



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

نظم الرقابة الإدارية ودورها في فاعلية المنظمة

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ميسان
وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة
الاعمال

اعداد الطالبان

حسن ددير ناصر
حسن جاسم شتال

ياشرف

ا.م.رسول ماجد صحيب



﴿رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (٢٥) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي
(٢٦) وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي (٢٧) يَفْقَهُوا
قَوْلِي (٢٨)﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة طه الآية (٢٥-٢٨)



الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام وآخر دعواهم أن
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

أرى مرحلة البكالوريوس قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب
ومشقة دامت اربع سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها
امنيات الليالي، واصبح عنائي اليوم للعين قررة، ها انا اليوم اقف
على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر، فاللهم
لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضا، لأنك وفقنتي على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي
وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى الذي زين اسمي بأجمل
الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني
أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي
وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي والدي
الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها
وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت
لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي جنتي والدتي
الى من ساندني بكل حب عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب
ممهدا لي الطريق زارعا الثقة والإصرار بداخلي الى من شد الله
به عضدي فكان خير معين اخي.

الى جميع من امدوني بالقوة والتوجيه وآمن بي ودعمني في
الأوقات الصعبة لأصل الى ما انا عليه الآن زملائي و زميلاتي
وفقههم الله .

واخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغماً . عنها
أتيت بها ما كنت الأفعل لولا توفيق من الله، ها هو اليوم العظيم
هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها حتى توالى
بمنه وكرمه الفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا واملا
الا وأغرقتني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي .



اللهم إني احمداك حمدا لا يبلغ مدحه القائلون، ولا يحصى نعماءه العادون ولا يؤدي حقه المجتهدون، حمداً يكون لحقه وشكره داء، وأصلي وأسلم على نبينا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم).

ولا يسعني وأنا انجز بحثي، إلا أن اتقدم بوافر الشكر والامتنان لأستاذي المشرف/ (ا.م. رسول ماجد صحيب)

الذي كانت لتوجيهاته السديدة والمتابعة المستمرة والدقيقة وحرصه الشديد في إخراج البحث بصورته الحالية، سائلين الباري ان ينعم عليه بالصحة والسلامة والعمر المديد.

ويدعوني واحب الاعتراف الجميل ان اتوجه بجزيل الشكر والامتنان لـ أساتذتي الافاضل لما قدموه من اراء سديدة وبذلوا من جهود كبيرة اثناء المرحلة الدراسية.

والشكر الموصول الى كل من ساندني وساعدني وشجعني في إنجاز هذا البحث فلهم في نفس المنزلة وأن لم يرد ذكرهم لهم دعائي بالتوفيق الدائم.

..... والله ولي التوفيق
ت

فهرست المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	الآية
ب	الاهداء
ت	شكر وتقدير
ث	فهرست المحتويات
1	المقدمة
2	المستخلص
9-3	الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة
6-3	المبحث الأول: منهجية البحث
9-6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22-10	الفصل الثاني الاطار النظري للبحث
18-10	المبحث الأول: الرقابة الادارية
22-18	المبحث الثاني: فاعلية المنظمة
29-23	الفصل الثالث الجانب العملي
31-30	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات
30	الاستنتاجات
31-30	التوصيات
34-32	المصادر والمراجع

المقدمة

أدى التطور العلمي و التقني و النمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم المؤسسات و تزايد نشاطها و مسؤولياتها بما يحقق الرفاهية الاجتماعية أو لتحقيق أهدافها على اقل اعتبار إن تحقيق هذه الأهداف يمر بمراحل مختلفة ومتعددة و متسلسلة في كافة المنظمات سواء كانت منظمات ربحية أم لا ربحية, إنتاجية أم خدمية, كما إن نجاح المنظمة و إمكانية نموها و استمرارها يرتبط بشكل مباشر بتحقيق هذه الأهداف بدرجة من الفاعلية تمكنها من الحصول على نتائج ذات معايير محددة ضمن الخطة المتبعة و المواصفات التي تضعها, إن المراحل التي تمر بها العملية الإدارية هي من تمكنها من الحصول على نتائج صحيحة و إن عملية الرقابة الإدارية تعد واحدة من هذه المراحل, حيث إنها تمكن المنظمة من التأكد من إن العملية الإدارية تسير وفق ما خطط لها و إن المنتج أو الخدمة يسير بالاتجاه الصحيح و بالطريقة الصحيحة, إضافة إلى إن المنظمات تسعى اليوم إلى تحقيق أهدافها بدرجة الفاعلية أي ضمن الموارد المتاحة لها بما يمكنها من التكيف في البيئة التي تنشئ داخلها في هذا البحث سنحاول معرفة دور عملية الرقابة الإدارية في إمكانية تحقيق النتائج التي تسعى لها المنظمة بفاعلية أي من ضمن الحدود المرسومة و بالموارد المتواجدة فيها من خلال معرفة مفاهيم و أهمية و أهداف الرقابة و من ثم التطرق المفهوم الفاعلية و معرفة أهدافها و مراحل تحقيقها .

المستخلص:

يمكن إن نبين إن اتساع المحاور التي تناولتها هذه الدراسة تجسدت و بدون ادنى شك على أهمية الرقابة الإدارية و دورها في فاعلية المنظمة, و عليه لابد من التأكد من ان امتداد هذه المحاور يستلزم أن تشمل الإنسان القيادي نفسه إلى بيئته و أنشطته و بلورة ذلك من خلال رؤية الرقابة الإدارية ومفاهيمها وأهدافها و ليكون قادراً على اتخاذ القرارات و الخيارات التي يترتب عليها لتحقيق الفاعلية و للرفع من مستواها ...

حيث أن الفاعلية تعد مفهوماً معاصراً يمكن من خلاله النظر إلى تقويم درجة تمكن المنظمات الإدارية من الاضطلاع بمقاييسها وأنشطتها الفنية و الإدارية و تحقيق أهدافها التشغيلية و الشاملة و قياسها و نظراً لما تؤسسه الرقابة الإدارية من دور واضح في التحقق من سير العملية الإدارية فقد خصصت هذه الدراسة لبيان دورها في تحقيق الفاعلية .

اعتماداً على المراجع العلمية العربية و الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي استندت إليها في مواضع كثيرة فقد صيغت المشكلة و صممت فروض لها و وضعت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة بحجم (35) فرد من الموظفين في جامعة ميسان و قد عولجت البيانات بعد فرزها وتبويبها باستعمال معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ونموذج الانحدار الخطي.

و قد خلصت الدراسة إلى انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم الرقابة الإدارية و فاعلية المنظمة "

وخلصت ايضاً "توجد علاقة تائير للرقابة الادارية في فاعلية المنظمة"

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث :

تتعرض العديد من المؤسسات و المنظمات للعديد من الأخطاء الإدارية مما ينتج عنها شكاوي متلقي الخدمة بسبب عدم معالجة مشكلات الأداء أولاً بأول إن التقليل من شأن هذه الشكاوي والأخطاء يعتبر مؤشراً هاماً على ضعف نظام الرقابة المعمول به من ناحية وضعف إدارة المؤسسة من ناحية أخرى ، لذلك تحتاج المنظمات الى اسس ومرتكزات والتي تتمثل بالرقابة الادارية من خلال قياس النتائج والاداء لجميع لجميع العمليات والانشطة التي تتم داخل المنظمة ، وتعد الرقابة الإدارية من أهم الدعائم الأساسية في المؤسسات سواءً أكانت رقابة ذاتية، أم رقابة خارجية، فلا إدارة ناجحة بدون رقابة فاعلة، فهي ضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة، وتصحيح الانحرافات، ومتابعة الأعمال باستمرار، وإتقانها، وإنجازها بالأوقات المحددة، والتأكد من تحقيق الأهداف ضمن ما هو مخطط له والعمل ضمن لائحة القوانين والأنظمة ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي :

ما اثر نظم الرقابة الادارية في فاعلية المنظمة ؟

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميتها من خلال جانبيين و كما يلي :

الأهمية النظرية :

١- مساهمة أدبيات الموضوع الحالي في رفد المكتبة التي تهتم الباحثين و الاكاديميين

٢- توفير قاعدة من المعلومات للباحثين والمهتمين بموضوع البحث لنظم الرقابة الإدارية وفاعلية المنظمة.

الأهمية العلمية :

١- تقديم توصيات لمتخذي القرار في المنظمات بشكل عام فيما يخص موضوع البحث لمساعدتهم في تحقيق الاهداف الموضوعية .

٢- اهميتها في معرفة دور الرقابة الادارية في المنظمات كافة و من ثم معرفة دورها في تحقيق الفاعلية .

٣- لكون الفاعلية مفهوم معقد و صعب القياس و التوضيح و ان لبيان دور الرقابة في تحقيقه اهمية لأغلب الباحثين وصناع القرار في المنظمات.

أهداف البحث :

يهدف البحث بشكل أساس لبيان أثر نظم الرقابة الإدارية على فاعلية المنظمة و يتم تحقيق ذلك من خلال :

١- بيان نظم الرقابة الإدارية من حيث المفهوم و الأهمية و الأنواع .

٢- بين واقع تطبيق الفاعلية بأبعادها (مداخل تحقيق الهدف, مدخل موارد المنظمة, مدخل العملية الداخلية)

٣- بيان أثر نظم الرقابة الإدارية على الفاعلية .

فرضيات البحث :

استناداً للأدبيات العلمية تم التوصل لفرضيتين :

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم الرقابة الإدارية وفاعلية المنظمة.

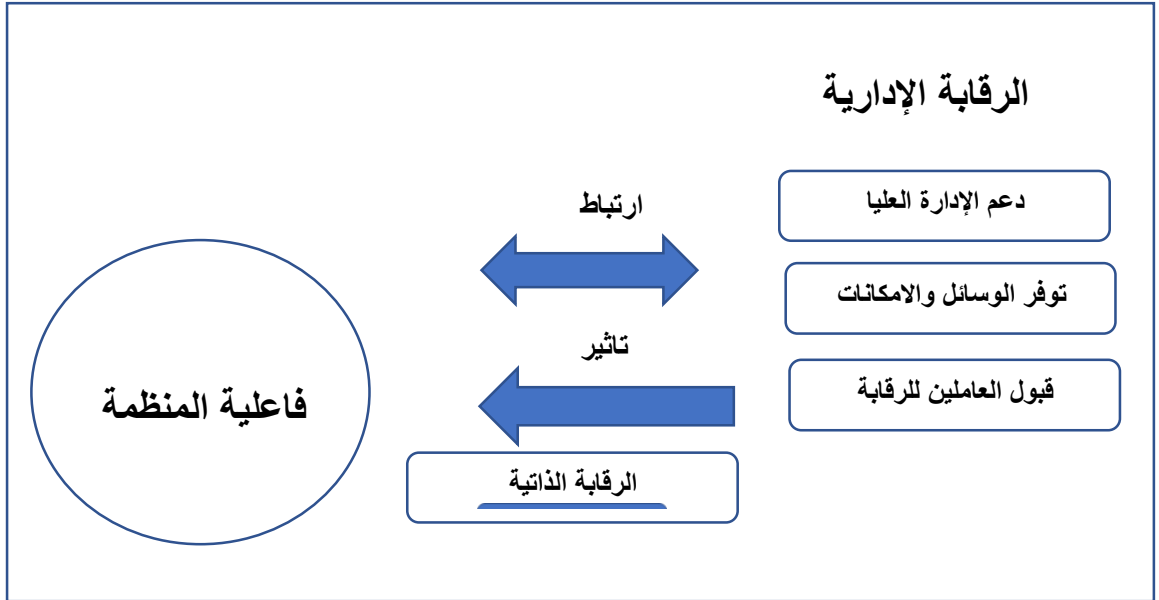
٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنظم الرقابة الإدارية في فاعلية المنظمة

متغيرات البحث :

المتغير المستقل : الرقابة الادارية

المتغير التابع : فاعلية المنظمة

المخطط الفرضي للبحث :



المصدر: من اعداد الباحثان

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بالتالي :-

-الحدود البشرية : العاملين في قسم وشعب الرقابة الإدارية في جامعة ميسان

-الحدود المكانية : جامعة ميسان

- الحدود الزمانية : ٢٠٢٣- ٢٠٢٤ م

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في كتابة البحث على المصادر العربية والاجنبية من الكتب والرسائل بالاضافة الى الاستعانة بمصادر الانترنت في الجانب النظري ، اما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على الاستبانة كما تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss و ذلك من اجل تحليل الاجوبة الواردة بالاستبانة المستردة الجاهزة للتحليل.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (بحيص ،2022)

" دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل".

وتحديد أثر متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة الإدارية المؤهل العلمي، والمديرية في وجهات نظر العينة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (180) إداري. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في جنوب الخليل جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة احصائيا في دور

الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والمديرية، وبلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات أداة الدراسة بتقدير مرتفع وعلى مستوى المجالات.

يختلف بحث الباحثان عن الدراسة اعلاة بالاتي:

- 1- المتغير التابع حيث تناولت الدراسة السابقة الأداء الإداري وبحث الباحثان تناول فاعلية المنظمة .
- 2- مكان اجراء الدراسة حيث أجريت الدراسة السابقة في فلسطين بينما بحث الباحثان اجري بالعراق.
- 3- حجم العينة في الدراسة السابقة 180 بينما في بحث الباحثان تكونت العينة من 50.

دراسة (الجاف، وصادق، 2020)

"دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية، المعهد التقني في مدينة أربيل بالعراق"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مستويات الرقابة الإدارية من خلال معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بين أداء العاملين المتمثلة بفاعلية الرقابة الإدارية، وأهداف الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية. وأداء الكوادر التدريسية المتمثلة بتقويم الأداء، وجودته، وتحفيز الموظفين مجتمعه ومنفرده من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. ولأجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم وتطوير استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على أفراد عينة من الكوادر التدريسية في المعهد التقني في مدينة أربيل وبلغ عدد أفراد العينة (50)

كادراً تدريسياً وذلك للتحقق من الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث وتوصل الباحثان إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير معنوي بين الرقابة الإدارية وأداء الكوادر التدريسية على مستوى الكلي والفرعي.

يختلف بحث الباحثان عن الدراسة أعلاه بالاتي:

- 1- هدفت الدراسة الى تحسين أداء الكوادر العاملة في مجال التعليم اما البحث الحالي فهو يهدف الى تحسين الأداء بصورة عامة.
- 2- مكان اجراء الدراسة حيث أجريت الدراسة السابقة في محافظة اربيل بينما بحث الباحثان اجري في محافظة ميسان.
- 3- عينة الدراسة تالفت من العاملين في المعهد التقني في أربيل اما البحث الحالي تالفت العينة من العاملين في جامعة ميسان.

دراسة (Sergio & Edge,2017)

التعرف إلى أهمية الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز العدالة بين مديري المدارس في المكسيك.

واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يتعلق بالعينة تم تحديد حجمها وخصائصها من حوالي (170) مدرسة حكومية صابحية ومسائية، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الرقابة الإدارية، بدون ضوابط وتعليمات قد يؤدي إلى عدم المساواة وأن السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الهيئات العامة يحقق العدالة الاجتماعية عند تطبيق الرقابة الادارية.

يختلف بحث الباحثان عن الدراسة أعلاه بالاتي:

- 1- هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز العدالة .
- 2- مكان اجراء الدراسة حيث أجريت الدراسة السابقة خارج العراق بينما بحث الباحثان اجري داخل العراق.
- 3- عينة الدراسة تالفت من العاملين في مجال الرقابة في المدارس اما البحث الحالي تالفت العينة من العاملين في جامعة ميسان.
- 4- حجم العينة في الدراسة السابقة 170 بينما في بحث الباحثان تكونت العينة من 50.

دراسة (Song & Kemnb, 2013)

"هل وجود برنامج إدارة المخاطر للمشروع يؤثر على أوجه الضعف الجوهري في الرقابة الداخلية على التقارير المالية في أمريكا". بلغت عدد أفراد عينة الدراسة (86) شركة واعتمد الباحث على المنهج الإستكشافي. هدفت الدراسة إلى اكتشاف علاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية. وتوصلت إلى النتائج الآتية: (43) شركة من أفراد عينة الدراسة وجود نقاط ضعف في نظامها الرقابي والباقي لا يعاني من أي مشكلة. ووجود نظام المخاطر يقلل من وجود المشاكل المادية في النظام الرقابي الداخلي.

يختلف بحث الباحثان عن الدراسة أعلاه بالاتي:

- 1- مكان اجراء الدراسة حيث أجريت الدراسة السابقة خارج العراق بينما بحث الباحثان اجري داخل العراق.
- 2- عينة الدراسة تالفت من العاملين في مجال الرقابة في الشركات اما البحث الحالي تالفت العينة من العاملين في جامعة ميسان.
- 3- حجم العينة في الدراسة السابقة 86 بينما في بحث الباحثان تكونت العينة من 50.

الفصل الثاني

الاطار النظري للبحث

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

مفهوم الرقابة الادارية

مفهوم الرقابة (لغة):

وردت كلمة "الرقابة" في العديد من معاجم اللغة العربية سواء كانت باللفظ "رقابة" نفسه او بتصريفات الفعل "رقيب" فورد في لسان العرب ان الرقيب من اسماء الله تعالى و تعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء و رقب الشيء بمعنى حرسه و من ذلك رقيب القوم اي حارسهم و هو الذي يشرف على المراقبة ليحرسهم و في الحديث " ارقبوا محمداً في اهل بيته " اي احفظوه فيهم, و الترقيب : الانتظار و جار الرقيب : بمعنى المنتظر و الحافظ و راقب الله اي خافه. (ابن المنظور ، 1970 : 74)

مفهوم الرقابة (اصطلاحاً) :

هناك العديد من التعريفات المتنوعة التي تختلف في معظمها من حيث الايجاز او الاطناب لهذا النشاط, و ان العديد من التعريفات تختلف في التعبير اللغوي و المحتوى و لكنها تلتقي في الغالب في شرح المفهوم و كذلك جاء هذا الاختلاف انعكاساً لوجهات كتاب الفكر الاداري وسنعرض بعض وجهات النظر لمفهوم الرقابة الادارية .

فالرقابة الادارية وظيفة من وظائف الادارة تعنى بمقياس وتصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكد من ان الاهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من ان ما تم مطابق لما خطط له . (الطراونة، 2011 : 20)

يعرفها هنري فايول تنطوي الرقابة على التحقق اذ ان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و ان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها. وهي تنطبق على كل شيء معدات, افراد, افعال " (عاطف، 2009 : 35)

ركز هذا التعريف على الرقابة كونها وظيفة تشخيصية وعلاجية حيث انه يتم عن طريقها تشخيص نقاط الضعف و الاخطاء و من ثم محاولة تصحيحها ومعالجتها وامكانية تجنبها في المستقبل ..

اما الديري فيعرفها : " متابعة الاعمال و التأكد من انها تتم وفقاً لما اريد لها, و العمل على تصحيح اي انحراف يقع في المستقبل " (الديري، 2011 :35)

مفهوم الرقابة الادارية من الجانب الاداري :

فهي تعني "الرقابة الصادرة عن الجهات الادارية التي تكون في الجهاز التنفيذي و الاداري للدولة اي السلطة التنفيذية فيما يتعلق بتنفيذ الاعمال الحكومية الداخلية ومفهوم الرقابة الادارية يشمل المرافق العامة المركزية كافة و كذلك المرافق العامة اللامركزية بهدف ضمان احترام القانون و حماية المصلحة العامة .

هي الأساليب والأدوات المستخدمة من قبل الإدارة الوسطى والعليا من أجل متابعة وضبط سير العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل منظم، ومراقبة سير العمل بشكل فعال (البراني وآخرون، ٢٠٢٠: ٢)

اما (جورج تيري) فقد عرفها بإنها قدرة المدير على تغيير سلوك الافراد في تنظيم ما بحيث يؤدي هذا التغيير في مجمله الى تحقيق النتائج المطلوبة (عباس، 2004 : 34) .

ايضاً تُعرف على انها " الاشراف والفحص و التفتيش و التحقق " و يمكن تعريفها بعدها العملية التي يتم بموجبها الاشراف و الفحص و المراجعة من جانب السلطة لها الحق حسب القانون للتعرف على كيفية سير الاعمال داخل المنظمة التي تقع الرقابة عليها و ذلك للتأكد من حسن استعمال الموارد المتاحة للأغراض المخصصة لها و من ان التصرفات تحدث فعلاً على نحو مطابق للقوانين و الانظمة واللوائح المعمول بها و كذلك تعد الرقابة الادارية الاداة الامثل للكشف عن المخالفات و التجاوزات و الانحرافات و بحث الاسباب التي ادت الى حدوث الخلل و محاولة العلاج و اقتراح الوسائل الكفيلة بذلك من اجل البحث في حدوث هذه المخالفات مستقبلاً . (حرب، 2003 : 58)

انواع الرقابة الادارية

هناك العديد من انواع الرقابة الادارية التي تمارس على المنظمات, و يمكن التعرف عليها و ان نميز بين هذه الانواع حسب المعيار المستخدم في تصنيفها :

أ - الرقابة من حيث مصدرها : (الطراونة، 2011 : 175-173)

1. الرقابة الداخلية : يقصد بها العمليات الرقابية كافة التي يمارسها افراد يتبعون إدارياً المنظمة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم, و من الطبيعي ان يختلف حجم هذا الجهاز الرقابي من منظمة الى اخرى وفقاً لمنطلقات عديدة منها (حجم المنظمة و الهيكل التنظيمي) .

و من انواع الرقابة الداخلية :

أ- الجهاز الدائم للرقابة الداخلية

ب - رقابة اللجان

ت - رقابة الادارة

ث - رقابة العاملين

2. الرقابة الخارجية : و هي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة يمارسها افراد اعتباريون يتبعون جهات رسمية اخرى خارجة عن الهيكل الاداري للمنظمة, و من ثم فأن مركز عمل هؤلاء الافراد قد يكون داخل المنظمة او خارجها لكن الشرط الاساس لممارسة مهنتهم الرقابية يتركز في تبعيتهم الادارية لجهة مستقلة عن ادارة المنظمة مما يكفل جديتها وفعاليتها .

و من انواع هذه الرقابة :

أ- الرقابة التشريعية

ب- الرقابة القضائية

ت- الرقابة المالية و المحاسبية

ث- الرقابة الشعبية

ب- الرقابة من حيث وقت ممارستها : (محمد، 2004 : 148-147)

1. الرقابة السابقة : هي التي تمارس تجاه موضوع او قرار او اجراء قبل ان يستكمل مقومات اصداره و بذلك تعد الرقابة السابقة مرحلة يمر بها

القرار قبل ان يصبح نافذاً و قابلاً للتنفيذ و تفترض الرقابة السابقة منع جهة الرقابة سلطة الموافقة السابقة على اعمال جهة الادارة .

فيما يعاب على الرقابة السابقة انها تميل تدخلاً من جانب جهة الرقابة بما يؤدي الى بطء الاجراءات و اصابة الوحدة بالجمود - كذلك انها تنهت بالفائدة من الاعتراف للوحدة بالشخصية المعنوية و تحيلها لهيئة فنية لا تملك الا اقتراح دون التنفيذ, و لكن الرد على كل هذه المساوئ سهل و يسير و يتمثل بالوقاية خيراً من العلاج .

2. الرقابة اللاحقة : تنصب الرقابة اللاحقة على ما صدر فعلاً من تصرفات الادارة القانونية و اعمالها المادية و لهذه الرقابة صوراً عديدة تختلف باختلاف وقت و اسلوب ممارستها و يمكن ان تتم بأسلوب التفقيش الذي يتناول الفحص على الطبيعة و إعادة دراسة الأوضاع للوقوف على ما شابه من اخطاء او تقصير و يمكن ان تتم بأسلوب المراجعة لمستندات الوحدة و لهذا فإن الرقابة اللاحقة ترد على ما تم انجازه فعلاً من اعمال ايضاً تتيح تلك الرقابة للإدارة ان تتصرف بحرية تامة لما فيها من فصل بين جهة الادارة و جهة الرقابة .

ج - الرقابة من حيث اهدافها : (الطراونة، 2011 : 181-180)

1- الرقابة الايجابية : و تهدف هذه الرقابة الى التأكد من ان الاجراءات و التصرفات كافة يتم العمل بها طبقاً للوائح و الانظمة و التعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكفل تحقيق اهدافها من جهة و التنبؤ بالانحرافات و الاخطاء المحتمل حدوثها و اتخاذ الاجراءات اللازمة و القرارات الخاصة بمنع حدوث هذه الانحرافات من جهة و من جهة اخرى العمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة و هذه الرقابة تعد احد الاساليب الناجحة في حفز الموظفين و تنميتهم و من ثم تطوير و تحسين المنظمة.

2- الرقابة السلبية: و تعمل هذه الرقابة على البحث عن الاخطاء و الانحرافات و العمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الاخطاء و الانحرافات و بعبارة اخرى تعمل على تصعيد الاخطاء و الانحرافات, لهذا تسمى ب (الرقابة البوليسية) ففي اغلب المنظمات الادارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية و تعتمد على تجاهل الرقابة الايجابية .

د - الرقابة من حيث المدى الزمني للتنفيذ : (الفاعوري, 2008 : 27-29)

1- الرقابة المستمرة المواجهة : و تسمى ب (الرقابة الوقائية او بالرقابة المباشرة) فهي تبدأ قبل و عند البدء بعمليات التنفيذ و تكون مصاحبة لتلك العمليات و من شأنها ان تتوقع حدوث الانحرافات قبل وقوعها لكي يتخذ الاجراء التصحيحي في الوقت المناسب و قبل اكتمال النتائج و الانتهاء من التنفيذ و هي مباشرة لأنها تشرف و تباشر في عملية التنفيذ باستمرار ثم و انها تتم بحضور المدير المباشر و يعد هذا النوع من الرقابة افضل الانواع و أدقها حيث بمقدورها توقع حدوث الانحرافات و لاسيما الخطيرة منها, و عندئذ تضمن اتخاذ القرارات العلاجية لمنع وقوع تلك الانحرافات و عليه فأن هذه الرقابة تكون وقائية و ايجابية وموجهة (اذ يتم فيها توجيه المرؤوسين وارشادهم نحو الافضل)

2- الرقابة المرحلية : و نقصد بالرقابة المرحلية هي رقابة الادارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها و تتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة الى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة و مقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقاً و لا تتم الرقابة على التنفيذ الفعلي لمرحلة ما قبل التأكد من ان المرحلة التي سبقتها قد تمت فعلاً كما هو مخطط لها.

3- الرقابة بعد التنفيذ : و يسمى هذا النوع بالرقابة البعيدة او اللاحقة او غير المباشرة و في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة و اكتمال نتائجها و ذلك بالممارسة و بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعه لتحديد الانحرافات اذن هي رقابة من شأنها معالجة الاخطاء و لكن بعد وقوعها اي ليس في الوقت المناسب والرقابة في هذه الحالة تعد سلبية حيث انها لا تمنع وقوع الخطأ ولا يستفاد منها الا عند اعداد خطة جديدة و يستعمل هذا النوع في بعض الحالات منها متابعة تنفيذ البرامج او الخطط التقليدية البسيطة و عندما لا يكون للخطأ قيمة كبيرة او تأثير كبير في الاهداف الرئيسية و عندما تكون تكلفة الخطة بسيطة .

هـ: الرقابة من حيث وسائل جمع الحقائق :

1- الرقابة على الوثائق والمستندات و السجلات :اي ان الرقابة هنا على هذه الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للثبوت من صحة هذه المستندات لهذا تشكل الوثائق والمستندات و السجلات وسيلة اخرى من وسائل الرقابة الادارية فعن طريق مراقبتها يمكن للرقابة التوصل الى معرفة سير العمل داخل المنظمة و تطبق هذه الوسيلة الرقابية في المنظمات الكبيرة لأن هذا النوع من الرقابة قادر على التأكد من ان

التصرفات و الاجراءات تسير وفقا للتعليمات والقوانين المعمول بها و المخططة اصلاً لتحقيق الاهداف .

2- الرقابة على سلوك العاملين و أدائهم للعمل يعتمد هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وادائهم للعمل و تعد الملاحظة الشخصية من احسن الوسائل لجمع المعلومات عن سلوك العاملين و أدائهم اذ يقوم المسؤول عن المراقبة بنفسه بمشاهدة ما يجري في ظروف طبيعية تماماً مما يزيد في دقة المعلومات التي يحصل عليها عن طريق الملاحظة الشخصية و هناك ادوات يمكن استعمالها للحصول على صورة واقعية لسلوك العاملين مثل : ادوات التسجيل والاشرطة .(الفاعوري، 2008 : 35)

و- من حيث السلطة التي تمارس الرقابة :

1- الرقابة التشغيلية : و تمارس من قبل موظفي الوحدات الادارية ذاتها و هو الفحص الشامل للوحدة او المنظمة بالكامل لتقويم انظمتها في رقابة الاداء وقياس الاهداف الادارية و يرى بعضهم ان التدقيق التشغيلي ظهر كجزء متمم للتدقيق الداخلي و كبقية انواع التدقيق .

2- الرقابة القضائية : و تمارس من قبل المحاكم الادارية حيث ان للمحاكم سلطة اتخاذ القرارات الادارية المخالفة للقوانين

3- الرقابة السياسية : و تمارس هذه الرقابة على الاداريين و الوحدات و تسمى ايضا الرقابة البرلمانية اي الرقابة الحكومية . (الجران، 2013 : 26)

ز - الرقابة من حيث الموضوع :

1- الرقابة المحاسبية : و تعرف ايضاً ب (الرقابة التقليدية) , و هي الرقابة على المعاملات المالية (النفقات و الايرادات) .

2- الرقابة على المسؤولين عن المعاملات (الاداريين, الفنيين, المحاسبين)

3- الرقابة على البرامج : يهتم هذا النوع من الرقابة بمدى تحقيق الخطط و البرامج و الاهداف المحددة لكل جهة عامة .

4- الرقابة الاقتصادية : تتضمن رقابة الكفاءة و رقابة الفاعلية معاً , حيث تبنى الأول تحقيق اكبر قدر ممكن من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود و

التكاليف, اما الثانية تعني الرقابة على مدى تحقيق النتائج المرجوة .
(الجريان, 2013 : 23)

اهداف الرقابة الادارية :

ان مهمة الجهاز الاداري على اعمال الادارة له دوافع و مبررات متميزة لكي تنهض الادارة العامة بنشاطها الاداري على اكمل وجه, و عليه كان لا بد ان يكون له وجه يستقر عنده فينظر عما اسفرت تلك المهمة , هل حققت ما تصبوا اليه الدولة و من هذا المنطلق يمكننا القول ان للرقابة الادارية اهدافاً تسعى الى ترجمتها على ارض الواقع و تتلخص فيما يأتي :

أ- التحقق من ان الاعمال تسير في اتجاه الهدف المرسوم بصورة مرضية و لهذا فهي لا تكتفي بالتأكيد من ان النشاط الاداري يمارس في حدود القوانين واللوائح و التعليمات, بل انها تمتد للتأكد من ان الواجبات الادارية تنفذ بأفضل طريقة و تعطي افضل النتائج, و بمراعاة الكفاءة في الاداء و الاقتصاد في النفقات
(بريش،2013: 27)

ب- تحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والتعليمات الموضوعية من قبل الإدارة أو الأجهزة الحكومية أو الرقابية التي تخضع لها المنشأة.
(ديري، ٢٠١٠: ١٦)

ت- الكشف عن المعوقات التي قد تقف ازاء تحقيق الاهداف و تذليلها, مع اقتراح الحلول الملائمة لمعالجة الاخطاء و الثغرات مع تحديد المسؤول عن الاخطاء .
(طلبة، 1995 : 254)

ث- قياس عنصر الكفاءة في اداء الوحدات الحكومية و الفاعلية فيما يتعلق بالنتائج البرامج المختلفة و تحقيق التوازن بينها. (الجوهري, 2007 : 47-
(46

ج- ضمان حماية حريات الافراد و حقوقهم ذلك ان الادارة تمنح حقوقاً و امتيازات تسهل عليها وظائفها و أنشطتها التي تهدف منها الى تحقيق الصالح العام الا ان ذلك قد يرافقه اسرافاً في استعمال هذه الحقوق و الامتيازات مما يهدد مصالح و حقوق الافراد بالخطر و من هنا تبرز اهمية دور الجهات الرقابية لمنع هذا التجاوز و الحد من اساءة استعمال هذه الحقوق و الامتيازات

ح - كشف الانحراف الاداري والانحراف الاداري يعني استغلال السلطة او الوظيفة لتحقيق اغراض شخصية بعيدة عن المصلحة العامة بالرغم من انسجام اعمال الادارة مع الانظمة والقوانين و التعليمات. (القبيلات، 2010: 13)

وذكر نعيم الظاهر فقد وضع ثلاث اهداف رئيسية للرقابة الادارية :

ج-حماية الصالح العام : و ذلك بمراقبة النشاطات و سير العمل وفقاً لخطط و برامج تعمل بشكل تكاملي لتحقيق الاهداف المرجوة .

ح-توجيه القيادة الادارية : توجيه السلطة المسؤولة نحو التدخل السريع لحماية الصالح العام, و اتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح الاخطاء من اجل تحقيق الاهداف .

خ-تكشف عملية الرقابة عناصر وظيفية ساهمت في منع الانحراف او تقليل الاخطاء مما يؤدي الى المكافاة و الاعتماد على هذا العنصر. (الظاهر, 2008 : 32)

اهمية الرقابة الادارية :

تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف الهامة التي تعمل على تحقيق الأداء كما يجب بفاعلية وكفاءة وتتجنب حدوث المشكلات والوقوع في الخطأ، كما تعمل على تصحيح الانحرافات، ويمكن تحدد أهمية الرقابة الإدارية فيما يلي: (جاد الرب، 2005: 385)

1- توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت اثناء التنفيذ و من ثم تحديد الاجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات حيث ان هناك فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الاهداف و الخطط و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها حيث يتوقع حدوث الظروف غير المتوقعة تسبب انحرافا في الانجاز .

2- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم و التي اظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات مما يترتب عليه تغيير او تعديل الخطط و الاجراءات .

3- تساهم الرقابة الإدارية بتحسين مستوى المنظمة في التخطيط كونه مطلباً أساسياً من متطلبات الرقابة الإدارية وأيضاً تساعد الرقابة الإدارية في تأسيس هيكل تنظيمي سليم يعرف كل منهم مهامه وأدواره الوظيفية . (تاجوري، ٢٠١٥: ٣٣)

4- الرقابة هي امر شديد الاهمية اذا نظرنا اليها ايضاً من زاوية اخرى و هي الزاوية الاقتصادية و ذلك ان وقوع الاخطاء و علاجها يكلف المنظمة اموالاً باهظة و من ثم الرقابة قد تنجب المنظمات دعص الاخطاء و توفر عليها التكاليف.(علاقي 2000: 443)

المبحث الثاني: فاعلية المنظمة

تعتبر الفاعلية مفهوم معاصر لذلك لاقى هذا المفهوم اهتماماً كبيراً من قبل منظري نظريات المنظمة اثار العديد و الكتاب الى ان مفهوم الفاعلية معقد و متعدد الابعاد, و يبدو صعباً في التعريف و القياس, و ما زال يكتنفه الغموض نتيجة عدك استتاده الى نظرية ثابتة و ينبع هذا الغموض من كون الدراسات في هذا المجال تعتمد على قواعد نسبية نظراً لاختلاف طبيعة المنظمات و تعدد الجوانب و اختلاف المعاني التي يتضمنها مفهوم الفاعلية باعتباره بناء معقد . (ال ياسين, 2012:52)

مفهوم فاعلية المنظمة :

ذهب العديد من المفكرين والكتاب و الباحثين الى التأكيد على أن منظري نظرية المنظمة ومفكريها لم يتفقوا لحد الآن على تعريف مناسب للفاعلية فعبر التراكم المعرفي الطويل للمعرفة للإدارة و نظرية المنظمة لم نجد اجتماعاً حول ماهية الفاعلية كما ان أولئك المفكرين والباحثين ما زالوا يواجهون صعوبات في التوفيق بين التضارب الحاصل بين المواقف النظرية المتباينة ونتائج البحوث والدراسات التطبيقية و على الرغم ان الفاعلية تعد بشكل عام صفة مرغوبة ومهمة في المنظمات الا ان المحاولات الجادة التي اجريت لإيضاح بناء الفاعلية سواء بشكل نظري او تجريبي ما زالت قليلة جداً و قد تكون النقطة الوحيدة المقبولة على نطاق واسع هي ان الفاعلية مهمة جداً في المنظمات . (ال ياسين, 2012 : 55)

تعدد مفهوم الفاعلية حسب الجهة الدارسة للموضوع فالمجتمع له نظرتة و الادارة لها نظرتها و الباحثين لهم نظرتهم و غيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمنظمة حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى اداء المنظمة, فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفاعلية في المنظمات المشاركة في

تطوره و ازدهاره كما تحتاج الادارة الى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المنظمة في حين ان العاملين بالمنظمة يهتمون بدراسة الفاعلية في منظماتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها و اشباع حاجاتهم للانتماء اليها . (الهاشمي, 2014 : 16)

تعريف فاعلية المنظمة:

هي قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو حسب طبيعة الأهداف التي تريد تحقيقها وأن تكون قادرة على تحقيق أهدافها ولديها القدرة على التكيف مع بيئتها والقدرة على التطور المستمر (Morrison & Teixeira, 2004 : 170) .
وعرف فاعلية المنظمة ايضا بانها قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع الأهداف التي تسعى الى تحقيقها (Daft, 2011:64).

وتم تعريفها على انها هي الدرجة التي تحقق من خلالها أهدافها أو طريقة تفاعل المخرجات مع البيئة الاقتصادية تحدد للمنظمة والاجتماعية وهي التي القدرة على تحقيق أهداف السياسة (76: 2013
(Bartuseviciene&Sakalyte,

وعرفت فاعلية المنظمة بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها بفعالية لتحقيق الأهداف فضلاً عن قدرتها على تحقيق التوازن والاستقرار .(الشماع ومحمود، 2007: 348)

اما التعريف المعاصر لها فقد عرفت على انها القدرة المترابطة في تحقيق الاهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة لتمكن المنظمة من التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها . (الصانع, 2013 : 30)

كما عرفها الباحثان على انها " قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الموضوعية بحدود ما تملكه من موارد مع مراعاتها للعوامل الخارجية و امكانية التكيف معها .

تطور مفهوم الفاعلية:

ولقد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء تعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية ويتجاهل هذا الفهم للفعالية عدة قضايا مثل: ما هي الأهداف المقصودة، هل هي الأهداف بعيدة المدى؟ أم متوسطة المدى؟ أم أهداف قصيرة الأجل وركزت الفعالية التنظيمية قديما على تحقيق أهداف المنظمة ولكن حديثا أضافت متغيرات جديدة مثل: مستوى الروح المعنوية، ومعدل الحوادث ونسبة الغياب عن العمل. (القريوتي، 2008 : 111)

خصائص فاعلية المنظمة :

1-تحقيق الأهداف: تُعدّ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً أهم خصائص فاعليتها تشمل هذه الأهداف:

• الربحية • حصّة السوق • الابتكار • المسؤولية الاجتماعية

2. الكفاءة: تُشير الكفاءة إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل فعّال لتحقيق أهدافها تشمل جوانب الكفاءة:

• الإنتاجية • الجودة • الابتكار • استخدام الموارد

3. المرونة:

• تُشير المرونة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية تشمل جوانب المرونة:

• القدرة على التغيير • سرعة الاستجابة • التعلم من الأخطاء • الابتكار

4. الرضا:

• يُشير الرضا إلى شعور أعضاء المنظمة (الموظفين، العملاء، المساهمين) بالرضا عن تجاربهم مع المنظمة تشمل جوانب الرضا:

• الرضا الوظيفي • رضا العملاء • رضا المساهمين

5. الاستدامة:

• تُشير الاستدامة إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل على المدى الطويل تشمل جوانب الاستدامة:

• المسؤولية البيئية • المسؤولية الاجتماعية • المسؤولية الاقتصادية (مراشده، 2021: مقال الالكتروني)

خصائص المنظمة الفعالة:

يمكن عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من روبات و ترمان و توم بيترز وهي : (ماهر, 2005:34)

- 1- التأكيد على الانجاز
- 2- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم .
- 3- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
- 4- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين .
- 5- تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها .
- 6- وجود علاقة جيدة مع المنظمات المشابهة .
- 7- بساطة الهيكل التنظيمي و انخفاض تكلفة الخدمات و المساعدة ..
- 8- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الاساسية و اتاحة حرية أكبر للتصرف .

صفات المنظمات الفعالة :

حدد (R.Waterman & T. Perter) حددا مجموعة من الخصائص للمنظمة الفعالة تمثلت في :

- 1- التأكيد على انجاز الاهداف .
- 2- الاهتمام بالزبائن و تفهم حاجياتهم .
- 3- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
- 4- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين .
- 5- تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها .
- 6- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المتشابهة.
- 7- بساطة الهيكل التنظيمي. (سلاطنة،2015: 93)

العوامل المؤثر على الفاعلية:

تتأثر قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بمجموعة من العوامل يمكن إيجازها في :

- 1- النظام الاقتصادي : يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة .
- 2- النظام السياسي : يقصد به الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة .

3- النظام الرقابي : أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة

4- النظام البيئي :بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة. (بن نوار ،2006: 201-200)

متطلبات زيادة فاعلية المنظمة :

1-اللامركزية والتفويض : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي وشركائهم (Scars Roebuck & company) مثلاً فهما تقرضان الإدارة بالأهداف وتضخان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم. (سلاطنة،2015: 40)

2- توسيع العمل : رواده هما شركتي أي بي أم (L.B.M) وديترويت إديسون فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

3-تقييم الإدارة : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للفتيش والمراقبة بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.

4-الإدارة بالاستشارة والمشاركة : توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية زيادة فعالية الإتصال.(سلاطنة،2015: 42)

وذكر مايكل و جون عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفاعلية كما يلي :
(تاويريت, 2006: 166).

1- اللامركزية والتفويض .

2- توسيع العمل .

3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء .

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة

5- تسطير الأهداف وصناعة القرار .

6- زيادة فعالية الاتصال

الفصل الثالث

الجانب العملي

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة وأداة المستخدمة في هذه الدراسة ومتغيرات وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية.

أداة البحث

عمل الباحثان على تطوير أداة الدراسة (الاستمارة) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة دور الرقابة الإدارية في فاعلية المنظمة وكذلك ادبيات ديوان الموظفين والمدونة السلوكية للموظف.

عينة ومجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث من الموظفين في كليات جامعة ميسان ، وتم اختيارهم بناءً على اعتبارهم صُنَاع القرار والأكثر وعيًا بنفاصيل العمل. تم توزيع (35) استمارة على العينة المختارة، وتم استلام (30) استمارة منهم. يمكن اعتبار العينة هي الأفراد الذين تم استلام استماراتهم، والذين يمثلون جزءًا من الموظفين في الكلية المبحوثة وفيما يلي وصف لعينة البحث وفقا للبيانات الشخصية .

خصائص المبحوثين

- الجنس:

تبين من عينة البحث أن الذكور يشكلون النسبة الأقل حيث بلغت نسبتهم (46,7%) من إجمالي عدد أفراد العينة، وبلغ عددهم (14)، بينما بلغ عدد الإناث (16)، مما يشكل نسبة (53,3%) من إجمالي عدد أفراد العينة.

جدول (1) توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	النوع
46,7%	14	ذكر
53,3%	16	انثى
100%	30	المجموع

- المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS

- العمر

يتضح من جدول رقم (2) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث تتراوح في الفئة العمرية بين (30-40 سنة) حيث بلغ عددهم (14)، ويشكلون نسبة (46,7%) من إجمالي عدد أفراد العينة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد بلغ عدد أفراد العينة في الفئة العمرية (40-50 سنة) (10) بنسبة (33,3%) من إجمالي عدد أفراد العينة.

جدول (2) توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	4	13,3%
30 – 40 سنة	14	46,7%
40 – 50 سنة	10	33,3%
50 فأكثر	2	6,7%
المجموع	30	100%

- المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS

- المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (16) ويشكلون نسبة (53,3%) من إجمالي عدد أفراد العينة. وبالمقابل، شكلت الفئة التي لديها دبلوم فمادون نسبة (33,3%) من إجمالي عدد أفراد العينة، وبلغ عددهم (10).

جدول (3) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فمادون	10	33,3%
بكالوريوس	16	53,3%
ماجستير	3	10%
دكتوراه	1	3,4%
المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS

- مدة الخدمة في الكلية

يوضح جدول رقم (4) ان النسبة الاكبر لأفراد العينة من هم لديهم خدمة (اكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (21) وبنسبة (70%) من عينة البحث بينما بلغ عدد من هم لديهم خدمة (اقل من 10 سنوات) (9) وبنسبه (30%) من عينة البحث

جدول (4) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة في الكلية
30%	9	اقل من 10 سنوات
70%	21	اكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS

ثانيا: الوصف الاحصائي للاستجابات

تم اعتماد برنامج الإحصائيات SPSS لتحليل البيانات، وتم استخدامه لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة، بهدف تقديم وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل (الرقابة الادارية)

ت	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجه الاستجابة
دعم الإدارة العليا				
1.	ما مدى قيام الإدارة العليا بتزويدك بالمعلومات والتقارير التي تحتاجها لاتخاذ القرارات؟	3.56	0.97	مرتفعة
2.	ما مدى قيام الإدارة العليا بمراجعة وتقييم أدائك وتحقيقك للأهداف	3.8	1.03	مرتفعة
3.	ما مدى قيام الإدارة العليا بتقديم التوصيات والنصائح لتحسين أدائك	3.83	0.79	مرتفعة
4.	• يجب ان تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم انجازه	3.86	1.22	مرتفعة

توفر الإمكانيات والوسائل			
مرتفعة	1.09	3.63	5. ما مدى توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ أنظمة الرقابة في المنظمة
مرتفعة	1.13	3.53	6. هل تلقيت تدريباً كافياً على استخدام أنظمة الرقابة في المنظمة
مرتفعة	0.93	3.53	7. ما مدى ملائمة بيئة العمل لتنفيذ أنظمة الرقابة في المنظمة
مرتفعة	1.15	3.33	8. ما مدى شعورك بوجود بيئة إيجابية وداعمة لاستخدام أنظمة الرقابة في المنظمة
قبول العاملين للرقابة			
مرتفعة	0.61	4.2	9. ما مدى إدراكك لأهمية الرقابة الإدارية وفوائدها
مرتفعة	0.94	3.73	10. ما مدى مشاركتك في تصميم وتنفيذ أنظمة الرقابة في المنظمة
مرتفعة	0.99	4.03	11. ما مدى شعورك بالثقة في أنظمة الرقابة المتبعة في المنظمة
مرتفعة	1.07	3.56	12. ما مدى شعورك بوجود بيئة إيجابية تشجع على الرقابة الذاتية في المنظمة
الرقابة الذاتية			
مرتفعة	0.70	4.3	13. ما مدى التزامك بالمعايير والقواعد الموضوعية في المنظمة
مرتفعة	0.94	4.16	14. ما مدى رغبتك في تحسين أدائك دون الحاجة إلى رقابة خارجية
مرتفعة	0.77	4.4	15. ما مدى شعورك بالمسؤولية عن أدائك في المنظمة
مرتفعة	1.10	3.86	16. ما مدى شعورك بالتحفيز لتحسين أدائك من خلال الرقابة الذاتية
مرتفعة	0.62	3.83	مؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحثان

تشير معطيات الجدول (5) إلى أن المؤشر الكلي للمتغير (الرقابة الادارية) بلغ متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.62) ومن أهم الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير فقرة رقم (15) (ما مدى شعورك بالمسؤولية عن أدائك في المنظمة) جاءت بمتوسط حسابي قدرة (4.4) وانحراف معياري قدرة (0.77) كذلك فقرة رقم (14) (ما مدى رغبتك في تحسين أدائك دون الحاجة إلى رقابة خارجية) جاءت بمتوسط حسابي قدرة (4.16) وانحراف معياري قدرة (0.94)

جدول (6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع (فاعلية المنظمة)

ت	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجه الاستجابة
1-	تستطيع المؤسسة على التكيف مع الظروف والأوضاع البيئية المختلفة	3.9	0.88	مرتفعة
2-	تعتمد المؤسسة في الحصول على الموارد على ذات الخبرة المتخصصة في مجال العمل.	3.76	0.72	مرتفعة
3-	تسعى المؤسسة للحصول على التقديرات الإبداعية.	3.80	0.71	مرتفعة
4-	يتم مراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تتلاءم مع البيئة.	3.93	0.86	مرتفعة
5-	تسعى المؤسسة الى ربط برامج التحفيز مع انتاجية الموظفين.	4	0.90	مرتفعة
6-	يمكن للعاملين داخل المؤسسة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.	4	1.04	مرتفعة
7-	توفر إدارة المؤسسة أنظمة تعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين و تجعلهم يبذلون أقصى طاقتهم لتحسين الأداء.	3.80	0.96	مرتفعة
8-	ان الاهتمام و الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة هي الصفة الغالبة في العمل.	3.60	1.30	مرتفعة
9-	تأخذ المؤسسة بالمقترحات الجديدة التي يطرحها العاملون حول العمل.	3.50	1.10	مرتفعة
10-	تستخدم المؤسسة برامج للتوظيف فاعلة تستهدف مهارة و معرفة إبداعية لدى الأفراد.	3.4	1.13	مرتفعة
مؤشر الكلي		3.78	0.71	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS

تشير معطيات الجدول (6) إلى أن المؤشر الكلي للمتغير (فاعلية المنظمة) بلغ متوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.71) ومن أهم الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي (5) والتي تنص على (تسعى المؤسسة الى ربط برامج التحفيز مع انتاجية الموظفين.) جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4) وانحراف معياري (0.90).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يتناول هذا المحور اختبار الفرضية

الرئيسية الأولى نصت على ان (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الإدارية وفاعلية المنظمة في الكلية المبحوثة)

جدول رقم (7) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى

الرقابة الإدارية	المتغير المستقل
	المتغير التابع
0.741	فاعلية المنظمة

$P \leq 0.05$ N=30

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS

تم التوصل إلى نتائج من خلال جدول رقم (7) حيث تم تأكيد وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الرقابة الإدارية وفاعلية المنظمة . بلغت قيمة الارتباط من خلال معامل بيرسون (المؤشر الكلي) (0.741)، وكانت هذه القيمة ذات دلالة عند مستوى (0.001)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية وفاعلية المنظمة وبالتالي، يمكن اعتبار الفرضية الرئيسية الأولى مثبتة بناء على النتائج المستخلصة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يتناول هذا المحور اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على وجود (علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرقابة الإدارية في فاعلية المنظمة)

جدول رقم (8) اختبار دلالة نموذج الانحدار الخاص بفرضية الرئيسية الثانية

F		T		R ²	الرقابة الإدارية		المتغير المستقل المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
4.19	33.997	2,048	5.831	0,548	0.848	0.714	فاعلية المنظمة

*: $P \leq 0.05$ N=30 d.f: (1, 28)

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول أعلاه ان الرقابة الادارية تؤثر معنوياً على فاعلية المنظمة اذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.831) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت (2,048) وبلغت قيمة F المحسوبة (33.997) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت (4,19) بينا بلغ معامل التحديد R^2 (و0.548) بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الإدارية وفاعلية المنظمة.
- 2- وجود علاقة تأثير معنوية للرقابة الإدارية في فاعلية المنظمة.
- 3- تُساهم الرقابة في تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية من خلال رصد الهدر والحد منه.
- 4- تُساعد الرقابة على ضمان تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية.
- 5- تُساعد الرقابة على تحسين أداء المنظمة من خلال تحديد نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

ثانياً: التوصيات:

1. تكثيف الجهود المبذولة في سبيل اعداد برامج لواقع الرقابة الادارية و الحفاظ على الطاقات المتيسرة و تطويرها و توسيع نطاقها من اجل ادراك طبيعة الاشكالية التي تواجه المنظمة في مجال الرقابة الادارية وصولاً الى قضية مهمة و جذرية الا و هي اي تشوه في الرقابة الادارية يولد تشوهاً خطيراً في الاداء بشكل عام .
2. العمل على اكتساب القدرة التقنية الفعالة و الملائمة و بالتالي يستوجب السعي لتوفير التقنية المساعدة لتحقيق ذلك حيث ان تطوير الرقابة الادارية و تنميتها يستلزم جلب التقنية الحديثة و من ثم تطويرها بالابداع الذاتي وصولاً الى رقابة ادارية نشطة الى جانب فاعلية عالية مع ضرورة الانسجام بينهم .

3. تطوير الاداء الرقابي من خلال مواجهة معوقات فاعلية المنظمة
بضرورة ادخال البعد الرقابي بما معناه قيام عقلانية رقابية تعتمد العلم و
البحث والتدريب الملائم والتخطيط الرشيد كجزء اساس من قاعدة
التطوير الضرورية وصولاً الى رقابة ادارية جديدة
4. يتطلب استلهم الخبرات الرقابية و الاسس العلمية و تجنيد هذه الخبرات
لخدمة المجتمع و بالتالي الوصول الى منظمات ذات فاعلية عالية وقادرة
على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة بنتائج ذات جودة عالية .

ثالثاً: المصادر

- 1-ابن منظور ، أبو الفضل ، لسان العرب و المحيط ، دار لسان العرب ، بيروت ، لبنان ، 1970 .
- 2-الطراونة ، حسن احمد ، توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الادارية ، دار حامد ، ط1، عمان ، 2011.
- 3-عاطف ، زاهر عبد الرحيم ، الرقابة على الأعمال الإدارية ، دار الراية، ط1، عمان ، 2009.
- 4-الديري ، زاهر محمد ، الرقابة الادارية، دار المسيرة ، عمان ، 2011 .
- 5-عباس ، علي ، اساسيات علم الادارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، ط1، عمان ، الاردن ، 2004 .
- 6-حرب ، جهاد ، تقرير حول أجهزة الرقابة الادارية و أنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني ، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي و الديمقراطي (نسخة الكترونية) ، 2003.
- 7-محمد ، حسين عبد العال ، الرقابة الادارية بين علم الادارة والقانون الاداري ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2004.
- 8-الفاعوري ، محمد ، الادارة بالرقابة ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الاردن ، 2008.
- 9-الجريان ، خالد نايف مگصد ، تقويم و تطوير الأداء الرقابي للجنتي النزاهة و المالية في ضوء استراتيجيات السلطة التشريعية العراقية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجنان ، كلية ادارة الأعمال ، قسم المحاسبة ، طرابلس ، لبنان، 2013.
- 10-بريش ، ريمة ، الرقابة الادارية على المرافق العامة ، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهدي ، ام البواقي ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، 2013.
- 11-طلبة ، عبد الله ، الادارة العامة ، مطابع جامعة دمشق ، دمشق ، 1995.
- 12-الجوهري ، السيد محمد حسن ، الرقابة على المشروعات (استثمار القطاع العام) ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2007 .

- 13-القبيلات ، حمدي سلمان ، الرقابة الادارية والمالية على الاجهزة الحكومية ، دراسة تحليلية و تطبيقية ، دار الثقافة ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- 14-الظاهر ، نعيم ، اساسيات الادارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، عالم الكتب الأمريكية ، عمان ، الاردن ، 2008.
- 15-جاد الرب ، سيد محمد ، تنظيم و ادارة منظمات الأعمال ، منهج متكامل في اطار الفكر الاداري التقليدي و
- 16-المعاصر ، مطبعة العشري ، الاسماعيلية ، 2005 .
- 17-علاقي ، مدني عبد القادر ، الادارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة دار جدة للنشر ، ط1، جدة،2000.
- 18-آل ياسين ، محمد حسن ، تقييم الفاعلية المنظرية لمؤسسات التعليم الجامعي ، دراسة تطبيقية على عينة من كلية الادارة و الاقتصاد في الجامعات الرسمية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد السابع و العشرين ، 2012.
- 19-الهاشمي ، بعاج ، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع الاغواط ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2014 .
- 20-الشماع، خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم ، نظريه المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان ، الاردن،2003.
- 21-الصانع ، ايمان سالم ، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية " دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، عمان ، الاردن ، 2013.
- 22-القيوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الاردن،2008.
- 23-ماهر ، احمد ، التنظيم الدليل العلمي لتنظيم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005.

- 24-سلاطنة ، بلقاسم ، و آخرون ، الفاعلية التنظيمية (مدخل سيولوجية) ، دار الفجر ، القاهرة ، الدار الجزائرية، الجزائر ، 2015 .
- 25-بن نوار ، صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال البحث و الترجمة ، قسنطية ، 2006.
- 26-تاوريت, نور الدين, قياس الفاعلية من خلال التقييم المنظمي, اطروحة دكتوراه, كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية, جامعة قسنطية, الجزائر, 2006 .
- 27-البراني، فتح الله وعلى قي وناصر ، حيثور، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري. مجلة الادارة والعلوم الانسانية، المجلد الرابع، العدد الأول، 2020.
- 28-تاجوري، جليلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية
- 29-بمؤسسة وحدة بريد الجزائر أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2015.
- 30-مراشدة ، اروى ، مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية ، مقال الالكتروني ، <https://ae.linkedin.com/pulse/دراسة-الفاعلية-التنظيمية-أروى-مراشده> /مداخل-

- 1- Bartuseviciene, Ilona & Sakal, (2013), Assessment: Effectiveness VS Efficiency, Social transformations in Contemporary Society, Vol.(1), No.(1) <http://stics.mruni.e/wp content/uploads/2013/06/45 53.pdf>
- 2- Morrison A. & Teixeira, R., (2004), Small business performance Atourism Sector.
- 3-Daft, Richard L. (2011), Management, 10th edition, engage South Western U.S.A.

الملاحق



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال / الدراسة الصباحية

استمارة الاستبانة

السادة الكرام.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي هي جزء من متطلبات انجاز بحث التخرج في علوم إدارة الاعمال والذي يسعى لدراسة " نظم الرقابة الإدارية ودورها في فاعلية المنظمة" والتي نسعى من خلالها إلى استطلاع آرائكم حول الفقرات التي وردت فيها , راجين تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية انطلاقاً من خبرتكم العميقة في هذا المجال من أجل انجاز بحثنا وان إجاباتكم الدقيقة سوف تسهم في تحقيق أهداف البحث لذا يرجى أن تفضلوا باختيار الإجابة التي ترونها أكثر انسجاماً مع الواقع الفعلي لعملكم في المنظمة , ولا داعي لذكر الاسم أو التوقيع كما أننا سنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تعبر عن وجهة نظركم لكل فقرة في المكان المناسب لها .
ونشكر لكم مقدماً جهودكم وتعاونكم على الإجابة أملاً أن تكون هذه الإجابة من ضمن خبرتكم ورؤيتكم في المنظمة علماً أن المعلومات التي تتضمنها الاستمارة سوف تستخدم لإغراض علمية بحثية .

شاكرين تعاونكم معنا والله ولي التوفيق

الباحثان

حسين ديعيرناصر حسن جاسم شتال

المشرف

ا.م رسول ماجد صهييب

المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر انثى

2- العمر: اقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة

50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير

بكالوريوس دبلوم فما دون

4- مدة الخدمة في المؤسسة: اقل من 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

التعريف بالمتغيرات

أولاً: الرقابة الادارية

الاستجابة					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
دعم الإدارة العليا						
					ما مدى قيام الإدارة العليا بتزويدك بالمعلومات والتقارير التي تحتاجها لاتخاذ القرارات؟	ا
					ما مدى قيام الإدارة العليا بمراجعة وتقييم أدائك وتحقيقك للأهداف	ب
					ما مدى قيام الإدارة العليا بتقديم التوصيات والنصائح لتحسين أدائك	ت
					• يجب ان تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم انجازه	ث
توفر الإمكانيات والوسائل						

					ما مدى توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ أنظمة الرقابة في المنظمة	ا
					هل تلقيت تدريباً كافياً على استخدام أنظمة الرقابة في المنظمة	ب
					ما مدى ملاءمة بيئة العمل لتنفيذ أنظمة الرقابة في المنظمة	ت
					ما مدى شعورك بوجود بيئة إيجابية وداعمة لاستخدام أنظمة الرقابة في المنظمة	ق
قبول العاملين للرقابة						
					ما مدى إدراكك لأهمية الرقابة الإدارية وفوائدها	ا
					ما مدى مشاركتك في تصميم وتنفيذ أنظمة الرقابة في المنظمة	ب
					ما مدى شعورك بالثقة في أنظمة الرقابة المتبعة في المنظمة	ت
					ما مدى شعورك بوجود بيئة إيجابية تُشجع على الرقابة الذاتية في المنظمة	ث
الرقابة الذاتية						
					ما مدى التزامك بالمعايير والقواعد الموضوعية في المنظمة	ا
					ما مدى رغبتك في تحسين أدائك دون الحاجة إلى رقابة خارجية	ب
					ما مدى شعورك بالمسؤولية عن أدائك في المنظمة	ت
					ما مدى شعورك بالتحفيز لتحسين أدائك من خلال الرقابة الذاتية	ث

ثانياً: فاعلية المنظمة

الاستجابة					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	أتفق بشدة	محايد	أتفق	لا أتفق بشدة		
					تستطيع المؤسسة على التكيف مع الظروف والأوضاع البيئية المختلفة	1
					تعتمد المؤسسة في الحصول على الموارد على ذات الخبرة المتخصصة في مجال العمل.	2
					تسعى المؤسسة للحصول على التقديرات الإبداعية.	3
					يتم مراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تتلاءم مع البيئة.	4

					تسعى المؤسسة الى ربط برامج التحفيز مع انتاجية الموظفين.	5
					يمكن للعاملين داخل المؤسسة الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.	6
					توفر إدارة المؤسسة أنظمة تعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين و تجعلهم يبذلون أقصى طاقتهم لتحسين الأداء.	7
					ان الاهتمام و الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة هي الصفة الغالبة في العمل.	8
					تأخذ المؤسسة بالمقترحات الجديدة التي يطرحها العاملون حول العمل.	9
					تستخدم المؤسسة برامج للتوظيف فاعلة تستهدف مهارة و معرفة إبداعية لدى الأفراد.	10