

١٥٤١/٤/١١

SYRIAN ARAB REPUBLIC  
Tishreen university  
Faculty of Economics  
Lattakia  
P.O.BOX:

إدارة الأعمال



الجمهورية العربية السورية

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

اللاذقية - ص.ب.:

Your Reference :  
Our Reference:  
Date: / /2013

الرقم : ١٥٤١ / ٤ / ١١  
التاريخ : ١٤ / ٤ / ٢٠١٣  
الموضوع

### قرار لجنة الحكم لدرجة الماجستير

في تمام الساعة الثانية عشرة ظهراً من يوم الخميس الموافق ٢٠١٣/٤/١١ اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم /٥٧١/ المتخذ بالجلسة رقم/١٥/ المنعقد بتاريخ/١٦/ جمادى الأولى/١٤٣٤/ الموافق ٢٠١٣/٣/٢٧م

والمؤلفة من السادة:

الدكتور علي ميسا: الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / إدارة المشروعات / عضواً.

الدكتورة غادة بواط: المدرسة في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / مراقبة الجودة / عضواً ومشرفاً.

الدكتورة نسرین عبد الرحمن: المدرسة في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / إدارة الموارد البشرية / عضواً.

اجتمعت لجنة الحكم وناقشت أطروحة الماجستير التي تقدم بها الطالب وجدي سلمان لايقة وهي بعنوان: ((الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية - دراسة مقارنة بين المشافي العامة والخاصة في الساحل السوري))

و بعد الاستماع إلى دفاع الطالب وجدي سلمان لايقة ومناقشته أوصت اللجنة بما يلي:

١) منح الطالب وجدي سلمان لايقة درجة و قدرها (٧٨/٢٢) بتقدير (مبشراً) في اختصاص إدارة الأعمال من قسم إدارة الأعمال.

٢) رفع هذه التوصية إلى المجالس المختصة لمنحه الدرجة المذكورة، واستصدار القرارات اللازمة لتمتعه بحقوق هذه الدرجة وامتيازاتها وفق الأصول النافذة.

اللاذقية / / ١٤٣٤هـ

الخميس ١١ / ٤ / ٢٠١٣م

الدكتور

علي ميسا

الدكتورة

غادة بواط

الدكتورة

نسرین عبد الرحمن

# شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة هو نتيجة بحث قام به الطالب وجدي سلمان لايقة بإشراف الدكتورة غادة بواط مشاركا الدكتور فاطر سليطين - وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

المشرف  
د. غادة بواط  
د. فاطر سليطين

المرشح  
وجدي سلمان لايقة

# تصريح

أصرح بأن هذا البحث:

((الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية - دراسة مقارنة بين المشافي العامة والخاصة في الساحل السوري))

لم يسبق أن قبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح  
وجدي سلمان لايقة

جامعة تشرين  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
قسم اللغة العربية

السيد الدكتور عميد كلية الآداب

بجامعة تشرين

عملاً بقرار مجلس قسم اللغة العربية رقم ٤٥٨/٤ تاريخ ١٢/٤/٢٠١٦ المتضمن

مدققاً لنوعية الرسالة الماجستير المرادها الطالب محمد بن لامية

وهي بعنوان (الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع ضائقة الأجراء  
في المناطق الريفية - دراسة مقارنة بين الساحل السوري  
والكثافة من الساحل السوري).

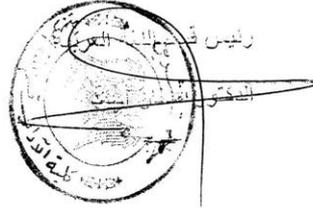
وتم تصويب الرسالة وتدقيقها بعد المناقشة النهائية، كما تم الالتزام بملاحظات المدقق اللغوي  
اصولاً

وتنشروا بقبول الاحترام

اسم المدقق وتوقيعه: أ. محمد علي

عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية

الدكتور صديق غريب





الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة تشرين  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## Control over Human resources and its Effect on promoting the performance Efficiency at Syrian Hospitals

(A comparative Study between Public and Private Hospitals Located on Coastal Areas  
Syria)

الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السوريّة  
دراسة مقارنة بين المشافي العامّة والخاصّة في السّاحل السوري  
(رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال)

### إعداد الطالب

وجدي سلمان لايقة

### إشراف

د. فاطر سليطين

مدرّس في قسم إدارة الأعمال  
جامعة تشرين-كلية الاقتصاد

د. غادة بواط

مدرّسة في قسم إدارة الأعمال  
جامعة تشرين-كلية الاقتصاد

العام الدراسي

2013 - 2012

## المخلص

تكمن مشكلة البحث في ضعف العلاقة بين الرقابة على الموارد البشرية ورفع فعالية الأداء في المستشفيات السورية، وذلك لعدم توافر شروط نظام رقابي فعال يسمح بعملية الربط ما بين العوامل الرقابية المتمثلة بالتحليل والتصميم والتنفيذ والإشراف الإداري وغيرها، مع الأداء في المستشفى بصفة عامة، مما يؤدي إلى عدم إدراك لبيئة العمل وتحديد نقاط الضعف والقوة المحيطة بالعمل والتي تمكن الإدارة العليا من التحوط واكتشاف الانحرافات قبل الوقوع بها، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهم المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية الرقابة على الأداء في المنظمات بصورة عامة.

فضلاً عن أهمية موضوع الرقابة على الموارد البشرية في رفع فعالية العمل الإداري، بما يحققه من اكتشاف مبكر للأخطاء بحيث يمكن من التحوط باستخدام الإمكانيات المتاحة بما يضمن نجاح العمل الإداري في المستشفى، فضلاً عن أهمية البحث التي تتمثل في الكشف عن العلاقة بين كل من العوامل المتمثلة في (التحليل، والتصميم، والتنفيذ، والاختبار والمقارنة)، و(التقارير)، و(الإشراف الإداري)، والملاحظة الشخصية، والميزانيات التقديرية) وفعالية الأداء الإداري، وتحديد أيها أكثر تأثيراً في زيادة فعالية الأداء، بالتالي التركيز عليه.

كما يهدف البحث إلى رصد إدارة الموارد البشرية بوصفه مدخلاً إلى إدارة المستشفيات والرقابة على الموارد البشرية، من خلال التعرف على ماهية الرقابة الإدارية من خلال مفهومها وأدواتها، والتعرف على آلية تقييم الأداء، فضلاً عن تحديد دور الرقابة على الأداء في رفع الفعالية في المستشفيات العامة والخاصة في سورية، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر التحليل وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصميم وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاختبار والمقارنة) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التقارير) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الإشراف الإداري) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الملاحظة الشخصية) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
- 8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الميزانيات التقديرية) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية

## Abstract

The problem with search in the absence of a relationship between the control of human resources and raising the effectiveness of performance in Syrian hospitals, and that the lack of conditions regulatory system effectively allows the process of linking factors supervisory of analysis, design, implementation and supervision of administrative and other, with performance in the hospital in general, leading to lack of understanding of the work environment and to identify strengths and weaknesses of the surrounding work which enables the senior management of the hedge and detect deviations before falling out, as The importance of this study by shedding light on the most important concepts of human resources management from the perspective of strategic control over the performance of organizations in general. In addition to the importance of censorship on human resources in raising the effectiveness of administrative work, including achieved from early detection of errors so that they can hedge using the means available to ensure the success of administrative work in the hospital, in addition to the importance of research which is to detect the relationship between each of the factors of in (analysis, design, implementation, and (testing and comparison), and (reports), and (managerial oversight), and personal observation, and budget estimates) and the effectiveness of management performance, and determine which more influential in increasing the effectiveness of performance, therefore focus on. As research aims to monitor the management of human resources as an input to the hospital management and control of human resources, by identifying what management control through its concept and tools, and to identify the mechanism for assessing performance, in addition to defining the role of control performance in raising efficiency in public and private hospitals in Syria, and was one of the most important results that have been reached:

- 1 - There is a significant relationship between a statistical analysis and the effectiveness of performance in Syrian hospitals.
- 2 - There are statistically significant relationship between the design and effectiveness of performance in Syrian hospitals.
- 3 - There is a statistical significance between the implementation and effectiveness of performance in Syrian hospitals.
- 4 - There is statistically significant (testing and comparison) and the effectiveness of performance in Syrian hospitals.
- 5 - There is a statistical significance between (the reports) and the effectiveness of performance in Syrian hospitals.
- 6 - There are statistically significant relationship between the administrative supervision and effective performance in Syrian hospitals
- 7 - There is a statistical significance between (personal observation) and the effectiveness of performance in Syrian hospitals.
- 8 - There is a statistically significant (budget estimates) and the effectiveness of performance in Syrian hospitals.

## فهرس البحث

الصفحة	البيان
2	المقدمة
3	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
3	أهداف البحث
4	فرضيات البحث
4	منهجية البحث
4	أداة البحث:
4	مجتمع وعينة البحث
7	الدراسات السابقة والمرجعية
<b>الفصل الثاني: ماهية الرقابة الإدارية وآلية تقييم الأداء</b>	
13	المقدمة
14	المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية وأدواتها
14	1-1 مفهوم الرقابة الإدارية
15	1-2 خطوات الرقابة
15	1 تحديد معايير الأداء:
16	2 قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية
16	3 اكتشاف أسباب اختلاف النتائج عن المعايير
18	1-3 أدوات الرقابة الإدارية
20	1-4 مقومات نظام الرقابة الفعال
22	المبحث الثاني: الرقابة على الأداء
23	1-2 أهداف الرقابة على الأداء
24	2-2 الرقابة الفعالة على الأداء
26	2-3 مرنكزات الرقابة على الأداء
27	2-4 أقسام الرقابة على الأداء
28	2-5 العوامل المؤثرة في الرقابة على الأداء
28	2-5-1 عوامل ذات طبيعة سياسية:
29	2-5-2 عوامل لها علاقة بالقوى المستخدمة من قبل الرؤساء المباشرين
30	2-6 أنظمة الرقابة الإدارية على الأداء
30	2-6-1 خصائص النظم الرقابية الجيد
	<b>المبحث الثالث: تقييم الأداء</b>

33	3-1- مفهوم تقييم الأداء
34	3-2- أسباب القيام بعملية التقييم
36	3-3- عناصر تقييم الأداء
37	3-4- خطوات عملية تقييم الأداء
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالتطبيق على المشافي الخاصة والعامّة في محافظة اللاذقية (مشفى الأسد/مشفى الأسد الجامعي)</b>	
40	1-مجتمع و عينة البحث
41	2-أدوات جمع البيانات
41	3-وصف أداة الدراسة
42	4-صدق وثبات الاستبيان
51	5-الاحصاءات الوصفية للبيانات التعريفية:
52	6- اختبار الفرضيات
55	7- تحليل محاور الاستبانة
61	8- الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية
73	النتائج
75	التوصيات
78	المراجع العربية
80	المراجع باللغة الانكليزية
82	الملحق

## فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	الشكل
25	الجدول(1-1): نماذج لمعايير الرقابة الإدارية على الأداء
43	جدول (1-2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور "الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته"
43	جدول(2-2) يبيّن معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للعنصر
49	الجدول رقم (3-2) الصدق البنائي
50	الجدول(4-2) ألفا كرونباخ لقياس الثبات
51	الجدول(5-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالقطاع
51	الجدول(6-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمسمى الوظيفي
51	الجدول(7-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالنوع
52	الجدول(8-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالدرجة العلمية
52	الجدول(9-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالخبرة
52	الجدول(10-2) نتائج اختبار الفرضية الأولى
53	الجدول(11-2) نتائج اختبار الفرضية الثانية
53	الجدول(12-2) نتائج اختبار الفرضية الثالثة
54	الجدول(13-2) نتائج اختبار الفرضية الرابعة
54	الجدول(14-2) نتائج اختبار الفرضية الخامسة
54	الجدول(15-2) نتائج اختبار الفرضية السادسة
55	الجدول(16-2) نتائج اختبار الفرضية السابعة
55	الجدول(17-2) نتائج اختبار الفرضية الثامنة
56	الجدول(18-2) نتائج اختبار المتوسطات - لعينة واحدة على محاور الاستبانة
62	الجدول (19-2) وصفاً للمتغيرات الداخلة في النموذج المقترح
64	الجدول(20-2) مشكلة التعدد الخطّي
65	الجدول(22-2) ملخص النموذج Model Summaryb
65	الشكل(1-2) توزع النقاط الخاصة بالتباينات للمتغير التابع
66	الشكل(2-2) توزع البيانات بالتوزيع الطبيعي
66	الجدول(22-2) تحليل التباين الخاص بالنموذج المقترح
67	الجدول(23-2) معاملات النموذج الخطّي المقترح
69	الجدول(24-2) ترتيب عناصر الرقابة الإدارية بحسب القطاع(عام/خاص) في المشافي السورية
70	الجدول(25-2) معاملات التحديد الخاصة بالنماذج بحسب القطاع (عام/خاص)
70	الجدول ( 26-2 ) نتائج اختبار الفروق بين القطاعين العام والخاص بحسب فعالية الأداء نتيجة الرقابة في سورية

**الفصل التمهيدي:**

**الأسس المنهجية للبحث**

## المقدمة:

تعد الرقابة من أهم وظائف الإدارة، من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم من إنجازات، وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصديد الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات، في حين أن الرقابة لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها من المرؤوسين والرؤساء، فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها بصفة عامة إلا أن النظام الفعال للرقابة وخاصة في المستشفيات، بحاجة إلى الأخذ بالحسبان البيئة الداخلية لمثل هذه المنظمات الحساسة، خاصة لأنها تتعامل مباشرة مع المورد البشري.

بالتالي فإن الرقابة على المورد البشري ضرورة للحد من الأخطاء، وتجاوز القسم الأكبر منها قبل حدوثها، من خلال المتابعة خطوة بخطوة والتأكد من حسن سير العمل الإداري، والحفاظ على الصالح العام والهدف السامي لمثل هذه المنشآت الصحية.

ومن هنا يمكن القول: إن الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة الأداء وإنما أيضا الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة، لما يقتضيه العمل الإداري في المؤسسات الصحية بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة، من توافر مثل هذا العنصر .

كما أنه من غير الممكن القول: إن الأحوال البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة ، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمناً وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول: إن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط .

فالرقابة ما زالت تعد المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية ، وإنما بالخطط والأهداف التي تعد القوة المركزية للمؤسسة.

## مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في ضعف العلاقة بين الرقابة على الموارد البشرية ورفع فعالية الأداء في المستشفيات السورية، وذلك لعدم توافر شروط نظام رقابي فعال يسمح بعملية الربط ما بين العوامل الرقابية المتمثلة بالتحليل والتصميم والتنفيذ والإشراف الإداري وغيرها، مع الأداء في المستشفى بصورة عامة، مما يؤدي إلى عدم إدراك بيئة العمل وتحديد نقاط الضعف والقوة المحيطة بالعمل والتي تمكن الإدارة العليا من التحوط واكتشاف الانحرافات قبل الوقوع بها، من هنا كان لا بد للباحث من إجراء دراسة لتحديد دور الرقابة على الموارد البشرية في تقييم الأداء وتقويمه، وفق للأسس المنهجية الإدارية:

- هل يتسم النظام الرقابي الحالي بالخصائص الآتية؟
  - الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته
  - المرونة
  - الوضوح والموضوعية
  - الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة
- هل توجد علاقة فعالة بين آلية الرقابة على الموارد البشرية وفعالية الأداء؟
- هل هنالك فروق في فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة بين المستشفيات العامة والخاصة في سورية؟

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث النظرية: لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهم المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجية الرقابة على الأداء في المنظمات بصورة عامة، ومن خلال المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها في مجال تقييم الأداء والأساليب المقترحة لرفع كفاءة الأداء بالتالي رفاهية العنصر البشري، فضلا عن إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة لتكون نموذج خاص يمكن الاستفادة منه لاستخدام الأساليب الرقابية الحديثة، فضلا عن أهمية موضوع الرقابة على الموارد البشرية في رفع فعالية العمل الإداري.

وتتبع أهمية البحث العلمية: بما يحققه من اكتشاف مبكر للأخطاء بحيث يمكن من التحوط باستخدام الإمكانيات المتاحة بما يضمن نجاح العمل الإداري في المستشفى، فضلا عن أهمية البحث التي تتمثل في الكشف عن العلاقة بين كل من العوامل المتمثلة في (التحليل، والتصميم، والتنفيذ، والاختبار والمقارنة)، و(التقارير)، و(الإشراف الإداري)، والملاحظة الشخصية، والميزانيات التقديرية وفعالية الأداء الإداري، وتحديد أيها أكثر تأثيراً في زيادة فعالية الأداء، بالتالي التركيز عليه.

## أهداف البحث

كما يهدف البحث إلى رصد لمفهوم الرقابة على الموارد البشرية، من خلال التعرف على ماهية الرقابة الإدارية من خلال مفهومها وأدواتها، والتعرف على آلية تقييم الأداء، فضلا عن تحديد دور الرقابة على الأداء في رفع الفعالية في المستشفيات العامة والخاصة في سورية.

## فرضيات البحث:

1. توجد علاقة بين الرقابة الإدارية على الأداء ورفع فعالية الأداء في المستشفيات العامة والخاصة من خلال الآتي:
  1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
  2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصميم من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
  3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
  4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختبار والمقارنة من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
  5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقارير من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
  6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
  7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملاحظة الشخصية من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
  8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزانيات التقديرية من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة بين المستشفيات العامة والخاصة في سورية.

## منهجية البحث:

- المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، وقد تم الاعتماد على نوعين من البيانات:
- مصادر البيانات الثانوية: وهي تلك البيانات التي حصل عليها من المستشفيات من خلال الزيارات الميدانية ومقابلة للإداريين.
  - مصادر البيانات الأولية: وهي التي قام الباحث بجمعها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث.

## أداة البحث:

تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات، خلال مدة استغرقت حوالي الأربعة أشهر امتدت من بداية شهر آذار وحتى نهاية شهر حزيران تقريباً عام / 2012 / ، تم خلالها تصميم استمارة (استبانة) تحتوي على مجموع من الأسئلة، ومن ثم تم تحليل وتفسير الأجوبة وتعميم النتائج على المجتمع الذي اتخذت منه العينة.

## مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعتين هما:

- المجموعة الأولى: الإداريين في مشفى الأسد الجامعي في مدينة اللاذقية وبلغ عددهم 1200 إداري.
- المجموعة الثانية: الإداريين في مشفى الأسد في مدينة جبلة وبلغ عددهم 340 إداري.
- تم اختيار المستشفيات في مدينة اللاذقية وجبلة بصورة عشوائية، كون عدد المستشفيات العامة والخاصة في المحافظة أصبح كبير .
- تم اختيار العينات من المستشفيات بالاعتماد على القانون الآتي كون عدد الإداريين كبير:

$$N = z^2 \cdot k (1-k) / M^{2(1)}$$

إذ إن :

$N =$  حجم العينة .

$Z =$  الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة 95%.

$K =$  نسبة توافر الخاصية بالمجتمع ، ولأن الخاصية غير معروفة ، فقد تم افتراض أنها تساوي 50%.

$M =$  حدود الخطأ وهي 5%.

بالتعويض في المعادلة:

$$N = (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 = 384 \quad (B)$$

ولتحديد عدد المفردات من كل عينة تم تحديد عدد الإداريين في مشفى الأسد الجامعي 1200 إداري، بينما عدد الإداريين في مشفى الأسعد 340 إداري، حيث تم حساب عدد المفردات كما يأتي، إذ إن عدد المفردات جميعها (عدد الإداريين ((1540):

• عدد الإداريين في مشفى الأسد الجامعي =  $(1540 \div 1200) \times 384 = 300$  إداري.

• عدد الإداريين في مشفى الأسعد =  $(1540 \div 340) \times 384 = 85$  إداري.

إذ تم توزيع الاستمارات على المستشفيات بصورة عشوائية في عينة الدراسة ، إذ كان عدد الاستمارات الصالحة في مشفى الأسد الجامعي 185 استمارة بمعدل استجابة 61.6%، بينما كان عدد الاستمارات الصالحة في مشفى الأسعد 68 استمارة بمعدل استجابة 80 %، أي بمعنى كان عدد الاستمارات الكلية الصالحة 253 استمارة بمعدل استجابة 65.7% .

وقد تم استخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS للحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وباقي العمليات الإحصائية الأخرى، وكانت الأسئلة المتوافرة في قائمة الاستقصاء (الاستبانة) تعكس الفروض الموجودة في الرسالة، وقد كانت الاستبانة تضم قسمين:

**القسم الأول: البيانات الشخصية**

**القسم الثاني: ويضم المحاور الآتية:**

**أولاً: خصائص النظام الرقابي ويتكوّن مما يأتي:**

(1) حسين، هشام، 2009-، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم السحب من الموقع: [www.Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com)

محور الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته ويتألف من ستة بنود

محور المرونة ويتكوّن من 8 بنود

محور الوضوح والموضوعيّة ويتكوّن من 4 بنود

محور الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوّة ويتكوّن من بندين

**ثانياً: آليّة الرقابة الإداريّة المستخدمة في المستشفى ويتكوّن مما يأتي:**

محور التحليل ويتكوّن من 6 بنود

محور التصميم ويتكوّن من بندين

محور التنفيذ ويتكوّن من 5 بنود

محور الاختبار والمقارنة ويتكوّن من 3 بنود

**ثالثاً: أدوات الرقابة المستخدمة في المستشفى ويتكوّن مما يأتي:**

محور التقارير ويتكوّن من 5 بنود

محور الاشراف الإداري ويتكوّن من بندين

عنصر الملاحظة الشخصية والميزانيات التقديرية ويتألف من بندين

**رابعاً: فعاليّة الأداء ويتكوّن مما يأتي:**

محور فعاليّة الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري ويتكوّن من عشرون بند

محور دور الإدارة في العمليّة الرقابية ويتكوّن من 13 بند

محور فعاليّة الأداء كنتيجة للرقابة الإداريّة ويتكوّن 9 بنود

وبذلك يبلغ عدد فقرات الاستبيان **87** فقرة

## الدراسات السابقة والمرجعية:

1- دراسة مسلط الملا فح (1992) بعنوان "أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة":

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة الرقابة وأساليبها التي يقوم بها كل قسم من أقسام الشرطة وطرق ممارستها وبيان الأسس العلمية التي تتبع في تخطيط وتنفيذ هذه البرامج والأساليب وتشخيص الرقابة داخل كل قسم، وكان من أهم نتائجها أن الاهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين من أهم الوسائل والأساليب الرقابية لتحقيق الأهداف، في حين كان من أهم التوصيات العمل على التطوير الدائم لأساليب الرقابة الإدارية داخل الأقسام والاهتمام بتطوير أساليب الأداء في العمل.<sup>1</sup>

2- دراسة مشعان السبيعي (2000) بعنوان "تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وذلك بهدف التعرف على الأساليب الرقابية المطبقة على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وتقويمها": تم التركيز في هذه الدراسة على ديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية في مجال الرقابة الإدارية على الأجهزة العامة، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها، هي ضعف نظام الرقابة الداخلية في بعض الأجهزة العامة، بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات بالقدر المناسب، وأهم توصيات هذه الدراسة كان استقطاب الكوادر الوطنية ذات التأهيل العالي في المجالات كافة للعمل في الأجهزة الرقابية.<sup>2</sup>

3- دراسة نوار هاني إسماعيل (2005) بعنوان "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)": هدف هذا البحث الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، التأكيد على أن عملية تقييم الأداء القائمة على أسس علمية وموضوعية تتيح المجال لتحسين أدائها وتطوير معارفها المرتبطة بالعمل، كما أن وجود بعض الأخطاء يؤدي إلى التأثير في عملية التقييم وعدم تحقيق الأغراض المطلوبة منها.<sup>3</sup>

4- دراسة عبدالله عبدالرحمن النميان<sup>4</sup> (2011) بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" إذ هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، والتعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية

<sup>1</sup> الملا فح، مسلط، أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1992.

<sup>2</sup> السبيعي، مشعان، تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وذلك بهدف التعرف على الأساليب الرقابية المطبقة على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وتقويمها، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000.

<sup>3</sup> إسماعيل، نوار هاني، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2005.

<sup>4</sup> النميان، عبدالله، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.

الرقابية، وأهمّ العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية والمقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية، وكما كانت مشكلة البحث تتمثل في وجود كثير من أوجه القصور في أداء الأجهزة الأمنية وفي هذه دلالة على وجود شواهد على غياب الرقابة الفعالة، إذ إن وظيفة الرقابة الإيجابية اكتشاف الأخطاء واقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ العلاج والمقترحات، وكذلك التعرف على طبيعة الأساليب الرقابية وطرق ممارستها بتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة ومعرفة أثر الرقابة الإدارية وإلى أي مدى لها مردود إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية وما يهم الباحث هنا الجهة ذات العلاقة أو المنظمة موضوع الدراسة وهي شرطة منطقة حائل والتعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية فيها وما مدى فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي ومعرفة أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية وكذلك الوسائل المتبعة في العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل للوقوف على المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية بالتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية، وكان من أهمّ النتائج التي تمّ التوصل إليها:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بصورة دائمة على الأقسام التابعة للشرطة وأنّ هذه الرقابة فعّالة.
  - أظهرت نتائج الدراسة أهمّ المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الماليّة وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
  - أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز الماديّة والمعنويّة وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة.
  - وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيّرات الديموغرافية واستنتاجات أفراد العيّنة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.
- 5- دراسة السعيد بلوم (2012) بعنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"<sup>1</sup>، إذ إنّ مشكلة الدراسة تتمثل في أنّ عالم اليوم يشهد تغييرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي وموجة العولمة وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام أمثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، و مع تزايد الحاجة و ما تتطلبه التنمية السريعة و الشاملة ارتفع عدد المؤسسات و توسعت مجالات نشاطها فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وأخذت أحجاما مختلفة وأشكالا قانونية متعددة، فوجدت الشركات الوطنية والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري والإداري والاجتماعي والقانوني... إلخ كما وجدت المؤسسات الخاصة بأنواعها المختلفة، لذا كان لابد من الرقابة بمختلف أساليبها ووسائلها على تلك المؤسسات ومتابعة أعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للمخطط الموضوع، وكيفية استعمال المال العام المسند إليها إننا نجد أن كل مؤسسة سواء أكانت عامة أم خاصة كانت مؤسسة خدمتية أم إنتاجية يجب أن تخضع لمراقبة معينة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، لأن أي عمل بدون مراقبة تكون نسبة

<sup>1</sup> بلوم، السعيد، أساليب الرقابة الإدارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2012.

النجاح فيه قليلة، فهي تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها، وهذا وفق معايير يفترض أو تكون موضوعة سالفًا لكل وجه من أوجه النشاط من أجل تقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء و معالجة أوجه النقص و الإهمال و تنمية الكفاءة والكفاية الإنتاجية.

لهذا ومن خلال هذه الدراسة كان الهدف معرفة أساليب الرقابة المختلفة ومدى تأثيرها في تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي هو هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، و قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره تمّ طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة في تماسكها؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
  - هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
  - هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط و الأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين و حماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟
  - هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟
  - هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟
  - هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ومن أهمّ النتائج التي تمّ التوصل إليها:

- إن فعالية الرقابة ترتبط ببذل مجهود جماعي تساهم فيه المصالح و إدارات الدولة كلها في ضبط الموارد الضريبية.
- انحصار مهام الرقابة الجبائية في نشاط مديرية فرعية بوسائل مادية و بشرية محدودة أهمية المبالغ المسترجعة لخزينة الدولة جراء عمليات الرقابة الجبائية.
- ضعف المستوى التأهيلي العلمي للمراقبين المكلفين بالرقابة الجبائية
- اتساع مجال التقدير الجرافي فيما تتعلق بالرقابة الجبائية
- بقاء نتائج الرقابة الجبائية المحققة بعيد عن الأهداف الموجودة منها.

6- دراسة Jean-François Henri لعام 2006 بعنوان<sup>1</sup>:

### Management control systems and strategy: A resource-based perspective

"نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيتها: في إطار الرقابة على الموارد البشرية"

والهدف من هذه الدراسة هو دراسة، العلاقات بين استخدام إدارة والأنظمة الرقابية المستخدمة، كما وتركز الدراسة على التشخيص والربط الفاعلي بين أنظمة الرقابة الإدارية (MCS) وهي أنظمة قياس الأداء (PMS) ، وقدرة القيادة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية (أي التوجه نحو السوق، وتنظيم المشاريع، الابتكار، والتعلم التنظيمي، ويتم التحقيق من وجوها من خلال الأسئلة الآتية:

1- إلى أي مدى استخدامات تشخيصية وتفاعلية من MCS

2- إلى أي مدى يتم استخدام MCS في الأداء التنظيمي؟

وكان من أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها:

- إنّ الرقابة على الأداء تعد من الأمور الهامة في ضمان النتائج المتوقعة من العملية الإدارية في إطار ادارة الموارد البشرية.

- أن استخدام تفاعلية من PMS (نظم قياس الأداء)، تعزز قدرات الرقابة من خلال التركيز التنظيمي والاهتمام بالأولويات الإستراتيجية وتحفيز الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، من خلال خلق.

- كما أنّ استخدام التشخيص من PMS يمارس الضغط السلبي على هذه القدرات. وعلاوة على ذلك، بعض الأدلة تشير إلى تأثير التوتر الديناميكي الناتجة عن الاستخدام المتوازن لل PMS بطريقة التشخيص والتفاعل بين القدرات والأداء.

7- دراسة Mathew Tsamenyi لعام 2008 بعنوان<sup>2</sup>:

### Management controls in family-owned businesses (FOBs):

#### A case study of an Indonesian family-owned University

الرقابة الإدارية في الشركات المملوكة للعائلات (FOBs):

دراسة حالة لجامعة الاندونيسية المملوكة للعائلة

تقدم هذه الدراسة تقريراً عن نتائج دراسة حالة من الضوابط الإدارية في الجامعة الأندونيسية المملوكة للعائلة، وتحاول الدراسة وضع تصوّر لطبيعة وديناميكية الضوابط الإدارية في عمليات الجامعة الإدارية. يتم جمع البيانات الخاصة بالتحليل من مصادر متعددة بما في ذلك تحليل الوثائق والملاحظات والمقابلات شبه المنظمة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ للثقافة والعلاقات الاجتماعية دور فعال جدا في إدارة الجامعة، المحاسبة والتدقيق والمساءلة، وغالبا ما تتخذ القرارات مثل التوظيف، والمكافآت، وتقييم الأداء، وتخصيص الموارد في إطار العوامل

<sup>1</sup> Francois; J, Management control systems and strategy: A resource-based perspective, Accounting, Organizations and Society, 31, (2006), 529-558

<sup>2</sup> T; Mathew, Management controls in family-owned businesses (FOBs):(A case study of an Indonesian family-owned University, Accounting Forum, 32, (2008), 62-74.

الاجتماعية والثقافية العامّة، كما تبيّن وجود تأثير قوي للثقافة والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة وبالتالي جعل من وجود رقابة إدارة رسمية أقل أهمية من الإدارة العائليّة للمنشآت.

### **الجديد الذي سوف يتم تناوله في البحث:**

نلحظ في جميع الدراسات السابقة التركيز على واقع الموارد البشريّة وكيفية سير العمل، والتقييم وفق أسس محدّدة مسبقاً، بغض النظر عن الأجواء أو البيئة المحيطة بالعمل والرقابة الاداريّة الحاليّة، بالتالي عدم وجود نظام رقابي مقترح يتسم بالمرونة في التقييم والتقويم، وهذا ما سيتم طرحه في البحث، فضلاً عن أنّ الدراسات السابقة تعالج الرقابة على الأداء بصفة عامة بغض النظر عن القطاع وهذا ما سيتمّ تناوله في بحثنا.

## **الفصل الأول:**

### **ماهية الرقابة الإدارية وألية تقييم الأداء**

**المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية وأدواتها**

**المبحث الثاني: الرقابة على الأداء**

**المبحث الثالث : تقييم الأداء**

## المقدمة

إنّ الوظيفة الإدارية للرقابة هي قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من أنّ قرارات المشروع والخطط المرسومة قد نفذت بالصورة المثلى فهي تلك الوظيفة التي يستطيع من خلالها كل مدير من أدنى المستويات إلى أعلاها من التأكد من أنّ كل ما تمّ القيام به يتمّ وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والقواعد المنشأة<sup>1</sup>، ومن هنا فإنّ الرقابة تتضمّن وجود الأهداف والخطط، وما من مدير يستطيع أن يقوم بالرقابة ما لم تكن الخطط مرسومة وجاهزة، وكذلك الأمر فإنّ المدير لا يستطيع الرقابة على الماضي ولكنّه من الممكن الاستفادة من الانحرافات التي حصلت في الماضي لتجنّب وقوعها في المستقبل، بالتالي فإنّ الرقابة شأنها شأن التخطيط تعتمد على النظر إلى الأمام بالطريقة المثلى ولعلّ أفضل أنواع الرقابة تلك الأنواع التي تقوم بتصحيح الانحرافات عن الخطط قبل حدوثها<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Henri Y. (2000). General Industrial Management; Pitman Publishing Corporation, New York, USA p/g 34

<sup>2</sup> Simons, R. (2002). Accounting control systems and business strategy, an empirical analysis, Organizations and Society, UK p/g 357–374.

# المبحث الأول

## مفهوم الرقابة الإدارية وأدواتها

### 1-1- مفهوم الرقابة الإدارية:

عرّفت الرقابة على أنّها "السلطة أو النفوذ التي يتمّ من خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال"<sup>1</sup>، كما عرّفت بأنها "قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>. والرقابة هي مجموعة من العمليات تتضمّن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تقوم بها أجهزة معينة للتأكد من تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة<sup>3</sup>. وعرّف الفرنسي هنري فايول الرقابة على أنّها: التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، وهي تنطبق على كلّ شيء<sup>4</sup>.

ويمكن القول: إنّ جميع التعاريف الخاصة بالرقابة الإدارية تتمحور حول النقاط الآتية<sup>5</sup>:

- الرقابة الإدارية تهتمّ بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تمّ تحديدها للخطة، ثمّ تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.
- أنّ وضع الخطة وكذلك تحديد أهدافها، شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة من دونهما.
- الرقابة في الشركات وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

### 1-2- خطوات الرقابة:

الرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها، إذ إنّ وظيفة الرقابة مرتبطة برابط كبير بالتخطيط، في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، ففي الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقه<sup>6</sup>. تجدر الإشارة إلى أنّ وضع خطة الرقابة وتحديد الهدف من الرقابة بصفة عامة، وبصفة خاصة يعد المرحلة التمهيديّة للعملية الرقابية، التي تتحقّق على أربع مراحل هي:

<sup>1</sup> Charles, P. (1990). Management Control, McGraw Hill Book Co, New York, USA, p/g 200.

<sup>2</sup> القريوتي، محمد قاسم، 2006- مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، جامعة تشرين، سورية، دمشق، ص329.

<sup>3</sup> أبو بكر، بعيرة، 2002- الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، القاهرة، ص30.

<sup>4</sup> عبد الرؤوف، جابر، 2004- الرقابة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، ص65.

<sup>5</sup> أبو بكر، بعيرة، 2002- الرقابة الإدارية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>6</sup> 6 Simons, R. (2002). Accounting control systems and business strategy, an empirical analysis, optic-, PP.34

## 1- تحديد معايير الأداء:

وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعد أداء مرضياً ، أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعد أداة قياس للأداء الفعلي<sup>1</sup>.

لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير وغالباً ما يتم التعبير عن المعايير على صور أرقام، أو توجيه كفي، هذا ويدل وجود الرقابة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات غير كاملة، وأن التعقيد الكبير لمشروعات اليوم الممزوجة باعتماد الأفراد على النظام والاستقرار يجعل وظيفة الرقابة ضرورة ملحة<sup>2</sup>.

يعتبر تحديد معايير أداء موضوعية البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، فبدون وجود معايير رقابية يصعب الحكم على العمل المنجز أو التفريق بين العامل النشط والعامل الكسول<sup>3</sup>، ومن هنا لا بدّ من إعطاء أهمية للمعايير من خلال تحديد أهم المعايير التي يمكن استخدامها:

(أ) معايير كمية: معدل الأرباح المستهدف، رقم الرّجح المطلوب تحقيقه، ونسب معينة من السيولة وتدرج تحت إطار المعايير المالية<sup>4</sup>.

(ب) معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج معين، تطوير استخدامات السلعة، تحقيق مستوى جودة معين، كقياس مدى جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات أي هل هي متوسطة، جيدة، ممتازة...<sup>5</sup>

(د) معايير الإنتاجية: كنسبة استغلال الطاقة، حجم معين من الإنتاج<sup>6</sup>.

ومما سبق يمكن شمل المعايير الإدارية في الأطر الآتية<sup>7</sup>:

- المعايير الطبيعية العادية وهي تتعلّق بقياس النتائج غير المادية بجميع أشكالها.
- معايير التكلفة: وهي معايير تعكس الناحية المالية المتعلقة بمصرف أحد البرامج الإدارية، مثل برنامج تدريب الأطباء على القيادة الإدارية.
- معايير الدخل وترتبط بمصادر الدخل، مثل الدعم الحكومي للصحة والخدمات الصحية المقدمة في المشافي العامة، والتبرعات الممنوحة من الجمعيات الخيرية للمشافي الخاصة.
- معايير تاريخية تستخرج من الدفاتر والسجلات للسنوات السابقة لمقارنة الأداء بين السنوات.
- المعايير المعتمدة على التقدير الشخصي وقد تصبح ضرورية في حالات يكون فيها قياس بعض النتائج المطلوب تقييمها معقداً.

وهنا لا بدّ من الأخذ بالحسبان ما يأتي عند تحديد المعايير الرقابية<sup>8</sup>:

- تحديد خصائص الأداء المطلوب، وفي حالة المستشفيات فإنّ كثيراً من خصائص الأداء المطلوب ملموسة ومن السهولة قياسها بصورة كمية.
- تحديد معيار لكل خاصية من الخصائص.

<sup>1</sup> The opcit-,PP.55.

<sup>2</sup> العلاق، بشير، 2008- مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الأردن، عمان، ص131.

<sup>3</sup> القريوتي، محمد قاسم، 2006- مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص331.

<sup>4</sup> أبو قحف، عبد السلام، 2003- أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>5</sup> أبو قحف، عبد السلام، 2003- أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>6</sup> أبو قحف، عبد السلام، 2003- أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>7</sup> عبد الرؤوف، جابر، 2004- الرقابة المالية، مرجع سبق ذكره، ص90.

<sup>8</sup> حميد، صالح، 2002- رسالة ماجستير بعنوان: مدى فعالية وكفاءة الرقابة الإدارية في قطاع البريد وانعكاساتها الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، ص123.

- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد وذلك لمحاسبة كل فرد على حدة ولا يحاسب الشخص على خطأ غيره.
- مراجعة النقاط الإستراتيجية لأن حدوث أي خطأ فيها يترتب عليه مخاطر كبيرة تهدد وجود المنظمة .
- مراجعة طرق العمل لبعض الأعمال التي من الأفضل القيام بالرقابة الآتية فيها لأنها ستؤدي إلى نتائج إيجابية، كتخفيض تكاليف العمل.

## 2- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية:

تأتي عملية القياس بوصفها خطوة ثانية في عملية الرقابة، وهي عملية قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، ويعتمد نجاح هذه الخطوة على نجاح الخطوة السابقة من خلال إمكانية التقييم الموضوعي ومدى سهولة المعايير، يجب بصورة عامة أن يتوافر في عملية قياس الأداء الدقة والإمكانية للقياس الكمي أو النوعي للمعايير المحددة<sup>1</sup>.

إذ تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، أي مقارنة الأداء في ضوء المعايير المحددة، فضلاً عن تحديد طبيعة الانحرافات<sup>2</sup>.

كما أنّ الملاحظة الشخصية تعد من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير، ولكن طريقة الملاحظة الشخصية تصبح صعبة عندما يزيد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم، وأيضاً عندما تزداد مهمات ومسؤوليات المراقب نفسه، وقد يكمن الحل في تقسيم العمل ونجد أيضاً أنّ العملية النفسية المعقدة للتصور تؤثر في استخدام الملاحظة لقياس الأداء بفاعلية، وعلاوة على ذلك فإنّ الملاحظة الشخصية ذات تأثير نفسي معقد، وإنها أيضاً تستلزم وقتاً طويلاً<sup>3</sup>.

وتتم الاستعانة في هذه المرحلة بجهاز التدفق الخاص بالمعلومات، والذي يساعد على التعرف على مدى تحقيق الأهداف، والآلية الإدارية المتبعة في هذه الحالة، عبارة عن مقارنة المخرجات بمعايير الأداء التي سبق تحديدها، ويتطلب تقييم الأداء القياس الفعلي لما أنجز من أعمال ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابي والذي حدّد سابقاً لمعرفة مقدار الانحراف عنه، وتتوقف فعالية وسلامة تقييم الأداء على مقدار الدقة في قياس الأعمال المنجزة وعلى مدى توافر المقاييس التي يحسب على أساسها العمل المنجز<sup>4</sup>.

## 3- اكتشاف أسباب اختلاف النتائج عن المعايير:

وهي مرحلة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا يتطلب بالمقابل تطبيق الأساليب المعروفة في نظريات اتخاذ القرارات وبحسب الأولويات المحددة، من خلال التعرف على المشكلة الرئيسية بدقة<sup>5</sup>، ومن هنا يتم في هذه المرحلة طرح العديد من التساؤلات من بينها: هل الانحرافات التي حدثت تعود إلى الأفراد، أم أنها تعود إلى خلل في الإدارة أو إلى أسباب خارجية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Simons, R. (2002). Accounting control systems and business strategy, optic-, p/g 120.

<sup>2</sup> أبو قحف، عبد السلام، 2003- أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>3</sup> العلاق، بشير، 2008- مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص134.

<sup>4</sup> السبيعي، ناصر، 2004- رسالة ماجستير بعنوان: الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، ص98.

<sup>5</sup> العلاق، بشير، 2008- مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص134.

<sup>6</sup> جواد، عباس حسين، 2011- تطوّر إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، ص475.

وتعدّ هذه المرحلة هي آخر خطوات عمليّة الرّقابة الإداريّة، إذ تبدأ الإدارة بدراسة البدائل المختلفة من حيث المزايا والعيوب وإمكانية التنفيذ، ثمّ يتمّ اختيار أفضلها بحيث يتمّ تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب، ثمّ منع تكرار حدوثها في المستقبل، لذلك لا يكفي أن تتوصّل الإدارة إلى تحديد مقدار الانحراف اللازم ولكن يجب أن تضعه موضع التنفيذ وتمهّد لتطبيقه، من خلال توفير الإمكانيات الماديّة اللازمة أو الحصول على المواد الخام الناقصة أو البحث عن الكفاءات الملائمة التي يتطلّبها حسن تنفيذ العمل، بما يحقّق هدف الرّقابة في منع حدوث الأخطاء، ومنع تكراره بغية الوصول إلى الإصلاح الإداري من خلال الرّقابة السليمة التي تسعى دوماً للإصلاح لا إلى رصد الأخطاء، والتي تصل للعامل بفكرة أنّ الرّقابة وجدت للمساعدة على العمل ولتكون عون للعامل وليست وسيلة للضغط<sup>1</sup>.

بالتالي يمكن القول بأنّ الأهداف العامّة للرّقابة الإداريّة، هي<sup>2</sup>:

**1. الالتزام بالسياسات الإداريّة:** وهذا يتطلب متابعة التنفيذ من قبل الدوائر الإدارية المختلفة للتأكد من وضوح القرارات والتعليمات الإدارية المختلفة الموجهة لهم كل حسب اختصاصه، بحيث لا يُترك مجال للتأويل وبالتالي إساءة الاستخدام أو التنفيذ، الأمر الذي بالضرورة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

**2. الاستخدام الاقتصادي للكفاء للموارد:** والذي يهدف إلى ترشيد أوجه الصرف المختلفة والاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، بما يمنع الإسراف والقصور والتبذير في استخدام هذه الموارد، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف.

**3. التوزيع المناسب للمسؤوليات والصلاحيات:** يهدف هذا البند إلى تعزيز قوة نظام الضبط والرّقابة الداخلية الذي يشتمل على مختلف الدوائر في المشفى وذلك من خلال تقسيم المهام الإداريّة بحيث لا ينفرد شخص واحد بعمل ما من بدايته حتى نهايته وبهذا نقادى وقوع الأخطاء، وكذلك متابعة خطوط توزيع المسؤوليات والسلطات المفوضة للدوائر المعنية بهدف منع التداخل أو التضارب أو التكرار بينها مما يتسبب بالإخلال وعدم الالتزام بالسياسات الإداريّة الموضوعية من المستويات الإداريّة العليا .

**4. التدقيق والمراجعة الإداريّة الداخليّة:** ويهدف هذا البند إلى:

- طمأنة الإدارة العليا إلى حسن سير العمليات والعمل وفق الخطط والسياسات المقررة والمعتمدة من قبل المؤسسة.
- تحقيق رقابة فعالة على المهام الإداريّة المختلفة بما يحقق أهداف المؤسسة من جهة، ويُعد ركيزة من الركائز الأساسيّة التي تعتمد عليها الجهات الرقابية الخارجيّة الأخرى.
- مساعدة الإدارة العليا في حل المشكلات المهمّة وتجاوز الروتين الذي يعيق العمل.
- الوقوف على تجاوزات ومشكلات لا يتسنى للإدارة العليا العلم بها بغير ذلك.
- التحقق من تنفيذ التعليمات المحددة والمتعلقة بتنفيذ إجراءات الرّقابة الداخليّة.
- التوصية بإعادة التأهيل والتدريب لذوي الحاجة من الأطمق الإداريّة.
- تحقيق جودة الأداء من خلال ضمان كفاءة وفعالية التنفيذ لمختلف المهام.
- ترشيد عمليّة اتخاذ القرار

<sup>1</sup> المرجع السّابق، ص456.

<sup>2</sup> جواد، عباس حسين، 2011- تطوّر إدارة الموارد البشريّة، مرجع سبق ذكره، ص487.

## 1-3- أدوات الرقابة الإدارية:

ويقصد بها مراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية<sup>1</sup>. وتعني أيضاً الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من كفاءتها، وسلامة البرامج التدريبية، وسلامة نظام الرواتب والأجور وذلك بهدف التأكد من تحقيقها جميعاً لأهدافها، وتختلف نقاط الرقابة في إدارة الموارد البشرية عما هي أنواع الإدارة الأخرى من تسويق وإنتاج وتمويل، فنقطة الرقابة على أساليب الاختيار مثلاً هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتتم الرقابة على سياسات الأفراد باستخدام سلاسل ماركوف في تحليل قوة العمل أو البرمجة الخطية وشبكات الأعمال في التخطيط والرقابة على مراحل الاختيار فضلاً عن وسائل كمية أخرى<sup>2</sup>.  
أن نجاح النظام الرقابي وتحقيق أهدافه المخططة يعتمد بصورة أساسية على الأدوات الرقابية الفعالة والتي تتناسب وطبيعة عمل المنظمة سواء الخاصة أم العامة.

### 1-التقارير

يمكن التمييز بين العديد من التقارير، وهي<sup>3</sup>:

- التقارير الدورية: التي تكون بصفة يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية..
- تقارير سير الأعمال الإدارية: التي تتضمن أنشطة الإدارات وإنجازاتها العملية، وهي حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى .
- تقارير الفحص: وهي ذلك النوع من التقارير الذي يتطلب تجميع وتسجيل بيانات مهمة لم تكن معلومة قبل الفحص ثم تحليل للوصول إلى نتائج محددة.
- تقارير قياس كفاءة الموظفين: إذ يقيم فيه الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيه من قياس القدرات والتطور الحاصل في أدائهم.
- المذكرات: تستخدم عادة لنقل المعلومات والبيانات في المنظمات الكبيرة لصعوبة الاتصال الشخصي.
- تقارير التوصية: تقوم بما تفعله تقارير الفحص، فضلاً عن تقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وبيانية.

<sup>1</sup> العلق، بشير، 2008- مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص146  
<sup>2</sup> الهواري، سيد محمد، 1975، الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، مصر، القاهرة، ص370.  
<sup>3</sup> عباس، علي، 2001، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الزايد العلمية، الأردن، عمان، ص120.

## 2- الإشراف الإداري:

وهو حسن التعاون بين الأفراد وتوجيههم نحو الأداء الأفضل وتصويب الأخطاء واستبعاد المتقاعسين من مهام الإشراف الإداري<sup>1</sup>.

## 3- الملاحظة الشخصية:

وهي من أفضل أدوات الرقابة الإدارية، كون المراقب يكون ملاصقاً للعاملين ويعتمد على المشاهدة المباشرة<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية الرقابة الإدارية التي تتمّ بواسطة الملاحظة أو الإشراف المباشر فإنّها تتناول جميع المستويات الإدارية، ويمكن القول: إنّ هذه الأداة الرقابية تعتبر من أهمّ الوسائل وأبسطها لأنّها تعتمد على الاتصال المباشر بالعاملين، وتوجيه النصح لهم، ومكافأتهم على التميّز، وتوجيه العقوبات ضدّ المخالفين، ولا بدّ من توافر شرطين مهمّين لرفع كفاءة هذه الوسيلة الرقابية، الأوّل: أن تكون لها أثر واضح ومباشر في حسن سير الأداء وجودته، والثاني: أن تعمل على إظهار أوجه الانحراف ولأخطاء ونقاط الضعف واقتراح أفضل الحلول بشأنها<sup>3</sup>.

## 4- الميزانيات التقديرية:

يتمّ في هذه المرحلة قياس الأداء الكليّ لأنشطة المشروع، ومدى تحقيق الأنشطة فيه للأهداف المطلوبة، إذ إنّه بمجرد القيام بالتحليل المالي للميزانية وحساب الأرباح والخسائر فإنّه يساعد الإدارة لوضع صورة واضحة لتحديد نقاط القوة والضعف في المشروع، وكذلك من خلال تحليل التكاليف المتغيرة والثابتة<sup>4</sup>.

وتعد الميزانيات التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية، بل أنّ كثيرين يعدونها الأداة الرئيسيّة لتحقيق الرقابة، كما أنّ قوائم الميزانيات التقديرية والتي تمثّل الخطط معبراً عنها بالأرقام يمكن تقسيمها إلى أجزاء تتفق مع هيكل تنظيم الشركة، وبوساطة ذلك فإنّ الميزانيات التقديرية تربط عملية التخطيط وتسمح بتفويض السلطة دون فقد الرقابة أو بعبارة أخرى فإنّ تحويل الخطط إلى أرقام محدّدة ينشأ عنه نوع من النظام المحكم الذي يسمح للمدير بأن يرى بوضوح مقدار الأموال ومن الذي سيقوم بالصرف وأين وما هي المصروفات أو الإيرادات أو المدخلات والمخرجات<sup>5</sup>.

وتعد الموازنات التقديرية أيضاً، وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقّعة تحقيقها من مختلف أوجه النشاط في المنظمة وبالتالي فهي وسيلة للتأكد أنّ النتائج تتمّ وفقاً للتغيرات الواردة في الموازنات، كما أنّ استخدام هذه الوسيلة بوصفها أداة من أدوات الرقابة الداخليّة يتطلب أن تكون التقديرات الخاصّة بالنتائج مبنية على بيانات دقيقة مرتبطة بظروف بيئة عمل المنظمة، فضلاً عن مراعاة التوقيت الزماني، ذلك أنّ التقديرات الرقمية التي تتضمنها الموازنات التقديرية ينبغي تحقيقها خلال مدّة الموازنة، وبالتالي فهي معيار رقابي جيّد أيضاً<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> المغربي، كامل، 2000- الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، السعودية، الرياض، ص-63.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص-70.

<sup>3</sup> المغربي، كامل، 2000- الأساسيات والمبادئ في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص-56.

<sup>4</sup> النمر، سعود بن محمد، 2006- الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، السعودية، الرياض، ص-122.

<sup>5</sup> المغربي، كامل، 2000- الأساسيات والمبادئ في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص-33.

<sup>6</sup> يوسف، سمير، 1990- إدارة المنظمات، مكتبة الغريب، مصر، القاهرة، ص-120.

## 5- الشكاوي

من خلال تقديمها من المراجعين ضدّ العاملين، وهنا يقصد بالشكاوي تلك المقدّمة من قبل المستفيدين من الضمان الصحي والمرضى وذويهم في المستشفيات قيد الدراسة<sup>1</sup>. وهي تعد وسيلة رقابية لكونها تمل طابع المراجعة والمتابعة، إذ تضع الرؤساء في الصورة فيما يخصّ بعض أوجه الانحراف، أو الأخطاء مهما كان نوعها، لذا فإنّ الشكاوي عموماً: هي وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظّمات<sup>2</sup>.

## 6- التقارير الخاصّة

وتقوم بإعدادها جهات معيّنة داخل وزارة الصحة تخولها القيام بتلك التقارير لغرض محدد وفي حالات محدّدة<sup>3</sup>.

ويكون الهدف من هذه التقارير في الحلة العادية التأكّد من نظاميّة نشاط المنظّمة، وتقوم تلك الجهات المستقلّة بالمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحدّدة مسبقاً<sup>4</sup>.

وتأتي أهمّة العمل بهذا الأسلوب، كونه يتيح تدوين البيانات والمعلومات في السجّلات، بحيث يتمّ ترتيبها وفقاً لطبيعة النشاط في المنظّمة، وأن يتمّ فهرستها بصورة جيّدة يمكن الرجوع إليها في أيّ وقت، فضلاً عن استخدام وسائل التقانة الحديثة في دعم نظام التدوين اليدوي بالسجّلات وتطويره آلياً لسهولة الحصول على المعلومات وعمل المقارنات بما هو مقرر إنجازها<sup>5</sup>.

فالتقارير التي توضح طبيعة الأداء تقدّم عادة عن طريق مديري الإدارات ورؤساء الأقسام عن نشاط هذه الإدارات، والأقسام ومدى ما حقّقه من إنجازات، ويعمل الرّؤساء بوضع هذه التقارير إمّا من تلقاء أنفسهم أو بناءً على طلب القيادة العليا في المنظّمة أو أية جهة رقابية، أو قد تكون التقارير دورية بحيث تكوّن صورة يومية، أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية، بالتالي يمكن القول: إنّ لهذه الوسيلة الرقابية أهميّة من ناحية أخرى نظراً لإسهامها في تقديم صورة واضحة عن أداء المنظّمة للقيادات، ومعرفة المشاكل والانحرافات التي تعترض الأداء، لذا فهي وسيلة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي، وبين القيادة العليا في أعلى المستوى التنظيمي<sup>6</sup>.

## 1-4- مقومات نظام الرقابة الفعال:

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية<sup>7</sup>:

- وجود جهاز إداري كفء: تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال علي خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظّمة وخارجها ، ويجب أن تبذل كثيراً من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا

<sup>1</sup> يوسف، سمير، 1990- إدارة المنظّمات، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>2</sup> المعاز، حمدي مصطفى، 2000- أنظمة الرقابة الحديثة، دار النهضة العربيّة، مصر، القاهرة، ص87.

<sup>3</sup> النمر، سعود بن محمّد، 2006- الإدارة العامّة الأسس والوظائف، مرجع سبق ذكر، ص23.

<sup>4</sup> المعاز، حمدي مصطفى، 2000- أنظمة الرقابة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص90.

<sup>5</sup> المرجع السّابق، ص92.

<sup>6</sup> المرجع السّابق، ص94.

<sup>7</sup> النمر، سعود بن محمّد، 2006- الإدارة العامّة الأسس والوظائف، مرجع سبق ذكر، ص29.

بتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها ، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلي بر الأمان ... وهنا يظهر دور الإدارة العملية الرشيدة في مجال الرقابة .

- وجود هيئة الموظفين: إن الموظفين هم الإدارة التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات ... إلي كيان نابض بالحركة والحياة ، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذوي خبرة ودراية ومستوي فني يصبح التنفيذ خاوياً كل ما يحمل أسمه الرنان فقط بهذا نري أن للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز .
- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايًا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة وبالتالي توضح الإجراءات المصححة كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة .
- مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختيار هذه الأساليب يتوقف على حالات كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري .

## المبحث الثاني

### الرقابة على الأداء

تختص هذه الوظيفة التي يقوم على إدارتها مدير شؤون الأفراد بتوفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة كمًّا ونوعًا؛ تمهيدًا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي أن هذه الوظيفة بإيجاز تعد مسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة لكل من حركتي دخول وخروج العاملين؛ من خلال قيامها بمهام عن كل من عمليات الاختيار، والتعيين، والتحديد للأجور، والمكافآت، والتدريب، والنقل، والترقية، والعقاب ، والمنح للإجازات، والفصل، والاستقالة، والإحالة للمعاش وغيرها مما يتعلق بشؤون الموظفين<sup>1</sup>.

إنَّ وسيلة إدارة الأفراد في تحقيق كل ذلك مرهون بمدى كفاءتها في (الوصف والتحليل والتقييم والتصنيف لوظائف المنظمة المتاحة والمرتبقة)، مما يقضي بأهمية حاجتها للرقابة على كل تلك الجوانب للاطمئنان على إصابتها لهدفها الرئيسي المنشود وهو: (تسكين الموظف المناسب في العمل المناسب)، مع استمرار صلاحيته وإبداعه المتجدد لمتطلبات وظيفته مع مرور الوقت<sup>2</sup>.

ومن ناحية أخرى فإنّ مفهوم الرقابة على الأداء، يتمثل في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية تنفيذ [ الأداء الفعلي للفرد ] تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة مقدماً ، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط ثم دراستها وتحليلها للتعرف على نقاط الضعف وتحديد مسبباتها والمسؤول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلاً<sup>3</sup>، وكذلك التعرف على مواطن الكفاية والتوفير (القوة) والعمل على تنميتها وتشجيعها ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية<sup>4</sup>:

1. تتمثل الرقابة على الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً لما هو مخطط من قبل.

2 . تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسؤولين على إدارة الوحدات الاقتصادية التوقف على نقاط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعها السالب والموجب وتحديد المسؤولين عنها .

3 . اتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها في الحسبان عند وضع الخطط في المستقبل وتنمية الانحرافات الموجبة بوسائل التشجيع كافةً والتي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى نهياً للمشروع فرصة للتقدم .

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو الوسيلة الرقابية إلى تحقيق الأهداف، لذا فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظراً لدورها في التعرف على مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمات<sup>5</sup>.

كما أنّ الرقابة على الأداء تسهم بصورة فعّالة في ترشيد اتخاذ القرارات، لأنها تمد صنّاع القرار بالمعلومات اللازمة حول مدى ملائمة السياسات، والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوب فيها والمحدّدة مسبقاً، وبالتالي فهي

<sup>1</sup> Anderson, E. G., Jr, 2001- The Non-stationary Staff-Planning Problem with Business Cycle and Learning Effects, Management Science 47(6),PP. 817.

<sup>2</sup> The optic-, PP. 832.

<sup>3</sup> عبد العزيز، أحمد، 2003- مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، ص23. تمّ السحب من الموقع الإلكتروني [www.pdfbooks.net/vb/showthread](http://www.pdfbooks.net/vb/showthread)

<sup>4</sup> صلاح الدين الباقي، 2000- إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، القاهرة، ص66..

<sup>5</sup> الباقي ، صلاح الدين ، 2000- إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص69.

تكشف عن مدى ملائمة السياسات والقرارات لظروف العمل، ومستويات العاملين، وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للأجواء التي تعمل فيها المنظمة<sup>1</sup>.

## 2-1- أهداف الرقابة على الأداء:

### 1. الأهداف الوظيفية:

وهي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المسؤول عن مراقبة الأداء2:

- التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفقاً لما هو مخطط له.
- التأكد من تحقق النتائج المحددة مسبقاً.
- تحديد أسباب سوء استخدام الموارد المتاحة.
- تحديد مستويات الانحراف عن تحقيق النتائج وأسبابها.
- تقييم الاقتراحات الهادفة إلى تحسين أساليب استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بمستوى مناسب.
- تحديد مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات.

### 2. الأهداف الاستراتيجية:

وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة والتي تعود على المنظمة من جراء تطبيق الرقابة على الأداء، وهي3:

- توفير أساس لتحسين إدارة المنظمة للموارد المتاحة لها من خلال ما تقدمه الجهة المسؤولة عن الرقابة من معلومات تساعد الإدارة على تحسين أجواء العمل، وتحديد المشكلات التي تعترض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بالتعرف على أسبابها والمسؤولين عنها، فضلاً عن رسم السياسات السليمة للحوافز، والمكافآت التي تقدم للمتفوقين في أدائهم.
- المحافظة على المال العام عن طريق المساعدة في ترشيد التكاليف والحد من الإسراف والتبذير في النفقات.
- كسب رضا المستفيدين من نتائج الأداء وإقناعهم بمدى كفاية وفعالية البرامج والأنشطة في المنظمة وحسن استخدام المال العام وخاصة في المشافي العامة، وذلك من خلال تقديم أدلة تتميز بالصدق والموضوعية عن الأداء من الواقع العملي.
- تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بنتائج إدارة الأموال العامة واللائمة للسلطة العليا في الدولة لوضع السياسات المالية الفعالة للدولة، وإعداد الخطط التنموية.

ومما سبق كان لا بدّ من تحديد أهمّ العناصر التي لا بدّ من توافرها لدى القيادة الإدارية بهدف رفع كفاءة الأداء، وهذه العناصر هي4:

- تقييم الوضع الحالي وتحليل الاحتياجات.
- وضع الأهداف، وما هي المؤشرات التي تستخدم في تحديد ماذا يجب إنجازه، وكيف يقاس وما تمّ ويتمّ إنجازه.

<sup>1</sup> المرجع السابق الذكر، ص70.

<sup>2</sup> جمال، محمد على، 2007-التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، جامعة الملك نايف، السعودية، الرياض، ص90.

<sup>3</sup> الطالب، هشام، 2006- دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، مصر، القاهرة، ص33.

<sup>4</sup> سايمنتن، دين كيث، ترجمه شاكر عبد الحميد، 2000- العبقورية والإبداع والقيادة، مجله عالم المعرفة، العدد 176، الكويت، الكويت، ص21.

- تحديد مسؤولية العمل ومن يقوم به ووقت إتمامه.
- قياس ما تمّ إنجازه على مستوى الفرد ومستوى المجموعة.
- تحديد مسؤولية أية نقطة ضعف والأسباب، واتخاذ قرار بما يجب أن يستمرّ وما هو مطلوب تعديله وما يجب أن يوقف.

وتتبع أهمية الرقابة على الأفراد من خلال مدى علاقتها بالعوامل الآتية<sup>1</sup>:

- الحاجة إلى الرقابة على الأفراد تعد من المبادئ والضروريات الأساسية لمبدأ مساءلة الأفراد عن الأعمال التي أوكلوا بالقيام بها لتقييم أدائهم، ومن ثمّ تحديد مستواه خلال مقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، ووفقاً لهذا المبدأ يجب أن يعرف الفرد مسبقاً ما حدود السلطة والمسؤولية لديه، كما يجب أن يعرف أيضاً الكيفية التي بموجبها تتم مراقبة الأفراد في المنظمة ومعرفة معايير التقييم المستخدمة.
- إن التطور الذي تواجهه المنظمة ولا سيما منظمات الأعمال بسبب تأثيرها بالبيئة الخارجية يُلزمها القيام بوظيفة الرقابة على أفرادها، وتقييم أعمالهم لأهمية الرقابة وضرورتها لتحديد مواطن الضعف والقوة، ومن ثم تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد ومستويات كفاءاتهم التي تتناسب مع هذا التطور.
- إن التطورات التي تواجهها المنظمة خلقت نوعاً من التعقيد على مستوى العلم؛ إذ تتطلب طرقاً وأساليب ووسائل رقابية متقدمة؛ لتكون قادرة على قياس فاعلية وكفاءة المنظمة والأفراد العاملين فيها، وخصوصاً في المنظمات التي تتبع الأنماط اللامركزية في تنظيماتها وأساليب إدارتها.
- إن أهمية الرقابة في العملية الإدارية تنبع من القناعة التي تُؤكد أن الأفراد يُخطئون في أعمالهم، إذ تعد عملية الوقوع في الخطأ صفة من صفات البشرية، ومن خلال القيام بالرقابة يتم تحديد حجم الخطأ ومستواه، مما يساعد على تحديد أنواع الدورات التدريبية ومستوياتها عند الحاجة.

## 2-2- الرقابة الفعالة على الأداء:

يعتبر من أهم شروط نجاح الرقابة على الأداء هي أن تكون فعالة ولكي تكون فعالة فلا بدّ من توافر ثلاث خطوات رئيسية<sup>2</sup>:

### 1- وضع معدلات الأداء:

وهي تتمثل في وضع المعايير الموضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقّق وتعبّر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازه والمستوى النوعي والزمن اللازم لأدائه<sup>3</sup>. ومن أمثلة المعايير الرقابية التي تُفيد في قياس كفاءة هذه الوظيفة لعملياتها المتعددة المتقدم ذكرها ما يوضحه

<sup>1</sup> سايمنتن، دين كيث، ترجمه شاعر عبد الحميد، 2000- العبقورية والإبداع والقيادة، مرجع سبق ذكره، ص 22.  
<sup>2</sup> جمال، محمد على، 2007- التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 95.  
<sup>3</sup> مرزوق العنبي، سعد، دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، الرياض، ص 73.

الجدول (1-1): نماذج لمعايير الرقابة الإدارية على الأداء

معايير الأفراد المناظرة	مجال الرقابة
<p>أهم المؤشرات الرقابية هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل التسرب الاختياري للعاملين   موازنة بمعدل التسرب المخطط (كعدد العاملين المقدر انتقلهم أو إحالتهم للمعاش).</li> <li>- عدد طلبات قرارات النقل من العاملين   موازنة بعدد الوظائف الشاغرة محل التعيين بالخطأ.</li> <li>- عدد طلبات الإقامة الجبرية من الوظائف الحالية لأسباب قهرية تتعلق بالكساد الفجائي بالمنظمة أو لأسباب تنظيمية كالتخصيصية.</li> </ul>	الاختيار والتعيين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات الحصول على إجازات أخرى غير الإجازات النظامية   موازنة القانونية كالمرضية والاعتيادية والعيدن والوضع والمرافقة والوفاة والإغاثة.</li> <li>- عدد مرات تأخر العامل عن مواعيد الحضور   قياساً بالحد الأدنى المسموح به من حيث عدد المرات والزمن في كل مرة خلال الفترة الزمنية المحددة كالشهر.</li> <li>- عدد مرات انصراف العامل مبكراً عن المواعيد الرسمية   قياساً بالحد المسموح به سواء من حيث عدد المرات أم الزمن في كل مرة خلال الفترة الزمنية المحددة.</li> </ul>	الالتزام بقواعد لوائح العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متوسط ساعات العمل اليومية للفرد   قياساً بساعات العمل الرسمية التي تحددها لائحة العمل بالمنظمة.</li> <li>- حجم الإنتاج السليم   قياساً بالموصفات الكمية والنوعية الواجبة خلال الفترة الزمنية المقررة.</li> <li>- حجم الإنتاج المعيب   قياساً بحد الخطأ المسموح به نظامياً.</li> </ul>	كفاءة أداء الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم ومستوى الإنتاج بعد التدريب   موازنة بالحجم والمستوى المقترض بعد التدريب لكل موظف.</li> <li>- معدل وقائع حوادث العمل كمّاً ونوعاً   موازنة بالوضع قبل التدريب.</li> <li>- عدد الشكاوي المرفوعة من المشرفين   موازنة بالوضع قبل التدريب.</li> </ul>	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي تعدّ

ومن ناحية ثانية فإنّ معايير الأداء Performance Standards، هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها بوصفها أساساً للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة، ويعرف المعيار أيضاً<sup>2</sup> بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. كما أنّ المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة

<sup>1</sup> المرجع السابق الذكر، ص77.

<sup>2</sup> جمال، محمد على، 2007-التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص110.

ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة ، وكذلك يستخدم بوصفه أساساً لتبيين معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل.

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز، وغالباً ما يجري تحديد المعايير بالآتي<sup>1</sup> :

1. كمية المخرجات Quantity of out put.
2. نوعية المخرجات Quality of out put.
3. التوقيت الملائم للنتائج Timeliness of Results.
4. طريقة الأداء Manner of Performance.
5. الفاعلية في استخدام الموارد Effectiveness in use of Resources

## 2- قياس الأعمال:

وهي الخطوة التي يتم فيها مقارنة النتائج بالمعدلات الموضوعية مسبقاً من الأداء، أي تقييم الإنجاز بعد أداء العمل<sup>2</sup>.

## 3- تصحيح الأخطاء:

ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أنّ هناك اختلافاً بالزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أنّ العمل لا يسير سيراً طبيعياً، وأنّ هناك انحراف إيجابي أو سلبي، وإنّ المعايير الرقابية المطبقة في مراجعة أداء العاملين تختلف حسب موقعهم في المنظمة<sup>3</sup>.

## 2-3- مرتكزات الرقابة على الأداء:

ترتكز الرقابة على الأداء على محورين أساسيين:

أ) الرقابة على أداء ونشاط إدارة الأفراد نفسها: أي على السياسات والخطط المتعلقة بالأفراد، والتي ترسمها وتخطّطها إدارة الأفراد، ويمكن إبراز أهمّ مجالات هذا المحور في النقاط الآتية:

- الفحص الإداري لخطة القوى العاملة.
- الفحص الإداري لنشاط التزوّد والإمداد بالأفراد وكيفية اختيارهم.
- الفحص الإداري لنشاط التدريب.
- الفحص الإداري لنظام الأجور والمرتبّات.

<sup>1</sup> عبد المحسن العساف، أحمد ، 2005-مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، السعودية، الرياض، ص70.  
<sup>2</sup> الخطيب، منذر هاشم، 2007-مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، العراق، بغداد، ص23. تم السحب من الموقع

www.Iraqacad.org

<sup>3</sup> عبد المحسن العساف، أحمد ، 2005-مهارات القيادة وصفات القائد، مرجع سبق ذكره، ص33.

من خلال هذه المرحلة يقوم فريق الرقابة على الأداء بإعداد أهداف ومعايير التدقيق ووضع خطة للتدقيق الميداني، ويقصد هنا بمعايير التدقيق هي معايير الأداء التي يتم على أساسها تقييم جهة أو مشروع معين، ويمكن أن تستند هذه المعايير إلى أفضل الممارسات والمعايير العالمية وإلى أهداف الحكومة والإجراءات أو الإرشادات<sup>1</sup>.

(ب) الرقابة على أداء وسلوك الأفراد: ويتمثل ذلك في الجوانب الآتية<sup>2</sup>:

- فحص الأداء لتطوير أداء العامل والمنظمة.
- مراجعة الأداء المتوقع لتقدير مستوى ونوع العمل الذي يستطيع العامل القيام به في المستقبل.
- المراجعة من أجل المكافأة والتحفيز وذلك بتقديم جوائز مالية أو ترقية أو منصب جديد.

من خلال هذه المرحلة سيقوم فريق الرقابة على الأداء بجمع المعلومات التي تتعلق بكل عنصر من عناصر معايير التدقيق، ويتضمن ذلك على وجه العموم إجراء مقابلات مع أفراد الجهة الخاضعة للرقابة والقيام بالمسح الميداني بالإضافة إلى مراجعة المستندات والبيانات<sup>3</sup>.

ويتم عقد اجتماع مع إدارة الجهة لمناقشة ملاحظات التدقيق التي تم التوصل إليها بعد الانتهاء من مرحلة العمل الميداني. وبلي ذلك إعداد مسودة تقرير الرقابة على الأداء والتي سيتم أيضاً مناقشتها مع الإدارة للثبوت من صحة الحقائق المتضمنة في التقرير والتأكيد على أن جميع التوصيات المقدمة عملية ومناسبة. وفي المرحلة النهائية سيتم إرسال التقرير النهائي إلى رئيس الجهة وإلى الحكومة<sup>4</sup>.

## 2-4- أقسام الرقابة على الأداء:

تنقسم الرقابة على الأداء إلى ثلاثة عناصر وهي<sup>5</sup>:

1. الفعالية: وتعني مدى تحقيق النتائج والفوائد المرجوة من النشاطات والمشاريع. وسيتم من خلال الرقابة على الأداء عقد مقارنة بين النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية. ومثال على ذلك إمكانية خفض نسبة الأمراض نتيجة للرعاية الصحية.
2. الكفاءة: وتعني بصفة عامة اتباع الطرق المثلى لأداء المهام مع الأخذ بالحسبان توافر الجودة المناسبة، ويتمثل ذلك في العلاقة بين كل من البضائع والخدمات المنتجة (المخرجات) وبين الموارد المستخدمة في إنتاجها (المدخلات) ويعني ذلك مدى الاستفادة الجيدة من الإمكانيات المتاحة، وعلى سبيل المثال انخفاض أوقات الانتظار في وحدات الرعاية الطارئة بالمستشفيات مع مرور الوقت.

<sup>1</sup> الخطيب، منذر هاشم، 2007- مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص28.

<sup>3</sup> أحمد، قراوي، 2000- إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، ص89، شبكة البناء المعلوماتية، الانترنت

www.annabaa.org

<sup>4</sup> أحمد، منصور، 1979- المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ص45.

<sup>5</sup> أحمد، قراوي، 2000- إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص91.

3. الاقتصادية: وتعني القيام بالمهام اللازمة بالتكلفة المناسبة مع الأخذ بالحسبان توافر الجودة المناسبة. ويتمثل ذلك في خفض تكلفة الموارد المستخدمة (على سبيل المثال: الأفراد والمواد والمعدات)، ومثال على ذلك إمكانية شراء المستلزمات الصحية والحصول على الخدمات بأفضل الأسعار المتاحة. وبالإمكان تغطية إحدى أو هذه العناصر كافة من خلال الرقابة على الأداء إذ تقوم هذه الرقابة بمراجعة مشروع حكومي، قد يشمل هيئة أو منظمة حكومية بصورة عامة أو جزئية، أو قد تقوم على مراجعة مسألة بعينها ذات تأثير على القطاع الحكومي بصفة عامة. ويتم كذلك تقديم توصيات للقيام بالتحسينات اللازمة إذا دعت الحاجة لذلك<sup>1</sup>.

وتعد الرقابة على الأداء ذات أهمية كبيرة؛ إذ إنها تسعى لتحسين أداء الجهات الحكومية و مسؤوليتها ونتيجة لذلك فإن المجتمع سينال قيمة أفضل مقابل المال عن الخدمات الحكومية<sup>2</sup>.

## 2-5-العوامل المؤثرة في الرقابة على الأداء:

### 2-5-1-عوامل ذات طبيعة سياسية:

لقد تغير مفهوم كل من الإدارة والعاملين في المنظمة لعملية الرقابة سواء كانت منظمة عامة أم منظمة أعمال، وقد أدى هذا التغيير في المفهوم إلى اقتناع الإدارة أنه للوصول إلى أهدافها لابد من استخدام طرق وأساليب وإجراءات رقابية أقل حدة من سابقتها في الماضي، كما أدى هذا التغيير أيضاً إلى اقتناع العاملين في الوصول إلى أهدافهم ومنافعهم بوسائل حديثة أكثر من الأساليب المستخدمة قديماً كالإضراب عن العمل أو مقاطعة العمل مثلاً<sup>3</sup>.

فقد أصبحت الإدارة تؤمن بضرورة المشاركة في تحديد الأهداف والمعايير، كما بدأ العاملون أيضاً يؤمنون بعدم فاعلية الأساليب والطرق القديمة للوصول إلى أهدافهم، إذ أصبحوا مؤمنين بأهمية التغيير من الداخل من خلال قبولهم للعمل، وأنظمة الرقابة المستخدمة، وفي الوقت نفسه يقومون ببعض الممارسات الداخلية ذات الطابع التغييرى<sup>4</sup>.

وتختلف الأساليب والطرق أو الأنظمة الرقابية المستخدمة بصفة عامة من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى متأثرة بالأنظمة السياسية والثقافية والاقتصادية المعمول بها في البلدان والمجتمعات المختلفة، فمثلاً لا تزال منظمات أعمال كثيرة في بعض المجتمعات تؤمن بالأساليب الإكراهية أو الإجبارية فيما يتعلق بالرقابة، بينما أصبحت منظمات في بلدان أخرى تؤمن بأساليب المشاركة؛ وذلك لكسب تعاون العاملين، ووفقاً لهذا الاختلاف ما بين الأنظمة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية لهذه البلدان أو المجتمعات فإن المنظمات التي تعمل وفقاً

<sup>1</sup> أحمد، منصور، 1979- المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>2</sup> الخطيب، منذر هاشم، 2007- مفهوم القيادة، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>3</sup> أحمد، قراوي، 2000- إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>4</sup> الخطيب، منذر هاشم، 2007- مفهوم القيادة، مرجع سبق ذكره، ص37.

للأيدولوجية الديمقراطية ضمن المفهوم الحديث للرقابة أصبحت تنظر إلى عملية الرقابة بوصفها وظيفة تحد إذ تعد من أكثر الوظائف الإدارية التي تتحدى العمل الإداري لكسب ود وتعاون العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.  
وعليه برزت بعض التساؤلات الواجب أخذها بالحسبان عند وضع النظام الرقابي والتي منها ما يأتي<sup>2</sup>:

- من هم العاملين الواجب ممارسة الرقابة عليهم؟
- ما هي أنواع وطرق وإجراءات وأساليب الرقابة المناسبة لطبيعة عملهم؟
- ما هو حجم الرقابة المناسب؟
- متى تصبح رقابة الأفراد غير فاعلة؟
- ما العوامل والمؤثرات والأنظمة التي يمكن أن تؤثر في نوع وطرق وحجم الرقابة المستخدمة؟

## 2-5-2- عوامل لها علاقة بالقوى المستخدمة من قبل الرؤساء المباشرين:

ويستلزم الحديث في هذا المجال شرحًا موجزًا لأنواع تلك القوى ومدى تأثيرها في أنظمة الرقابة المستخدمة أو المنوّي استخدامها، ومن هذه القوى ما يأتي:

- قوة المكافأة: وهي القدرة على منح بعض المنافع المادية أو المعنوية للعاملين الذي حققوا معدلات عالية في أدائهم، وتستخدم قوة المكافأة بوصفها أداة رقابية، ولاسيما في منظمات الأعمال من خلال وضع المكافآت للأفراد الذين أنجزوا من المهام ما يفوق إنجازات زملائهم في العمل، كما تُعدّ قوة المكافأة أداة تحفيز لبقية العاملين لمضاعفة جهودهم، والوصول إلى معدلات الأداء المرغوب فيه.
- قوة الإكراه: وهي القدرة على ممارسة العقاب على الأفراد الذين لم يحققوا الأهداف والمعدلات المطلوبة في أعمالهم، وتُستخدم هذه القوة بوصفها أداة رقابية من خلال ممارسة أساليب التهديد، أو تخفيض الراتب أو الرتبة الإدارية، أو الطرد من العمل.
- القوة الشرعية: وهي الحق الممنوح للفرد أو الجماعة للتأثير من خلاله في أداء الآخرين، فمن خلال استغلال قوة الوظيفة، أو الصلاحيات الممنوحة للمراقب أو المشرف المباشر تتم مراقبة العاملين أو المرؤوسين معتمدين بذلك على الحق المكتسب من شرعية التنظيم، وواجبات الوظيفة.
- قوة الخبرة: وتُعرف بمستوى المعرفة المتوافرة لدى الفرد، فمن خلال المعرفة والخبرة التي يمتلكها المدير أو المشرف المباشر يتم التأثير في المرؤوسين، وذلك نتيجة رضا الأفراد أو العمال المرؤوسين بمستوى الخبرة والمهارة لدى الرئيس مما يخلق نوعًا من الاحترام لهذه القدرات والمهارات والمعارف، وبالتالي تُجبر الفرد العامل على الالتزام بعمله، والتقيّد بقواعد وطرق العمل والنهوض بمستوى أدائه.

<sup>1</sup> طالب، هاشم، 2000- أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الابتسامة، ص 1، الانترنت [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)  
<sup>2</sup> المرجع السابق الذكر، ص 3.

## 2-6- أنظمة الرقابة الإدارية على الأداء ( Management control Systems ):

يمثل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو الوسيلة الرقابية إلى تحقيق الأهداف في بيئة الأعمال التي تتصف بالسرعة في خصائصها البيئية الداخلية وسرعة التغيير في المراجعين والزبائن، والمنافسة والتطور التكنولوجي، في هذه الحالة فإن المنظمات تحتاج إلى التجديد في الأداة الرقابية بصورة مستمرة<sup>1</sup>.

### 2-6-1- خصائص النظم الرقابية الجيد:

إن النظام الرقابي (RBV) يعد المنظمة عبارة عن حزمة من الموارد تتوزع وفق أساليب متباينة عبر الزمن وتختلف أهميتها وفق للزمن نفسه، وتتضمن هذه الموارد مجموعة من العناصر المختلفة التي تستخدم لتطبيق إستراتيجيات الإدارة المختلفة: الأصول الطبيعية (الموقع الجغرافي الخاص بالمنشأة)، الموارد البشرية (الخبرات الفنية)، الأصول التنظيمية (المهارات الإدارية) والكفاءة وغيرها<sup>2</sup>...

#### - الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته

وهي الملائمة مع طبيعة النشاط الإداري الخاص بالمنشأة ومن هنا لا بد من توفير الدقة التي تنتج عن النظام الرقابي عند تطبيقه من خلال المعلومات الدقيقة التي يقدمها النظام الرقابي<sup>3</sup>.

#### - المرونة:

أي أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف<sup>4</sup>، بالتالي وحتى يكون النظام الرقابي ناجحاً يجب أن تتوافر فيه المرونة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، تغير في الخطط والأهداف<sup>5</sup>.

#### - تعكس شكلاً تنظيمياً:

إن الأدبيات الخاصة بنظم الرقابة الإدارية (Management Control System) أو ما يسمى (MCS) تعبر الاهتمام الكبير فيما يتعلق بدور النظم الرقابية في التغيير الهيكلي للتنظيم الإداري في المنشأة<sup>6</sup>

#### - الاقتصاد في النفقات:

والمقصود هنا أن يجب أن تتوازن التكاليف المبذولة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيقه. ومن هنا لا يجب أن يغيب عن الإدارة أن الهدف من وجود الرقابة هو الحد من الانحراف عن الخطة وبالتالي الحد من النفقات أو الخسائر، لذا يجب التركيز على أن يكون العائد من النظام الرقابي أكبر من تكلفة إعداد النظام<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> عباس، علي، 2001، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> Evaristo R, van Fenema PC. A typology of project management: emergence and the evolution of new forms. Int J Project Manage 1999;17(5):271-81.

<sup>3</sup> Nreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. Accounting, Organizations and Society UK p/g 40.

<sup>4</sup> Nreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score?, Optic-, p/g 40

<sup>5</sup> العلوانة، علي، 2000- أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، الكرك، دار رند للنشر و التوزيع، العراق، بغداد، ص290.

<sup>6</sup> Robert H. C. (2007); " The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations", (32), Accounting Organization and Society, California, USA, p/g 601.

<sup>7</sup> العلوانة، علي، 2000- أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص80.

ومن هنا كان لا بدّ من التركيز على التكنولوجيا الحديثة التي توهم الأفراد بوجود رقابة خفية وبأقل تكلفة على المنظمة.

ويكون ذلك من خلال تحديد نقاط استراتيجية في النشاط يتم الاستغناء بتفتيشها عن تفتيش ما قبلها إذ تدلّ صلاحيتها على صلاحية ما قبلها وعدم صلاحيتها على عدم صلاحية ما قبلها<sup>1</sup>.

- **النظم الرقابية مفهومة وواضحة**  
والمقصود بالوضوح<sup>2</sup>:

- وضوح الهدف من الرقابة
- وضوح الأساليب الرقابية
- وضوح المعايير أو المؤشرات المعتمدة لمقارنة النتائج الفعلية بها
- وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند اكتشافه

- **التصحيح الآني والمستقبلي للانحرافات:**

وهي ما يقصد به الفعالية أي: أن يحقق النظام الرقابي الغاية المنشودة من استخدامه وهي منع وقوع الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها ما أمكن، واكتشافها حال وقوعها إذا وقعت ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها بأسرع ما يمكن<sup>3</sup>.

ويدخل في هذا الإطار ما يسمّى بالتوقيت المناسب أي أنّ الرقابة الجيدة ليست رقابة لاحقة، بل سابقة لوقوع الأخطاء، لذا التنبؤ هو أساس الرقابة السليمة على الرغم من ما يرافق ذلك عادة من أخطاء، لذا يجب مراعاة الوقت وأهميته من قبل معدي تقارير الرقابة<sup>4</sup>.

- **وجود أكثر من معيار لقياس الناحية الواحدة:**

وهنا يفضل تعدد المعايير أو المؤشرات التي يتم بناءً عليها الحكم عن وضعية الإنجاز في ناحية واحدة (الجودة، الربحية، السيولة، العائد على الاستثمار...) <sup>5</sup>.

ومما سبق يمكن أن يتم تأطير أهمّ الخصائص الخاصة بالرقابة الإدارية على الشكل الآتي<sup>6</sup>:

- أن تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرّف على أسبابها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب لكي يتمّ التصحيح أو التعديل.
- أن تكون الرقابة اقتصادية وفعالة، بحيث لا تكون تكلفة الرقابة باهظة، فمن غير المعقول أن تكون التكلفة أكبر من العائد المرجوّ من العملية الرقابية.
- أن تكون الرقابة سريعة التنبؤ معتمدة على الخبرة مع الأخذ بالحسبان الاحتياط لتجنّب الأخطاء والانحرافات.

<sup>1</sup> Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1996). "Towards a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework". Academy of Management Review, 22(1), P/g 48.

<sup>2</sup> توفيق، جميل أحمد، 2000- إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، ص443.

<sup>3</sup> القريوتي، محمد قاسم، 2006- مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص321.

<sup>4</sup> توفيق، جميل أحمد، 2000- إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص445.

<sup>5</sup> Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1996). "Towards a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework, optic-, p/g50.

<sup>6</sup> الهواري، سيّد محمّد، 1975، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص120.

- أن تكون قادرة على التفريق بين الأخطاء الثانويّة التي يمكن التغاضي عنها أو عدم الاهتمام بها أو الوقوف عندها كثيراً وبين تلك الأخرى الرئيسيّة التي من الواجب الوقوف عندها لحلّها.
- أن تتضمّن الرقابة اتخاذ القرارات التصحيحيّة المناسبة وإيجاد أفضل الطرق للتصحيح.
- أن تشعر الرقابة جميع العاملين بأنّها ليست للترهيب وإنما هي للمعون والمساندة.
- أن تكون الرقابة الإداريّة موضوعيّة وواقعيّة في تأديّة وظيفتها، ومن ناحية أخرى متجدّدة وصالحة للتطبيق، وتتضمن سرعة في استرجاع المعلومات وردود الأفعال.
- أن يتناسب النظام الرقابي مع حدود السلطة المفوّضة للمدير، وخطوط الاتصال التي على أساسها يتمّ رفع التقارير، الأمر الذي يضمن التجانس بين النظام الرقابي وهيكل الخطّة.

## المبحث الثالث

### مفهوم تقييم الأداء

ترتبط الرقابة بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً، فتقييم الأداء يعد جزءاً من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء الفرد أم المنظمة أم أي جزء من أجزائها<sup>1</sup>.

### 3-1- مفهوم تقييم الأداء:

#### مفهوم الأداء في المؤسسة :

فالأداء في أي مؤسسة (صناعية - إدارة - بنك ...) هو ناتج جماعي، أي ما ينتج عن مشاركة الذين أسهموا في الإنتاج، المستثمر - المالك - الموردون - العملاء - المقرضون، فكل الأطراف المشاركة تؤثر في أداء المؤسسات<sup>2</sup>.

وأما الأداء :هو زيادة في رقم الأعمال، اكتساب حصة سوقية أكبر، الربح المحقق - الإشباع المحصل، يشمل الأداء معاني عديدة و مختلفة و ينعكس في مؤشرات منها مردودية المؤسسة - الوضعية التنافسية - حصة السوق - أساليب التنظيم<sup>3</sup>.

إنّ الهدف من تقييم الأداء بهذا التعريف هو التعرف أو الحكم على مدى فعالية المنظمة أو قياس إنتاجيتها، هذا ويجدر الإشارة بتعدد مقاييس ومؤشرات قياس الفعالية ليس فقط بتعدد أهداف وتوجيهات الباحثين بل أيضاً بتعدد واختلاف طرق ومداخل الدراسة وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات، ويضاف إلى ما سبق أن تقييم الأداء يساعد أيضاً في تحقيق الأهداف والمنافع الآتية<sup>4</sup>:

- بالنسبة للفرد: تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء ( أساليب التقييم، الأداء الماضي والأداء المتوقع..... إلخ ) فضلاً عن توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الفرد في نفسه وتشجيع أو إرشاد الإدارة.
- بالنسبة للمدير: تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكاً وأداءً، مساعدة المديرين في تخطيط القوى العاملة، دعم ثقتهم بأنفسهم وبمرووسيتهم... إلخ.
- بالنسبة للمنظمة: يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز، فضلاً عن تحديد متطلبات أو برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها.

<sup>1</sup> طالب، هاشم، 2000- أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص32.

القيوتي، محمد قاسم، 2006- مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص335.

<sup>2</sup> المرجع السابق الذكر، ص338.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف، جابر، 2004- الرقابة المالية، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>4</sup> جواد، عباس حسين، 2011- تطوّر إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص485

- التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعد حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء هذا ويوضح الشكل التالي تقييم الأداء في عملية الرقابة.

**ويعرف تقييم الأداء:** بأنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدرته و استعدادة للتقدم ، وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المؤسسات الصناعية فيها بصفة خاصة إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور بوصفه وظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب<sup>1</sup>.

ويعرف أيضاً: " بأنه العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه و أدائه و مدى استعدادة لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص النقاط الآتية<sup>3</sup> :

- إن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس الإنجاز الفعلي للفرد .
- إن تقييم الأداء هو عملية إيجابية لا نسعى من خلالها فقط إلى الكشف عن نقاط الضعف للفرد وإنما أيضاً يهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد في أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف .
- إن تقييم الأداء يتطلب وجود معايير أو أساس يقارن به للحكم على هذا الأداء .
- إن نتائج تقييم الأداء تبنى عليها قرارات متعلقة بالمصير المهني للفرد مثل الترقية ، ... لذلك يجب توافر عنصر الموضوعية في التقييم .
- هو تحقيق للأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة ونوع هذه الأهداف وهو متعدد الأبعاد بالنظر إلى الأهداف التنظيمية .
- تتبلور عملية التقييم في المؤسسات والمنظمات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون، وتستعمل فيها مقاييس لوضع على أساس علمي موضوعي.

### 3-2- أسباب القيام بعملية التقييم:

إن توافر نظام منظم للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين يفيد المؤسسة في مجالات هي :

- مساندة القرارات الإدارية :

<sup>1</sup> Anderson, E. G., Jr, 2001- The Non-stationary Staff-Planning Problem with Business Cycle and Learning Effects, the optic-, PP. 865.

<sup>2</sup> The optic-, PP.866.

<sup>3</sup> الخطيب، منذر هاشم، 2007- مفهوم القيادة، مرجع سبق ذكره، ص33

من يجب ترفيته ، من يجب فصله أو إعادة وضعه في مكان آخر ؟ من يجب نقله ؟ ما هو الراتب الذي يجب أن يحصل عليه الفرد؟ ما هو اسم العامل أو الوظيفة الملائمة في تسلسل الأسماء ؟ يتم اتخاذ هذه القرارات يوميا في المؤسسات الكبيرة للوصول إلى نتائج جيدة يجب أن تبنى هذه القرارات على أساس تقويم منظم لنتائج الأداء<sup>1</sup>.

#### • توفير التوثيق :

توفر سجلات تقييم الأداء توثيقا ممتازا وراء القرارات والتصرفات الإدارية ، وتساعدك أيضا في تقديم التوصيات للإدارة ، تخضع القرارات الإدارية في كثير من الأوقات إلى مراجعة من طرف ثالث من الخارج ، ولتبرير هذه القرارات ، يجب على الإدارة ، أن تقدم الأدلة على أن هذه القرارات قد اتخذت على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء<sup>2</sup>.

#### • إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء:

يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم، يكون المشرفون في حالة غياب تغذية مرتدة محددة بذلك فكرة عن الأداء من خلال مقارنة خبراتهم الشخصية بخبرات العاملين ونوعية العمل الذي يقومون به،<sup>3</sup> وروايتهم وهل يجب ترفيعهم أم لا ؟ كما تؤدي تعليقات المشرفين اليومية عادة إلى زيادة هذه الملاحظات أحيانا إلى نتائج خاطئة وذلك لكونها عشوائية وغير مكتملة وينقصها التفسير الموضوعي وتوافر أي طريقة أو وسيلة نظامية لتقييم الأداء، معلومات موضوعية وأسلوب قياس موحد، مما يتيح للعاملين الاطلاع على مدى تقدمهم في العمل مقارنة مع التوقعات<sup>4</sup>.

#### • ضمان عدم إهمال العامل:

يؤكد أي برنامج منظم لتقييم الأداء على عدم ضياع العامل في مآهات البيروقراطية في المؤسسات الكبيرة و يحصل كل فرد على الاعتراف به كعضو في مجموعة العمل والاعتراف بمساهمته فيها<sup>5</sup>.

#### • المساعدة في استخدام القوى البشرية و التطوير المهني:

إن أحد الأهداف أساسية لتقييم الأداء هو المساعدة في التعرف على المجالات التي لا يستفاد فيها بمهارات أعضاء المجموعة، و تستطيع أن تساهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع و التطوير للعاملين، في نمو كل من المؤسسة والعامل كما نستطيع أن نعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة ونقدم للعاملين الفرص للاستخدام الكامل لقدراتهم<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد، قراوي، 2000- إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص96

<sup>2</sup> Nnrreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard, the optic-, PP.40-43.

<sup>3</sup> The optic-, PP.50

<sup>4</sup> The optic-, PP.51

<sup>5</sup> The optic-, PP.52

<sup>6</sup> النمر، سعود بن محمد، 2006- الإدارة العامة الأسس والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص58

و يمكن أن نخلص الى الأسباب الحقيقية الداعية لقيام المؤسسة بعملية التقييم لأداء عمالها من فترة إلى أخرى كالاتي<sup>1</sup> :

- أ- توافر مقياس عادل يجمع بين مؤشرين فعالية وكفاءة الأداء
- ب- توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية
- ت- تشخيص لوضعية الأداء البشري في المؤسسة
- ث- تشجيع المنافسة داخل و خارج المؤسسة
- ج- الكشف عن تطور المسار المهني و الوظيفي للعمال
- ح- ضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

### 3-3- عناصر تقييم الأداء

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

**1- تحديد الغرض:** وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، إذ يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يأتي<sup>2</sup>:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء، وتحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد اوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية، فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الصورة العامة لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة او الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الاداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

**2- تحديد المسؤول عن العملية:** يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف الآتية<sup>3</sup>: (الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل)

<sup>1</sup> المرجع السابق الذكر، ص61.

<sup>2</sup> العلاونة، على، 2000- أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص89

<sup>3</sup> سليمان، محمد، 2000-مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، السعودية، الرياض، ص121.

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الاعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم إذ يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بصورة سليمة في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

وتتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، صف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعد نادرة الاستخدام وتتمثل مشكلاتها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشكلات في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض ان الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

### 3- تحديد وقت التقييم: وهنا تطرح الأسئلة الآتية<sup>1</sup>:

\* كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟

\* متى تتم عملية التقييم؟

فغالباً ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

### 3-4- خطوات عملية تقييم الأداء:

إنّ تقييم الأداء المثالي يُعد في الحقيقة عملية ذات خطوات ثلاث:

#### -التقييم وتحليل الوظيفة:

إن الموظف الذي يُدرج في خطة تقييم الأداء ينبغي أن يكون باستعداد القائم نفسه على عملية التقييم لعملية تقييم الأداء، فالمقابلة التي يجري التقييم في أثنائها هي الوقت الذي يحق للموظف كي يناقش أية مشكلات يواجهها في العمل، وكي يطلب النصيحة بخصوص تقدمه المهني، ولذا فإن استدعاء الموظف إلى عملية التقييم في اللحظة الأخيرة حتى يلتقي به الرئيس لتقييم أدائه لا يُعد غير منصف فحسب، ولكنه يوجب أيضاً بأن المراقب يحاول أن يتجنب شيئاً ما<sup>2</sup>. وهنا لا بدّ من القيام بالآتي<sup>3</sup>:

1- تحليل الوظيفة، الذي يُعد تحليلاً وتقييماً لما توجبه الوظيفة ذاتها. يحدد هذا النموذج المجالات التي يمكن الاعتماد فيها على الموظف، كما يقدر الدرجة التي يمكن بها الاعتماد على الموظف في كل من هذه المجالات.

<sup>1</sup> عباس، علي، 2001، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص140.

<sup>2</sup> سليمان، محمد، 2000-مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية، ص123

<sup>3</sup> المرجع السابق الذكر، ص125.

2- مراجعة الأداء/ عادات العمل، حيث تعطى درجة لتقييم كل سمة من سمات الموظف.

#### -مقابلة التقييم<sup>1</sup>:

إن العديد من المشرفين يبدؤون أي مقابلة لتقييم أداء بذكر شيء إيجابي عن الموظف. ولكننا نريد أن نتجاوز المجاملات السطحية، ونناقش سمات أدائية معينة تعجبنا في الموظف، وسمات أخرى تحتاج إلى تحسين. سابقاً كان الموظفون ينظرون إلى تقييم الأداء بوصفه محنة عليهم خوضها قبل أن يعرفوا ما إذا كانوا سيحصلون على زيادة في الراتب أم لا، وكم ستكون هذه الزيادة، ومتى ستكون الترقية، وعندما تطلب من موظفك أن ينضم إليك في إحدى جلسات العمل، يمكن أن تغير ما لديه من توقعات مرتبطة بالتفكير في تقييم الأداء.

#### -جلسة ما بعد التقييم:

من الأمور التي يجب أن تراعى من المشرف هي<sup>2</sup>:

\* سيكون على المشرف أن يناقش المسائل المالية مع كل من الموظفين، ومع أن مثل هذه الجلسة ينبغي أن تكون منفصلة (فنتم بعد التقييم بيومين أو ثلاثة على الأقل، فإن النتيجة النهائية ينبغي أن تعكس ما تم الاتفاق عليه في جلسة التقييم.

\*ينبغي أن يكون المشرف حذراً من أن يوعد بأي شيء لن يستطيع أن ينفذه، فإذا كان يعتقد أن مقدار الزيادة الذي سيعرضها على الموظف سيصيبه بالإحباط وخيبة الأمل، فليكن مستعداً لتوضيح الخطوط العريضة التي اتبعتها لتحديد هذه الزيادة.

\*مع أن الراتب قد يشكل أهم مسألة في الجلسة من وجهة نظر الموظف، إلا أنه يجب على المشرف أن ينتهز الفرصة لمراجعة الأهداف التي وضعها بالاتفاق مع الموظف للعام المقبل، ولتليخيص التقييم العام الذي أعطي لأداء الموظف.

\*أن يتأكد المشرف من توضيح العلاقة بين ما تمت مناقشته في جلسة التقييم والتكاليف الجديدة من خلال إحاطة الموظف علماً بأن المشرف موجود لمساعدته في تعلم كيفية أداء أية مسؤوليات جديدة سيتولاها.

<sup>1</sup> سيّد، محمود، 2002- الإدارة الماليّة، مكتبة عين شمس، مصر، القاهرة، ص76.

<sup>2</sup> سيّد، محمود، 2002- الإدارة الماليّة، مرجع سبق ذكره، ص79.

**الفصل الثاني:**

**الدراسة الميدانية**

**بالتطبيق على المشافي الخاصة والعامّة في محافظة اللاذقية**

**(مشفى الأسعد/مشفى الأسد الجامعي)**

## 1-مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من:

- الإداريين والموظفين في مشفى الأسد الجامعي في مدينة اللاذقية و يبلغ عددهم 1200 إداري.
- الإداريين والموظفين في مشفى الأسد في مدينة جبلة و يبلغ عددهم 340 إداري.
- تم اختيار المستشفيات في مدينة اللاذقية وجبلة بشكل عشوائي.
- تم اختيار العينات من المستشفيات بالاعتماد على القانون الآتي كون عدد الإداريين كبير:

$$N = z^2 \cdot k (1-k) / M^{2(1)} \quad (1-2)$$

إذ إن :  $N =$  حجم العينة .

$Z =$  الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة 95%.

$K =$  نسبة توافر الخاصية بالمجتمع ، ولأن الخاصية غير معروفة ، فقد تم افتراض أنها تساوي 50%.

$M =$  حدود الخطأ وهي 5%.

بالتعويض في المعادلة:

$$N = (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 = 384 \quad (2-2)$$

ولتحديد عدد المفردات من كل عينة تم تحديد عدد الإداريين والموظفين في مشفى الأسد الجامعي 1200 إداري، بينما عدد الإداريين والموظفين في مشفى الأسد 340 إداري، إذ تم حساب عدد المفردات كما يأتي، حيث إن عدد المفردات جميعها (عدد الإداريين والموظفين (1540)) إداري وموظف:

- عدد الإداريين والموظفين في مشفى الأسد الجامعي  $= (1540 \div 1200) \times 384 = 300$  إداري وموظف.
- عدد الإداريين والموظفين في مشفى الأسد  $= (1540 \div 340) \times 384 = 85$  إداري وموظف.

إذ تم توزيع الاستمارات على المستشفيات بصورة عشوائية في عينة الدراسة، إذ كان عدد الاستمارات الصالحة في مشفى الأسد الجامعي 185 استمارة بمعدل استجابة 61.6%، بينما كان عدد الاستمارات الصالحة بالنسبة لمشفى الأسد 68 استمارة بمعدل استجابة 80%، أي بمعنى كان عدد الاستمارات الكلية الصالحة 253 استمارة بمعدل استجابة 65.7% .

وقد تم استخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS للحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وباقي العمليات الإحصائية الأخرى، وكانت الأسئلة المتوافرة في قائمة الاستقصاء (الاستبانة) تعكس الفروض الموجودة في الرسالة .

(1) حسين، هشام، 2009-، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم السحب من الموقع: [www.Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com)

## 2- أدوات جمع البيانات

تمّ جمع البيانات باستخدام الاستقصاء غير المباشر، خلال مدة استغرقت حوالي أربعة أشهر امتدت من بداية شهر آذار وحتى نهاية شهر حزيران تقريباً عام / 2012 م / ، تمّ خلالها تصميم استمارة (استبانة) تحتوي على مجموع من الأسئلة، ووزعت بصفة شخصية على العينة، ومن ثمّ تمّ تحليل وتفسير الأجوبة وتعميم النتائج على المجتمع الذي اتخذت منه العينة.

## 3- وصف أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، وتكوّنت من أربعة فقرات على الشكل الآتي:

### أولاً: خصائص النظام الرقابي ويتكوّن مما يأتي:

محور الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته ويتألف من ستّة بنود

محور المرونة ويتكوّن من 8 بنود

محور الوضوح والموضوعية ويتكوّن من 4 بنود

محور الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة ويتكوّن من بندين

### ثانياً: آلية الرقابة الإدارية المستخدمة في المستشفى ويتكوّن مما يأتي:

محور التحليل ويتكوّن من 6 بنود

محور التصميم ويتكوّن من بندين

محور التنفيذ ويتكوّن من 5 بنود

محور الاختبار والمقارنة ويتكوّن من 3 بنود

### ثالثاً: أدوات الرقابة المستخدمة في المستشفى ويتكوّن مما يأتي:

محور التقارير ويتكوّن من 5 بنود

محور الاشراف الإداري ويتكوّن من بندين

عنصر الملاحظة الشخصية والميزانيات التقديرية ويتألف من بندين

## رابعاً: فعالية الأداء ويتكوّن مما يأتي:

محور فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري ويتكوّن من عشرون بند

محور دور الإدارة في العملية الرقابية ويتكوّن من 13 بند

محور فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة الإدارية ويتكوّن 9 بنود

وبذلك يبلغ عدد فقرات الاستبيان 87 فقرة، وقد كانت إجابات كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة وفق

معياري ليكارت الخماسي كالآتي:

التصنيف موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

الوزن 5 4 3 2 1

كما اعتمد الباحث أيضاً أسلوب المقابلة للمساعدة في تفسير نتائج الدراسة.

## 4- صدق وثبات الاستبيان

قام الباحث بتقييم الاستبيان قبل توزيعه على عينة الدراسة وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالآتي:

### 4-1- صدق الاستبيان

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بثلاث طرق:

#### 1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين ذوو خبرة في العمل الإداري والرقابة على الأداء، وذوي الاطلاع الأكاديمي، وقد قام الباحث بالاستجابة لآرائهم، وقام بإجراء التعديلات.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (20) استبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية لفقراته، وتستخدم هذه الطريقة للتحقق من صدق الفقرات لقياس الأهداف المنشودة لكل محور.

والجدول رقم (1) يوضّح معاملات الارتباط بين فقرات العنصر الأول والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة والتي تراوحت بين (0.763-0.987) دالة عند مستوى معنوية (0.025) وبذلك تعد فقرات العنصر الأول صادقة لقياس "الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته".

جدول (1-2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور "الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته"

التسلسل	محتوى الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1	الهدف من الرقابة ليس العقاب أو منح الثواب بقدر ما تستهدف التعرف على أسباب الانحرافات وكيفية علاجها إذا لزم الأمر	0.763	0
2	قد تؤدي الرقابة على الأداء إلى شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين	0.863	0
3	تنمية الرقابة الذاتية تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبئ العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى	0.832	0
4	النظام الرقابي الجيد هو الذي يوفر ويبلغ عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة	0.987	0
5	تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح أو التعديل	0.965	0
6	أن تكون الرقابة قادرة على التفريق بين الأخطاء الثانوية التي يمكن التغاضي عنها.	0.876	0

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

وهكذا بالنسبة لبقية العناصر في كل المحاور كما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2-2) يبين معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للعنصر

المحور	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المرونة	تنسم الرقابة في أنها تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وإيجاد أفضل الطرق للتصحيح.	0.767	0
	تتميز الرقابة بالمرونة والسهولة في المستشفى	0.778	0

0	0.876	تتسم الرقابة الإدارية بأنها متجددة وصالحة للتطبيق.	
0	0.894	يسمح الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفى بالاستجابة السريعة للظروف المحيطة بالمستشفى	
0	0.789	يتوافر نظام جيد لنقل شكاوى العاملين أو الشكوى منهم إلى إدارة المستشفى	
0	0.768	يتم التعرف على مشاعر واتجاهات العاملين نحو عدالة نظم المكافآت والحوافز والقرارات الإدارية ذات الصلة بشؤونهم الوظيفية	
0	0.773	مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال والخدمات التي تؤديها المستشفى	
0	0.764	هناك تعديلات معينة يتم إدخالها على الأسلوب الرقابي الحالي للعمل بالمستشفى ليكون أكثر ملائمة وتطوراً واستجابة لاحتياجات المرضى والعاملين	
0	0.675	يجب أن تكون الرقابة اقتصادية وفعالة، بحيث لا تكون تكلفة الرقابة باهظة.	
0	0.768	تتسم الرقابة الإدارية بالموضوعية والواقعية في تأدية وظيفتها	
0	0.773	يراعى الأسلوب الحالي للعمل المتطلبات الأساسية لنجاح المستشفى في أداء رسالتها	
0	0.789	يركز الأسلوب الحالي للعمل على جوانب القوة التي تتمتع بها المستشفى في مجالات محددة	
0	0.764	هناك إجراءات أو أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لترشيد الإنفاق بالمستشفى وتخفيض تكاليف أداء العمل به	
0	0.675	هناك إجراءات أو أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لتدعيم وتعزيز جوانب القوة التي تتمتع بها المستشفى	
0	0.698	يتوفر لدى المستشفى قسم خاص، من مهامه رصد مؤشرات تقييم الأداء	
0	0.798	تولي الإدارة العليا في المستشفى اهتماما ودعما لرصد مؤشرات تقييم الأداء	
0	0.897	يوجد في المستشفى اهتمام بجمع واكتشاف علامات الانحراف عن المخطط، التي قد تكون مؤشر الوقوع الانحراف في المستقبل.	
			الوضوح والموضوعية
			الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة
			التحليل

0	0.764	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة شاملة للتعرف على الانحرافات وإيجاد السبل لحلها قبل وقوعها.	
0	0.986	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الانحرافات.	
0	0.923	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الانحرافات طاقم مدرب ومؤهل للقيام بواجبه.	
0	0.789	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من المشكلات المحتملة في الأداء في المستشفى.	التصميم
0	0.879	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الانحرافات المحتملة في الأداء.	
0	0.764	يسهل الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع المشاكل في الأداء.	التنفيذ
0	0.675	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع المشاكل في الأداء.	
0	0.789	يسهل الحصول على الإمكانيات المعلوماتية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.	
0	0.768	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المستشفى في التعامل مع الانحرافات في حال وقوعها	
0	0.773	تتوافر برامج وخطط كافية وجاهزة لأجهزة الرقابة على الأداء في المستشفى.	
0	0.786	تعقد اجتماعات دورية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة.	الاختبار والمقارنة
0	0.768	تجرى تجارب وهمية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة	
0	0.879	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الموارد البشرية والرقابة على أداء الأفراد.	
0	0.970	تستخدم التقارير الدورية في الرقابة على أداء الأفراد في المستشفى	التقارير

0	0.921	تلعب تقارير سير الأعمال الإدارية دوراً هاماً في الرقابة الإدارية على أداء الأفراد.	
0	0.965	تعد تقارير الفحص إحدى أدوات الرقابة الإدارية على أداء الأفراد.	
0	0.965	تعد واحدة من أهم أدوات الرقابة الإدارية على أعمال المستشفيات تقارير قياس كفاءة الموظفين	
0	0.971	تقارير التوصية هي إحدى أدوات الرقابة الإدارية المطبقة.	
0	0.876	الإشراف الإداري هو إحدى أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة في المستشفى.	الإشراف الإداري
0	0.882	إنّ الإشراف الإداري يتسم بالمرونة في الرقابة على الأداء	
0	0.923	تعد الملاحظة الشخصية من أهم أدوات الرقابة الإدارية على أعمال الأفراد في المستشفى.	الملاحظة الشخصية
0	0.901	تلعب الميزانيات التقديرية دوراً هاماً في الرقابة الإدارية.	الميزانيات التقديرية
0	0.932	يمثل استمرار العمل بالأسلوب الرقابي الحالي أسلوباً مقبولاً للتعامل مع الانحرافات المتوقعة خلال السنوات القادمة.	فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري
0	0.965	يعكس الهيكل التنظيمي القائم الأهمية النسبية لمختلف أنشطة المستشفى ومجالات العمل بها	
0	0.931	هناك تحديد واضح ومعلن لصلاحيات ومسؤوليات الوحدات والوظائف المختلفة	
0	0.970	تتناسب صلاحيات أو سلطات الوحدات والوظائف مع مسؤولياتها	
0	0.921	ليس هناك تضارب أو ازدواج أو تكرار لبعض الجهود والأنشطة بين وحدات العمل المختلفة	
0	0.965	تتوافر أدوات وإجراءات التنسيق والتكامل بين مختلف كيانات المستشفى	
0	0.965	يسمح البناء التنظيمي الحالي بتفويض السلطات إلى المستويات الوظيفية الأدنى	
0	0.931	ليس هناك عقبات تعترض تفويض السلطات أو مبررات تحول دون القيام به	

0	0.970	يسمح البناء التنظيمي الحالي بخدمة المواطنين الواقعين في نطاقها وتلبية احتياجاتهم	
0	0.921	يراعي الهيكل التنظيمي العدالة والتوازن في توزيع أعباء العمل بين الوحدات والوظائف المختلفة	
0	0.965	تبدو نسب الأطباء والممرضين والفنيين والإداريين معقولة ومتوازنة	
0	0.931	تعد الأعداد الحالية من العاملين بالمستشفى بمختلف فئاتهم كافية لأداء الأعمال والمهام المطلوبة منهم	
0	0.767	يتناسب تأهيل وتدريب هؤلاء العاملين مع طبيعة المهام المنوطة بهم	
0	0.778	يتم اختيار وتعيين العاملين بمختلف وظائف المستشفى وفقاً للشروط المحددة في الوصف الوظيفي	
0	0.876	يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم المهنية والوظيفية	
0	0.894	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائج التدريب على أسس علمية سليمة	
0	0.789	تتوافر نظم لحفز وتشجيع العاملين المتميزين في أداء مهام وظائفهم	
0	0.768	تستخدم الإدارة بعض الأساليب لزيادة درجة ولاء وانتماء العاملين للمستشفى	
0	0.923	تبدل الإدارة جهداً في سبيل تحسين أجواء وبيئة العمل في المستشفى	
0	0.901	تتوافر أدلة لإجراءات وقواعد وسياسات العمل في مختلف المجالات	
0	0.932	مدى تفهم المديرين لطبيعة وظيفة الرقابة	دور الإدارة في العملية الرقابية
0	0.965	تعمل الإدارة على اشتراك العاملين في عملية الرقابة.	
0	0.931	مدى إحساس الإدارة بمطالب الأفراد والعمل على تحقيقها.	
0	0.894	مدى التوافق بين مديري الإدارات المختلفة.	
0	0.789	مدى تطوير الأساليب الرقابية بما يتناسب مع تطورات العمل في المستشفى	
0	0.768	مدى وضع معايير محددة لأداء العاملين لقياس الأداء.	

0	0.923	العمل على التأكد من حسن أداء الخدمة المقدمة للمرضى وفعاليتها .	
0	0.965	قياس أداء العاملين بالساعات الفعلية في العمل	
0	0.931	تطوير نظم قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العاملين للمتابعة والمقارنة	
0	0.970	إجراء البحوث العلمية لمعالجة مشكلات المستشفى وخاصة في مجال الرقابة وتحقيق الكفاءة في الأداء	
0	0.901	تحسين بيئة العمل لدعم درجة التفاعل بين القيادات والعاملين لرفع كفاءة الأداء.	
0	0.932	وضوح الإجراءات والنظم واللوائح وشرحها للعاملين يساهم في التعرف على أهداف الرقابة على الأداء.	
0	0.965	تحديد الجهة المنفذة للرقابة.	
0	0.931	للمراقبة الإدارية المستخدمة في المستشفى أثر في الحد من التسرب الاختياري للعاملين .	فعالية الأداء كنتيجة للرقابة الإدارية
0	0.970	قرارات النقل المقدمة من العاملين إلى المستشفى تتأثر إيجاباً بالرقابة الفعالة.	
0	0.923	يقل عدد مرات الحصول على إجازات أخرى غير الإجازات النظامية في ظل وجود الرقابة الفعالة.	
0	0.965	عدد مرات تأخر العامل عن مواعيد الحضور إلى المستشفى يقل كلما تبين أن الرقابة الإدارية تتسم بالمرونة	
0	0.931	عدد مرات انصراف العامل مبكراً عن المواعيد الرسمية يقل كلما اتسمت الرقابة الإدارية بأنها تقوم على أسس صحيحة وسليمة.	
0	0.970	يلتزم المشرف بالقواعد والإجراءات عند المراقبة أم أنه يدخل المحاباة والمحسوبية في عمله	
0	0.901	تفضل أن يعاقبك المدير عند تقصيرك في عملك أمام الآخرين	
0	0.932	الرقابة الإدارية تحسن من أداء الموظف	
0	0.923	الرقابة الإدارية تفيد في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وتقويم الانحرافات	

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

### 3-الصدق البنائي:

يستخدم الصدق البنائي لإيجاد صدق كل عنصر لقياس الهدف العام من الدراسة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل من فقرات كل محور والمعدّل الكلي لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (3) يبيّن معاملات الارتباط التي تراوحت بين (0.773 - 0.897) دالة عند مستوى دلالة 0.025.

الجدول رقم (2-3) الصدق البنائي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المحاور
0	0.773	الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته
0	0.876	المرونة
0	0.897	الوضوح والموضوعية
0	0.785	الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة
0	0.897	التحليل
0	0.782	التصميم
0	0.789	التنفيذ
0	0.774	الاختبار والمقارنة
0	0.786	التقارير
0	0.876	الإشراف الإداري
0	0.823	الملاحظة الشخصية
0	0.871	الميزانيات التقديرية
0	0.888	فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري
0	0.843	دور الإدارة في العملية الرقابية
0	0.876	فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة الإدارية

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

## ثبات الاستبانة:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

## اختبار ألفا كرونباخ

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (4) أن معاملات الثبات مرتفعة وتراوح بين (0.821 و 0.932).

نلاحظ أن قيم معاملات الثبات تفوق النسبة أو الحد الأدنى للقبول 0.80 بالتالي جميع البنود مقبولة وتصلح للدراسة.

## الجدول (2-4) ألفا كرونباخ لقياس الثبات

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته	6	0.856
المرونة	8	0.901
الوضوح والموضوعية	4	0.896
الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة	2	0.821
التحليل	6	0.921
التصميم	2	0.932
التنفيذ	5	0.876
الاختبار والمقارنة	3	0.884
التقارير	5	0.832
الإشراف الإداري	2	0.876
الملاحظة الشخصية و الميزانيات التقديرية	2	0.897
فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري	20	0.890
دور الإدارة في العملية الرقابية	13	0.832
فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة الإدارية	9	0.843
إجمالي الاستبانة=	87	0.876

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

## 5- الإحصاءات الوصفية للبيانات التعريفية:

### 1-5 القطاع

الجدول (5-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالقطاع

القطاع	التكرار	النسبة %	التكرار التجميعي الصاعد
عام	185	73.1	73.1
خاص	68	26.9	100.0
الاجمالي	253	100.0	

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

### 2-5 المسمى الوظيفي

الجدول (6-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمسمى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة %	التكرار التجميعي الصاعد
مدير	12	4.7	4.7
رئيس قسم	13	5.1	9.9
رئيس دائرة	16	6.3	16.2
رئيس شعبة	17	6.7	22.9
موظف عادي	195	77.1	100.0
Total	253	100.0	

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

### 3-5 النوع

الجدول (7-2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالنوع

النوع	التكرار	النسبة %	التكرار التجميعي الصاعد
ذكر	204	80.6	80.6
أنثى	49	19.4	100.0
الاجمالي	253	100.0	

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

#### 5-4: المؤهل العلمي

الجدول (2-8) الاحصاءات الوصفية المتعلقة بالدرجة العلمية

المؤهل	التكرار	النسبة %	التكرار التجميعي الصاعد
ثانوي وأقل	91	36	36
معهد متوسط	32	12.6	48.6
إجازة	40	15.8	64.4
ماجستير	49	19.4	83.8
دكتوراه	41	16.2	100
الاجمالي	253	100.0	

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

#### 5-5: عدد سنوات الخبرة

الجدول (2-9) الاحصاءات الوصفية المتعلقة بالخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %	التكرار التجميعي الصاعد
أقل من 5 سنوات	31	12	12
من 5-10 سنوات	80	32	44
أكثر من 10 سنوات	142	56	100.0
الاجمالي	253	100.0	

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

#### 6- اختبار الفرضيات:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل وفعالية الأداء في المستشفيات

إذ تشير النتائج إلى أنه توجد علاقة بين التحليل وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ 0.559،

بالتالي زيادة عنصر التحليل سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

الجدول (2-10) نتائج اختبار الفرضية الأولى

التحليل*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.559	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض  
العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل وفعالية الأداء عند مستوى دلالة 0.05.  
**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصميم وفعالية الأداء في المستشفيات**

إذ تشير النتائج إلى أنّه توجد علاقة بين التصميم وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ 0.324،  
بالتالي زيادة عنصر التصميم سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

**الجدول(2-11) نتائج اختبار الفرضية الثانية**

التصميم*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.324	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

**المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية**

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض  
العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصميم وفعالية الأداء في المستشفيات عند مستوى دلالة 0.05.  
**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ وفعالية الأداء في المستشفيات**

إذ تشير النتائج إلى أنّه توجد علاقة بين التنفيذ وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ 0.320، بالتالي  
زيادة عنصر التنفيذ سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

**الجدول(2-12) نتائج اختبار الفرضية الثالثة**

التنفيذ*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.320	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

**المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية**

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض  
العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ وفعالية الأداء في عند مستوى دلالة 0.05.  
**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاختبار والمقارنة) وفعالية الأداء في المستشفيات**

إذ تشير النتائج إلى أنّه توجد علاقة بين (الاختبار والمقارنة) وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ  
0.511، بالتالي زيادة عنصر الاختبار والمقارنة سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

الجدول(2-13) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

(الاختبار والمقارنة)*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.511	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاختبار والمقارنة) وفعالية الأداء عند مستوى دلالة 0.05. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التقارير) وفعالية الأداء في المستشفيات إذ تشير النتائج إلى أنه توجد علاقة بين (التقارير) وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ 0.445، بالتالي زيادة عنصر التقارير سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

الجدول(2-14) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

(التقارير)*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.445	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاختبار والمقارنة) وفعالية الأداء عند مستوى دلالة 0.05. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الإشراف الإداري) وفعالية الأداء في المستشفيات إذ تشير النتائج إلى أنه توجد علاقة بين (الإشراف الإداري) وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ 0.369، بالتالي زيادة عنصر الإشراف الإداري سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

الجدول(2-15) نتائج اختبار الفرضية السادسة

(الإشراف الإداري)*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.369	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الإشراف الإداري) وفعالية الأداء عند مستوى دلالة 0.05  
**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الملاحظة الشخصية) وفعالية الأداء في المستشفيات**  
 إذ تشير النتائج إلى أنه توجد علاقة بين (الملاحظة الشخصية) وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ 0.318،  
 بالتالي زيادة عنصر الملاحظة الشخصية سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

**الجدول (2-16) نتائج اختبار الفرضية السابعة**

(الملاحظة الشخصية)*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.369	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

**المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية**

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الملاحظة الشخصية) وفعالية الأداء في المستشفيات عند مستوى دلالة 0.05

**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الميزانيات التقديرية) وفعالية الأداء في المستشفيات**

إذ تشير النتائج إلى أنه توجد علاقة بين (الميزانيات التقديرية) وفعالية الأداء وهذه العلاقة طردية وتبلغ 0.327،  
 بالتالي زيادة عنصر الميزانيات التقديرية سيؤدي إلى زيادة في الفعالية، يمكن لحظ الجدول الآتي:

**الجدول (2-17) نتائج اختبار الفرضية الثامنة**

(الميزانيات التقديرية)*فعالية الأداء		Value	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.369	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		253	

**المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية**

إذ نجد أنّ احتمال الدلالة يساوي إلى (0) أصغر من 0.05، بالتالي نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدم أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الميزانيات التقديرية) وفعالية الأداء في عند مستوى دلالة 0.05

## **7- تحليل محاور الاستبانة:**

إنّ تحليل محاور الاستبانة يساعد في التعرف على الاتجاه العام الخاص بكل محور بحسب الأسئلة الداخلة فيه، من خلال استخدام النسب المئوية ومقياس ليكارت الخماسي، على الشكل الآتي:

بما أنّ حجم العيّنة أكبر من 30، بالتالي يمكن الاستعاضة عن شرط توزيع البيانات كتوزيع طبيعي بزيادة حجم العيّنة، وهنا يمكن تطبيق اختبار T لعيّنة واحدة، One Sample T-Test<sup>1</sup>، والذي يساعد في الكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط الأسئلة عن قيمة ثابتة نختارها (3) كونها تمثّل الحياد في الاستبانة، ويمكن هنا وضع الفروض على الشكل الآتي:

$$H_0: \mu = 3$$

فرضية العدم: متوسط الاجابات لا يختلف عن الـ3

$$H_1: \mu \neq 3$$

الفرضية البديلة: متوسط الاجابات يختلف عن الـ3

وقد كانت نتائج الاختبار على الشكل الآتي:

**الجدول (2-18) نتائج اختبار المتوسطات - لعيّنة واحدة على محاور الاستبانة**

Test Value = 3			الأسئلة
Sig. (2-tailed)	df	t	
.000	252	7.004	الهدف من الرقابة ليس العقاب أو منح الثواب بقدر ما تستهدف التعرف على أسباب الانحرافات وكيفية علاجها إذا لزم الأمر
.000	252	15.176	قد تؤدي الرقابة على الأداء إلى شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين
.000	252	7.198	تنمية الرقابة الذاتية تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبئ العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى
.000	252	8.139	النظام الرقابي الجيد هو الذي يوفر ويبلغ عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة
.000	252	9.523	تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح أو التعديل
.000	252	6.901	أن تكون الرقابة قادرة على التفريق بين الأخطاء الثانوية التي يمكن التغاضي عنها.
.000	252	10.806	تتسم الرقابة في أنها تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وإيجاد أفضل الطرق للتصحيح.
.000	252	6.650	تتميز الرقابة بالمرونة والسهولة في المستشفى
.000	252	7.173	تتسم الرقابة الإدارية بأنها متجددة وصالحة للتطبيق.

<sup>1</sup> نجيب، حسين، 2006- تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص-262.

.000	252	5.864	يسمح الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفى بالاستجابة السريعة للأحوال المحيطة بالمستشفى
.000	252	7.431	يتوافر نظام جيد لنقل شكاوى العاملين أو الشكاوى منهم إلى إدارة المستشفى
.000	252	8.165	يتم التعرف على مشاعر واتجاهات العاملين نحو عدالة نظم المكافآت والحوافز والقرارات الإدارية ذات الصلة بشؤونهم الوظيفية
.000	252	9.938	مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال والخدمات التي تؤديها المستشفى
.000	252	7.034	هناك تعديلات معينة يتم إدخالها على الأسلوب الرقابي الحالي للعمل بالمستشفى ليكون أكثر ملائمة وتطوراً واستجابة لاحتياجات المرضى والعاملين
.000	252	11.117	يجب أن تكون الرقابة اقتصادية وفعالة، بحيث لا تكون تكلفة الرقابة باهظة.
.000	252	27.592	تتسم الرقابة الإدارية بالموضوعية والواقعية في تأدية وظيفتها
.000	252	11.543	يراعى الأسلوب الحالي للعمل المتطلبات الأساسية لنجاح المستشفى في أداء رسالتها
.000	252	24.348	يركز الأسلوب الحالي للعمل على جوانب القوة التي تتمتع بها المستشفى في مجالات محددة
.000	252	13.056	هناك إجراءات أو أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لترشيد الإنفاق بالمستشفى وتخفيض تكاليف أداء العمل به
.000	252	11.260	هناك إجراءات أو أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لتدعيم وتعزيز جوانب القوة التي تتمتع بها المستشفى
.000	252	21.737	يتوافر لدى المستشفى قسم خاص، من مهامه رصد مؤشرات تقييم الأداء
.000	252	16.097	تولي الإدارة العليا في المستشفى اهتماما ودعما لرصد مؤشرات تقييم الأداء
.000	252	17.086	يوجد في المستشفى اهتمام بجمع واكتشاف علامات الانحراف عن المخطط، التي قد تكون مؤشر الوقوع الانحراف في المستقبل.
.000	252	4.627	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة شاملة للتعرف على الانحرافات وإيجاد السبل لحلها قبل وقوعها.
.000	252	8.838	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال

			حدوث الانحرافات.
.000	252	8.780	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الانحرافات طاقم مدرب ومؤهل للقيام بواجبه.
.000	252	3.794	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من المشكلات المحتملة في الأداء في المستشفى.
.000	252	25.859	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الانحرافات المحتملة في الأداء.
.000	252	19.411	يسهل الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع المشاكل في الأداء.
.000	252	20.870	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع المشاكل في الأداء.
.000	252	22.019	يسهل الحصول على الإمكانيات المعلوماتية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.
.000	252	19.331	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المستشفى في التعامل مع الانحرافات في حال وقوعها
.000	252	6.966	تتوافر برامج وخطط كافية وجهازية لأجهزة الرقابة على الأداء في المستشفى.
.000	252	25.101	تتعد اجتماعات دورية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة.
.000	252	10.333	تجرى تجارب وهمية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة
.000	252	14.167	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الموارد البشرية والرقابة على أداء الأفراد.
.000	252	27.374	تستخدم التقارير الدورية في الرقابة على أداء الأفراد في المستشفى
.000	252	9.515	تلعب تقارير سير الأعمال الإدارية دوراً هاماً في الرقابة الإدارية على أداء الأفراد.
.000	252	54.706	تعد تقارير الفحص إحدى أدوات الرقابة الإدارية على أداء الأفراد.
.000	252	28.117	تعد من إحدى أهم أدوات الرقابة الإدارية على أعمال المستشفيات تقارير قياس كفاءة الموظفين
.000	252	16.710	تقارير التوصية هي إحدى أدوات الرقابة الإدارية المطبقة.

.000	252	25.923	الإشراف الإداري هو إحدى أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة في المستشفى.
.000	252	37.556	إنّ الإشراف الإداري يتسم بالمرونة في الرقابة على الأداء
.000	252	17.413	تعد الملاحظة الشخصية من أهم أدوات الرقابة الإدارية على أعمال الأفراد في المستشفى.
.000	252	23.614	تلعب الميزانيات التقديرية دوراً هاماً في الرقابة الإدارية.
.000	252	12.651	يمثل استمرار العمل بالأسلوب الرقابي الحالي أسلوباً مقبولاً للتعامل مع الانحرافات المتوقعة خلال السنوات القادمة.
.000	252	22.139	يعكس الهيكل التنظيمي القائم الأهمية النسبية لمختلف أنشطة المستشفى ومجالات العمل بها
.000	252	40.292	هناك تحديد واضح ومعلن لصلاحيات ومسؤوليات الوحدات والوظائف المختلفة
.000	252	13.179	تتناسب صلاحيات أو سلطات الوحدات والوظائف مع مسؤولياتها
.000	252	27.753	ليس هناك تضارب أو ازدواج أو تكرار لبعض الجهود والأنشطة بين وحدات العمل المختلفة
.000	252	14.780	تتوافر أدوات وإجراءات التنسيق والتكامل بين مختلف كيانات المستشفى
.000	252	11.149	يسمح البناء التنظيمي الحالي بتفويض السلطات إلى المستويات الوظيفية الأدنى
.000	252	28.247	ليست هناك عقبات تعترض تفويض السلطات أو مبررات تحول دون القيام به
.000	252	23.327	يسمح البناء التنظيمي الحالي بخدمة المواطنين الواقعين في نطاقها وتلبية احتياجاتهم
.000	252	17.595	يراعي الهيكل التنظيمي العدالة والتوازن في توزيع أعباء العمل بين الوحدات والوظائف المختلفة
.000	252	4.773	تبدو نسب الأطباء والممرضين والفنيين والإداريين معقولة ومتوازنة
.000	252	7.837	تعد الأعداد الحالية من العاملين بالمستشفى بمختلف فئاتهم كافية لأداء الأعمال والمهام المطلوبة منهم
.000	252	8.155	يتناسب تأهيل وتدريب هؤلاء العاملين مع طبيعة المهام المنوطة بهم

.000	252	3.529	يتم اختيار وتعيين العاملين بمختلف وظائف المستشفى وفقاً للشروط المحددة في الوصف الوظيفي
.000	252	52.862	يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم المهنية والوظيفية
.000	252	25.992	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائج التدريب على أسس علمية سليمة
.000	252	47.267	تتوافر نظم لحفز وتشجيع العاملين المتميزين في أداء مهام وظائفهم
.000	252	41.282	تستخدم الإدارة بعض الأساليب لزيادة درجة ولاء وانتماء العاملين للمستشفى
.000	252	68.850	تبذل الإدارة جهداً في سبيل تحسين ظروف وبيئة العمل في المستشفى
.000	252	15.459	تتوافر أدلة لإجراءات وقواعد وسياسات العمل في مختلف المجالات
.000	252	22.277	مدى تفهم المديرين لطبيعة وظيفة الرقابة
.000	252	14.128	تعمل الإدارة على اشتراك العاملين في عملية الرقابة.
.000	252	24.382	مدى إحساس الإدارة بمطالب الأفراد والعمل على تحقيقها.
.000	252	22.468	مدى التوافق بين مديري الإدارات المختلفة.
.000	252	25.409	مدى تطوير الأساليب الرقابية بما يتناسب مع تطورات العمل في المستشفى
.000	252	13.953	مدى وضع معايير محددة لأداء العاملين لقياس الأداء.
.000	252	16.388	العمل على التأكد من حسن أداء الخدمة المقدمة للمرضى وفعاليتها.
.000	252	12.549	قياس أداء العاملين بالساعات الفعلية في العمل
.000	252	35.793	تطوير نظم قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العاملين للمتابعة والمقارنة
.000	252	16.534	إجراء البحوث العلمية لمعالجة مشكلات المستشفى وخاصة في مجال الرقابة وتحقيق الكفاءة في الأداء
.000	252	13.577	تحسين بيئة العمل لدعم درجة التفاعل بين القيادات والعاملين لرفع كفاءة الأداء.
.000	252	19.692	وضوح الإجراءات والنظم واللوائح وشرحها للعاملين يساهم في التعرف على أهداف الرقابة على الأداء.
.000	252	37.943	تحديد الجهة المنفذة للرقابة.

.000	252	37.768	للرقابة الإدارية المستخدمة في المستشفى أثر في الحد من التسرب الاختياري للعاملين.
.000	252	37.378	قرارات النقل المقدّمة من العاملين إلى المستشفى تتأثر إيجاباً بالرقابة الفعّالة.
.000	252	37.348	يقلّ عدد مرات الحصول على إجازات أخرى غير الإجازات النظامية في ظلّ وجود الرقابة الفعّالة.
.000	252	22.363	عدد مرات تأخر العامل عن مواعيد الحضور إلى المستشفى يقلّ كلّما تبيّن أنّ الرقابة الإدارية تتسم بالمرونة
.000	252	17.237	عدد مرات انصراف العامل مبكراً عن المواعيد الرسمية يقلّ كلّما اتسمت الرقابة الإدارية بأنها تقوم على أسس صحيحة وسليمة.
.000	252	11.906	يلتزم المشرف بالقواعد والإجراءات عند المراقبة أم أنه يدخل المحاباة والمحسوبية في عمله
.000	252	20.822	تفضل أن يعاقبك المدير عند تقصيرك في عملك أمام الآخرين
.000	252	16.764	الرقابة الإدارية تحسن من أداء الموظف
.000	252	11.422	الرقابة الإدارية تفيد في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وتقويم الانحرافات

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

نجد أنّ قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.025 ودرجة حرية 252=1-253، تساوي إلى 1.9، وهي أصغر من  $t$  المحسوبة وفق الجدول السابق (10)، وكذلك فإنّ قيم  $\text{sig} = 0$  عند جميع البنود وهي أصغر من 0.025، بالتالي نرفض الفرض العدم الذي يقول إنّ متوسط الاجابات الخاصة بينود الاستبيان تساوي إلى الوزن (3)، أي يمكن في هذه الحالة الاعتماد على نتائج النسب المئوية أو مقياس ليكارت في تحديد الاتجاه العام للآراء الخاصة حول الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية، على الشكل الآتي:

## 8- الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية

### 8-1 نموذج الانحدار بدون الأخذ بالحسبان للقطاع (خاص/عام)

يعتمد الباحث في اختبار فروض البحث على نموذج للانحدار، والذي يبني على أنّ الرقابة على الموارد البشرية دالة في متغيرات فعالية الأداء والمتغيرات الضابطة من خلال العلاقة الآتية:

الرقابة على الموارد البشرية = د(متغيرات فعالية الأداء + المتغيرات الضابطة)، وبذلك يمكن صياغة نموذج الانحدار على النحو الآتي:

$$y = b_0 + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 + b_3 \times x_3 + b_4 \times x_4 + b_5 \times x_5 + b_6 \times x_6 + b_7 \times x_7 + b_8 \times x_8 + b_9 \times x_9 + b_{10} \times x_{10} + b_{11} \times x_{11} + b_{12} \times x_{12} + b_{13} \times xx_1 + b_{14} \times xx_2 + \varepsilon$$

(1)

إذ إن:  $b_0$ : ثابت الانحدار

$b_1 - b_{12}$ : معاملات الانحدار لمتغيرات فعالية الأداء،  $b_{13}$  و  $b_{14}$ : معاملات الانحدار للمتغيرات الضابطة،  $\varepsilon$ : الخطأ العشوائي،  $y$ : فعالية الأداء كنتيجة للرقابة الإدارية

ويوضّح الجدول رقم (19) وصفاً للمتغيرات، التعريف الإجرائي لها، العلاقة المتوقعة بفعالية الأداء كنتيجة للرقابة الإدارية، فضلاً عن مصادر الحصول على البيانات:

الجدول (19-2) وصفاً للمتغيرات الداخلة في النموذج المقترح

العلاقة المتوقعة بفعالية الأداء	التعريف الإجرائي لها	المتغيرات	
		رمز المتغير	اسم المتغير
<b>المتغير التابع</b>			
-----	متوسط أوزان البنود من الرقم 79 حتى الرقم 87	$y$	فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة الإدارية
<b>المتغيرات المستقلة</b>			
<b>1- متغيرات فعالية الأداء</b>			
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 1 حتى الرقم 6	$x_1$	الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 7 حتى الرقم 14	$x_2$	المرونة
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 15 حتى الرقم 18	$x_3$	الوضوح والموضوعية

+	متوسط أوزان البنود من الرقم 19 حتى الرقم 20	x4	الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 21 حتى الرقم 26	x5	التحليل
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 27 حتى الرقم 28	x6	التصميم
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 29 حتى الرقم 33	x7	التنفيذ
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 34 حتى الرقم 36	x8	الاختبار والمقارنة
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 37 حتى الرقم 41	x9	التقارير
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 42 حتى الرقم 43	x10	الإشراف الإداري
+	متوسط أوزان البند 44	x11	الملاحظة الشخصية
+	متوسط أوزان البند 45	x12	الميزانيات التقديرية
<b>2- المتغيرات الضابطة</b>			
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 46 حتى الرقم 65	xx1	فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري
+	متوسط أوزان البنود من الرقم 66 حتى الرقم 78	xx2	دور الإدارة في العملية الرقابية

المصدر: الباحث بالاعتماد على الاستبانة

### تحليل الانحدار المتعدد

سيتم عد المتغير التابع واحد فقط وهو متغير "فعالية الأداء بوصفه نتيجة للرقابة الإدارية"، على الشكل

الآتي:

ولكن لا بدّ من التأكّد من إمكانية دراسة الانحدار من خلال الآتي:

## 1- تحديد مشكلة التعدّد الخطّي:

الجدول (20-2) مشكلة التعدّد الخطّي

الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته	فعاليّة الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري	التقيّد	المرونة	الميزانيات التقديرية	الاقتصاد في النفقات والتّركيز على جوانب القوّة	الملاحظة الشخصية	التقارير	التصميم	التحليل	الإشراف الإداري	الاختبار والمقارنة	الوضوح الموضوعية	(Constant)	Condition Index	Eigenvalue	Dimension
.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	1.000	13.546	1
.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.92	.00	.00	.00	.00	.00	9.285	.157	2
.00	.00	.00	.02	.00	.19	.47	.00	.00	.01	.01	.02	.01	.00	15.009	.060	3
.00	.00	.01	.05	.11	.18	.33	.01	.02	.00	.01	.05	.00	.00	16.832	.048	4
.07	.00	.01	.22	.00	.36	.01	.00	.01	.00	.00	.01	.01	.00	17.683	.043	5
.03	.00	.01	.00	.73	.00	.05	.01	.01	.01	.02	.04	.00	.00	18.996	.038	6
.45	.00	.01	.02	.01	.05	.00	.00	.02	.07	.09	.14	.06	.00	24.115	.023	7
.15	.00	.18	.10	.00	.07	.01	.01	.02	.02	.04	.37	.01	.00	24.890	.022	8
.04	.01	.03	.00	.01	.07	.01	.01	.00	.03	.26	.26	.21	.00	25.809	.020	9
.00	.01	.00	.09	.04	.01	.01	.01	.00	.58	.09	.00	.50	.00	33.744	.012	10
.10	.00	.29	.28	.02	.01	.01	.26	.00	.25	.12	.02	.07	.00	35.090	.011	11
.01	.01	.39	.16	.01	.02	.01	.48	.00	.01	.13	.07	.08	.01	36.483	.010	12
.09	.65	.02	.07	.06	.04	.09	.10	.00	.01	.17	.02	.05	.03	44.654	.007	13
.06	.31	.05	.00	.00	.01	.00	.13	.00	.00	.06	.00	.01	.95	67.024	.003	14

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

ويمثّل الجدول (20) السابق حسابات مرتبطة بمصفوفة المتغيّرات، إذ يرتبط الصفّ الأول بالقيمة الثابتة ويرتبط الصفّ الثاني بالمتغيّر المستقلّ الأول وهكذا حتّى نصل إلى المتغيّر الـ14، وذلك لم يتمّ استبعاد أي متغيّر وتعد مشكلة التعدّد الخطّي مؤثّرة إذا كانت قيمة الجذور الكامنة (Eigenvalue) للمتغيّر كبيرة، فإذا زادت القيمة عن 15 فهذا مؤشّر على وجود مشكلة التعدّد الخطّي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> AL-Samawi ,A.A; Majeed ,N.A; and Shareef, S.F (2005). " Regression analysis for the organic characteristics of Abu\_ Ghraib dairy waste water" , conferences the first in Babylon University , Environmental search center locally

بالنظر إلى الجدول السابق فإن قيمة الجذور الكامنة المقابلة لا تزيد عن 15، بالتالي لا تعاني البيانات من مشكلة التعدد الخطي.

## 2- تحديد مشكلة الارتباط الذاتي:

وسيتّم الاعتماد هنا على إحصائية دارين واتسون على الشكل الآتي:

الجدول (2-22) ملخص النموذج <sup>b</sup> Model Summary

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.973	1.31146	0.953	0.955	0.977	1

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

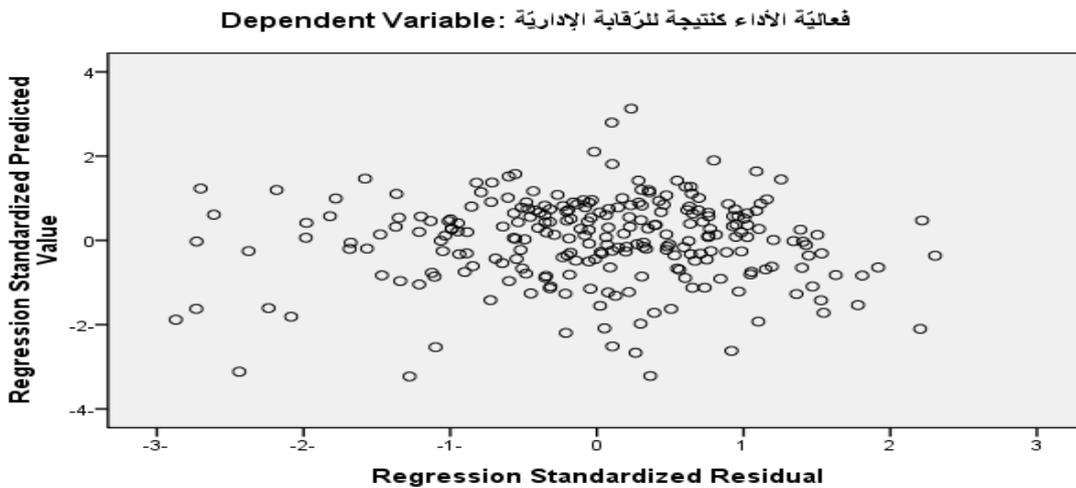
نلاحظ من خلال الجدول (21) السابق أنّ قيمة إحصائية دارين واتسون تقترب جداً من القيمة (2) وتساوي 1.973، وهذا يعطينا دلالة على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي.

كما نجد بأنّ النموذج مسؤول عن تفسير 95.3% من التغيرات في فعالية الأداء الكلي والتي تنتج نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة (متغيرات الرقابة على الموارد البشرية والمتغيرات الضابطة).

## 3- مشكلة تجانس التباينات:

بالنظر إلى مخطّط \* ZRESID مقابل \* ZPRED، نجد بأنّ النقاط تتوزّع بصورة عشوائية، وهذا مؤشر جيّد على عدم وجود مشكلة في ثبات التباينات (تجانس)، يمكن لحظ الشكل والذي يبيّن أنّ جميع النقاط تقع في المجال [-3,+3] الأمر الذي يدلّ على عدم وجود مشكلة تجانس التباينات:

Scatterplot

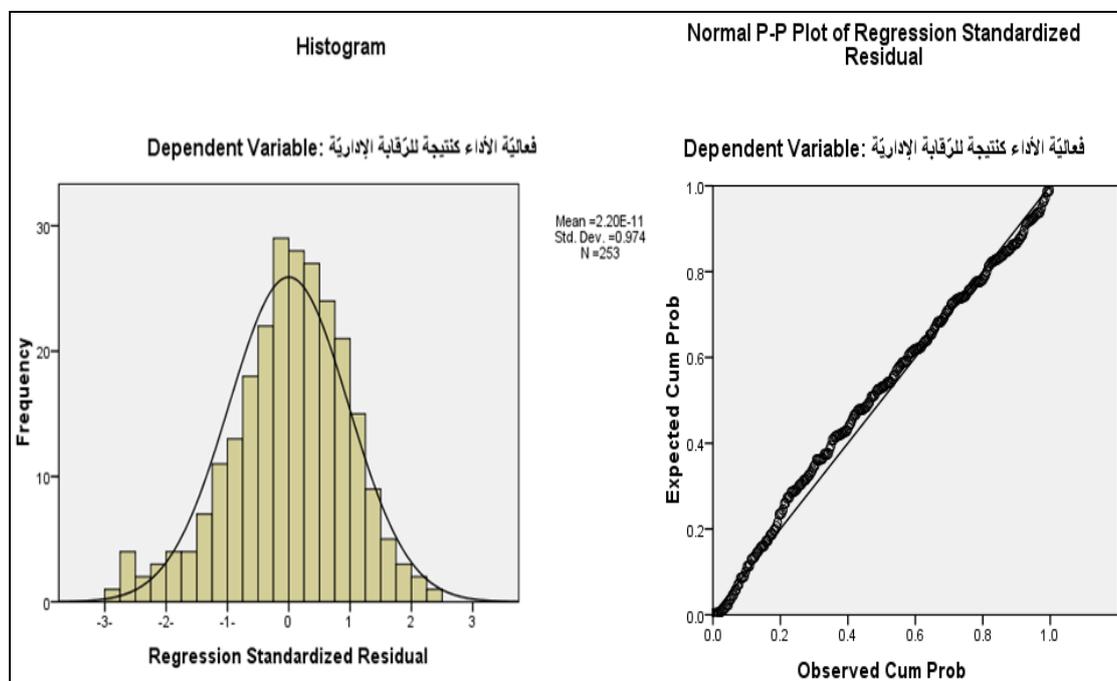


الشكل (2-1) توزّع النقاط الخاصة بالتباينات للمتغير التابع

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

#### 4- شرط التوزيع الطبيعي:

بالنظر إلى المخطّط التكراري ومخطّط P-P Plot، فإنّ المخطّط التكراري يبدو كتوزيع طبيعي، وكذلك يبدو مخطّط P-P كخطّ قطري، بالتالي لا توجد مشكلة في توزيع المعاينة، والتوزيع هنا خاضع للتوزيع الطبيعي، بالتالي يمكن دراسة الانحدار، يمكن لحظ الأشكال الآتية:



الشكل (2-2) توزع البيانات بالتوزيع الطبيعي

المصدر: الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية

إذ يبدو الشكل الخاص بالتوزيع القطري إلى اليمين، والشكل الخاص بالتوزيع التكراري إلى اليسار.

#### نموذج الانحدار باستخدام أسلوب (Stepwise)

وهنا سيتمّ اللجوء إلى أسلوب (Stepwise) وذلك لعدم وجود دلالة لهذا النموذج، ذلك على الشكل

الآتي:

الجدول (2-2) تحليل التباين الخاص بالنموذج المقترح

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>m</sup>	8.530E+07	709.612	13	9224.960	Regression	13
		.000	239	.002	Residual	
			252	9224.962	Total	

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

نجد من خلال الجدول أنّ النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع فعالية الأداء في المشافي السوريّة دالّ من الناحية الإحصائيّة؛ إذ إن قيمة احتمال مستوى الدلالة (0) وهي أصغر من مستوى الدلالة الجدولي (0.05) بالتالي النموذج دالّ والعلاقة بين المتغيّرات المستقلّة والضابطة من جهة والمتغير التابع والمعرف بفعالية الأداء كنتيجة للرقابة على الموارد البشريّة دالّة وهي تركيب خطّي، يمكن لحظ الجدول (23):

الجدول (2-23) معاملات النموذج الخطّي المقترح

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	75.024		.003	.225	(Constant)
.000	6911.581	.265	.000	2.346	الوضوح والموضوعيّة
.000	9911.652	.321	.000	2.768	الاختبار والمقارنة
.000	7590.593	.243	.000	2.346	الإشراف الإداري
.000	6072.646	.215	.000	2.345	التحليل
.000	8603.329	.264	.000	.880	التصميم
.000	5838.646	.189	.000	2.347	التقارير
.000	5272.918	.169	.000	.988	الملاحظة الشخصيّة
.000	5082.764	.173	.000	1.099	الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوّة
.000	4187.240	.134	.000	.877	الميزانيات التقديرية
.000	3899.321	.158	.000	1.234	المرونة
.000	3018.759	.100	.000	1.110	التتفيذ
.000	1646.675	.056	.001	.879	فعاليّة الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري
.000	71.028	.002	.000	.023	الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته

13

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ أنّ الأخطاء المعيارية المرافقة لقيم ميول المتغيرات صغيرة، وهذا يعطينا دلالة على كفاءة وفعالية النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع فعالية الأداء؛ إذ إنّ قيم الأخطاء المعيارية تتراوح بين 1 بالألف إلى 3 بالألف فقط.

نجد من الجدول أنّ المعاملات أو الميول موجبة وذات دلالة إحصائية إذ نلاحظ أنّ قيمة احتمال مستوى الدلالة (Sig) المقابلة للميول تساوي إلى (0) كما نلاحظ، وهي أصغر من مستوى الدلالة الجدولي (0.05) بالتالي نقبل الفرض البديل الذي يقول إنّ قيم المعاملات تختلف عن الصفر، ومن هنا فإنّ قيم البيتا يمكن أن تعطينا دوراً موجب العناصر المشكّلة للنظام الرقابي في المستشفيات وأثرها في الأداء أو فعالية الأداء، إذ تبيّن أنّ العناصر الرقابية المؤثرة وفق الترتيب بحسب أولوية التأثير في فعالية الأداء كانت وفق الآتي:

1. إنّ لعنصر الاختبار والمقارنة الأثر الأكبر في رفع فعالية الأداء إذ تبيّن أنّ لهذا العنصر أثر موجب في الأداء وهو يحدّد الأثر الأكبر من بين المتغيرات الأخرى في رفع الأداء في المشافي السورية، حيث إنّ التغيّر في أسلوب الاختبار والمقارنة يحدّد 32.1% من التغيرات في الأداء بالاتجاه الموجب.

2. تأتي خاصية الوضوح والملائمة في المرتبة الثانية من حيث الأثر في رفع فعالية الأداء إذ تبيّن أنّ لهذا العنصر أثراً موجباً في الأداء وهو يحدّد الأثر الثاني من بين المتغيرات الأخرى في رفع الأداء في المشافي السورية، حيث إنّ الوضوح والملائمة في النظام الرقابي يحدّد 26.5% من التغيرات في الأداء بالاتجاه الموجب، وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات، إذ تبيّن أنّ المتغيرات الضابطة لها الأثر الأقل في فعالية أداء الموارد البشرية، إذ تظهر فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري أثر 5.6% فقط في الفعالية، في حين تظهر الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته أثر ضعيف وقدره 0.2% فقط.

## 7-2: نموذج الانحدار مع الأخذ بعين الاعتبار للقطاع (خاص/عام)

وهنا يكون لدينا نموذجين أحدهما للقطاع الخاص والآخر للقطاع العام وتتم المقارنة بين النموذجين باستخدام الانحدار الخطوي (Stepwise)، بهدف المقارنة بين الأنظمة الرقابية بحسب الأثر في فعالية الأداء، وقد كانت النتائج على الشكل الآتي وبحسب أهمية المتغيرات الرقابية في كل قطاع، إذ نلاحظ أنّ أشدّ العناصر الفعالة في النظام الرقابي لدى القطاع العام كانت عنصر الاختبار والمقارنة، في حين أنّ أهمّها لدى القطاع الخاص كان عنصر التصميم من حيث الأثر في فعالية الأداء ورفع الانتاجية الكلية، وكذلك نجد بأنّ الإشراف الإداري يعد في المرتبة الثانية من حيث الأثر في فعالية الأداء لدى القطاع العام، في حين أنّ الاختبار والمقارنة كان لدى القطاع الخاص هو الأفضل في المرتبة الثانية.

من ناحية أخرى نجد بأنّ الوضوح والموضوعية جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر في فعالية الأداء لدى القطاع العام، في حين أنّ المرتبة الثالثة كانت من نصيب التحليل في القطاع الخاص، وهكذا بالنسبة لبقية البنود، فيما عدا المراتب من 10 حتى 14، فنلاحظ تطابق من حيث أهمية العناصر الرقابية المؤثرة في فعالية الأداء في القطاعين العام والخاص، لاحظ الجدول (16) الآتي:

الجدول (2-24) ترتيب عناصر الرقابة الإدارية بحسب القطاع (عام/خاص) في المشافي السورية

الترتيب	القطاع العام		القطاع الخاص	
	المتغيرات الداخلة في النموذج	حجم الأثر	المتغيرات الداخلة في النموذج	حجم الأثر
1	الاختبار والمقارنة	.316	التصميم	.385
2	الإشراف الإداري	.251	الاختبار والمقارنة	.224
3	الوضوح والموضوعية	.197	التحليل	.169
4	التقارير	.188	الإشراف الإداري	.168
5	الملاحظة الشخصية	.176	الوضوح والموضوعية	.162
6	التحليل	.174	التقارير	.135
7	الاقتصاد في النفقات والتركيز	.166	الملاحظة الشخصية	.125
8	الميزانيات التقديرية	.134	الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة	.115
9	التصميم	.111	الميزانيات التقديرية	.100
10	المرونة	.101	المرونة	.083
11	التنفيذ	.097	التنفيذ	.061
12	فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري	.047	فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري	.043
13	الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته	.00219	الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته	.00160
14	دور الإدارة في العملية الرقابية	.000496	دور الإدارة في العملية الرقابية	.000393

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

ومن ناحية أخرى وبهدف تقييم أثر النظام الرقابي أو الرقابة في الأداء بصورة عامة في الأداء بحسب المشافي، كان لابد من تحديد معاملات التحديد المرابطة بكلّ نموذج على حدة، إذ نجد أنّ معامل التحديد كان في النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع الأداء لدى القطاع العام أكبر من معامل التحديد في النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع الأداء لدى القطاع الخاص، إذ أظهر معامل التحديد في القطاع العام قيمة 0.965 أي أنّه قادر على تفسير 96.5% من التغيّر في الأداء نتيجة التغيّر في عناصر النظام الرقابي المقترح، كما أظهر معامل التحديد في القطاع الخاص قيمة 0.672 أي أنّه قادر على تفسير 67.2% من التغيّر في الأداء نتيجة التغيّر في عناصر النظام الرقابي المقترح، لاحظ الجدول (25) الآتي:

الجدول(2-25) معاملات التحديد الخاصة بالنماذج بحسب القطاع (عام/خاص)

Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	القطاع
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
0.00	183	1	115.226	.023	1.03920	.963	.965	.982	عام
0.00	66	1	37.051	.187	4.12315	.662	.672	.820	خاص

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

من هنا نجد بأن دور الرقابة في رفع الأداء له الأثر الأكبر في القطاع الخاص بالنسبة للمشافي السورية إذ تظهر معاملات الارتباط دوماً قيم أكبر عند القطاع العام على حساب القطاع الخاص، والسؤال هنا هل الأثر الأكبر والدور الفعال للرقابة على الموارد البشرية أدى إلى أن يكون الأداء في المشافي العامة فيما يتعلق بالموارد البشرية أفضل منه لدى القطاع الخاص؟ بهدف الإجابة على هذا التساؤل لا بدّ من دراسة الفروق في المؤشر التابع " فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة الإدارية" بحسب القطاع (عام/خاص) باستخدام اختبار ت- ستودنت لعينتين، وتكون الفروض على الشكل الآتي:

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة بين المستشفيات العامة والخاصة في سورية:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء بوصفها نتيجة للرقابة بين المستشفيات العامة والخاصة في سورية:

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

وباستخدام اختبار ت- ستودنت لعينتين حصلنا على النتائج الآتية:

الجدول(2-26) نتائج اختبار الفروق بين القطاعين الخاص والعام بحسب فعالية الأداء نتيجة الرقابة في سورية

Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Mean	N	القطاع
.08919	.60785	.000	251	6.815	4.3027	185	عام
					3.6949	68	خاص

المصدر: الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

نجد من خلال الجدول أنّ قيمة t المحسوبة تساوي إلى 6.815، وهي أكبر من t الجدولية عند مستوى دلالة 0.025 ودرجات حرية 253-2=251، كما أنّ قيمة احتمال مستوى الدلالة (0) وهي أصغر من 0.025، بالتالي يمكن رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء

بوصفها نتيجة للرقابة بين المستشفيات العامّة والخاصّة في سورية، وهذه الفروق لصالح المشافي العامّة إذ نلاحظ أنّ المتوسط المقابل للقطاع العام يساوي إلى 4.3027 وهو أكبر من المتوسط المقابل للمشافي الخاصّة 3.6949، ومن هنا يمكن القول: إنّ الأثر الأكبر والدور الفعّال للرقابة على الموارد البشريّة أدّى إلى أن يكون الأداء في المشافي العامّة فيما يتعلق بالموارد البشريّة أفضل منه لدى القطاع الخاص.

## النتائج والتوصيات

## النتائج:

1. حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية:
  - a. وجود جهاز إداري كفاء
  - b. وجود هيئة الموظفين
  - c. توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات
  - d. مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية
2. تشكل نسبة الشهادات التأنوية وأقل النسبة الأكبر من بين حملة الشهادات في المشفى بنسبة 36%، في حين تمثل المعاهد المتوسطة والإجازات والماجستير والدكتوراه نسبة: 12.6%، 15.8%، 19.4%، 16.2% على التوالي.
3. تبين أن النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع فعالية الأداء في مستشفيات الأسد الجامعي ومستشفى الأسد دالاً من الناحية الإحصائية؛ إذ إن قيمة احتمال مستوى الدلالة (0) وهي أصغر من مستوى الدلالة الجدولي (0.05).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر التحليل وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصميم وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاختبار والمقارنة) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التقارير) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الإشراف الإداري) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
10. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الملاحظة الشخصية) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
11. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الميزانيات التقديرية) وفعالية الأداء في المستشفيات السورية
12. إن لعنصر الاختبار والمقارنة الأثر الأكبر في رفع فعالية الأداء إذ تبين أن لهذا العنصر أثراً موجباً في الأداء وهو يحدّد الأثر الأكبر من بين المتغيرات الأخرى في رفع الأداء في المشافي السورية؛ إذ إن التغيير في أسلوب الاختبار والمقارنة يحدد 32.1% من التغيرات في الأداء بالاتجاه الموجب، كما تأتي خاصية الوضوح والملائمة في المرتبة الثانية من حيث الأثر في رفع فعالية الأداء إذ تبين أن لهذا العنصر أثراً موجباً في الأداء وهو يحدّد الأثر الثاني من بين المتغيرات الأخرى في رفع الأداء في المشافي السورية، حيث إن الوضوح والملائمة في النظام الرقابي يحدد 26.5% من التغيرات في الأداء بالاتجاه الموجب، وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات إذ تبين أن المتغيرات الضابطة لها الأثر الأقل في فعالية أداء الموارد البشرية حيث تظهر فعالية الرقابة على الأداء في إطار التنظيم الإداري أثر 5.6% فقط في الفعالية، في حين تظهر الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته أثر ضعيف وقدره 0.2% فقط، وإنّ أشدّ العناصر الفعالة في النظام الرقابي لدى القطاع العام كانت عنصر الاختبار والمقارنة، في حين أنّ أهمّها لدى القطاع الخاصّ كان عنصر التصميم من حيث الأثر في فعالية الأداء ورفع الإنتاجية

الكلية، وكذلك نجد بأن الإشراف الإداري يعد في المرتبة الثانية من حيث الأثر في فعالية الأداء لدى القطاع العام، في حين أن الاختبار والمقارنة كان لدى القطاع الخاص هو الأفضل في المرتبة الثانية، من ناحية أخرى نجد بأن الوضوح والموضوعية جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر في فعالية الأداء لدى القطاع العام، في حين أن المرتبة الثالثة كانت من نصيب التحليل في القطاع الخاص.

13. معامل التحديد كان في النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع الأداء لدى القطاع العام أكبر من معامل التحديد في النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع الأداء لدى القطاع الخاص، إذ أظهر معامل التحديد في القطاع العام قيمة 0.965 أي أنه قادر على تفسير 96.5% من التغير في الأداء نتيجة التغير في عناصر النظام الرقابي المقترح، كما أظهر معامل التحديد في القطاع الخاص قيمة 0.672 أي أنه قادر على تفسير 67.2% من التغير في الأداء نتيجة التغير في عناصر النظام الرقابي المقترح.

14. دور الرقابة في رفع الأداء له الأثر الأكبر في القطاع الخاص بالنسبة للمشافي السورية إذ تظهر معاملات الارتباط دوماً قيماً أكبر عند القطاع العام على حساب القطاع الخاص.

## التوصيات:

1. العمل على إيجاد نظام رقابي فعّال يتّسم بالمرونة والاقتصاد في النفقات، ويحقق الغاية المرجوة من العمل الإداري بما يحقق نجاح العملية التخطيطية على مستوى كل من مستشفى الأسد الجامعي ومستشفى الأسعد.
2. تفعيل عنصر الاختبار والمقارنة في كلا المستشفيات من خلال:
  - عقد اجتماعات دورية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة.
  - إجراء تجارب وهمية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة.
  - توفير البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الموارد البشرية والرقابة على أداء الأفراد.
3. تفعيل خاصية الوضوح والموضوعية في نظام المستشفى الرقابي في كلا المستشفيات من خلال التركيز على:
  - يجب أن تكون الرقابة اقتصادية وفعالة، بحيث لا تكون تكلفة الرقابة باهظة.
  - ضرورة أن تتسم الرقابة الإدارية بالموضوعية والواقعية في تأدية وظيفتها
  - يراعى الأسلوب الحالي للعمل المتطلبات الأساسية لنجاح المستشفى في أداء رسالتها.
  - يركز الأسلوب الحالي للعمل على جوانب القوة التي تتمتع بها المستشفى في مجالات محددة.
  - هناك إجراءات أو أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لترشيد الإنفاق بالمستشفى وتخفيض تكاليف أداء العمل به.
4. فيما يتعلّق بمستشفى الأسد الجامعي لا بدّ من التركيز على عنصر الاختبار والمقارنة بالدرجة الأولى، في حين يجب التركيز على عنصر التصميم في الدرجة الأولى لدى مستشفى الأسعد من خلال:
  - يتمّ تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من المشكلات المحتملة في الأداء في المستشفى.
  - توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الانحرافات المحتملة في الأداء.
5. التركيز على عنصر الإشراف الإداري في الدرجة الثانية لدى مستشفى الأسد الجامعي من خلال التأكيد على أن:
  - الإشراف الإداري هو أحد أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة في المستشفى.
  - الإشراف الإداري يجب أن يتسم بالمرونة في الرقابة على الأداء.
6. ضرورة التركيز على عنصر الاختبار والمقارنة بوصفها درجة ثانية في النظام الرقابي الخاص بمستشفى الأسعد.
7. التركيز على التحليل كعامل ثالث مؤثّر في الرقابة على الأداء في مستشفى الأسعد من خلال التأكيد على الآتي:
  - ضرورة توافر قسم خاص، من مهامه رصد مؤشرات تقييم الأداء في المستشفى
  - ضرورة أن تولي الإدارة العليا في المستشفى اهتماما ودعما لرصد مؤشرات تقييم الأداء
  - يجب أن يوجد في المستشفى اهتمام بجمع واكتشاف علامات الانحراف عن المخطط، التي قد تكون مؤشر الوقوع الانحراف في المستقبل.

- يجب أن يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة شاملة للتعرف على الانحرافات وإيجاد السبل لحلها قبل وقوعها.
  - يجب أن يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الانحرافات.
  - يجب أن يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الانحرافات طاقم مدرب ومؤهل للقيام بواجبه.
8. ضرورة تفعيل الرقابة على الأداء في مستشفى الأسعد لتصبح مساوية لمقابلتها في مستشفى الأسد الجامعي.

## المراجع العلمية

## المراجع العربية:

### 1-الكتب

1. أبو بكر، بعيّرة، 2002- الرّقابة الإداريّة في المنظّمات، المنظّمة العربيّة للعلوم الإداريّة، مصر، القاهرة.
2. أبو قحف، عبد السلام، 2003- أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية.
3. أحمد، منصور، 1979- المبادئ العامّة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت.
4. الباقي، صلاح الدين، 2000- إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، القاهرة.
5. توفيق، جميل أحمد، 2000- إدارة الأعمال، دار النهضة العربيّة، لبنان، بيروت.
6. جواد، عباس حسين، 2011- تطوّر إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمّان.
7. سيّد، محمود، 2002- الإدارة الماليّة، مكتبة عين شمس، مصر، القاهرة.
8. صلاح الدين الباقي، 2000- إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، القاهرة.
9. الطالب، هشام، 2006- دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، مصر، القاهرة.
10. عبّاس، علي، 2001، الرّقابة الإداريّة على المال والأعمال، مكتبة الزائد العلميّة، الأردن، عمّان.
11. عبد الرّؤوف، جابر، 2004- الرّقابة الماليّة، دار النهضة العربيّة، لبنان، بيروت.
12. عبد المحسن العساف، أحمد، 2005- مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، السعوديّة، الرياض.
13. العلاق، بشير، 2008- مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الأردن، عمّان.
14. العلاونة، علي، 2000- أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، الكرك، دار رند للنشر و التوزيع، العراق، بغداد،.
15. القريوتي، محمد قاسم، 2006- مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، جامعة تشرين، سورية، دمشق.
16. المعاز، حمدي مصطفى، 2000- أنظمة الرّقابة الحديثة، دار النهضة العربيّة، مصر، القاهرة.
17. المغربي، كامل، 2000- الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، السعوديّة، الرياض.
18. مقابل، سهير، 2009- التخطيط الإستراتيجي، وزارة الصّحة، جامعة الملك سعود، السعوديّة، الرياض.
19. نجيب، حسين، 2006- تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب، الأهليّة للنشر والتوزيع، الأردن، عمّان.
20. النمر، سعود بن محمّد، 2006- الإدارة العامّة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجاريّة، السعوديّة، الرياض.
21. الهواري، سيّد محمّد، 1975، الإدارة الماليّة، مكتبة عين شمس، مصر، القاهرة.

22. يوسف، سمير، 1990- إدارة المنظمات، مكتبة الغريب، مصر، القاهرة.

## 2-التقارير والدوريات والمجلات العلمية والندوات

1. جمال، محمد على، 2007- التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، جامعة الملك نايف، السعودية، الرياض.
2. الخطيب، منذر هاشم، 2007- مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، العراق، بغداد.
3. سايمينتن، دين كيث، ترجمه شاكر عبد الحميد، 2000- العبقورية والإبداع والقيادة، مجله عالم المعرفة، العدد 176، الكويت، الكويت.
4. مرزوق العتيبي، سعد، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، الرياض.

## 3-الرسائل الجامعية

1. إسماعيل، نوار هاني، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2005.
2. بلوم، السعيد، 2012- أساليب الرقابة الإدارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.
3. حميد، صالح، 2002- رسالة ماجستير بعنوان: مدى فعالية وكفاءة الرقابة الإدارية في قطاع البريد وانعكاساتها الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.
4. السبيعي، مشعان، 2000- تقييم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وذلك بهدف التعرف على الأساليب الرقابية المطبقة على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وتقويمها، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. السبيعي، ناصر، 2004- رسالة ماجستير بعنوان: الأساليب الرقابية وعلاقتها بكفاءة الأداء الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.
6. سليمان، محمد، 2000- مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، السعودية، الرياض.
7. الملا فح، مسلط، 1992- أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
8. النميان، عبدالله، 2011- الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

## 4-المواقع الالكترونية:

1. أحمد، قراوي، 2000- إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، شبكة البناء المعلوماتية، الانترنت [www.annabaa.org](http://www.annabaa.org)

2. حسين، هشام، 2009-، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، تمّ

السحب من الموقع: [www.Kotobarabia.com](http://www.Kotobarabia.com)

3. الطالب، هاشم، 2000- أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الابتسامة،

الانترنت [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com)

4. عبد العزيز، أحمد، 2003- مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة

العربية السعودية. تمّ السحب من الموقع الانترنت [www.pdfbooks.net/vb/showthread](http://www.pdfbooks.net/vb/showthread)

### المراجع باللغة الانكليزية:

- 1- AL-Samawi ,A.A; Majeed ,N.A; and Shareef, S.F (2005)." Regression analysis for the organic characteristics of Abu\_ Ghraib dairy waste water" , conferences the first in Babylon University , Environmental search center locally
- 2- Anderson, E. G., Jr, 2001- The Non-stationary Staff-Planning Problem with Business Cycle and Learning Effects, Management Science 47(6),PP. 817.
- 3- Charles, P. (1990). Management Control, McGraw Hill Book Co, New York, USA.
- 4- Evaristo R, van Fenema PC. A typology of project management: emergence and the evolution of new forms. Int J Project Manage 1999;17(5).
- 5- Henri Y. (2000). General Industrial Management; Pitman Publishing Corporation, New York, USA .
- 6- Nreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. Accounting, Organizations and Society UK.
- 7- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1996). "Towards a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework". Academy of Management Review, 22(1).
- 8- Robert H. C. (2007); " The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations", (32), Accounting Organization and Society, California, USA.
- 9- Simons, R. (2002). Accounting control systems and business strategy, an empirical analysis, Organizations and Society, UK.

الملحق

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية"، وذلك لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد في جامعة تشرين.

أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بإبداء الرأي في كل عبارة حسبما ترونه مناسباً وذلك بوضع إشارة (x) في المكان الذي يعبر عن رأيكم بما يتوافق مع الأوزان المحددة في الاستبانة.

مع العلم بأن جميع البيانات ستعامل بسريّة تامّة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

وجدي سلمان لايقة

البيانات الشخصية:

القطاع:  عام  خاص

المسمى الوظيفي: مدير  رئيس قسم  رئيس دائرة

رئيس شعبة  موظف عادي

المؤهل العلمي: دكتوراه  ماجستير  إجازة  معهد متوسط

ثانوي وأقل

الخبرة:  5 سنوات فأقل  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة

16 سنة فأكثر

النوع:  ذكر  أنثى

**البيانات الرئيسية:**

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة الرئيسية	الرقم	الفقرة الفرعية
<b>أولاً: خصائص النظام الرقابي</b>							
					الهدف من الرقابة ليس العقاب أو منح الثواب بقدر ما تستهدف التعرف على أسباب الانحرافات وكيفية علاجها إذا لزم الأمر	.1	الملائمة مع طبيعة النشاط واحتياجاته
					قد تؤدي الرقابة على الأداء إلى شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين	.2	
					تنمية الرقابة الذاتية تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبء العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى	.3	
					النظام الرقابي الجيد هو الذي يوفر ويبلغ عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة	.4	
					تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح أو التعديل	.5	
					أن تكون الرقابة قادرة على التفريق بين الأخطاء الثانوية التي يمكن التغاضي عنها.	.6	
					تتسم الرقابة في أنها تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وإيجاد أفضل الطرق للتصحيح.	.7	المرونة
					تتميز الرقابة بالمرونة والسهولة في المستشفى	.8	
					تتسم الرقابة الإدارية بأنها متجددة وصالحة للتطبيق.	.9	
					يسمح الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفى بالاستجابة السريعة للأحوال المحيطة بالمستشفى	.10	
					يتوافر نظام جيد لنقل شكاوى العاملين أو الشكاوى منهم إلى إدارة المستشفى	.11	

					يتم التعرف على مشاعر واتجاهات العاملين نحو عدالة نظم المكافآت والحوافز والقرارات الإدارية ذات الصلة بشؤونهم الوظيفية	.12	
					مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال والخدمات التي تؤديها المستشفى	.13	
					هناك تعديلات معينة يتم إدخالها على الأسلوب الرقابي الحالي للعمل بالمستشفى ليكون أكثر ملائمة وتطوراً واستجابة لاحتياجات المرضى والعاملين	.14	
					يجب أن تكون الرقابة اقتصادية وفعالة، بحيث لا تكون تكلفة الرقابة باهظة.	.15	الوضوح والموضوعية
					تتسم الرقابة الإدارية بالموضوعية والواقعية في تأدية وظيفتها	.16	
					يراعى الأسلوب الحالي للعمل المتطلبات الأساسية لنجاح المستشفى في أداء رسالتها	.17	
					يركز الأسلوب الحالي للعمل على جوانب القوة التي تتمتع بها المستشفى في مجالات محددة	.18	
					هناك إجراءات أو أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لترشيد الإنفاق بالمستشفى وتخفيض تكاليف أداء العمل به	.19	الاقتصاد في النفقات والتركيز على جوانب القوة
					هناك إجراءات أو أنشطة أو أعمال مطلوب القيام بها لتدعيم وتعزيز جوانب القوة التي تتمتع بها المستشفى	.20	
<b>ثانياً: آلية الرقابة الإدارية المستخدمة في المستشفى</b>							
					يتوفر لدى المستشفى قسم خاص، من مهامه رصد مؤشرات تقييم الأداء	.21	التحليل
					تولي الإدارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات تقييم الأداء	.22	
					يوجد في المستشفى اهتمام بجمع واكتشاف علامات الانحراف عن المخطط، التي قد تكون مؤشر الوقوع الانحراف في المستقبل.	.23	

					24.	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة شاملة للتعرف على الانحرافات وإيجاد السبل لحلها قبل وقوعها.
					25.	يتم مسح بيئة عمل المستشفى بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الانحرافات.
					26.	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الانحرافات طاقم مدرب وموئل للقيام بواجبه.
					27.	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من المشكلات المحتملة في الأداء في المستشفى.
					28.	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الانحرافات المحتملة في الأداء.
					29.	يسهل الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع المشاكل في الأداء.
					30.	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع المشاكل في الأداء.
					31.	يسهل الحصول على الإمكانيات المعلوماتية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.
					32.	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المستشفى في التعامل مع الانحرافات في حال وقوعها
					33.	تتوافر برامج وخطط كافية وجاهزة لأجهزة الرقابة على الأداء في المستشفى.
					34.	تعقد اجتماعات دورية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة.
					35.	تجرى تجارب وهمية للتعامل مع مشكلات الأداء المحتملة
					36.	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الموارد البشرية والرقابة على أداء الأفراد.
<b>ثالثاً: أدوات الرقابة المستخدمة في المستشفى</b>						
					37.	تستخدم التقارير الدورية في الرقابة على أداء الأفراد في المستشفى
					38.	تلعب تقارير سير الأعمال الإدارية دوراً هاماً في الرقابة الإدارية

					على أداء الأفراد.	
					تعد تقارير الفحص أحد أدوات الرقابة الإدارية على أداء الأفراد.	39.
					تعد من أحد أهم أدوات الرقابة الإدارية على أعمال المستشفيات تقارير قياس كفاءة الموظفين	40.
					تقارير التوصية هي أحد أدوات الرقابة الإدارية المطبقة.	41.
					الإشراف الإداري هو أحد أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة في المستشفى.	42.
					إنّ الإشراف الإداري يتسم بالمرونة في الرقابة على الأداء	43.
					تعد الملاحظة الشخصية من أهم أدوات الرقابة الإدارية على أعمال الأفراد في المستشفى.	44.
					تلعب الميزانيات التقديرية دوراً هاماً في الرقابة الإدارية.	45.
<b>رابعاً: فعالية الأداء</b>						
					يمثل استمرار العمل بالأسلوب الرقابي الحالي أسلوباً مقبولاً للتعامل مع الانحرافات المتوقعة خلال السنوات القادمة.	46.
					يعكس الهيكل التنظيمي القائم الأهمية النسبية لمختلف أنشطة المستشفى ومجالات العمل بها	47.
					هناك تحديد واضح ومعلن لصلاحيات ومسؤوليات الوحدات والوظائف المختلفة	48.
					تناسب صلاحيات أو سلطات الوحدات والوظائف مع مسؤولياتها	49.
					ليس هناك تضارب أو ازدواج أو تكرار لبعض الجهود والأنشطة بين وحدات العمل المختلفة	50.
					تتوافر أدوات وإجراءات التنسيق والتكامل بين مختلف كيانات المستشفى	51.
					يسمح البناء التنظيمي الحالي بتفويض السلطات إلى المستويات الوظيفية الأدنى	52.
					ليست هناك عقبات تعترض تفويض السلطات أو مبررات تحول دون القيام به	53.

					يسمح البناء التنظيمي الحالي بخدمة المواطنين الواقعين في نطاقها وتلبية احتياجاتهم	.54	
					يراعي الهيكل التنظيمي العدالة والتوازن في توزيع أعباء العمل بين الوحدات والوظائف المختلفة	.55	
					تبدو نسب الأطباء والمرضى والفنيين والإداريين معقولة ومتوازنة	.56	
					تعد الأعداد الحالية من العاملين بالمستشفى بمختلف فئاتهم كافية لأداء الأعمال والمهام المطلوبة منهم	.57	
					يتناسب تأهيل وتدريب هؤلاء العاملين مع طبيعة المهام المنوطة بهم	.58	
					يتم اختيار وتعيين العاملين بمختلف وظائف المستشفى وفقاً للشروط المحددة في الوصف الوظيفي	.59	
					يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم المهنية والوظيفية	.60	
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائج التدريب على أسس علمية سليمة	.61	
					تتوافر نظم لحفز وتشجيع العاملين المتميزين في أداء مهام وظائفهم	.62	
					تستخدم الإدارة بعض الأساليب لزيادة درجة ولاء وانتماء العاملين للمستشفى	.63	
					تبذل الإدارة جهداً في سبيل تحسين ظروف وبيئة العمل في المستشفى	.64	
					تتوافر أدلة لإجراءات وقواعد وسياسات العمل في مختلف المجالات	.65	
					مدى تفهم المديرين لطبيعة وظيفة الرقابة	.66	نور الإدارة في العملية الرقابية
					تعمل الإدارة على اشتراك العاملين في عملية الرقابة.	.67	
					مدى إحساس الإدارة بمطالب الأفراد والعمل على تحقيقها.	.68	
					مدى التوافق بين مديري الإدارات المختلفة.	.69	
					مدى تطوير الأساليب الرقابية بما يتناسب مع تطورات العمل في المستشفى	.70	
					مدى وضع معايير محددة لأداء العاملين لقياس الأداء.	.71	

					العمل على التأكد من حسن أداء الخدمة المقدمة للمرضى وفعاليتها.	.72	
					قياس أداء العاملين بالساعات الفعلية في العمل	.73	
					تطوير نظم قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العاملين للمتابعة والمقارنة	.74	
					إجراء البحوث العلمية لمعالجة مشكلات المستشفى وخاصة في مجال الرقابة وتحقيق الكفاءة في الأداء	.75	
					تحسين بيئة العمل لدعم درجة التفاعل بين القيادات والعاملين لرفع كفاءة الأداء.	.76	
					وضوح الإجراءات والنظم واللوائح وشرحها للعاملين يسهم في التعرف على أهداف الرقابة على الأداء.	.77	
					تحديد الجهة المنفذة للرقابة.	.78	
					للمراقبة الإدارية المستخدمة في المستشفى أثر في الحد من التسرب الاختياري للعاملين.	.79	
					قرارات النقل المقدمة من العاملين إلى المستشفى تتأثر إيجاباً بالرقابة الفعالة.	.80	
					يقل عدد مرات الحصول على إجازات أخرى غير الإجازات النظامية في ظل وجود الرقابة الفعالة.	.81	
					عدد مرات تأخر العامل عن مواعيد الحضور إلى المستشفى يقل كلما تبين أن الرقابة الإدارية تتسم بالمرونة	.82	
					عدد مرات انصراف العامل مبكراً عن المواعيد الرسمية يقل كلما اتسمت الرقابة الإدارية بأنها تقوم على أسس صحيحة وسليمة.	.83	
					يلتزم المشرف بالقواعد والإجراءات عند المراقبة أم أنه يدخل المحاباة والمحسوبية في عمله	.84	
					تفضل أن يعاقبك المدير عند تقصيرك في عملك أمام الآخرين	.85	
					الرقابة الإدارية تحسن من أداء الموظف	.86	
					الرقابة الإدارية تنفيذ في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وتقويم الانحرافات	.87	

فعالية الأداء كنتيجة للرقابة الإدارية

مع فائق الشكر