

أثر الرقابة الإدارية على الكفاءة الإنتاجية
بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة
(٢٠١٥م - ٢٠٢٣م)

**The Effect of Administrative Control on
Production Efficiency
By application to Shikan Insurance
and Reinsurance Company Limited
(2015 – 2023)**

د. مرورة عطا المنان أحمد الريح

عضو هيئة تدريس : أستاذ مساعد

كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا - السودان

المستخلص :

تناولت الدراسة دور الرقابة الإدارية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في الفترة من (٢٠١٥م - ٢٠٢٣م) . وتمثلت مشكلة الدراسة في ظل تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير الاداء والرقابة عليه والجودة معا ، وجاءت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : هل هنالك انخفاض لاداء الجودة في حالة ضعف او قصور عمليات الرقابة ؟ هل يؤثر تحسين اداء الجودة على الكفاءة الإنتاجية ؟ هل يؤثر مدى الالتزام في الكفاءة الإنتاجية على شركات التأمين ؟ هل توجد علاقة بين أهمية وأنواع الرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية .

نبعت أهمية الدراسة من أهمية الرقابة على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه ، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع.

هدفت الدراسة إلى أهمية الرقابة الإدارية في شركات التأمين ، التعرف على الدور

الفعال الذي يمكن أن تؤديه العمليات الرقابية في شركة التأمين ، التعرف أكثر على أنواع وأساليب العمليات الرقابية فيها . وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها تعتبر الأساليب المستخدمة في الرقابة أفضل الأساليب ، يتمتع العاملون في مجال الرقابة الإدارية بالاستقلالية ، توفر الشركة ضوابط مختلفة للرقابة في حالة الطوارئ .

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات على الشركة الإعتماد على اسلوب الرقابة السابقة في إدارتها على الشركة ، الإعتماد على الرقابة اللاحقة التي تحقق أهداف الشركة ، إعتماد أفضل الأساليب المستخدمة في الرقابة .

Abstract:

The study dealt with the role of administrative control over achieving productive efficiency by applying to Shikan Insurance & Reinsurance Co. Ltd. from 2010-2017. The problem of the study was the identification of strengths and weaknesses, performance development, control and quality together. The problem of the study was the following questions: Is there a decrease in quality performance in case of weakness or lack of control? There is a relationship between the importance and types of administrative control and productive efficiency. The importance of the study stems from the importance of monitoring the measurement of the results of subordinates' work to identify the places of deviations and correct their mistakes in order to ensure that the plans have been implemented and that the objectives set The study aimed at the importance of administrative control in the insurance companies, to identify the effective role that can lead to the control processes in the insurance company, to learn more about the types and methods of control processes in it. The study followed the descriptive approach, the historical approach and the case study methodology. The study reached a number of results. The methods used in the control are the best methods. The employees

in the field of administrative control enjoy independence. The company provides different controls for the control in case of emergency. D of recommendations on the company's dependence on the style of previous control in their management, the company's reliance on subsequent controls that achieve the company's objectives, the adoption of the best methods used in control.

الكلمات المفتاحية

- الرقابة : Censorship
- الإدارة : Administration
- الرقابة الإدارية : Administrative control
- الرقابة التكتيكية : Tactical control
- الرقابة التشغيلية : Operational control
- الرقابة المسبقة : Advance control
- الكفاءة : Efficiency
- الكفاءة الإنتاجية : Productive efficiency
- الكفاءات التنظيمية : Organizational competencies
- الكفاءات الاستراتيجية : Strategic competencies .

١/ المقدمة :

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية . فبعد القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه ، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له ، والتأكد من دقة الإتجاه نحو الهدف ، ومن صحة السير نحوه . الرقابة عملية إدارية مهمة لها أهميتها وأهدافها وأسبابها ، الرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيهـم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط .

إنه من غير الممكن القول أن الظروف 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 وزمنياً ، 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 أن 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 . ولكننا نقرأ في وسائل الإعلام المختلفة يوماً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الإختلاسات ، إنهيارات الأسواق المالية ، الإفلاس ، إرتفاع التكاليف ، الفساد الإداري .

٢ / مشكلة البحث :

هناك العديد من النشاطات في المشاريع الإقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط المرسومة ثم إتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب ، وتؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير الاداء والرقابة عليه والجودة معا في الشركة . وجاءت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : هل هنالك انخفاض لأداء الجودة في حالة ضعف أو قصور عمليات الرقابة ؟ هل يؤثر تحسين أداء الجودة على الكفاءة الإنتاجية ؟ هل يؤثر مدى الالتزام في الكفاءة الإنتاجية على شركات التامين ؟ ، هل توجد علاقة بين أهمية وأنواع الرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية؟ .

٣/ أهمية البحث :

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه ، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع .

٤/ أهداف البحث :

يهدف البحث الي التعرف علي الآتي :

١. التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية .
٢. التعرف علي العلاقة بين الرقابة الإدارية في المدخلات والكفاءة الإنتاجية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة .

٥/ فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ، وتتفرع منها الآتي :
١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية في المدخلات والكفاءة الإنتاجية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين .
 ٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين .

٦/ منهجية البحث :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث ووصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها ، بالإضافة الى المنهج التاريخي لتفسير الوضع الراهن وربطه بالماضي وبالتالي محاولة الكشف عن المشكلة من خلال العلاقات التي تسببت في احداثها ، ومنهج دراسة الحالة لجمع البيانات

الخاصة بالشركة ثم تبويبها وتفسيرها بهدف إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج .

٧/ حدود البحث :

الحدود المكانية : شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة .

الحدود الزمانية : ٢٠١٥م - ٢٠٢٣م .

الحدود البشرية : جميع الموظفين والعاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة.

٨/ مصادر جمع البيانات :

المصادر الأولية : وتتمثل في الإستبانة .

المصادر الثانوية : وتتمثل في المراجع والكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع .

٩/ الكفاءة الإنتاجية:

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أن تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وامكانيات كل مشروع ، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع أو خدمات) بدرجة عالية من الكفاءة .

١٠/ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (السعيد بلوم):

حيث هدفت هذه الدراسة إلي تنبيه المسؤولين إلي أهمية العملية الرقابية في تحسين الأداء وفعالية المؤسسة بالإضافة إلي تشخيص كل الأساليب الرقابية التي تساهم في نجاح وتقديم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها وتصحيحها .

وقد تبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية - :

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدي ذلك إلي تقييم جيد للأداء .
- كلما كان النظام الرقابي أوضح ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية .

- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلي تقييم ناجح للأداء .

- ولكي تكون الدراسة علمية وعملية و لكي يعمل الباحث إلي نتائج واقعية، فقد كانت العينة التي اختارها متكونة من إداريين ١٧٠ والتقنيين ١٥٨ والعمال ١٥٨ وقد تم تطبيق المنهج الوصفي.

وخلصت الدراسة إلي النتائج التالية - :

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي مما اثر علي العملية الإنتاجية، بالإضافة إلي أن هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي.

- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء مما اثر علي الإنتاج.

تقييم الدراسة :

لقد كانت هذه الدراسة مستهدفة المؤسسات في نفس القطاع الذي استهدفته الدراسة الحالية وهو القطاع الاقتصادي و تشابهت مع الدراسة الحالية في بعد من أبعاد أساليب الرقابة هو الرقابة الفعالة.

كما تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار مجتمع البحث .

الدراسة الثانية : دراسة بعنوان التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية (سليمة بوخنان) ٢٠٠٧ : تهدف هذه الدراسة إلي الكشف عن الأهمية التي توليها الإدارة لتنمية قدرات العاملين وذلك يتم من خلال إدماجهم في دورات التكوين التي تنظمها المؤسسة ، بالإضافة إلي المساهمة التي يضيفها برنامج التكوين المهني في رفع الكفاءة المهنية للعاملين.

ليتم معرفة مدى تحقيق هذه الأهداف فقد تبنت الباحثة فروض الدراسة التالية - :

- هناك علاقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء .

- تؤدي تنمية قدرات العامل إلي ارتفاع الروح المعنوية .

ولاختبار هذه الفرضيات تم اختيار عينة مجموعها ٧١ مفردة ، أما المنهج فهو

وصفي .

ومن خلال كل هذا فقد تم التوصل إلي النتائج التالية - :

- إن الدورات التكوينية تساهم بشكل كبير في التحكم في الوسائل التقنية والدقة في أداء العامل بالإضافة إلي أنها تعمل علي التخفيض من حوادث العمل والسرعة في انجاز الأعمال لذلك فانه يمكن القول انه هناك علاقة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء .

- كما أن التكوين يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال تنمية قدراتهم التي تسمح لهم بالتوافق بين المستجدات البيئية السريعة والمتطلبات المهنية.

تقييم الدراسة :

لقد تم اختيار هذه الدراسة بناء علي علاقتها بالدراسة الحالية والوقوف علي أدوات قياسها وكافة أبعادها. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في اختيار الأداء كبعد للكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلي أن المنهج المختار هو نفسه كما أنها اعتمدت استمارة الاستبيان كأداة بحث بجمع البيانات التي اعتمدها الدراسة السابقة.

الرقابة الادارية

مفهوم وتعريف الرقابة :

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية ، فبعد القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له ، والتأكد من دقة الإتجاه نحو الهدف ، الرقابة عملية إدارية مهمة لها أهميتها وأهدافها وأسبابها ، والرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيهم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط . ونقدم مجموعة من التعاريف التالية (١):

(١) علي عباس ، الرقابة الإدارية على المال والأعمال ، مكتبة الرائد العالمية ، (عمان ، الأردن ، ط ٢ ، ٢٠٠١) ، ص ص ٢٢،٢٣ . - معن محمود عياصرة وآخرون ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، (عمان ، الأردن ، ط ١ ، ٢٠٠٨م) ، ص ص ٧١ ، ٧٢

- هنري فايول: " الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، وهي تنطبق على كل شيء".
- الدكتور ماهر محمد عليش : عرف الرقابة : " بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة ، إنما تنفذ بدقة وعناية . كما تعني الرقابة ، من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه".

أسباب الرقابة الإدارية :

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي^(٢):

أ. البيئة : تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين ، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية . فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية .

ب. تعقد التنظيم: التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد ، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه . ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورة لضمان سير عمليات المنظمة .

(٢) علي الشريف ، منال الكردي ، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣) ، ص ص ٤٢٧ ، ٤٢٩ .

ج. التراكم : الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي ، وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير ، لا بد وأن تقاجئ بع ذلك بأنها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين ، فنظام الرقابة الجيد ، يمكّن المديرين من إكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح بإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

أهمية الرقابة :

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية . وتنصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها ، وتشمل جميع المستويات الإدارية ، وتباين أهميتها في النقاط التالية :

١. الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف ، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها . كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط .
٢. الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج ، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط . وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة .

أهداف الرقابة :

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري ، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقييم ، إلى تنمية روح الإبداع والإبتكار

عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع ، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فريداً كان أو جماعياً . وعموما أهداف الرقابة هي^(١):

١-الهدف الإصلاحي : ويقوم على دعمتين هما تشخيص الإنحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها .

٢-الهدف التشجيعي: ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين ، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاينة المقصّرين في واجباتهم.

٣-الهدف العقابي : ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد ، لكن مع عدم التعسف والظلم ، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

مستويات الرقابة الإدارية :

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى ، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي^(٢) :

أولاً : الرقابة الإستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي

(١) موسى خليل ، أسس الإدارة المعاصرة ، (المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت لبنان ، ط١ ، ٢٠٠٥) ، ص ١٨٤ .

(٢) يوسف منصور علي ، الرقابة الإدارية ودورها في إدارة المنشآت الصناعية ، جامعة النيلين كلية التجارة ، ٢٠٠٧ م .

يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية ، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

ثانياً : الرقابة التكتيكية :

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية .

ثالثاً : الرقابة التشغيلية :

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Mangers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب ، إعداد الجداول ، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد . والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

مراحل عملية الرقابة الإدارية :

عملية الرقابة : The Control Process

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لإختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن إستخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية .

خطوات العملية الرقابية : Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تتكون من مجموعة خطوات (1).

١. وضع المعايير الرقابية : Establish Standards

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي (٣) تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .

(١) بلال خلف السكارنة ، عمليات الرقابة الادارية ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠١٠م) ص ١٢ .

(٣) توني نيوباي : التدريب علي جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م ، ص ٢٢ .

تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها ، وتساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

أنواع الرقابة الادارية :

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجدها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة.

ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها :^(٤)

أنواع الرقابة حسب المدى الزمني :

الرقابة المسبقة : Feed forward control

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي operational level فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة . أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة المسبقة قد

(٤) جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، الطبعة الاولى ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٣م ص ٨٥ .

صممت لتنبية وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives.

الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته

أ. الرقابة حسب كمية العمل :

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة ، عدد ساعات العمل ، عدد الآلات المستخدمة ، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت .

ب. الرقابة حسب نوعية العمل :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة) :

الرقابة الخارجية : وفيها عدة أشكال :

أ. رقابة الجمهور والصحافة : public and press control

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب.

ب. رقابة السلطة التشريعية :

ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة .

ج. رقابة السلطة القضائية : **judicial control**

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة .
والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها .

د. رقابة النائب العام : **control of ombudsman**

وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي والتظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

٢. الرقابة الداخلية : **internal control**

ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي (5):

أ. الرقابة الذاتية : **self control**

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد .

ب. رقابة متخصصة : **specialized control**

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات ،

(5) احمد حسن الرشدي ، عمليات الرقابة الادارية ، ط٢ ، مركز البحوث والدراسات

الاستراتيجية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٤١٢ .

وحدة شئون الأفراد ، وحدة الرقابة المالية ، وحدة التفتيش العام .

ج. رقابة رئاسية (هرمية) hierarchical control

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدة الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما إنه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية .

أنواع رقابية أخرى: (٦)

١. رقابة شاملة overall control: ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة .
٢. رقابة جزئية particle control : ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة .
٣. رقابة مفاجئة : وتتم ممارستها على شكل جولات تفتيشية مفاجئة .
٤. الرقابة الدورية : ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج .

(٦) أحمد حسن الرشيدي ، المرجع السابق . ص ٤١٣ .

مجالات الرقابة :

تتم الرقابة في المجالات التالية : (٧)

- الرقابة في مجال المشتريات purchasing
١. الرقابة في مجال الإنتاج production
٢. الرقابة في مجال التسويق marketing
٣. الرقابة في مجال التمويل financing

أدوات الرقابة الادارية :

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وهي : (٨)

١/ الرقابة بالملاحظة الشخصية: Personal Observation :

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات ، فقد لا يفهم المرؤوسين إبتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم إهتمام بالعمل .

كما أن إستخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاعاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملأ . كما أن المغالاة في إستخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء .

(٧) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، اهمية الرقابة الادارية ، ترجمة رفاعي إسماعيل علي

بسيوني ، الطبعة الثانية ، دار المريخ ، ١٤٢٥هـ ، ص ١٢٠ .

(٨) عساف ، محمود - اصول الادارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة ، مصر ١٩٨٢م ،

ص ٥٦٧ .

كما أن الإعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى . والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة ، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا .

٢/ الموازنات التقديرية : Budgetary Control

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والتمثلة في إشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل إنتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:⁹

- موازنة المبيعات : Sales Budget
- موازنة الإنتاج : Production Budget
- موازنة الدخل والنفقات : Revenue and Expense Budget
- موازنة نفقات رأس المال : Capital Expenditure
- الموازنات النقدية : Cash Budget

٣/ التقارير : Reports

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية

(9) عساف ، محمود ، المرجع السابق ، ص ٥٦٨ .

أي توضح مسار العمل وقد تكون إستشارية حيث تساعد المدير على إتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية ، شهرية ، فصلية ، وتقارير الفحص ، تقارير قياس كفاءة الموظفين ، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة ، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

٤/ البيانات الإحصائية والرسوم البيانية : Statistical Data

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية . وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

٥/ الخرائط الرقابية :

حيث كان لهنري جاننت الفضل في إبتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل .

الكفاءة الإنتاجية

مفهوم الكفاءة الإنتاجية :

أن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانات كل مشروع، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع أو خدمات) بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا يدعونا إلى تحديد معنى واضح ودقيق

لمفهوم الكفاءة الإنتاجية (١٠).

تعريف الكفاءة الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية من حيث كونها علاقة بين المدخلات والمخرجات بصورها المختلفة مجرد فكرة نسبية تتوقف على شكل العلاقة الممثلة والظروف المحطة والعوامل البيئية وتعلي مؤشرات دورا "هاما" وإقتصادياً وإدارياً" على المستوى القومى وعلى المستوى الإدارى العام فهى تتمثل في ضروره حيوية مزاوله الانشطة المختلفه . ينطوى تعريف الإنتاجية على أكثر من معنى ، ويختلف باختلاف القصد في المفهوم هل يقصد بالإنتاجية كونها علاقة ممثلة بين المدخلات والمخرجات أم يقصد بها مؤشرات من مؤشرات الكفاءة والفعالية يؤثر الإختلاف في المفهوم تبعاً لتعدد في طرق قياس الإنتاجية وفي مدلولها من حيث المحتوى الإقتصادى أو من وجهة نظر الفكر الإدارى .

العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية :

يمكن إجمال العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في عاملين رئيسيين : (١١)

١. عوامل فنية وتشمل :
 - أ. التقدم الآلى .
 - ب. المواد الخام .
 - ج. طرق وأساليب الإنتاج .
٢. عوامل إنسانية وتشمل :
 - أ. القدرة على أداء العمل.
 - ب. الرغبة في العمل.

طرق قياس الكفاءة الإنتاجية :

هنالك طرق وأساليب مختلفة لحساب إنتاجية العنصر البشري في المنشأة تتفق

(10) على السلمى ، إدرة الافراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب ، ص ٢١ .

(11) بكرى الطيب موسى ، مرجع سابق ذكره ص ص ٨ - ٩ .

جميعها علي أن المخرجات هي ما تحقق من إنتاج خلال فترة القياس ، وأما المدخلات فهي تمثل جهد العاملين خلال نفس الفترة وذلك بإفتراض أن إنتاج العامل يتمشي مع الأهداف المحددة له .

ويتم قياس الإنتاجية في المنشأة كما يلي (١٢):

- القياس الكلي (Total Productivity).

- القياس الجزئي (Partial Productivity) .

ويقصد بالقياس الكلي قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمنشأة أي أنه يعتمد علي الإجماليات عند حساب المخرجات والمدخلات.

الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي المدخلات.

وتم تقسيم المدخلات أو موارد الإنتاج إلي أربعة مجموعات هي :

١ . مدخل عنصر العمل.

٢ . عنصر رأس المال .

٣ . عنصر الموارد (الأرض) .

٤ . عنصر الخدمات (التنظيم) .

والقياس الجزئي يقصد به قياس إنتاجية كل عنصر من العناصر الأربعة المكونة للمدخلات. ويفيد هذا القياس في تفسير وتوضيح التغير الذي طرأ علي الإنتاجية الكلية للمنشأة حتي يمكن تشخيص ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلي تدني الإنتاجية ومن ثم علاجها .

(12) محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الإسكندرية ، ص ص ٧٠ - ٧١ .

ويمكن قياس الكفاءة الإنتاجية الجزئية علي النحو التالي^(١٣) :

أ. الكفاءة الإنتاجية الجزئية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج :

الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل = $\frac{\text{الانتاج الكلي (قيمة أو عدد وحدات)}}{\text{كمية العمل (قيمة أو ساعة أو عدد أفراد)}}$.

الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام = $\frac{\text{الانتاج الكلي (قيمة أو عدد وحدات)}}{\text{كمية أو قيمة المواد الخام^(١٤)}}$.

الكفاءة الإنتاجية لماكينات (عنصر رأس المال) = $\frac{\text{الانتاج الكلي (قيمة أو عدد وحدات)}}{\text{عدد قيمة ساعات العمل الآلي}}$.

ب. الكفاءة الإنتاجية الجزئية لأكثر من عنصر من عناصر الإنتاج :

نحسب الكفاءة الإنتاجية لعنصرى المواد الخام والأجور مثلا وذلك بقسمة الانتاج الكلى (بالقيمة) على تكاليف عنصرى المواد الخام والأجور .
الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام والأجور = $\frac{\text{قيمة الانتاج الكلى} + \text{تكاليف الأجور والخامات^(١٥)}}$.

الرقابة على جودة الأنتاج و العملية الإنتاجية :

أوضح Chase aquiime أن نظام الرقابة على الجودة يمكن أن يكون له أهداف عامة ويجب تحقيقها مثل تخفيض نسبة العادم إثناء العملية الإنتاجية و تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب إنخفاض مستوى الجودة ، المحافظة عليها وعلى درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج ، وتقليل الحجم المعيب في المواد المشتراه حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية ، وعلى الرغم من تنوع هذه الأهداف و تحديدها لمجالات مختلفة

(13) محمد توفيق ماضي ، إدارة الأنتاج والعمليات ، الإسكندرية ، ص ص ٧٠ - ٧١ .

(14) دياب يون وريك جريجينز ، مرجع سبق ذكره، ص: ١١٣

(15) المرجع السابق، ص: ١١٤ .

لتحسين الأداء إلا أنه من الأفضل أن يكون الهدف أكثر تحديداً ووضوحاً ومثال ذلك:

- ١/ تخفيض عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة إلى ٣٪ على الأكثر .
- ٢/ تخفيض مردودات المبيعات بسبب الجودة إلى ٢٪ على الأكثر .
- ٣/ تخفيض نسب المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب الجودة إلى ٥٪ على الأكثر .
- ٤/ تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة و الفحص للوحدة الواحدة من المنتج بنسبة ١٠٪

وفي نهاية الفترة الزمنية لخطة الجودة يجب أن يتم تحليل تحقيق هذه الأهداف كما أنه يجب الإستمرار في إعادة النظر في هذه الأهداف و تحديثها على ضوء نتائج الأداء المحققة.

الرقابة على العملية الإنتاجية :

يمكن هذا الأسلوب من الرقابة على جودة العملية الإنتاجية من أن الفحص يتم أثناء أداء العملية الإنتاجية سواء كانت صناعية أو أداء خدمة و يمكن فحص جودة أداء عامل معين أثناء العمل أو فحص جودة الوحدات المنتجة بواسطة آلية معينة أو مركز إنتاجي .

ويكون عادة عن طريق أخذ عينات على فترات زمنية ووضعها على خرائط المراقبة للتأكد من أنها حدود مقاييس الجودة ، اعتبرت العملية الإنتاجية منضبطة أما إذا كان معظم الإنتاج خارج هذه الحدود أعتبرت العملية غير منضبطة و يفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية :

- ١/ عندما تكون تكلفة فحص الوحدة منخفضة .
- ٢/ عندما تكون الآثار المترتبة على قبول معدات معينة أثراً مرتفعة من حيث التكلفة لدى المستهلك .
- ٣/ عندما يكون الفحص لا يترتب عليه تدمير الوحدات التي يتم فحصها .

٤/ عندما يكون من الممكن أن يتم بتكلفة مقاييس و تعديل إيقاف و فحص و إعادة تشغيل العملية الإنتاجية^(١٦).

خصائص وأنواع الكفاءة الإنتاجية :

تحتاج المشاريع بإختلاف أنواعها إلى مقاييس الكفاءة الإنتاجية لكي تساعدها في الحكم على مدى تقدمها في تحقيق أهدافها ، إلا أنه لا توجد صيغة معينة لحساب مؤشرات الكفاءة الإنتاجية . بمفهوم شامل يمكن القول أن قياس الكفاءة الإنتاجية هو مقياس للإستخدام الفعال للموارد ، لذا فإن المهمة الأساسية لمدير الإنتاج هي تحقيق الإستخدام المنتج لموارد المؤسسة ، كما أن الإنتاجية هي مقياس للمخرجات منسوبة إلى المدخلات (العمالة ، رأس المال ، المواد ، الطاقة) ، حيث يمكن قياس الإنتاجية على مستوى عملية تشغيل واحدة ، أو على مستوى إدارة أو قسم إنتاجي معين أو على مستوى المؤسسة بأكملها. ^(١٧)

إلا أن إستخدام المقاييس يجب أن يتميز بالخصائص التالية : ^(١٨)

١. أن يكون المقياس واضحاً و صيغته متماشية مع النظام المحاسبي للمؤسسة كلما أمكن ، فكلما كانت الصيغ أقل تعقيداً كانت مفهومة أكثر وسهلة التطبيق ، كما أن ثبات المقياس يوصل إلى تقييم صحيح وواقعي .
٢. عزل العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها عند قياس الأداء .
٣. أن يقترن المقياس بأهداف قابلة للتحقيق، مما يجعل النتائج المتحصل عليها أكثر واقعية وتدفع للتحسين .

^(١٦) محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج (الإسكندرية ، مكتب و مطبعة الإشعاع ، ١٩٩٦م) ص ٣٧٥

^(١٧) د.صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، (جامعة الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٧)، ص ٢٤ .

^(١٨) د.أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" (القاهرة : دن ، ٢٠٠٤ م) ، ص ٥٥ .

٤. أن يكون المقياس عمليا، بمعنى أنه يمكن الحصول على البيانات اللازمة ، و أن يساهم الأفراد في قياس إنتاجيتهم و مراقبة النتائج .
٥. تعتمد عملية القياس على نظام دقيق و سريع للمعلومات، يتم فيه تسجيل المعلومات أولاً بأول و بشكل يسهل معالجة النتائج المتحصل عليها .
٦. إن مقاييس الإنتاجية متعددة و تمس في الغالب كل الأنشطة و الوظائف .

أنواع الكفاءة الانتاجية :

- ١- **الكفاءات الفردية و الجماعية :** مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لاداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد .
 ١. المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة .
 ٢. القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية .
 ٣. توظيف المواهب ، التعامل الايجابي مع المرؤوسين .^(١٩)

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية بإعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف ، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها أياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها .

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الإهتمام المتزايد للمؤسسات ، فهي تنشأ من خلال تآزر و تعاون الكفاءات الفردية ، و يتم ذلك من خلال عملية الإتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات .

- ٢- **الكفاءات الإستراتيجية :** اذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون

^{١٩} () صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، (مصر: بدون دار نشر ، ٢٠٠٣) ، ص ٢٣١ .

من خلال مجموع الصفات الفردية ، المعرفة ، المهارة ، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و إنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل . (٢٠)

- و بعبارة أخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة.

و يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد هي :

- الموارد المادية (المعدات ، التكنولوجيا ، المباني... الخ .

- الموارد البشرية (القدرات ، المهارات ، و المعرفة ، ... الخ) .

- الموارد التنظيمية (الهيكلة ، و الرقابة... الخ) .

٣- **الكفاءات التنظيمية** : ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، و إن تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم إستقرارها تفرض على المؤسسات الإقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.(٢١)

الرقابة الإدارية في شركة شيكان للتأمين:

شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين من كبرى شركات التأمين بالسودان ، وفيها يتم إدارة العنصر البشري من إدارة متخصصة ، قائمة بذاتها ، هي إدارة الموارد البشرية ، حيث يتم متابعة كل ما يخص العاملين بالشركة ، والتي من مهامها تحليل العمل والتعرف على الأنشطة ، والمهام المكونة للوظيفة ، وتحديد المسؤوليات ، وتصميم

^{٢٠} (صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر ، ٢٠٠٢) ، ص ٣٦٧ .

^{٢١} (سملاي يحضيه ، أطروحة دكتوراة ٢٠٠٤ م ، مرجع سابق ، ص 127

الوظائف وتحديد مواصفات الذي يشغلها ، بالإضافة إلى تخطيط القوى العاملة بتحديد احتياجات الشركة من العاملين ، وتخصصاتهم المختلفة وتحديد المعروض والمتاح لمعرفة العجز أو الزيادة في حجم القوى العاملة ، مما يساعد على تحديد احتياجات الشركة من القوى العاملة ، ولفترات مستقبلية على ضوء معرفة إمكانيات الشركة الحالية والأعمال المرتقبة ، وقدرتها على تنفيذها وما هو لازم من العاملين لأدائها مستقبلاً، كما تشرف هذه الإدارة على عملية الاختيار والتعيين ، والبحث عن العاملين في سوق العمل ، والإشراف على كل مراحل التعيين منذ الإعلان عن الوظائف المطلوبة ، وتقديم الطلبات ، والاختيار ، وتكملة الإجراءات ، وغيرها من الأساليب المتبعة في عملية التعيين ، وذلك لأن نجاح الاختيار يتوقف عليه تحقيق الأهداف ، والإضافة الحقيقية للعاملين بالشركة ، كما تقوم هذه الإدارة بتصميم وتحديد قيمة الأجور ، وتحفيز العاملين تحفيزاً مادياً ومعنوياً لرفع الروح المعنوية ، بصوره فردية أو جماعية ، على أساس الأداء المتميز ، ومن مهام إدارة الموارد البشرية بالشركة الإهتمام بتقييم أداء العاملين وفقاً للشروط المتفق عليها بغرض التعرف على كفاءة أداء العاملين ، والتنسيق مع الأقسام المختلفة في هذا الأمر ، والتعرف على أوجه القصور ، والعمل على حلها للإستفادة من الكوادر بالشركة ، ومساعدة متخذي القرار بالشركة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهدافها ، كما يزودهم بمعلومات عن أداء العاملين وبصورة واضحة ، كما تشرف الإدارة على عمليات التدريب ، كأحد الأنشطة الرئيسية والمهمة بها ، لرفع المهارات . وزيادة الخبرات من خلال طرح برامج تدريبية طموحة تليبي رغبات العاملين وتؤدي إلى تحقيق الخدمة التأمينية للشركة ، كما تهتم هذه الإدارة بتحركات العاملين في حالة النقل والترقية والتأكد من سلامة التنفيذ ، ومتابعته ، والإهتمام بمنح العاملين مزايا خدمات التأمين . تقوم إدارة الموارد البشرية أيضاً بوضع خطط سنوية للقيام بأعباءها على الوجه الأكمل ، كما تقوم بكتابة تقارير دورية عن موقف العاملين ، بغرض الإستفادة المثلى من الموارد البشرية ، توجد تحت إدارة الموارد البشرية أقسام

مساعدة لإدارة العنصر البشري بالشركة هي ، القسم العمومي ، القسم السري الذي يهتم بتقارير الأداء وقسم التدريب والذي من مهامه تطوير الأداء ، كل هذه الأقسام تعمل مجتمعة من أجل إستقرار العنصر البشري ، وحل مشاكل العاملين ، من مهام إدارة الموارد البشرية بالشركة العمل على إيصال سياسات وموجهات الموارد البشرية لجميع الأقسام بالشركة لتبصرة العاملين بشروط العمل ، وبما يدور في أروقة هذه الإدارة ، وتهيئة بيئة العمل السليمة ، ومتابعة معينات العمل وتوفيرها ، ومتابعة الحضور والانصراف وصرف الإستهقاقات ، بالإضافة إلى تطوير وتحديث نظام تقارير الأداء ، الأمر الذي ينعكس على الجهود المبذولة من قبل العاملين بالإضافة إلى إعداد وتحديث سجل الوظائف وسجلات العاملين والعمل على متابعتها متابعة دقيقة ، وكذلك تقديم مزايا وخدمات للعاملين بالشركة لجذبهم للإلتحاق بالعمل ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها ، بالإضافة إلى إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والإستقرار والحفاظ على مستوى معين للعاملين ، وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والإعتراف بعضوية الفرد في الشركة وبالمسؤولية الإجتماعية ، تقوية للعلاقات بين الشركة والعاملين ، يبلغ العدد الكلي للعاملين بجميع فروع الشركة بالسودان حوالي ١٠٣٧ بتخصصات ووظائف مختلفة ، بينما يبلغ عدد العاملين بالمركز الرئيسي حوالي ٣٠٠ عامل وعاملة (مجتمع الدراسة) ، بدأت إدارة الموارد البشرية في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين كغيرها من الشركات بإدارة أمر العاملين بالطرق التقليدية البدائية اليدوية فيما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهم ، وحفظ المستندات ، إلا أنه حدثت طفرة كبيرة في العام ١٩٩٧م حيث بدأ العمل بالحواسيب وإستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ، للاستفادة من ميزاتها والتمثلة في الدقة والسرعة وكسب الوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء بالإضافة إلى دعم الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة بالشركة وذلك بتطبيق نظم معلومات صحيحة عن المورد البشري بالشركة ، والإستفادة من هذه التقنية .

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية :

أولاً: تحليل مجتمع وعينة الدراسة :

تم اختيار عينة ميسرة والمتمثلة في الإدارات بمستوياتها المختلفة بشركة شيكان وتمَّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة ميسرة، يبلغ عدد العاملين بالمركز الرئيسي حوالي ٣٠٠ عامل وعاملة (مجتمع الدراسة) ، و تم توزيع عدد (٥٣) إستبانة وتم إسترجاع (50) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل بنسبة إسترجاع (94%) من المستهدفين وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة إعتد البحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة .

جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	١	٢	3	٤	٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

ثانياً : قياس صدق وثبات أداة الدراسة: (٢٢)

١. الثبات والصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبانة وصلاحيه الأسئلة من حيث الصياغة والوضوح تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين والمتخصصين بمجال الدراسة . وبعد إستعادة الإستبيانات من المحكمين تم اجراء التعديلات التي إقترحت علنها. فيما إشار عدد من المحكمين الي أن الإستبانة بشكلها الحالي مستوفية لشروط الدراسة .

(22). سعد عبدالرحمن ، القياس النفسي ، النظرية والتطبيق ، (القاهرة: دار الفكر العربي ، ط٣، ١٩٩٨م) ، ص ١٤٩ .

٢. الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الإختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما إستخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة . كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والإتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار . ومن أكثر الطرق إستخداماً في تقدير ثبات المقياس هي :

- طريقة التجزئة النصفية بإستخدام معامل سبيرمان براون .
- معادلة الفا- كرونباخ .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح . وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على اساس فصل إجابات افراد عينة الدراسة على الأسئلة ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على الأسئلة ذات الأرقام الزوجية ، ومن ثم يحسب معامل إرتباط بيرسون بين إجاباتهم على الأسئلة الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان - براون بالصيغة الآتية :

$$\{ \text{معامل الثبات} = 2 \times r \div (r + 1) \}$$

حيث r يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على الأسئلة ذات الأرقام الفردية والإجابات على الأسئلة ذات الأرقام الزوجية .

جدول (٢) : الثبات والصدق الذاتي لفرضيات الدراسة

م	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
1.	الفرضية الأولى	0.275	0.431	0.656
2.	الفرضية الثانية	0.442	0.613	0.783
3.	الفرضية الثالثة	0.948	0.990	0.995
4.	الفرضية الرابعة	0.420	0.592	0.769
المجموع		0.770	0.870	0.933

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣م .

جدول (٢) يبين مدى ارتباط كل محور من الإستمبانة بالدرجة الكلية لفقرات الإستمبانة ، والذي يبين أن محتوى كل محور من محاور الإستمبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

١. النسب المئوية والتكرارات.
٢. معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات .
٣. الوسيط.
٤. إختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين .

تحليل البيانات :

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين والذي يعطي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية :

جدول (٣) : التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	34	%68
انثي	16	%32
المجموع	50	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستمبيان ٢٠٢٣ م .

يبين الجدول(٣) أن النوع لأفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي ، (34) من الذكور ويمثلون ما نسبته (68%) من العينة الكلية في حين بلغ عدد الإناث (16) ويمثلون مانسبته (32%) من العينة الكلية .

2. العمر :

جدول (٤): التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	17	34%
30 واطل من 40 سنة	25	50%
40 واطل من 50 سنة	6	12%
٥٠ سنة فأكثر	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستهين ٢٠٢٣ م .

يبين الجدول (٤) أن العمر لأفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي ، أن (17) من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (34%) ، (25) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 واطل من 40 سنة بنسبة (50%) وأن (6) من أفراد العينة أعمارهم من 40 واطل من 50 سنة بنسبة (12%) وأن (٢) من أفراد العينة أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بنسبة (٤%) .

٣. الحالة الإجتماعية :

جدول (٥): التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	6	12%
غير متزوج	43	86%
أرمل	1	2%
مطلق	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستهين ٢٠٢٣ م .

يبين جدول (٥) أن (٦) من مجتمع الدراسة حالتهم الإجتماعية (متزوج) بنسبة (١٢%)، في حين (٤٣) من مجتمع الدراسة حالتهم الإجتماعية (غير متزوج) بنسبة (٨٦%) ، و(١) من مجتمع الدراسة حالتهم الإجتماعية (أرمل) بنسبة (2%) وأن (0) من مجتمع الدراسة حالتهم الإجتماعية (مطلق) بنسبة (0%) .

(٠) من مجتمع الدراسة حالتهم الإجتماعية (مطلق) بنسبة (٠%).

4. المؤهل الأكاديمي :

جدول (٦) : التوزيع التكراري للمبحوثين وفقا لمتغير المؤهل الأكاديمي

النسبة	التكرار	المؤهل الأكاديمي
6%	3	ثانوي
16%	8	دبلوم وسيط
54%	27	بكالوريوس
24%	22	فوق الجامعي
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

يبين جدول (٦) أن (3) من مجتمع الدراسة مؤهلهم الأكاديمي (ثانوي) بنسبة (٦%) ، في حين (٨) من مجتمع الدراسة مؤهلهم الأكاديمي (دبلوم وسيط) بنسبة (١٦%) ، (٢٧) من مجتمع الدراسة مؤهلهم الأكاديمي (بكالوريوس) بنسبة (٥٤%) وأن (١٢) من مجتمع الدراسة مؤهلهم الأكاديمي (فوق الجامعي) بنسبة (٢٤%) .

٥ . سنوات الخبرة :

جدول (٧) : التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
72%	36	أقل من 5 سنوات
24%	12	5 وأقل من 10 سنة
4%	2	10 وأقل من 15 سنة
0%	0	15 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

يبين الجدول (٧) أن سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي ، (٣٦) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (72%) ، و(12)

خبرتهم من 5 وأقل 10 سنة بنسبة (24%) ، (2) خبرتهم من 10 وأقل 15 سنة (4%) وأن (0) خبرتهم من 15 سنة فأكثر .

تحليل عبارات الإستبيان :

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول :

جدول (٨) : التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية) .

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تعمل الشركة على تقييم رقابة العاملين بصورة مستمرة	39	9	1	1	0
		%78	%18	%2	%2	%0
2.	تستخدم الرقابة داخل الشركة للحد من ضياع أموال الشركة وممتلكاتها	36	14	0	0	0
		%72	%2	%0	%0	%0
3.	تستخدم الرقابة لمكافحة الإنحرافات وتصحيحها	36	13	1	0	0
		%72	%26	%2	%0	%0
4.	تعتمد الشركة على الرقابة اللاحقة في ادارتها	46	2	2	0	0
		%92	%4	%4	%0	%0
٥	تحتفظ الشركة بسجلات توثق فيها الأسباب التي أدت الي حدوث أخطاء	36	4	10	0	0
		%72	%8	%20	%0	%0

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

يتضح من الجدول (٨) مايلي :

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تعمل الشركة على تقييم رقابة العاملين بصورة مستمرة) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (96%) ، (٢%) محايد وأن(٢%) لا يوافقون على ذلك .

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تستخدم الرقابة داخل الشركة للحد من ضياع أموال الشركة وممتلكاتها) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (100%) .
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تستخدم الرقابة لمكافحة الانحرافات وتصحيحها) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (٩٨%) وأن (٢%) محايد .
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تعتمد الشركة على الرقابة اللاحقة في إدارتها) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (٩٦%) وأن (4%) محايد .
- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تحتفظ الشركة بسجلات توثق فيها الأسباب التي أدت الي حدوث أخطاء) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (٨٠%) وأن (20%) محايد .

جدول (٩) اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والكفاءة الإنتاجية).

م	العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسيط	درجة القياس
١.	تعمل الشركة على تقييم رقابة العاملين بصورة مستمرة .	78.320	3	0.000	4	أوافق
٢.	تستخدم الرقابة داخل الشركة للحد من ضياع أموال الشركة وممتلكاتها.	9.680	1	0.000	4	أوافق
٣.	تستخدم الرقابة لمكافحة الانحرافات وتصحيحها .	37.960	2	0.000	4	أوافق
٤.	تعتمد الشركة على الرقابة اللاحقة في ادارتها .	77.440	2	0.019	4	أوافق
٥.	تحتفظ الشركة بسجلات توثق فيها الأسباب التي أدت الي حدوث أخطاء .	50.230	3	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

تفسير النتائج :

تم إستخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى ، كما تم إستخدام الوسيط كأحد مقاييس النزعة المركزية الذي

يستخدم لوصف الظاهرة ومعرفة إتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي :

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الأولي (٧٨.٣٢٠) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (٧.٨٢) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (تعمل الشركة على تقييم رقابة العاملين بصورة مستمرة) .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (9.680) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (3.84) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (تستخدم الرقابة داخل الشركة للحد من ضياع أموال الشركة وممتلكاتها) .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (37.960) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (5.99) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين على أن (تستخدم الرقابة لمكافحة الإنحرافات وتصحيحها) .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين اعداد افراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (77.440) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (5.99) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (تعتمد الشركة على الرقابة اللاحقة في إدارتها) .

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (٥٠.٢٣٠) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (٧.٨٢) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تحتفظ الشركة بسجلات توثق فيها الأسباب التي أدت الي حدوث أخطاء).

ثانياً: التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني :

جدول (١٠) : التوزيع التكراري والنسب لإجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية في المدخلات والكفاءة الإنتاجية في شركة شيكان للتأمين).

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تستخدم إدارة الشركة نظام واضح للرقابة على جودة الأداء .	34	10	1	5	0
		%68	%20	%2	%10	%0
2.	نظام الرقابة بالشركة يعمل على تصحيح الإنحرافات في جميع المراحل .	5	22	21	2	0
		%10	%44	%42	%4	%0
3.	لدي الشركة مقياس للأداء لمعرفة تنفيذ الأهداف .	31	6	11	1	1
		%62	%12	%22	%2	%2
4.	يتسم نظام الرقابة في الشركة بالمرونة .	13	3	22	12	0
		%26	%6	%44	%24	%0
٥	يساعد نظام الرقابة على أداء العاملين للكشف عن الأداء الجيد والأداء الغير جيد .	31	6	11	1	1
		%62	%12	%22	%2	%2

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

يتضح من الجدول (١٠) مايلي :

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (تستخدم إدارة الشركة نظام واضح للرقابة على جودة الأداء) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (88%) ، (١٠%) لا يوافقون على ذلك ، (2%) لا رأي لهم .

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (نظام الرقابة بالشركة يعمل على تصحيح الإنحرافات في جميع المراحل) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (54%) ، (42%) محايد وأن (٤%) لا يوافقون على ذلك .

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم أوافق على عبارة (لدي الشركة مقياس للأداء لمعرفة تنفيذ الأهداف) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (٧٤%) ، (22%) محايد ، وأن (4%) لا يوافقون على ذلك .

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم محايد على عبارة (يتسم نظام الرقابة في الشركة بالمرونة) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (44%) و (32%) يوافقون على ذلك وأن (٢٤%) لا يوافقون على ذلك .

- أن أعلى نسبة للمبحوثين هم محايد على عبارة (يساعد نظام الرقابة على أداء العاملين ، للكشف عن الأداء الجيد والأداء الغير جيد) مما يعتبر إيجابياً بنسبة بلغت (٧٤%) ، (22%) محايد ، وأن (4%) لا يوافقون على ذلك .

جدول (١١) إختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات والوسيط على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرقابة الإدارية في المدخلات والكفاءة الإنتاجية في شركة شيكان للتأمين).

م	العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسيط	درجة القياس
1.	تستخدم إدارة الشركة نظام واضح للرقابة على جودة الأداء .	52.560	3	0.000	4	أوافق
2.	نظام الرقابة بالشركة يعمل على تصحيح الإنحرافات في جميع المراحل .	26.320	3	0.000	4	أوافق
3.	لدي الشركة مقياس للأداء لمعرفة تنفيذ الأهداف .	62.000	4	0.000	4	أوافق
٤.	يتسم نظام الرقابة في الشركة بالمرونة	52.320	4	0.000	4	أوافق
٥.	يساعد نظام الرقابة على الأداء للعاملين للكشف عن الأداء الجيد والأداء الغير جيد.	14.480	3	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

تفسير النتائج :

تم إستخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية ، كما تم إستخدام الوسيط كأحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة ومعرفة إتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الأولى (52.560) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند

درجة حرية (3) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (7.82) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين على أن (تستخدم إدارة الشركة نظام واضح للرقابة على جودة الأداء) .

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثانية (26.320) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (7.82) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (نظام الرقابة بالشركة يعمل على تصحيح الإنحرافات في جميع المراحل) .

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الثالثة (62.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (9.49) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة ولصالح الموافقين على أن (لدي الشركة مقياس للأداء لمعرفة تنفيذ الأهداف) .

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الرابعة (٥٢.٣٢٠) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (٤) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (٩.٤٩) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء العينة ولصالح الموافقين على أن (يتسم نظام الرقابة في الشركة بالمرونة) .

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء في العبارة الخامسة (14.480) وهذه القيمة أكبر من قيمة كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوي دلالة (0.05) والبالغة (7.82) مما يشير الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن (يساعد نظام الرقابة على الأداء للعاملين للكشف عن الأداء الجيد والأداء الغير جيد) .

إختبار فرضية الدراسة الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الرقابة الإدارية وتقليل التكاليف وتحسينها ."

جدول رقم (١٢) يلخص نتائج إختبار الفرضية الأولى :

قيمة بيرسون مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية
27.040	2	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

التفسير :

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة بيرسون مربع كاي (27.040) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أهمية الرقابة الإدارية وتقليل التكاليف وتحسينها .

إختبار فرضية الدراسة الثانية :

تنص الفرضية الثانية على أنه : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والدور الذي تقوم به في تحسين الجودة) .

جدول رقم (١٣) يلخص نتائج اختبار الفرضية الثانية :

قيمة بيرسون مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية
38.425	2	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة بيرسون مربع كاي (38.425) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والدور الذي تقوم به في تحسين الجودة .

إختبار فرضية الدراسة الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة ومدى الإلتزام بها من شركات التأمين . " .

جدول رقم (١٤) يلخص نتائج إختبار الفرضية الثالثة :

قيمة بيرسون مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية
31.245	3	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ، ٢٠٢٣ م .

التفسير :

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة بيرسون مربع كاي (31.245) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة ومدى الإلتزام بها من شركات التأمين .

إختبار فرضية الدراسة الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية ومدى الإلتزام بها من شركات التأمين " .

جدول رقم (١٥) يلخص نتائج إختبار الفرضية الرابعة :

قيمة بيرسون مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية
42.250	2	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان ٢٠٢٣ م .

التفسير :

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة بيرسون مربع كاي (42.250) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الإحتمالية (0.05) هذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية ومدى الإلتزام بها من شركات التأمين .

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :

١. تستخدم إدارة الشركة نظام واضح للرقابة على جودة الأداء .
٢. نظام الرقابة بالشركة يعمل على تصحيح الإنحرافات في جميع المراحل .
٣. يساعد نظام الرقابة على أداء العاملين للكشف عن الأداء الجيد والأداء الغير جيد.
٤. تعتبر الأساليب المستخدمة في الرقابة أفضل الأساليب .
٥. يتمتع العاملون في مجال الرقابة الإدارية بالإستقلالية .

ثانياً: التوصيات :

١. على الشركة الإعتماد على اسلوب الرقابة السابقة واللاحقة في إدارتها .
٢. إعتماد أفضل الأساليب المستخدمة في الرقابة .
٣. على الشركة توفير ضوابط مختلفة للرقابة في حالة الطوارئ .
٤. على إدارة الشركة تشديد الرقابة على الأداء .
٥. إدارة الشركة تقوم بمراجعة تقارير أداء العاملين ومعالجة الإنحرافات السلبية بها .

Action Plan : الخطة التنفيذية :

م	النتيجة	التوصية	الهدف منها	آلية التنفيذ	من المسؤول	المدى الزمني	مشكلات التنفيذ المتوقعة	الميزانية
1.	تستخدم إدارة الشركة نظام واضح للرقابة على جودة الأداء	على الشركة الاعتماد على أسلوب الرقابة السابقة واللاحقة في إدارتها	تحديد أسلوب واحد للرقابة	يضع المسؤول خطة يتم تحديد الأسلوب المتبع	مدير الجودة	سنويا	عدم استيعاب وضع الخطط	--
2.	نظام الرقابة بالشركة يعمل بالشكل الصحيح على تصحيح الإنحرافات في جميع المراحل .	على الشركة توفير ضوابط مختلفة للرقابة في حالة الطوارئ	الانتباه ووضع حالات الطوارئ في الاعتبار	تدوين اساليب الرقابة في حالات الطوارئ	مدير الجودة	سنويا	عدم الاهتمام بحالات الطوارئ	--
3.	يساعد نظام الرقابة على الأداء للعاملين للكشف عن الأداء الجيد والأداء المعتدي	على إدارة شركة التأمين على تشديد الرقابة على الأداء	التشديد في الرقابة ينتج عنه تشديد الأداء (الجودة الشاملة)	يخصص المدير وحدة بها موظفين متخصصين لهم مهام واضحة للرقابة والمتابعة	مدير الشركة	سنويا	نقص ميزانية استيعاب موارد البشرية	٥٠٠,٠٠٠ ج سنوياً
4.	تعتبر الأساليب المستخدمة في الرقابة أفضل	اعتماد أفضل الأساليب المستخدمة في الرقابة مستقبلاً	مواكبة التطور في استخدام اساليب الرقابة	استيعاب المتخصصين وذوي الخبرات	مدير الموارد البشرية	سنويا	نقدرة المتخصصين	١,٠٠٠,٠٠٠ ج سنوياً
5.	يتمتع العاملون في مجال الرقابة الإدارية بالاستقلالية	على إدارة الشركة القيام بمراجعة تقارير أداء العاملين ومعالجة الإنحرافات السلبية بها	انسداد الاخطاء الروتينية	متابعة التقارير الدورية	مدير الجودة	سنويا	الاهمال في متابعة التقارير	---

قائمة المصادر والمراجع :

١. أحمد حسن الرشيدي ، عمليات الرقابة الادارية ، ط٢ ، مركز البحوث والدراسات الإستراتيجية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ٤١٢ .
٢. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" (القاهرة : دن ، ٢٠٠٤) ، ص ٥٥ .
٣. بلال خلف السكارنة ، عمليات الرقابة الإدارية ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠١٠م) ص ١٢ .
٤. توني نيوباي ، التدريب علي جودة الخدمة ، ترجمة شويكار زكي ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، ٢٠٠٣م ، ص٢٢ .
٥. جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، الطبعة الاولى ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٣م ص ٨٥ .
٦. جيرالد جريتيبرج وروبرت بارون ، اهمية الرقابة الإدارية ، ترجمة رفاعي إسماعيل علي بسيوني ، الطبعة الثانية ، دار المريخ ، ١٤٢٥هـ ، ص ١٢٠ .
٧. سعد عبدالرحمن ، القياس النفسي ، النظرية والتطبيق ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، ط٣ ، ١٩٩٨م) ، ص ١٤٩ .
٨. صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر ، ٢٠٠٢) ، ص ٣٦٧ .
٩. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، (مصر : بدون دار نشر ، ٢٠٠٣) ، ص ٢٣١ .

١٠. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، (جامعة الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٧) ، ص ٢٤ .
١١. عساف ، محمود ، اصول الإدارة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر ١٩٨٢م ، ص ٥٦٧ .
١٢. علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، ص ٢١ .
١٣. علي الشريف ، منال الكردي ، سياسات تنظيم وإدارة الأعمال ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣) ، ص ص ٤٢٧ - ٤٢٩ .
١٤. علي عباس ، الرقابة الإدارية على المال والأعمال ، مكتبة الرائد العالمية ، (عمان ، الأردن ، ط ٢ ، ٢٠٠١م) ، ص ص ٢٢ ، ٢٣ .
١٥. محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج (الإسكندرية ، مكتب و مطبعة الإشعاع ، ١٩٩٦م) ص ٣٧٥ .
١٦. محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الإسكندرية ، ص ص ٧٠ - ٧١ .
١٧. معن محمود عياصرة وآخرون ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، (عمان ، الأردن ، ط ١ ، ٢٠٠٨) ، ص ص ٧١ ، ٧٢ .
١٨. موسى خليل ، أسس الإدارة المعاصرة ، (المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت لبنان ، ط ١ ، ٢٠٠٥م) ص ١٨٤ .
١٩. يوسف منصور علي ، الرقابة الادارية ودورها في إدارة المنشآت الصناعية ، جامعة النيلين كلية التجارة ، ٢٠٠٧م .