلا إذا نجحت بتوجيه سلوك الأفراد، فالسلوك هو جوهر الرقابة، وليست الجوانب الفنية في الرقابة.
١٠. **إيجابية الرقابة:** الرقابة نشاط إداري يرتبط بجميع جهود المنشأة ويهتم باكتشاف الثغرات والعيوب قبل حدوثها والعمل على علاجها، ولا تنتظر في جميع الحالات حتى تحدث المشكلات.
١١. **التنبؤ بالنتائج:** عند القيام بالرقابة لا يجب الانتظار حتى تتحقق النتائج فعلاً، ولكن من الضروري التنبؤ بالنتائج كلما أمكن ومتابعتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية أول بأول، فإذا تم الانتظار حتى تحدث النتائج فعلاً، ويتم مقارنتها

(١٧) - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٣٤.

بالمعايير الموضوعية ويكون الوقت متأخر لإجراءات التصحيح وقد يؤثر ذلك على قدرة المنشأة التنافسية.

١٢. الرقابة أداة للتحفيز: لا ينظر للرقابة على أنها أداة بتخويف العاملين وارهابهم بل يجب النظر للرقابة على أنها أداة لتحفيز العاملين وتنمية الروح المعنوية لديهم، وذلك بالإعتماد على مبادئ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين، وتحديد نظام سليم للثواب والعقاب^(١٨).

١٣. الإيجابية: بمعنى إيجابية النظام الرقابي كونه نظاماً لا يقصد من وراء رقابة الأداء، كما أنها لا تكون الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال، أو اثناء التنفيذ، بل تمتد إلى اكتشاف ما سيحدث من أخطاء مستقبلاً لتجنبها واتخاذ ما يلزم لضمان عدم تكرارها إن وقعت.

والإدارة بنظرتها الموضوعية تتبعد عن السلبية في الرقابة التي هدفها إلى تصيد الأخطاء والهفوات لكي تتلافى وقوعها ومن ثم معالجتها إن حدثت بقصد عدم تكرارها. قدرة النظام الرقابي على سرعة اكتشاف الانحرافات والنظام الرقابي الجيد هو ذلك النظام الذي له القدرة على اكتشاف الأخطاء وتلافيها بالسرعة الممكنة. إذ كلما تلاقى الأخطاء سريعاً كلما أمكن إيقاف الخطأ قبل أن يتسع ويتحول إلى مخاطر^(١٩).

١٤. الفاعلية: لكل عملية إدارية وظائف محددة، ومن أهم الوظائف الرقابية بالمؤسسة تحقيق ورفع مستويات الكفاءة والكشف عن الانحرافات والأخطاء التي توجد بالمؤسسة ومحاولة إصلاحها بسرعة.

١٥. أن يواكب النظام الرقابي كل خطوات المشروع فتبدأ عمليات الرقابة السابقة في مرحلة التخطيط للمشروع، والتي تليها الرقابة أثناء عمليات التنفيذ ثم تستمر الرقابة في مرحلة التقييم النهائي لأداء المشروع.

١٦. أن تكون هناك معايير موضوعية بقدر الإمكان لقياس أداء العاملين والعمل على تحفيزهم سلباً أو إيجاباً.

(١٨) - علي محمود المبيض، مرجع سبق ذكره، ص: ١٧٠

(١٩) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٣٨.

١٧. أن تكون الرقابة شاملة لوسائل النشاطات الإدارية وغايتها في الوقت وذلك يعني أن تهتم الأجهزة الإدارية بمراقبة العمل من حيث الإجراءات الشكلية، التي يهدف إليها النشاط الإداري.

١٨. أن يتوفر للنظام الرقابي جهاز لجمع المعلومات وحفظها وتداولها^(٢٠).

الوضوح والمرونة:

- والرقابة لا بد أن تكون واضحة وسهلة لإدراك من يستلزم في تطبيقها، كما يتصف النظام بالمرونة التي تجنيه الكثير من الجهود وتزيد من قدرته على مواجهة التغيرات في الطرف وتحسينه على التأقلم معها إلى جانب مواجهته لتغيير الخطط.
- التطورات الإنسانية التي أصبحت تفرض تحولاً فعلياً في طبيعة النظرة للإنسان العاملين والتنظيم، والانتقال في مجال الإدارة من النظرية التقليدية إلى نظريتي العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني.
- وأن أثر هذه التطورات فيما يتعلق بالرقابة أنها لا بد أن تخلق التعامل مع المرؤوسين والتابعين، واستبدال أسلوب الرقابة مباشرة والمشددة بأساليب أكثر إنسانية.
- التطورات السياسية والتحول عن الأسلوب التعسفي والتسلطي، واستبداله بالأسلوب الديمقراطي والانتقال من الاعتماد على الأسلوب المركزي في إدارة السلطة إلى التوسع نحو مزيد من اللامركزية.
- التطورات التكنولوجية والفنية وتعقد طبيعة العملية الإدارية وبصور خلقت ظاهرة مزدوجة الأبعاد فمن ناحية أولى، يلاحظ أنها أصبحت تحد من حرية الإداريين على فرض رقابة تحكّمية نظراً لعدم دراية الإداريين بأبعاد العمل الفني، وبالتالي عدم قدرتهم على رقابة الأعمال ذات الصفة الفنية بهذه الصورة.
- ومن ناحية ثانية، أصبحت توفر الأساليب والأدوات القادرة على ممارسة الرقابة بتحكم شديد.
- تضخم حجم البناء الإداري، وزيادة عدد المستويات الإدارية التابعة، وبصورة أصبحت تحول دون قدرت السلطة المركزية أن تمسك بكافة الخيوط إمساكاً مباشراً أو ضمن إطار مشدد من الرقابة المركزية، وبالتالي فإنه أصبح من الضروري

(٢٠) - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: ١٣٨.

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

تخفيف التوجيهات المركزية وتحقيق الرقابة المفروضة، واستبدالها بقدر من اللامركزية التي تتضمن رقابة مخففة^(٢١).

ثانياً: أساليب الرقابة الإدارية:

توجد هناك أساليب وأدوات متنوعة للرقابة الإدارية كل منها نوعاً معين من أنواع الرقابة، والجدير بالذكر أن أساليب الرقابة المختلفة تكمل بعضها البعض ويجب على كل منظمة الجمع بين الأساليب المختلفة وفق ما تتطلبه أهداف المنظمة ونشاطها وفلسفة الإدارة فيها:

١) الرقابة المستمرة:

وتستخدم فيها الأساليب التالية^(٢٢):

أ. الرقابة الذاتية:

لا يمكن لأي منظمة البقاء طويلاً بدون أن يمارس العاملون فيها الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم، وبدون ذلك يجب على المنظمات وضع نظم رقابية شاملة وتفصيلية في غاية التعقيد مما يزيد من تكلفة هذه النظم، لذا لا بد من نقل الرقابة من رقابة خارجية تمارسها إلى رقابة ذاتية لدى العاملين أنفسهم.

ب. الرقابة الجماعية:

وتشكل جماعة العمل مصدراً هاماً للرقابة إذ أن معايير الجماعة تحدد للفرد ما هو السلوك المقبول وغير المقبول، وبذلك فإن هذه المعايير لها تأثير كبير على أفعال الفرد وتصرفاته وكثير من المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لرقابة الجماعة وتؤكد على ضرورة الالتزام بأنماط السلوك التي تقرها الجماعة.

ج. السياسات- الإجراءات- القواعد:

وتغير السياسات والإجراءات والقواعد أساليب رقابة أيضاً فهي تتناول وتحدد أشياء كثيرة مثل كيفية صنع قرارات معينة، والتعامل مع الموارد (اختيار العاملين، اختيار الموردين، تأمين المواد)، والتعامل مع المستهلك وغيرها، وهذه السياسات التي يشارك العاملون في وضعها، والتي يتم شرحها للعاملين ويتم تنفيذها بشكل مناسب، والتي توجه وتضبط بفاعلية أفعال وأسلوب الأفراد والجماعات.

^(٢١) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٣٩.

^(٢٢) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٤٠.

٢) أساليب الرقابة الدورية^(٢٣):

أ. نظم المعلومات:

أصبحت نظم المعلومات عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، ونظام المعلومات، هو عبارة عن آلية جمع البيانات وترميزها، وتخزينها وتحليلها ونشرها في شكل معلومات قابلة للاستعمال، ولكل نشاط ووظيفة رئيسية في المنظمة فنظام معلومات خاص بها وتساعد نظم المعلومات في مراقبة موارد المنظمة بفعالية، كما تساعد في القيام بعناصر وظائف العملية الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه وبالتالي أن نظم المعلومات تفي باحتياجات المنظمة ومتطلبات المستويات الإدارية المختلفة.

ب. الرقابة الخارجية:

وهذه الرقابة تركز على فحص ومراقبة الأوضاع المالية للمنظمة، وتتم عادة من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة بهدف التأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات والقوائم المالية موجودة فعلاً.

ج. الموازنة:

هي عبارة عن تركيبة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة، وغالباً مدتها سنة، وهي تعني بخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، وهناك عدة أنواع من الموازنات منها الرأسمالية، والموازنة النقدية وغيرها، ويمكن استخدامها كوسيلة للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة ويقوم المحللون الماليون والمحاسبون مسؤولين لإعداد هذه الموازنات لأنها تمثل معايير تعتمد أساساً لمقارنة الأداء والانجاز الفعلي وتحديد الانحرافات المالية على الأرقام الواردة في الموازنة^(٢٤). وتختلف وسائل وأساليب الرقابة حسب طبيعة الموضوعات التي يراد مراقبتها، وحسب طبيعة المنظمات، وفلسفتها، وحسب طبيعة الرؤساء والمرؤوسين، ونظام العلاقات التنظيمية، والوظيفة السائدة بينهم وأهم هذه الوسائل هي:

١. الملاحظة:

وهي التي يقوم بها الرؤساء أو المشرفين وهم يتابعون أعمال مرؤوسهم في المستويات الإدارية والفنية المختلفة وتمثل الملاحظة الجزء الأساسي من الدور الذي

^(٢٣) - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٤١.

^(٢٤) - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: ٣١٧.

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

يقوم به هؤلاء وتستوعب الجزء الأعظم من وقت عملهم، كما يقوم الموظفون بالملاحظة على اختلاف مواقعهم.

٢. التمييز بين الملاحظة المباشرة وغير المباشرة:

فالملاحظة المباشرة هي التي تتم من خلال متابعة المشرفين لسير عمل مرؤوسهم في مواقع التنفيذ والتدريب مباشرة، وكذلك من خلال ملاحظة الموظفين لزملائهم أو رؤسائهم، وهم يمارسون الأعمال في أماكن التدريب أيضاً، أما الملاحظة الغير مباشرة وهي التي يلاحظها الرؤساء أو الموظفون من خلال مراجعتهم لبعض التقارير أو الشكاوي^(٢٥).

٣. التقارير الإدارية:

تعتبر من أكثر الأساليب فعالية، بسبب إعطائها صورة واضحة عن كيفية انجاز الاعمال ومدى كفاءتها وتطابقها مع الخطط المرسومة، إضافة إلى دقتها للتنسيق بين الإدارات والأقسام، وتعتمد كفاءتها على لغتها السليمة وتعابيرها الانشائية واتباعها للقواعد العلمية المتبعة في كتابة التقارير، كما يعزز فاعلية التقارير، ما تتضمنه من بيانات ومعلومات إحصائية تحليلية صحيحة.

٤. التفتيش:

ويعتمد هذا الأسلوب على فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية والغير رسمية وأحياناً يكون الأسلوب المتبع في إجراءات التفتيش فجائياً أو مخططاً له^(٢٦).

أدوات الرقابة الإدارية

لكي تؤدي الرقابة وظائفها وتصل بالإدارة إلى أهدافها المرسومة، لا بد من وسائل ذات فعالية تساعد وتمكن الرقابة من أداء واجباتها، وكلما حسنت الأدوات حسنت نتائج الرقابة، وإذا ضعفت الأدوات ضعفت النتائج المطلوبة من الرقابة أن تحققها. وقد تكون الوسائل بشرية أو مادية وتختلف الأدوات باختلاف حجم المنشأة وإمكاناتها البشرية والمادية وكذلك اهتمام الإدارة لمفهوم الرقابة الإدارية، فكلما تفهمت

(٢٥) - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٦.

(٢٦) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، (الأسس - المفاهيم - التطبيقات)، الإسكندرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٠م، ص: ١٢٠.

الإدارة النتائج الإيجابية للرقابة أمكنها أن ترصد وتهيئ البشر والمال والأدوات اللازمة للرقابة حتى تؤدي أهدافها^(٢٧).

أدوات الرقابة ما يلي:

١. التفتيش الشخصي
٢. التقارير (مكتوبة- شفوية)
٣. السجلات
٤. الموازنة التخطيطية (التقديرية): الجدول الزمني لإنجاز العمل
٥. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية
٦. الخرائط الرقابية
٧. رقابة الآلات الحديثة.

المحور الثاني

تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية أداء العاملين من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهر مظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء العاملين يصعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية الملموسة والتي يصعب تقييمها تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل إدارة الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين، وأعمال البحوث، حيث الاعتماد الأساسي هي عملية تقييم الأداء فيها، على ملاحظات الرئيس المباشر، لذلك فقد أصبح أسلوب التقييم مختلف ولم يعد محل التركيز في صفات الفرد، بل أصبح التقييم منصباً على نتائج الأداء، فمثلاً معايير النجاح في عمل المدير هو حالة العاملين المعنوية وإنتاجية العاملين، ومستوى الانفاق.

وعملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو أسس ينسب إليها الأفراد ويقارن به كأساس الحكم عليه، تلك هي معدلات الأداء ومعايير الأداء الجيد.

^(٢٧) - موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥م، ص: ٣٣.

تعريف الأداء:

- الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.
- ويعرف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال من المنظمة^(٢٨).
- ويشير إلى مصطلح الأداء بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أكثر النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج للنتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معاً.
- وكذلك يعرف الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليات التي تكلفه المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.
- يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معيار الكفاءة والفعالية مثل: معدلات دوران العمل أو الموظفين والحوادث والغياب والتأثير عن العمل، حيث أن الفرد الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات السلبية الناجمة عن سلوكه في العمل^(٢٩).
- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء^(٣٠).
- إذاً الأداء هو مدى تفاعل الموظف لأداء الوظيفة الموكلة إليه.

(٢٨) - أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمة الأعمال، (ب ن)، (ب ط)، ص: ٩.

(٢٩) - أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، ص: ١٠.

(٣٠) - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، (ب ط)،

تعريف تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت بتقييم الأداء، وتارة بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، أما الشائع في هذه التسميات هو تقييم الأداء.

- يعرف تقييم الأداء: تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة.

- هو تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في نهوض أعباء الوظائف الحالية التي سيشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانية تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى^(٣١).

- هي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية وتشمل أداء العاملين وأداء الوحدات المختلفة في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما^(٣٢).

- يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم من خلالها^(٣٣).

نستنبط مما سبق أن تقييم الأداء، هو قياس وتحديد كفاءة أداء كل فرد عامل بالمنشأة للمهام التي أنجزها خلال فترة زمنية معينة.

طرق ووسائل تقييم أداء العاملين

تعتبر طرق تقييم الأداء من الوسائل المهمة لقياس أداء العاملين، لذلك لا بد من معرفة خطوات التقييم التي تقيس مدى فعالية الأداء بين العاملين، وتختلف بحسب طبيعة عمل المنظمة التي تمارسها.

(٣١) - عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في مجال الرياضي، البحرين، دار الوفاء، (ب ط)، ص ٧٧.

(٣٢) - عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار النجھية، ط ١، ٢٠١٥م، ص: ٢٥٠.

(٣٣) - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: ٢٩٦.

طرق ووسائل تقييم أداء العاملين^(٣٤):

يناقش هذا الجزء بعد الطرق المستخدمة في تقييم الأداء وهي:

(١) تحديد ووضع الأهداف أو الإدارة بالأهداف

(٢) مدخل معايير العمل

(٣) تقييم المقالي

(٤) طريقة الوقائع الحرجة

(٥) المقياس الرتبي البياني

(٦) قائمة المراجعة

(٧) المقياس الرتبي لتطابق لا سلوكي

(٨) مقياس الاختياري الاجباري

(٩) وسائل الترتيب (الوسائل والطرق الرتبة)

معوقات تقييم أداء العاملين

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من تحقيق

أهدافها بفعالية وهذه المشاكل تتمثل في الآتي:

(١) عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء

(٢) سرية التقييم

(٣) عدم موضوعية المقيم:

(٤) مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين

(٥) مشكلة التساهل في تقييم الأداء:

(٦) مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء^(٣٥).

يمكن تحسين أنظمة تقييم أداء العاملين بالتالي:

١. يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي تمثل أو تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية والتي تمس الصفات الشخصية.

^(٣٤) - عمار بن عيشي، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائي بسكرة، تخصص علوم تجارية، ٢٠٠٦م، ص: ١٨.

^(٣٥) - زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الأردن - دار الشروق، (ب ن)، ٢٠٠٩م، ص: ٢٥٠.

٢. يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
٣. يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
٤. يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقاتها بالأداء.
٥. يفضل استخدام عدة نماذج أو طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
٦. يفضل أن يكرر رؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (كالتساهل والتشدد والتوسط والتحيز).
٧. يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم أو يفضل أن يكون على مستويين: (الرئيس المباشر والرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، وذلك لإيجاد أساليب الجيدة والموضوعية والرقابة في عملية التقييم.
٨. يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بموضوع التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة^(٣١).

المحور الثالث

الدراسة الميدانية البنك الزراعي التجاري

أولاً: نبذة تعريفية عن البنك الزراعي التجاري

يعتبر البنك الزراعي التجاري- تشاد احدي آليات منظومة التعاون الاقتصادي بين السودان تشاد وتأتي أهميته من كونه يعبر عن أواصر الصداقة بين البلدين وترجمة أفاق التعاون إلى ما يخدم شعبي البلدين حيث تم إنشاؤه استجابة لرغبة رئيسي البلدين لنقل تجربة المصرف الزراعي السوداني في التمويل الزراعي والتمويل وفق الصيغ الإسلامية إلى الجارة تشاد وتم افتتاحه رسمياً في العام ١٩٩٧م.

- ظل المصرف يقوم بدوره كفرع للبنك الزراعي السوداني طيلة الفترة من ١٩٩٧ وحتى ٢٠٠٨ حيث انتقلت ملكية المصرف للحكومة التشادية واصبح المصرف مملوك لدولة تشاد منذ العام ٢٠٠٨ وحتى العام ٢٠١١م

(٣١)- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: ٣١٠.

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

- في العام ٢٠١١ طلب من الجانب السوداني أن يكون شريكا في المصرف حيث يساهم السودان بنسبة ٥٠% من رأس المال ووقعت اتفاقية جديدة في هذا الخصوص.

بموجب الاتفاقية يصبح المصرف شراكة سودانية تشادية ومجلس إدارة من الجانبين ٣ ممثلين لكل دولة ورئيس مجلس الإدارة من الجانب التشادي والمدير العام من الجانب السوداني ونائب المدير العام من تشاد بالإضافة إلى الوظائف الفنية من الطرفين ومنذ العام ٢٠١١ ظل المصرف يمارس مهامه كبنك مشترك^(٣٧).

تم الاحتفاظ بالإطار المؤسسي للبنك الزراعي التجاري وظل كشركة محدودة وله جمعية عمومية ومجلس إدارة وإدارة عامة، تتمثل أهدافه في تمويل الاقتصاد التشادي من خلال القروض التقليدية، جمع الودائع، تمويل الأنشطة الزراعية من خلال القروض الإسلامية أرادت حكومة تشاد أن تجعل من المصرف الزراعي التجاري زراع للتنمية في سياستها للتنمية الريفية وفي وضع الاستراتيجيات الوطنية للتمويل الأصغر والإسكان، وهكذا تم تخصيص القطاعات الخاصة بالتنمية الزراعية والثروة الحيوانية وصيد الأسماك والإسكان والقروض الصغيرة إلى البنك الزراعي^(٣٨).

بالنسبة للقروض الزراعية، يمكن للدولة أن تقدم الدعم من حيث التمويل والإعانات وإنشاء صندوق الضمان؛

بالنسبة للقروض الصغيرة، سيتعين على المصرف الزراعي التجاري أن يكون الوسيط بين الدولة التي تحشد موارد هائلة لهذا القطاع والمستفيدين.

كل ذلك بهدف مرافقة الدولة في تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستقرار والسلام الاجتماعي، يقدم المصرف خدمات التمويل وفق الصيغ الإسلامية وأخيرا تم اعتماد نافذة للنظام التقليدي.

فروع البنك:

يوجد فرعين للبنك، فرع في العاصمة أنجمينا وعدد الموظفين فيه ٣٧ موظف، والفرع الثاني في مدينة مندو، وعدد موظفيه ٥ موظفين، إذاً العدد الكلي للموظفين في فرعين ٤١ موظفاً.

(٣٧) - المصدر: أرشيف البنك الزراعي التجاري، ٢٠١٨ - ٢٠٢٢م.

(٣٨) - مقابلة شخصية مع خضر حسن، مدير الموارد البشرية، في البنك الزراعي التجاري، 10h05 يوم

الأربعاء ٢٦/٠٩/٢٠٢٢م.

الأهداف الاستراتيجية للمصرف الزراعي التجاري

تتمثل أهداف المصرف في الآتي:

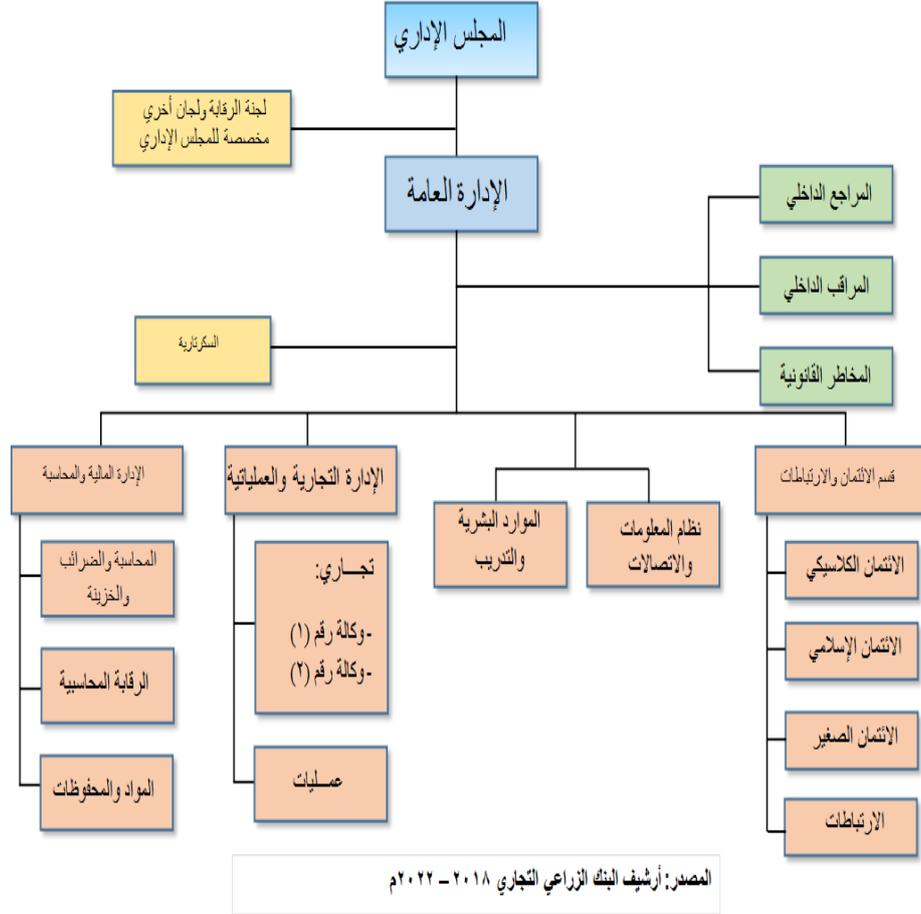
١. رفع قدرات المصرف بالتدريب المكثف للعاملين في مجالات الربط الشبكي واستخدام نظام المسح القضائي للاستشعار عن بعد في الاشراف والمتابعة الحلقية للمزروعات وكذلك لأغراض مركز المعلومات الزراعية بالمصرف مع المواءمة بين التوسع والتطوير وترشيد المصروفات.
٢. تنمية الموارد المالية المتاحة برؤي استثمارية لاتخرج البنك من مجالات عمله وتركز على زيادة الانتشار وتعدد الفروع المصرفية كنافذ لتقديم الخدمات وجذب الودائع والخدمات برؤية جديدة.
٣. التأثير على ذهنية العاملين بالمصرف لاستيعاب المواجهات والاهداف التنموية لتكون قادرة على التأثير المحفز والايجابي على المزارع المستثمر بتقديم النماذج الاستثمارية في المجالات المختلفة.
٤. ربط منح التمويل بتنفيذ حزمة متكاملة من المكونات تشمل الاشراف والمتابعة وخدمات التسويق والارشاد والتدريب ونقل التقنية من خلال برنامج القرية مركز لتقديم الخدمات لرفع الانتاجية لتعظيم الفائدة من التمويل واستدامة التطوير.

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

٥. تبني النماذج الادارية الحديثة كنماذج التميز المؤسسي والجودة الشاملة في تطوير ورفع كفاءة أعمال وعمليات المصرف^(٣٩).

شكل رقم (١) يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الزراعي التجاري BAC



مجلس الإدارة:

وهو الهيئة التداولية المسؤولة عن التحقق من صحة القرارات الرئيسية للبنك والتي تتعلق بمسألة المؤسسي والتوجه الاستراتيجي للمساهمين، ويغلق حسابات السنوات

^(٣٩) - مقابلة شخصية مع خضر حسن، مدير الموارد البشرية، في البنك الزراعي التجاري، 10h05 يوم

الأربعاء ٢٦/٠٩/٢٠٢٢م.

المالية المنتهية وتقر الميزانية والبنود المدرجة في جدول أعمالها، ويتكون من أعضاء مجلس إدارة تنفيذي وغير تنفيذي مستقل، يترأس مجلس الإدارة رئيس يختار مجلس الإدارة أعضاء مجلس الإدارة الجدد وكذلك مسؤولي البنك، وتسجل قراراته في محضر موقع ثم يسجل ويحال إلى من يهمله الأمر.

يتكون مجلس الإدارة من اللجان المتخصصة التالية:

١. لجنة التعويضات
٢. لجنة المراجعة
٣. لجنة الحوكمة بالبنك.

الإدارة العامة:

هو جهاز تنفيذي للبنك. مخولة بأوسع الصلاحيات من قبل مجلس الإدارة للتصرف في جميع الظروف باسم البنك وهذا في حدود غرض الشركة، ويتم وضع الإدارة العامة تحت مسؤولية المدير العام، ويساعده نائب المدير العام في تحقيق أهدافها^(٤٠).

إدارة المحاسبة والمالية

إدارة المحاسبة والمالية هو تحت إشراف الإدارة العامة، تتولى المسؤولية الآتية:

١. إعداد البيانات وإتاحتها للإدارة العامة، بيانات مالية دورية مدعمة بالتعليقات على التطورات التي يلاحظها البنك. ضمان الجودة والعرض العادل للمعلومات المحاسبية والمالية، التقارير أو المعلومات العامة،
٢. مراقبة الصيانة المناسبة لأرشيف البنك وحفظها،
٣. ضمان والإشراف على التنسيق والإمتثال للعمليات المنفذ للبنك فيما يتعلق بالأحكام والمعايير المهنية، التنظيمية والقانونية؛
٤. إعداد ميزانية البنك والتأكد من تنفيذها؛
٥. مسك ومتابعة الرقابة على الحسابات الداخلية للبنك؛
٦. الإشراف على العمل الختامي لنهاية العام وتنسيقه؛
٧. مساعدة الإدارة العامة في المهام الأخرى غير المذكورة أعلاه

إدارة الموارد البشرية والشؤون العامة

تابعة للإدارة العامة، إدارة رأس المال البشري والشؤون العامة هي المسؤولة عن:

١. تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية

(٤٠)- المصدر: أرشيف البنك الزراعي التجاري، ٢٠١٨ - ٢٠٢٢ م.

٢. اكتساب المهارات وتطويرها
٣. إدارة الأداء والتعويضات
٤. إدارة العلاقات الاجتماعية وتحفيز الموظفين
٥. توفير إدارة شؤون الموظفين وكشوف المرتبات.
٦. تحديد سياسة مكافآت مع الإدارة العامة تتماشى مع خصوصيات الشركة
٧. رسم خريطة لمهن الشركة واقتراح خطط وظيفية تتلاءم مع المهنة
٨. إعداد أنظمة تحويل وتطوير الموظفين التي تفتح إمكانيات للتنقل بين الأعمال وترشيد القوى العاملة،
٩. توضع سياسة لتحديد المواهب الشابة وتطويرها والاحتفاظ بها بالتعاون مع أكثر من غيرهم شركة ذات خبرة
١٠. توضع وظيفة الموارد البشرية في مركز جميع وظائف الإدارة الرئيسية في الشركة ومشاريعها.
١١. تطوير إستراتيجية إتصال داخلي للتعبئة والإتحاد الجهات الفاعلة المختلفة للشركة حول المشاريع الجماعية.

إدارة نظم المعلومات والاتصالات

تخضع إدارة نظم المعلومات والاتصالات لإشراف الإدارة العامة، وهي مسؤولة عن:

١. تنسيق أنشطة كيان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٢. تخطيط ودراسة وضمان تنفيذ المشاريع الجديدة.
٣. الإشراف على عمل جميع الوكلاء تحت مسؤولية الإدارة التقنية.
٤. الحفاظ على مجموعة الإجراءات الرسمية للكيان
٥. تنفيذ أدوات وممارسة الرقابة الداخلية لتكنولوجيا المعلومات فحوصات رسمية يومية على جودة الخدمات والتقارير الإلكترونية،
٦. التأكد من متابعة عقود الصيانة أو المساعدة المختلفة،
٧. ضمان إعداد التقارير الرسمية لجميع أنشطة تكنولوجيا المعلومات في البنك
٨. إبلاغ الرئيس بأي فعل أو حدث قد يؤثر على صورة أو أنشطة البنك
٩. التأكد من أداء جميع المهام الأخرى أو المؤقتة التي قد يعهد بها البنك

الأقسام التابعة للإدارة العامة

أولاً: الرقابة الداخلية^(٤)

تتبع الإدارة العامة إدارة الرقابة الداخلية، وهي مسؤولة عن:

١. إجراء الفحوصات اللازمة لجميع العمليات المحاسبية
٢. كشف الانحرافات في العمليات المحاسبية والبدء في تسويتها في أسرع وقت ممكن
٣. الإشراف على المراقبة الدائمة للحسابات الحساسة المدرجة والمصادق عليها
٤. تحديد بناءً على إرشادات الهيئات الإدارية وتنظيم نظام الرقابة الداخلية
٥. تصميم إطار للرقابة الداخلية (صحيفة مراقبة دائمة) شهرياً أو يومياً حسب حساسية النشاط بالإضافة إلى الأدلة المنهجية.
٦. المشاركة في استخراج المخاطر، وبشكل عام في نظام إدارة المخاطر.
٧. تنظيم الضوابط في الموقع (مثل اختبار تنفيذ أنشطة التحكم أو خطط حل الأعطال)؛

ثانياً: المخاطر القانونية:

تتبع الإدارة العامة وإدارة المخاطر، لديها كمهام:

١. رصد المخاطر مع الأخذ في الاعتبار الخرائط المعيارية وإصدار تنبيهات مناسبة لتوقع أو التخفيف من حدوثها
٢. التحكم في تطور محفظة الإلتزامات مع الأخذ في الاعتبار النسب الاحترازية والتنظيمية.
٣. رصد المخاطر مع الأخذ في الاعتبار الخرائط المعيارية وإصدار تنبيهات مناسبة لتوقع أو التخفيف من حدوثها.
٤. تحليل منهجي ونقدي لمختلف أنواع القروض المقدمة لقسم التدقيق:
٥. ضمان الإمتثال للنسب الاحترازية من خلال التقارير الشهرية.
٦. توقع المخاطر من خلال التنبيهات وغيرها من النماذج الإدارية المطلوبة.
٧. تقييم مخصصات الذمم المدينة بشكل دوري وتقديمها إلى الإدارة العامة للموافقة عليها ثم المحاسبة عنها محاسبية؛
٨. ضمان متابعة وتطوير المعايير واقتراح تخفيض تصنيف الملفات المتعثرة.
٩. ضمان تطبيق الإجراءات المعمول بها والمراقبة الدائمة.

(٤) - المصدر: أرشيف البنك الزراعي التجاري، ٢٠١٨ - ٢٠٢٢ م.

١٠. تنسيق وتجميع قاعدة بيانات المخاطر الشهرية.
١١. إعداد وتقديم الميزانية القطاعية لكيانك للإدارة العامة
١٢. مساعدة الإدارة العامة في المهام الأخرى غير المذكورة أعلاه.

ثالثاً: السكرتارية

يتبع قسم السكرتارية والترجمة بالإدارة العامة ولديه كل من مهام التالي:

١. تنسيق سكرتارية الإدارة العامة
٢. جمع المواعيد وتنظيم جدول أعمال اجتماعات الإدارة
٣. استلام وتسجيل البريد الوارد والصادر من البنك في السجلات المخصصة.
٤. نقل المراسلات والمراسلات الأخرى لمن يهمه الأمر
٥. شروح وتوجهات الإدارة العامة
٦. تلقي المراسلات والمراسلات الأخرى داخل البنك وتقديمها إلى الإدارة العامة ومتابعة إعادتها بعد التوقيعات أو التعليقات التوضيحية أو التعليمات.
٧. ترتيب التظابقات بترتيب زمني بعد تخصيصها رقم واحد ولكل ملف لحالات معينة
٨. توفير ترجمة عربية/ فرنسية وبالأخص للمستندات البنكية أو غيرهم بناءً على طلب التسلسل الهرمي
٩. ضمان الترجمة أثناء الاجتماعات الدورية وأثناء الجلسات مجلس الإدارة والاجتماعات العمومية.
١٠. إنجاز المهام الأخرى غير المدرجة والمكلف بها من قبل التسلسل الهرمي.

ثانياً: عرض الدراسة الميدانية

أولاً: جمع البيانات:

يعتمد البحث علي نوعين اساسين من البيانات:

١. البيانات الاولية: تم الحصول عليها من خلال المقابلة الشخصية مع بعض الاداريين بإدارة البنك الزراعي التجاري، ومن ثم ايضا تم تصميم استبيان وتوزيعه على ٣٠ عينة من مجتمع الدراسة (٣٧)، واستبعدت (٥) عينة لفقدائها وعدم صلاحيتها، واستلمت (٢٥) استبانة، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS-v21 وذلك لإجراء الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الي دلالات ذات قيمة معنوية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل والاطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

ثانيا: اداة الدراسة

بههدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم وضع اسئلة طرحها الباحث في المقابلة الشخصية علي بعض اداري البنك الزراعي التجاري تدور حول فرضيات البحث^(٤٢) التي تم عرضها على عدد من الأساتذة الجامعيين ومن لهم خبرة وتجارب عملية في مجال إدارة الأعمال، كمحكمين حيث طلب منهم ابداء آرائهم وإصدار احكامهم على مدى اتساق العبارات مع فروض الدراسة، بينما احتوي الاستبيان علي قسمين هما:

١- **القسم الاول:** اشتمل على البيانات الشخصية

٢- **القسم الثاني:** اشتمل على فرضيات الدراسة وهي ثلاثة فرضيات، تتكون من (١٣)

سؤال رئيسي موزعة بين الفرضيات الثلاثة علي النحو التالي:

- **الفرضية الاولى:** خاص بعلاقة الرقابة الادارية التي يقوم بها المصرف واداء العاملين وتحتوي علي خمسة اسئلة
- **الفرضية الثانية:** خاصة بوجود اهمية لتصميم البرامج التدريبية الجيدة في انجاز العمل الرقابي للعاملين، واشتملت الفرضية علي اربعة عبارات.
- **الفرضية الثالثة:** خاصة بدور الرقابة الادارية التي يقوم بها المصرف علي تنافس في اداء العاملين، واشتملت الفرضية علي اربعة عبارات.
- كما تم استخدام مقياس النزعة المركزية للقسم الاول (التحليل الاحصائي الوصفي لا نها الامثل لمحتوي تصميم الاستبيان) لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان الذي يتكون من ثلاثة خيارات للإجابة وهي: (وافق)، (محايد)، (لا اوافق) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢-١) درجات اوزان المقياس

التصنيف (خيارات الاجابة)	وافق	محايد	لا اوافق
الدرجة (الوزن)	٣	٢	١

(٤٢)- انظر إلى الملحق رقم (٢).

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

يتناول الباحث في هذا الجانب الدراسة الميدانية للبحث من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة أجرى الباحث مقابلات شخصية ومن ثم قامت ٦ بتصميم استبانة لدراسة الحالة (أثر الرقابة الادارية علي اداء العاملين - دراسة حالة البنك الزراعي التجاري)

وقد قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين الإداريين بالبنك بغرض جمع المعلومات عن موضوع البحث، ومن ثم قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من الأساتذة الجامعيين ومن لهم خبرة وتجارب عملية في مجال علم إدارة والاقتصاد كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آراءهم وإصدار أحكامهم على مدى اتساق العبارات مع فروض الدراسة. وبعد اجراء عدد من الملاحظات تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية. وتم اخذ عينة عشوائية بلغ عددها ٢٥ شخص من مجتمع دراسة ٣٧ الحالة من العاملين بالبنك الزراعي التجاري

وقد قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج ال-SPSS ٧21 وتوصل إلي النتائج التالية:

١- إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل إلفا كرونباخ" (s Alpha'Cronbach). حيث بلغ الثبات ٦٩% والصدق هو الجزر التريعي للثبات وبلغ ٨٣% بالتقريب. مما يعني أن الاستبانة تتمتع بالصدق والثبات.

٢- الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إعداد جداول تكرارية والنسب المئوية للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية)، حيث تم حساب النسب المئوية حسب التكرارات لوصف مفردات العينة وفيها توضيح للجداول والأشكال الخاصة بذلك.

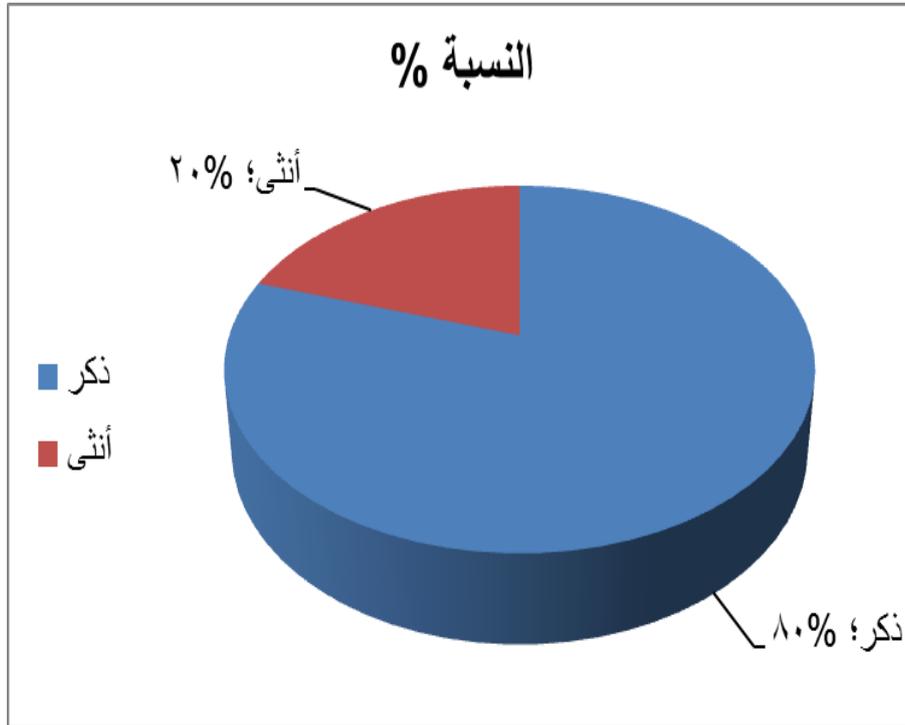
١- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (٢-٢)

يوضح التوزيع التكراري النسبي لإفراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	٢٠	٨٠%
	أنثى	٥	٢٠%
	المجموع	٢٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م
الرسم البياني رقم (٢-١) يوضح التوزيع التكراري النسبي حسب النوع



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، ٢٠٢١م

يوضح من الجدول رقم (١-١) والرسم البياني اعلاه التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس، فقد بلغ عدد الذكور من حجم العينة المدروسة ٢٥ فردا بنسبة بلغت ٨٠% من أفراد العينة من العاملين بالبنك، وان عدد الاناث بلغ ٥ من حجم عينة الدراسة بنسبة بلغت ٢٠% من حجم العينة، يلاحظ من ذلك ان تمثيل شريحة الاناث بالعينة منخفضة نسبيا، وان هذا النتيجة تشير الي ارتفاع عدد الذكور في عينة الدراسة وهذا مؤشر يشير الي ارتفاع الكوادر المصرفية من الذكور بالبنك الزراعي، كما انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% في اجابات عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

٢- خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

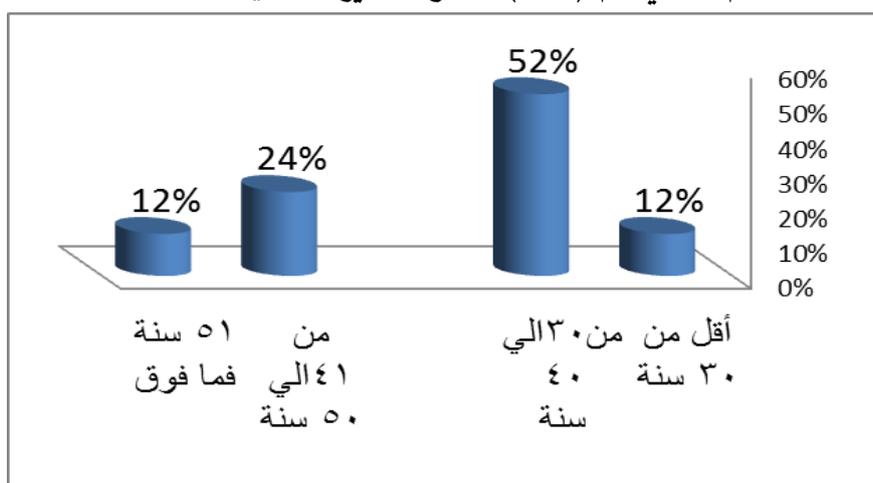
الجدول رقم (٢-٣)

يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	3	12%
	من ٣٠ الي ٤٠ سنة	13	52%
	من ٤١ الي ٥٠ سنة	6	24%
	٥١ سنة فما فوق	٣	12%
	المجموع	٢٥	100%

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج spss

الرسم البياني رقم (٢-٢) يوضح التوزيع التكراري حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، ٢٠٢١م

يبين الجدول رقم (٢-١) والشكل البياني رقم (٢-١) اعلاهما التحليل الاحصائي الوصفي لعينة الدراسة حسب الفئات العمرية، يتضح من هذا التحليل ان ٣ افراد من عينة الدراسة تبلغ اعمارهم اقل من ٣٠ سنة بنسبة بلغت ١٢%. وان (١٣) فردا من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين ٣٠ الي ٤٠ سنة بنسبة بلغت ٥٢%، بينما (٦) من أفراد عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين ٤١ سنة الي ٥٠ سنة بنسبة بلغت ٢٤%، و ان ٣ افراد من عينة الدراسة تبلغ اعمارهم ٥٠ سنة فاكثر بنسبة بلغت ١٢%، يتضح من

هذا التحليل الوصفي للفئات العمرية لعينة الدراسة ان اغلب اعمار عينة الدراسة من الفئات الشبابية التي تتراوح اعمارهم بين ٣٠ سنة الي ٤٠ سنة، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٥% بين اجابات عينة الدراسة حسب العمر.

٣- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية:

الجدول رقم (٢-٤)

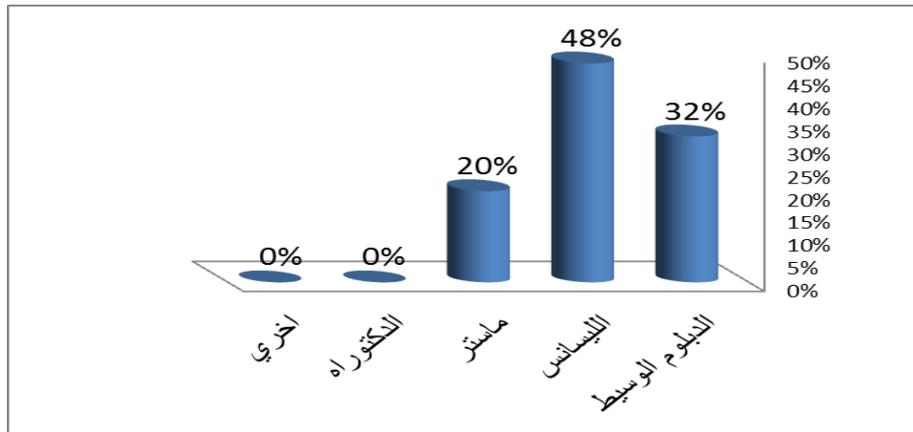
يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	الدبلوم الوسيط	8	٣٢%
	الليسانس	١٢	٤٨%
	ماستر	5	٢٠%
	الدكتوراه	0	٠%
	اخرى	0	00%
	المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م

والرسم البياني رقم (٢-٣)

يوضح التوزيع التكراري النسبي حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

يوضح الجدول رقم (١-٢) والشكل البياني أعلاه، التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي، تشير نتائج التحليل، وان (٨) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي شهادة الدبلوم الوسيط بنسبة بلغت ٣٢% من افراد العينة، وان حوالي (١٢) فردا من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي شهادة الليسانس بنسبة بلغت ٤٨% من حجم العينة، وان ٢٠% من افراد العينة مؤهلهم العلمي شهادة الماستر، يتضح من هذا التحليل الوصفي للمستوي التعليمي لأفراد العينة ان معظم افراد العينة يحملون شهادة الليسانس بنسبة بلغت ٤٨% من الحجم الكلي لأفراد العينة. البالغ عددهم ٢٥ شخص. ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية ٥% بين اجابات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٤- خصائص عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

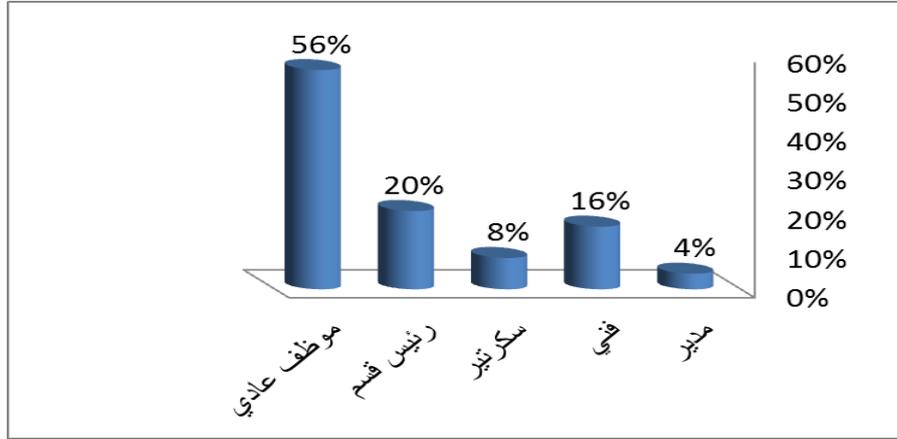
الجدول رقم (٢-٥)

يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	مدير	١	٤%
	فني	٣	١٦%
	سكرتير	٢	٨%
	رئيس قسم	٥	٢٠%
	موظف عادي	١٤	٥٦%
	المجموع	25	100%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م

الرسم البياني رقم (٢-٤) يوضح التوزيع التكراري حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م
 يتضح من الجدول رقم (١-٣) والرسم البياني علامتا ان ٤% من أفراد العينة يشغلون وظيفة مدير، وان ١٦% يشغلون وظيفة فني. وان ٨% منهم يشغلون وظائف سكرتير، وان ٢٠% من افراد العينة يشغلون وظيفة رئيس قسم، وان ٥٦% يشغلون وظيفة موظفين عادين، تشير نتائج تحليل الدرجة الوظيفية لأفراد العينة ارتفاع نسبة شاغلي وظيفة الموظفين العادين. ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ بين اجابات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

٥- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

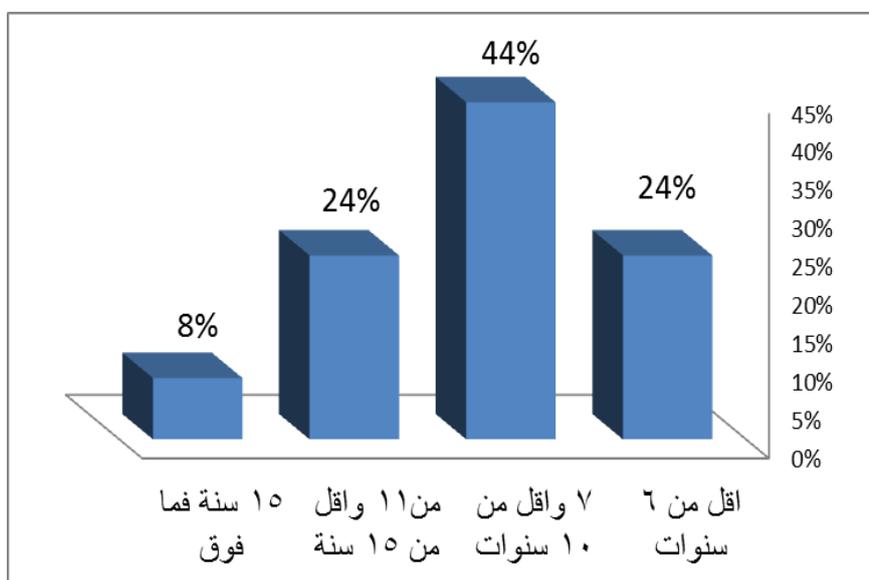
الجدول رقم (١-٤)

يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة %
سنوات الخبرة	اقل من ٦ سنوات	٦	٢٤%
	٧ و اقل من ١٠ سنوات	١١	٤٤%
	من ١١ و اقل من ١٥ سنة	6	٢٤%
	١٥ سنة فما فوق	٢	٨%
	المجموع	25	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م

والرسم البياني رقم (٢-٥) كذلك يوضح التوزيع التكراري حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج spss، ٢٠٢٠م.

يلاحظ من الجدول رقم (١-٤) والشكل البياني أعلاه أن حوالي (٦) فردا من عينة الدراسة تقل خبرتهم العملية عن ٦ سنوات، بنسبة بلغت ٢٤% من حجم العينة البالغ عددهم ٢٥، بينما ٤٤% من افراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين ٧ سنوات وقل من ١٠ سنوات، وان ٢٤% من افراد العينة تتراوح خبرتهم العملية بين ١١ سنة وقل من ١٥ سنة، ان ٨% من افراد عينة الدراسة تصل خبرتهم ١٥ سنة فاكثر، هذه نتائج التحليل الوصفي لسنوات الخبرة تشير الي ان اغلب افراد العينة تبلغ تتراوح العملية ما بين ٧ سنوات وقل من ١٠ سنوات، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين اجابات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

١- الإحصاء الاستدلالي: تناول هذا الجزء تحليل ومناقشة نتائج البيانات الأساسية (اختبار الفرضيات) وذلك من خلال استخدام الوسط الحسابي كمؤشر لجميع أسئلة الفرضية لتوضيح اتجاه رأي الأغلبية في كل عبارة وذلك بناء على مقياس ليكرر المعدل بصيغة ثلاثية فإذا كان متوسط العبارة اقل من ٢ هذا يعني أن رأي الأغلبية لا أوافق وإذا كان متوسط العبارة يساوي ٢ هذا يعني ان رأي الاغلبية محايد، وإذا

كان متوسط العبارة اكبر من ٢ هذا يعني أن رأي الأغلبية أوافق (حسب خيارات اجابة اسئلة استبيان الدراسة). وكذلك تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تجانس الإجابات وكلما كانت قيمة الانحراف المعياري اقل كانت درجة التجانس بين الإجابات أفضل.

وتم استخدام اختبار مربع كأي لاختبار الدلالة الإحصائية لكل عبارة من عبارات الفروض والعبارات ككل الخاصة بكل فرضية. فإذا كانت القيمة الاحتمالية لاختبار اقل من مستوى المعنوية ٥% فان هذا يعني انه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وعليه في هذه الحالة فان العبارة لها دلالة إحصائية أي معنوية إحصائية. وإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار اكبر من مستوى المعنوية ٥% فإذا يعني انه نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل وعليه في هذه الحالة فان العبارة ليس لها دلالة إحصائية أي ليست معنوية

يوضح الجدول رقم (٢-٦)

الاوزان القياسية لتحليل واختبار اسئلة فقرات الفرضيات في الاستبانة

خيارات الاجابة	أوافق	محايد	لا أوافق
الاوزان (y)	٣	٢	١
مستويات خيار القرار	3-٣٩,2	3-2,2	99-1,1

مؤشر الوسط الحسابي حسب الاوزان: $\bar{y} = 6 \div 3 = 2$ ، $\sum y = 6$

مؤشر الوسط الحسابي لخيار الاجابة: $\sum fn \cdot y / N$

١- اختبار عبارات الفرضية الاولى: "هناك اثر للرقابة الادارية التي يقوم بها المصرف علي اداء العاملين".

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

الجدول التالي (٧-٢) يوضح التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه رأي الأغلبية وقيمة اختبار مربع كاي والقيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي ومستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الاولى.

م	عبارات القياس	الإجاب			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه التري الأغلبية	قيم كاي مربع	القيم الاحتمالية لكاي مربع	مستوى الدلالة
		أوافق	محايد	لا أوافق						
١	ضبط الحضور يساعد علي زياده الإنتاجية	التكرار	١٨	٥	٢	٢.٨	21.4	اوافق	٤٣.١٨	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٧٢	%٢٠	%٨					
٢	تستفيد ادارة المصرف من العملية الرقابية	التكرار	٢٠	٤	١	٢.٧٥	5.4	اوافق	39.57	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٨٠	%١٦	%٤					
٣	تجعل الرقابة العاملين اكثر اهتماما بالتطور الفردي والجماعي	التكرار	١٦	٧	٢	٢.٦٣	22.4	اوافق	41.69	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٦٤	%٢٨	%٨					
٤	تساعد الرقابة في كشف الفروق الفردية بين العاملين	التكرار	١٢	١٢	١	09.2	26.3	محايد	٤٠.٢٣	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٤٨	%٤٨	%٤					
٥	يتم قياس اداء العاملين من خلال نتائج الرقابة الإدارية	التكرار	١٥	٧	٣	٢.٥٦	٣.١٥	اوافق	٣٨.٩٦	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٦٠	%٢٨	%١٢					
	اختبار الفرضية ككل									

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م

يوضح الجدول رقم (١-١) أعلاه نتائج تحليل الفرضية الاولى، ويتضح من ذلك أن اغلب اتجاهات الباحثين وفقا لقيمة الوسط الحسابي التي سجلت قيمة اكبر (٢،٣٩) كانت في اتجاه اوافق، عدا عبارة واحدة وهي العبارة الرابعة (تساعد الرقابة في كشف الفروق الفردية بين العاملين) التي كان اتجاه راي الاغلبية فيها محايد وفقا لقيمة الوسط الحسابي، وأن كل العبارات لها دلالة إحصائية لان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي المناظرة لكل منهما اصغر من مستوى المعنوية ٥% وبشكل عام نجد أن اتجاه الباحثين هو اوافق وان الفرضية لها دلالة إحصائية أي هناك اثر للرقابة الادارية التي يقوم بها المصرف علي اداء العاملين. تؤكد نتيجة التحليل تلك صحة الفرضية البحثية الاولى وبالتالي توجد علاقة بين الرقابة الادارية كمتغير مستقل واداء العاملين كمتغير تابع. ومن هنا يستطيع الباحث قبول الفرضية البحثية التي صاغها. حول علاقة الرقابة الادارية بأداء العاملين بالمؤسسات المصرفية وذلك من خلال مخرجات نتائج دراسة الحالة التي تم تعميمها علي جميع المؤسسات المصرفية بجمهورية تشاد.

٢- اختبار عبارات الفرضية الثانية: "تصميم البرامج التدريبية يساعد في انجاز العمل الرقابي للعاملين"

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

الجدول التالي (٢-٨) يوضح التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه رأي الأغلبية وقيمة اختبار مربع كأي والقيم الاحتمالية لاختبار مربع كأي ومستوى الدلالة الإحصائية الفرضية الثانية.

م	عبارات القياس	الإجابـة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرأي الأغلبية	قيم كأي مربع	القيم الاحتمالية كأي مربع	مستوى الدلالة
		أوافق	محايد	لا أوافق						
١	يحتاج النظام الرقابي علي قدرة جيدة للعاملين في التكيف معه	التكرار	١٦	٩	٠	٢٠٩٣	٤١.٣	٥٥.٣٦	٠٠٧.٠	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٦٤	%٣٦	%٠٠					
٢	تساعد البرامج التدريبية في عملية التواصل بين الادارة والعاملين	التكرار	١٤	٧	٤	٢٠٥٤	٦١.٢	٤٨.٢٨	٠٠٠٠٤	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٥٦	%٢٨	%١٦					
٣	التدريب الفعال واحد من اهم اسباب نجاح الرقابة الادارية	التكرار	١٠	٨	٧	٢٠٦٨	٥٦.٢	٤١.٩٢	٠٠٠٠١	لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٤٠	%٣٢	%٣٢					
٤	يحتاج العاملين الي اساليب اكثر حداثة بغرض فهم طبيعة العمل والتكيف مع الرقابة واساليبها	التكرار	١٨	٥	٢	٦٠.٢	٣.٣	٣٧.٩٠	٠٠٠٦١	ليس لها دلالة إحصائية
		النسبة	%٧٢	%٢٠	%٨					
	اختبار الفرضية ككل				٢٠٦٩	٢٠٩٧	١٨٣.٤٦	٠٠٠٠٠		لها دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م

يشير الجدول رقم (٢-١) أعلاه الي نتائج تحليل فقرات اسئلة الفرضية الثانية والتي اظهرت أن اغلب اتجاهات رأي الاغلبية لعينة الدراسة كانت في اتجاه اوافق وفقا لقيمة الوسط الحسابي والتي سجلت قيم اكبر من ٢،٣٩، وأن معظم العبارات لها دلالة إحصائية، لان القيمة الاحتمالية لمربع كأي المناظرة لكل عبارة على حدة أقل من مستوى المعنوية ٥%، وبصورة عامة فإن اتجاه المبحوثين هو اوافق وأن الفرضية لها دلالة إحصائية أي ان جميع فقرات الفرضية تشير بانه تصميم البرامج التدريبية يساعد في انجاز العمل الرقابي للعاملين. وبناءا علي هذه النتيجة فان الباحث تقبل الفرضية البحثية التي طرحتها بان تصميم البرامج التدريبية يساعد في انجاز العمل الرقابي للعاملين. وعليه يستطيع الباحث تعميم تلك النتيجة علي جميع المؤسسات المصرفية

بان تصميم البرامج التدريبية يساعد في انجاز العمل الرقابي بالمؤسسات المالية بصفة عامة.

٣- اختبار عبارات الفرضية الثالثة: "تؤدي الرقابة الادارية التي تقوم بها ادارة المصرف الي تنافس في الاداء بين العاملين"

الجدول التالي (٢-٩) يوضح التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه رأي الأغلبية وقيمة اختبار مربع كأي والقيم الاحتمالية لاختبار مربع كأي ومستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الثالثة.

م	عبارات القياس	الإجابية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه الرأي الأغلبية	قيم كأي مربع	القيم الاحتمالية لكأي مربع	مستوى الدلالة
		أوافق	محايد	لا اوافق						
١	تسمح الرقابة الادارية بالمنافسة بين العاملين	التكرار	٨	١٢	٥	٧٢:٣	اوافق	٤٢٠٠٧	٠٠٤٠٠	لها دلالة احصائية
		النسبة	%٣٢	%٤٨	%٢٠					
٢	تجعل الرقابة الادارية من الاداء اكثر فاعلية	التكرار	٢٠	٤	١	٢٠٨٤	اوافق	٣٦.٢٥	٠٠٠١١	لها دلالة احصائية
		النسبة	%٨٠	%١٦	%٤					
٣	تساهم الرقابة الادارية التي يقوم بها الادارة في تحسين سلوك العاملين	التكرار	١٩	٥	١	٢٠٧٣	اوافق	٤٠.٥٤	٠٠٠٠٢	لها دلالة احصائية
		النسبة	%٧٦	%٢٠	%٤					
٤	ينتج عن الرقابة الادارية فرص عمل للترقية والتطور	التكرار	٨	١٣	٤	٠٠.٢	محايد	٣٩٠٦٠	٠٠٠٠٣	لها دلالة احصائية
		النسبة	%٣٢	%٥٢	%١٦					
	اختبار الفرضية ككل				٢٠٤٩	٤٠٠٣	اوافق	١٥٨٠٤٦	٠٠٠٠٠	لها دلالة احصائية

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، ٢٠٢١م

الجدول رقم (١-١) أعلاه يوضح نتائج تحليل الفرضية الثالثة، ويتضح من ذلك أن اغلب اتجاهات الباحثين وفقا لقيمة الوسط الحسابي والتي قدرت بقيمة اكبر من ٢,٣٩ كانت في اتجاه اوافق، عدا العبارة الرابعة (ينتج عن الرقابة الادارية فرص عمل للترقية

والتطور) والتي كانت في اتجاه محايد وفقاً للوسط الحسابي، وأن كل العبارات لها دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي المناظرة لكل منهما اصغر من مستوى المعنوية ٥% وبشكل عام نجد أن اتجاه الباحثين هو أوافق وإن الفرضية لها دلالة إحصائية أي تؤدي الرقابة الإدارية التي تقوم بها إدارة المصرف الي تنافس في الاداء بين العاملين. تؤكد نتيجة التحليل تلك صحة الفرضية البحثية الثالثة التي صاغها الباحث بأنه تؤدي الرقابة الإدارية التي تقوم بها إدارة المصرف الي تنافس في الاداء بين العاملين بالمصرف الزراعي التجاري. وهذا ما يدفع الباحث الي قبول الفرضية البحثية التي صاغتها.

الخاتمة

تتمثل الخاتمة في النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

١. إن الرقابة الإدارية عنصراً أساسياً لسير العمل بنجاح وكفاءة عالية.
٢. إن الرقابة التي يقوم بها المصرف لها تأثير إيجابي على أداء العاملين.
٣. الرقابة المتبعة في المصرف تساعد في كشف الفروق الفردية بين العاملين.
٤. يتم قياس أداء العاملين من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة بالمصرف.
٥. إن تصميم البرامج التدريبية يساعد في انجاز العمل الرقابي للعاملين بالمصرف.
٦. إن ضبط الحضور والانصراف يساعد العاملين على زيادة الإنتاجية بالمصرف.
٧. الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف تؤدي إلى تنافس العاملين مما يحسن كفاءته في الأداء.
٨. تساهم الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها.
٩. يتبع المصرف وسائل تقييم للعاملين من خلال وسائل الإدارة بالأهداف، والتقييم السنوي، وعدد الساعات المفروضة.
١٠. للمصرف نظام رقابي حديث يتمثل في نوعية الكاميرات، و نظام البصمات، والبطاقات.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة وضع معايير تساهم في تحسين سلوك العاملين بالمصرف.
٢. ينبغي إدخال الأساليب الأكثر حداثة لفهم طبيعية العمل والتكيف معه.
٣. تسهيل عملية الرقابة بالمصرف للوصول إلى الأهداف المرسومة.
٤. ضرورة الرقابة الحديثة التي تساعد في كشف الأخطاء والانحرافات
٥. تحسين المعايير للنظام الرقابي بالمصرف لتحفيز العاملين على الأداء بفاعلية
٦. ضرورة اعداد برامج تدريبية لتعزيز القدرة في أداء العاملين
٧. ضرورة تطوير وسائل التقييم من خلال أدوات قياس الأداء
٨. تحقيق العدالة والانصاف بين العاملين من خلال تقييم أدائهم بعيداً عن المحاباة الشخصية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

١. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرغبة الاجتماعية، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، سنة ٢٠٠٧م.
٢. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان، دار البازوري العلمية، ١٩٩٨م، ط.
٣. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، د. محمد سيد أحمد، الرياض- مملكة العربية السعودية، دار المريخ، ٢٠١٢م.
٤. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الحامد للنشر والتوزيع، ط ١، سنة ٢٠٠٦م.
٥. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، أردن، دار النسيرة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٧م.
٦. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، ١٩٩٩م.
٧. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، سنة ٢٠٠٨-٢٠٠٩م، ٦/أكتوبر المدينة.

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م

د. محمد بشر الكاتب

٨. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الأردن- دار الشروق، ٢٠٠٩م.
٩. سنان الموسوي، الإدارة المحاضرة الأصول والتطبيق، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط١.
١٠. عبد الرحمن المعوس، هاني يوسف خاشقجي، مبادئ الإدارة العامة وتنظيم الإداري.
١١. عبد الرحمن بن إبراهيم الضيحان، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر، ط١، ١٤١٤، دار النشر.
١٢. عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في مجال الرياضي، البحرين، دار الوفاء.
١٣. عبد المصطفى، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
١٤. عبد المعطى عساف، على العربي، مدخل إلى الإدارة العامة، دار النشر السلام الكويت، ط١، ١٩٨٨م.
١٥. عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار النجھية، ط١، ٢٠١٥م.
١٦. علي شريف، الإدارة العاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار النشر الدراسة الجامعية، ٢٠٠٤-٢٠٠٥م.
١٧. علي محمد المبيض، الإدارة العليا، دار النشر عين بن شمس، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
١٨. علي محمد محمود المبيض، الإدارة العامة، مصر- مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
١٩. محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة دار النشر، الدار الجامعية، الاسكندر، ١٩٩٩-٢٠٠٠م.
٢٠. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي، دار النشر مكتبة الأقصى- الأردن، ط١، ١٩٨٣م.
٢١. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع (الأسس- المفاهيم- التطبيقات)، الإسكندرية الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
٢٢. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٥م.

٢٣. موقف حديد محمد، الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عام ٢٠٠٧م.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

١. إدريس أحمد قورة، أثر أنماط القيادة الإدارية، على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الخاصة، دراسة حالة شركة تشييد الطرق والمباني (ECRB)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير المهني في إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل- تشاد، ٢٠١٦-٢٠١٧م.

٢. جديدة محمد أبا، دور الرقابة الإدارية في تجويد الأداء الإداري، دراسة حالة الساحل والصحراء للاستثمار والتجارية، في الفترة ما بين ٢٠١٩-٢٠٢٠م، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الملك فيصل بتشاد، ٢٠٢٠-٢٠٢١م.

٣. عائشة المدو علي، أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة حالة مجموعة البدي للاستثمار فرع تشاد، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل- تشاد، ٢٠١٥-٢٠١٦م.

٤. عمار بن عيشي، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية.

٥. محمد آدم إسحاق، أثر الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة حالة الهيئة الوطنية لترقية العمل (ONAPE)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير المهني في إدارة الموارد البشرية، جامعة أنجمينا. ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

٦. محمد موسى الحاج، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، بجمعيات المجتمع المدني، دراسة حالة جمعية العون المباشر، مكتب تشاد، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بجامعة أنجمينا- تشاد، ٢٠١٨-٢٠١٩م.

رابعاً: المحفوظات (الأرشيف):

• البنك الزراعي التجاري ٢٠١٠-٢٠٢١م

خامساً: المقابلات

• مقابلة شخصية مع خضر حسن، مدير ادارة الموارد البشرية، في البنك الزراعي التجاري، 10h05 يوم الأربعاء ٢٦ / ٠٩ / ٢٠٢٢م.