

أثر الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء

المتوازن في تحسين جودة الأداء

" دراسة إستطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن "

**The Impact Of Managerial Control Applications Timeliness
Commitment And Balance Scored Card On Improvement
Quality Performance**

(An Exploratory Study In National Electric Company In Jordan)

إعداد الطالب

عادل ثامر قصيم العنزي

(401130017)

بإشراف:

د. علي عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014

التفويض

أنا الموقع أدناه " عادل ثامر قصيم العنزي " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الإسم: عادل ثامر قصيم العنزي

التاريخ: 3 / 2 / 2014



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء " دراسة استطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن "

وقد أجزت بتاريخ 3 / 2 / 2014

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	الاسم
	رئيساً ومشرفاً	الدكتور: علي محمد عباس
	عضواً	الدكتور: أمجد فهد الطويقات
	عضواً خارجياً	الأستاذ الدكتور: زكريا مطلق الدوري

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم

سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم،

وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد :

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور علي عباس الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة دور هام في إنجازها، فقدم لي من خلاصة علمه وخبراته وأخلاقه وأدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثروا بآرائهم وملاحظاتهم القيمة.

والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الأعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

الإهداء

إلى وطني الحبيب: الكويت

إلى والدتي الغالية التي أنارت دعواتها لي مسيرتي أطل الله في عمرها وحفظها،،

إلى والدي الغالي وقدوتي أطل الله في عمره وأدامه،،

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء وإعترافاً مني بفضلهما عليّ.

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء ...

وإيكم يا من تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب... وكل

الدعم...

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	(1-1) المقدمة
3	(2-1) مشكلة الدراسة و أسئلتها
5	(3-1) أهمية الدراسة
5	(4-1) أهداف الدراسة
6	(5-1) فرضيات الدراسة
7	(6-1) أنموذج الدراسة
8	(7-1) حدود الدراسة
8	(8-1) محددات الدراسة
9	(9-1) التعريفات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	أولاً: الإطار النظري
12	(1-2) تمهيد
14	(2-2) تطور مفهوم الرقابة

18	(3-2) أهمية الرقابة الإدارية
19	(4-2) أهداف الرقابة الإدارية
21	(5-2) خصائص الرقابة الإدارية الفعالة
23	(6-2) خطوات الرقابة الإدارية
28	(7-2) طبيعة عمل الرقابة الإدارية
29	(8-2) أنواع الرقابة الإدارية
35	(9-2) مشكلات تطبيق نظام الرقابة
36	(10-2) بطاقة الأداء المتوازن
39	(11-2) أهداف بطاقة الأداء المتوازن
41	(12-2) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
43	(13-2) مفهوم الأداء
50	(14-2) مفهوم جودة الأداء
57	(15-2) العلاقة بين الرقابة الإدارية وجودة الأداء
61	(16-2) نبذة عن شركة الكهرباء الوطنية
63	ثانياً: الدراسات السابقة (الدراسات العربية - الدراسات الأجنبية)
79	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
82	(1-3) المقدمة
82	(2-3) منهج الدراسة
83	(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
84	(4-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
85	(5-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
88	(6-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة
89	(7-3) صدق أداة الدراسة وثباتها
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	
92	(1-4) المقدمة

92	(2-4) تحليل نتائج الدراسة
101	(3-4) نتائج إختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
112	(1-5) المقدمة
112	(2-5) الاستنتاجات
115	(3-5) التوصيات

المراجع	
116	المراجع باللغة العربية
121	المراجع باللغة الأجنبية
الملاحق	
126	ملحق رقم (1) نموذج إستبانة الدراسة
132	ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-3)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2-3)
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3-3)
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(4-3)
90	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(5-3)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرقابة الإدارية الوقائية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(1-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرقابة الإدارية المتزامنة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(2-4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرقابة الإدارية اللاحقة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(3-4)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى بطاقة الأداء المتوازن في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(4-4)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى كفاءة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(5-4)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى فاعلية أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(6-4)
102	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية ؛ الرقابة المتزامنة ؛ الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(7-4)

104	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(8-4)
106	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(9-4)
107	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية اللاحقة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(10-4)
109	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	(11-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة	(1-1)
37	محاور بطاقة الأداء المتوازن	(1-2)
56	مفهوم الجودة	(2-2)

الملخص

أثر الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء

" دراسة إستطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن "

الباحث: عادل ثامر قصيم العنزي

إشراف وتوجيه: الدكتور علي عباس

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإلتزام بتوقيت الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن على

تحسين جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في تدني في مستوى

إلتزام الإداريين بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية، وعدم إهتمامهم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤثر

على جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة

الكهرباء الوطنية في الأردن، وطبقت على عينة عشوائية من (129) فرداً. ولقياس فرضيات الدراسة تم

تحليل بيانات الإستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وإستخدم الباحث الأساليب

الإحصائية المناسبة مثل إختبار (T.Test)، والإنحدار البسيط (Simple Regression)، والمتوسطات

الحسابية والإنحرافات المعيارية وغيرها.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء

المتوازن على تحسين جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية، وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير

الأنظمة الرقابية في تلك الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث الأنظمة الإلكترونية للرقابة الإدارية،

وتكثيف التدريب الثقافي للعاملين في الشركة. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: أن هناك حاجة

إلى تحديث نظام الرقابة باستخدام التقنية الإلكترونية الحديثة للمحافظة على إستمرار إلتزام الموظفين

بتوقيات الرقابة على الأداء. وأنه توجد حاجة لتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية الحالي للموظفين،

ل

لذفع العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي للمحافظة على إستقرار العاملين وبقائهم في الشركة لفترات طويلة.

Abstract
**The Impact Of Managerial Control Applications Timeliness
Commitment And Balance Scored Card On Improvement
Quality Performance**

(An Exploratory Study In National Electric Company In Jordan)

Prepared By: Adel Thamer Qassim Alenzy

Supervised By: Dr. Ali Abbas

The Aim Of This Study Is To Investigate The Impact Of Managerial Control Applications Timeliness Commitments And Balance Scored Card in Improvement Performance Quality In The National Electric Company In Jordan. The problem of the study was the low level of commitment in the Time of administrative applications, management oversight, and their lack of interest using the Balanced Scorecard, which affects the quality of performance in the national electricity company, the study population consisted of employees in the national electricity company in Jordan.

The Study Has Been Applied On A Randomly Sample Consists Of (129) Individuals. To Measure The Study Hypotheses. The Researcher Analyzed The Data Of Questionnaire, The Researcher Also Has Used The Statistical Package For Social Sciences (Spss). And Used The Proper Statistical Techniques, Such As One Simple T-Test, Simple Regression Analysis, One Way ANOVA, Calculation Means, Standard Deviations And Others.

The Result Of Analysis Showed That There Is A Positive Impact To The Commitment Of Managerial Applications Timeliness Commitment And Balance Scored Card in Improvement The Performance Quality In The National Electric Company. The Study Showed Also The Importance Of Application The Electronic Management. The Study Recommends That There Is A Necessity To Update Electronical Control Systems And To Increase The Cultural Training Programs To All Employees In That Company.

The study of recommendations, namely: that there is a need to update the control system using modern electronic technology to maintain the continued commitment of the staff frames, control performance. And that there is a need to develop a system of material and moral incentives to current employees, to pay workers to increase their productivity, and achieve job satisfaction to maintain the stability and survival of employees in the company for long periods.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة و أسئلتها

(3-1) أهمية الدراسة

(4-1) أهداف الدراسة

(5-1) فرضيات الدراسة

(6-1) نموذج الدراسة

(7-1) حدود الدراسة

(8-1) محددات الدراسة

(9-1) التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

لقد حفزت هذه المتغيرات التي يشهدها العالم منظمات الأعمال إلى ضرورة التركيز أكثر على وظيفة الرقابة الإدارية إلى أهمية تغيير الأساليب التقليدية في الممارسات الرقابية على الأعمال بأساليب حديثة ومتطورة مع التركيز على توقيت الممارسات التطبيقية للرقابة في كافة العمليات الإدارية والمالية في منظمات الأعمال.

إن استخدام التقنيات الحديثة الإلكترونية والتكنولوجية والأساليب الحديثة، في تطبيق المفاهيم الرقابية بكفاءة وفعالية سيساعد المنظمات وخاصة منظمات الأعمال في التغلب على العديد من المشكلات الإدارية والمالية ويمكنها من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها إلى حد بعيد، بالإضافة إلى أنها تساعد في الحكم على أداء العاملين وتطبيقات النظم والأجهزة المستخدمة في هذه المنظمات.

وبخصوص استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة الداخلية، فيقصد بها "عملية تطبيق أي نوع من الأنظمة الحديثة التي تساعد المدقق الإداري (المراقب) في التخطيط والرقابة، وتوثيق أعمال التدقيق وهي عبارة عن وسائل إلكترونية لتجميع المعلومات ومعالجتها، وتخزينها، ونشرها.

لم يتغير مفهوم الرقابة الإدارية الداخلية نتيجة ظهور الأنظمة الإلكترونية وإستخداماتها في مجالات الإدارة والمالية والمحاسبة والإنتاج وغيرها، ولكن الذي تغير هو الأدوات الرقابية التقليدية والطريقة التي تتخذ فيها القرارات وتصحيح الأخطاء التشغيلية أولاً بأول فأصبح لدى المنظمات نظم معلومات إدارية، ونظم معلومات مالية ومحاسبية، ونظم معلومات الأفراد، وجميعها ساعدت المنظمات على التنبؤ بوقوع الأخطاء والانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها أو إكتشافها في الوقت المناسب،

وتصحيحها ، بحيث تركت أثراً بالغ الأهمية على تنفيذ مهام العملية الرقابية ومنها التأثير على الأساليب والمداخل المستخدمة في تطبيقات الرقابة الإدارية.

وبما أن عملية الرقابة في ظل استخدام التقنيات الحديثة المذكورة تتطلب من المراقب أو المدقق معرفة ودراية بطبيعة عمل النظام الإلكتروني، مما يتطلب منه المشاركة في تصميم نظام الرقابة الإدارية وفي التدقيق المالي والمحاسبي، حيث أن مشاركة المراقب (المدقق) في تصميم النظام ضرورية في حالة نظم التشغيل المتقدمة كما أنها تساهم في ضمان إكتشاف الأمور الشاذة وتقليل إحتمال التحايل والتلاعب بالحاسب الإلكتروني نظراً لإمكانية وضع نظم رقابية محاسبية أفضل، وتمكن المدقق من استخدام أساليب أفضل لجمع الأدلة والقرائن وتزيد من إحتمال إكتشاف الأخطاء والغش.

وبناءً على ما سبق نجد أن هناك قضايا تتعلق بتطبيقات الرقابة التشغيلية في المنظمات، وخاصة قضية الإلتزام التنظيمي والفردية، ويتساءل الباحث ما فائدة كل هذه المتغيرات التي ذكرناها حول إستخدامات الأنظمة الإلكترونية وغيرها، دون إدراك أهمية توقيت الرقابة وتطبيقاتها على العمليات الإدارية والمالية.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من التقدم الذي أحرزته وظائف الإدارة وخاصة في مجال الرقابة الإدارية إلا أن هذه الوظيفة الإدارية ما زالت تواجه بعض الصعوبات في الدور الذي تؤديه، إن العديد من العمليات الرقابية تفشل في تحقيق أهدافها بسبب عدم إلتزام معظم الموظفين بتوقيت تطبيقاتها على العمليات التشغيلية حيث ينتج عن ذلك العديد من الأخطاء في العمل وزيادة في شكاوي العملاء، وأصحاب المصالح مما يعكس في كثير من الأحيان تدني جودة الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال لعملائها،

بسبب كثرة الأخطاء والعيوب في المنتجات السلعية أو الخدمية، كما ينتج عن ذلك في بعض الأحيان ارتفاع في تكاليف تقديم خدماتها أو منتجاتها، مما ينتج أيضاً عن ذلك خسارة في جهود منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها وفي بناء سمعتها والثقة بأدائها، وبالتالي فإن الباحث ومن خلال زيارته لبعض الشركات الكويتية والأردنية ومنها شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، لاحظ أن هناك تدني في مستوى الالتزام الإداريين بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية، وعدم إهتمامهم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤثر على جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية ، الأمر الذي دفع الباحث لطرح التساؤلات التالية:

* هل الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية له أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمات في منظمات

الأعمال في الأردن ؟ وينفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- هل الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الوقائية (Preventive Control) له أثر إيجابي في تحسين جودة الأداء ؟

- هل الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة المتزامنة (Concurrent Control) له أثر إيجابي في تحسين جودة الأداء ؟

- هل الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة اللاحقة (Best Execution Performance) له أثر إيجابي في تحسين جودة الأداء ؟

- هل يوجد لبطاقة الأداء المتوازن كأداة رقابية أثر إيجابي في تحسين جودة الأداء ؟

(3-1) أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج مشكلة لم تحظ بإهتمام كافٍ من قبل الباحثين والموظفين التنفيذيين في منظمات الأعمال، تتمثل في عدم الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة على الأعمال قبل البدء بعملية التنفيذ، وأثناء التنفيذ وبعد الإنجاز مما ينتج عن أخطاء وإنحرافات سلبية تتعكس على جودة الخدمات، وبالذات عند إتخاذ القرارات الخاصة بإجراء العمليات الإدارية وبالإيرادات والمصروفات وفي العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تحمي منظمات الأعمال من تحمل تكاليف تشغيلية إضافية ناتجة عن عمليات إصلاح الأخطاء أو فشل بعض القرارات الإدارية المتعلقة بكافة أنشطة العمل ، ناهيك أيضاً من أن هذه الدراسة قد تستفيد منها منظمات الأعمال ذات العلاقة في مجال الدراسة وغيرها من المنظمات لأنها تشد إنتباههم إلى أهمية الإلتزام بتوقيت تطبيق العمليات الرقابية وترفع من كفاءة الموظفين وجودة أدائهم.

(4-1) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة ما إذا كان الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات في منظمات الأعمال بشكل عام.
2. التأكد من أن الإلتزام بتوقيت بتطبيقات الرقابة الإدارية لها تأثير في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن بشكل خاص.

(5-1) فرضيات الدراسة

بناءً على ما سبق وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسات السابقة، ولغرض التوصل إلى الحلول

المناسبة لمشكلة الدراسة، قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: "لا يوجد أثر للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية، والرقابة المتزامنة،

الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية في المملكة الأردنية الهاشمية".

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية في تحسين

جودة الأداء عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين

جودة الأداء عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية اللاحقة في تحسين

جودة الأداء عند مستوى دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

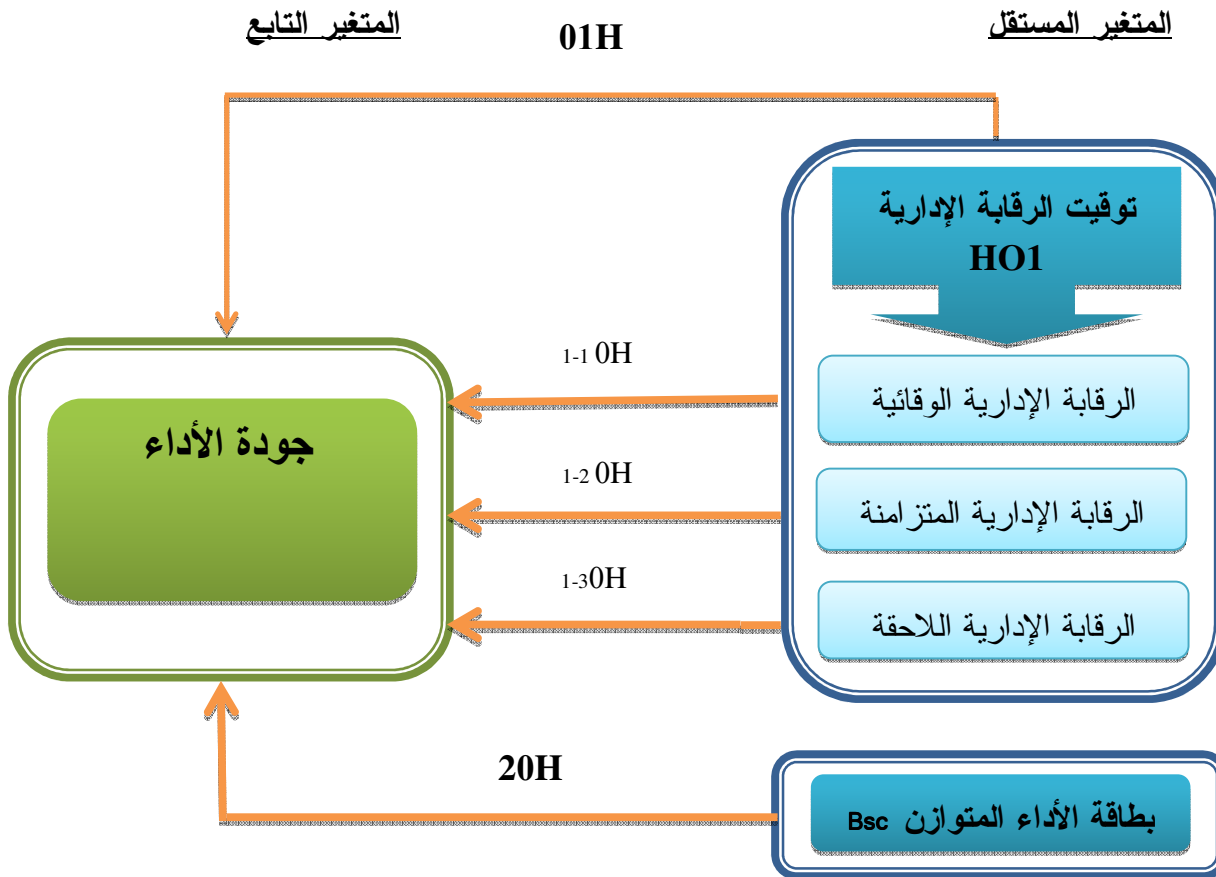
H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء عند مستوى

دلالة معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.

(6-1) أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ولتحقيق غرضها والوصول إلى أهدافها المحددة قام

الباحث بتصميم نموذج إفتراضي للدراسة، والشكل (1-1) يوضح الأنموذج :



الشكل (1-1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع الآتية: (Daft, 2012) و (Tomas and Scott,)

(2011) و(عباس، 2012).

(7-1) حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على شركة الكهرباء الوطنية في عمان.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر نيسان 2012 وحتى شهر كانون الأول من عام 2013.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة فئة الموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام في شركة الكهرباء الوطنية.

(8-1) محددات الدراسة

واجهت الباحث بعض المحددات التالية:

- 1- يقتصر تعميم نتائج الدراسة التطبيقية بوجه خاص على شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، وقد تستفيد منها منظمات أعمال أخرى بصفة عامة.
- 2- ضيق الوقت بسبب الجمع بين متطلبات الوظيفة في دولة الكويت ومتطلبات إنجاز هذه الدراسة والتي قد تؤثر على الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الدراسة.

(9-1) التعريفات الإجرائية

- **الرقابة الإدارية:** وهي عملية توجيه أنشطة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والتأكد من أن إنجاز هذه الأنشطة تتم وفقاً للمعايير في الخطة الموضوعية للمنظمة.
- **الرقابة الإدارية الوقائية:** وهي الرقابة الموجهة نحو منع حصول إنحراف عما هو مخطط لذلك النشاط.
- **الرقابة الإدارية المتزامنة:** مراقبة العمل التشغيلي أولاً بأول، منذ بدايته وحتى نهايته، تقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها، وتصحيحها فوراً لمنع تطور آثارها الضارة ووقف الخسارة.
- **الرقابة الإدارية اللاحقة:** وهي الرقابة التي تتم بعد إنجاز العمل، حيث يقوم الموظف بمراجعة عمله للتأكد من إنجازه بدقة وبدون أخطاء.
- **المعيار الرقابي:** وهو أداء قياس لكمية أو نوعية العمل المطلوب إنجازه خلال فترة زمنية محددة من فرد أو وحدة إدارية، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار.
- **الأداة الرقابية:** وهي أداة أو طريقة تستخدمها المنظمة للحصول على معلومات رقابية ملائمة كافة المستويات الإدارية مثل المدير العام، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام ومشرفي العمال والموظفين.
- **جودة الأداء:** مجموعة من الخصائص الداخلية للمنتج أو النظام المطابقة لمتطلبات الزبائن والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية ومشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض الضائع والتكاليف، أي تحسين أدائها الإنتاجي بغية مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار.

– بطاقة الأداء المتوازن: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

(1-2) تمهيد

(2-2) تطور مفهوم الرقابة

(3-2) أهمية الرقابة الإدارية

(4-2) أهداف الرقابة الإدارية

(5-2) خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

(6-2) خطوات الرقابة الإدارية

(7-2) طبيعة عمل الرقابة الإدارية

(8-2) أنواع الرقابة الإدارية

(9-2) مشكلات تطبيق نظام الرقابة

(10-2) بطاقة الأداء المتوازن

(11-2) أهداف بطاقة الأداء المتوازن

(12-2) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

(13-2) مفهوم الأداء

(14-2) مفهوم جودة الأداء

(15-2) العلاقة بين الرقابة الإدارية وجودة الأداء

(16-2) نبذة عن شركة الكهرباء الوطنية

ثانياً: الدراسات السابقة (الدراسات العربية - الدراسات الأجنبية)

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

(1-2) تمهيد

تعد الرقابة احد أهم مكونات العمليات الإدارية والتي تشمل أيضا التخطيط والتنظيم والتوجيه (والإتصالات والتنسيق وإتخاذ القرارات)، وهي تشكل مع هذه العمليات سلسلة مترابطة ومتصلة لتحقيق النجاح الذي يعتمد على ضرورة إيجاد توافق وترابط بين هذه العناصر. كما تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة، ذلك أنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء، والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقاً لما خطط لها. وقد قدم العديد من الباحثين وعلماء الإدارة تعريفات مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية، إلا أن معظمها ينطوي على مدلول واحد، وغاية واحدة تتمثل في الحفاظ على موارد المنظمة والتأكد من حسن النشاط، وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، والحد من الانحرافات. وينظر إلى الرقابة على إنها عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية تؤدي وظيفتها ونشاطاتها الحيوية في الأجهزة الإدارية للدولة الحديثة، حيث تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا ومدى توافر الشرعية في تنفيذها، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف وبذلك فإن الرقابة تتصل بشكل رئيسي بعملية التخطيط.

ويشير (Parker, 2010: 18) إلى أن هناك ترابط وتوافق بين عنصري التخطيط والرقابة (الرقابة تهدف إلى مراجعة وقياس ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف والخطط الموضوعة، وبالتالي

إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار والانحراف عن الخطة) ويتضح مدى إرتباط الرقابة بالتخطيط بالنظر إلى الحقائق التالية:

- 1- مهام الرقابة لا يمكن القيام بها إلا بوجود خطة وأهداف محددة مسبقاً.
- 2- تدل الرقابة على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعية ومدى الإلتزام في تنفيذها.
- 3- لا يقتصر دور الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الإنحرافات ومعالجتها بل يتعداها للكشف عن صحة عملية التخطيط وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.

وتعتبر الرقابة نظام يحتوي على عناصر مكملة لبعضها البعض وهذا النظام يصبح عرضة للإختلال إذا فقد أحد عناصره وعندها يكون قليل الفائدة، كما أن هيكل نظام الرقابة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويعتمد ذلك على عوامل عديدة منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وطريقة تخزين ومعالجة البيانات والمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تحكم عمل المؤسسة (زياد، 2001: 26).

تتمثل أهمية نظام الرقابة للإدارة في أنه أداة تُمكن من التأكد من حسن تنفيذ السياسات والخطط الموضوعية، وبالتالي تحقيق الأهداف المتعلقة بتحسين مستويات أداء الموظفين، ولحماية أصول المؤسسة من التلاعب وسوء الاستخدام، حيث يتطلب من الإدارة تقييم هذا النظام لمعرفة نقاط الضعف والعمل على تصحيحها وعلاجها، وقد أضحت الرقابة الإدارية مجالاً خصباً لأبحاث ودراسات العديد من المهتمين والدارسين، وذلك لأهميتها في الكشف عن مواطن الخلل والضعف في العمليات الإدارية، وكذلك الأشخاص القائمين على تنفيذ هذه العمليات مما يساعد في تصحيح المسارات والانحرافات أثناء تنفيذ الخطط الموضوعية بكفاءة (Ramammorti, 2004: 324).

ويشير (أكرم، 2004: 16) إلى أن أجهزة الرقابة الادارية تكون بمثابة أجهزة إنذار للتعرف على الأخطاء والانحرافات في أداء الموظفين، إذ تسعى الرقابة لمنع ارتكاب الأخطاء أو إساءة إستعمال الأموال العامة والموارد وحمايتها من الضياع والإختلاس، وكلمة رقابة تعني الإشراف والفحص والتفتيش والمراجعة والتحقق، ويمكن تعريفها بأنها (التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة)، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها، وهي تعني أيضاً وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها.

فالرقابة هي بمثابة الأداة الإدارية التي يمكن الإعتماد عليها في تنظيم حركة سير الأمور في المؤسسات، حسب المسارات التي تحدد لها لبلوغ الأهداف المطلوبة، ولضمان تحقيق وبلوغ الأهداف من خلال المسارات التي تحددها الإدارة، برز مفهوم الرقابة لدى المؤسسات، الذي يهتم بشكل رئيس بمدى إلتزام العمليات المعنية بآلية التنفيذ، وإطلاقاً من إيمان الإدارات الحديثة بأهمية الخدمات التي تؤديها وظيفة الرقابة، فقد أولته المؤسسات اهتماماً بالغاً.

(2-2) تطور مفهوم الرقابة الإدارية

يشير بعض كتاب الإدارة إلى أن مفهوم الرقابة الإدارية في المنظمات ينظر إليه من خلال ثلاثة إتجاهات فكرية، حيث يمثل الإتجاه الأول نظرة الفكر الكلاسيكي لمفهوم الرقابة من أنها عملية تفتيش وتهديد لأفراد التنظيم ضد مرتكبي المخالفات، في حين يرى أصحاب الفكر السلوكي أن الرقابة الإدارية ما هي إلا القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق النتائج المرجوة. أما الإتجاه الثالث فهو الإتجاه العملي، أو التطبيقي حيث يتم التركيز على النواحي التطبيقية للرقابة من

خلال الإهتمام بوضع المعايير، وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية، والخطط الموضوعية (خصاونة، 2002:12).

من وجهة النظر الإسلامية، ورد في القرآن الكريم ما يشير إلى تعدد معاني كلمة (رقابة) وتصريفاتها المتعددة. ومن ذلك قوله عز وجل : " مَا يَفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ " (سورة ق، الآية:18) . ويشير المعنى هنا إلى المحافظة على تصرفات الإنسان، وإلتزامه بأقواله ووعوده. وفي موضع آخر من كتاب الله المحفوظ يقول المولى سبحانه وتعالى: "فَارْتَقِبْ إِنَّهُمْ مُرْتَقِبُونَ" (سورة الدخان، الآية:59) ويشير المعنى في هذه الآية لفعل الأمر (إرتقب) إلى الإنتظار لما سوف يحل من أمر الله.

كما ورد في القرآن الكريم قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا" (سورة النساء، الآية:1).

ويستدل من معنى الرقابة في هذه الآية هو: محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع أعمالهم.

ومع ظهور حركة الإدارة العلمية، حيث بدأت تطبيقاتها على مستوى الورشة، فقد كان الإهتمام يرتكز على كفاءة الأداء التشغيلي ثم ما لبث أن إمتد إلى الإدارة الوسطى والعليا ليعطي الوظيفة الرقابية دوراً أوسع وأشمل، وفيما بعد ظهرت أفكار (Henri Fayol) الذي أعتبر وظيفة الرقابة واحدة من وظائف الإدارة الرئيسية، التي تسعى إلى ضمان تنفيذ جميع الأنشطة في المنظمة بدقة

وبجودة عالية، كما أنها تساعد في الحكم على أداء الأفراد العاملين، وطبقاً لهذه التطورات، حققت المنظمات إنجازات مهمة في حقل إنتاج السلع والخدمات خاصة في مجال التدقيق والمراجعة المحاسبية والمالية، وفي مجال المحافظة على جودة السلع المنتجة وفي غيرها من المجالات، أضف إلى ذلك قدرة الرقابة الإدارية على تخفيض تكاليف الإنتاج والزيادة في جودة المنتجات. وهكذا توزع الدور الرقابي بين مستويات الإدارة، إلا أن ممارستها بشكل فعال ودائم يتركز في المستوى الإداري التنفيذي (زيارة: 2004: 321-323).

كما قدم العديد من علماء الإدارة تعريفات مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية، حيث أن أغلبها ينطوي على مدلول واحد، وغاية واحدة تتمثل في الحفاظ على موارد المنظمة والتأكد من حسن النشاط، وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، والحد من الانحرافات السلبية.

فقد عرف (المغربي، 2007: 23) الرقابة الإدارية بأنها: "عملية مستمرة تستهدف التأكد من قانونية الإدارة ومدى تطابقها للغاية المرسومة، في حدود الوقت المعين، والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة".

ويرى الباحث أن هذا التعريف يشير إلى أن وظيفة الرقابة وظيفة مستمرة بإستمرار النشاط في المنظمات، كما أن غايات المنظمات العامة تتمثل في تقديم الخدمات للمواطنين، لذا فإن من ضمن مبررات وجود الإدارة في هذه المنظمات هو تحقيق الصالح العام.

وعرف (عباس، 2012: 33) الرقابة بأنها: "عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ، وتكمل بالمتابعة، والتقييم لتبدأ دورة جديدة"

عرف (ذنيبات، 2003: 21) الرقابة بأنها: " وظيفة تعنى بمتابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقييم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه، وأقصر وقت، وأكبر دقة، وأقل خطأ وتكلفة ".

وينظر (الكفراوي، 2010: 25) للرقابة بأنها: " تلك الإجراءات التي تقوم بها الجهة ذات الاختصاص والمخولة قانوناً بهدف التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً، وكذلك التأكد من سلامة وشرعية الأعمال التي تم إنجازها لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات.

في حين عرفها (Robert, 2006: 17) بأنها " قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة".

وعرف (الشيخ وآخرون، 2009: 249) الرقابة بأنها " الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من لأن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة ". وتشمل الرقابة الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية، والتأكد من دقتها ومدى الإعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة (عبد الرزاق، 2010: 70). ومن خلال مناقشتنا لآراء ووجهات نظر علماء الإدارة وما توصلوا إليه من تعميمات يمكن للباحث تعريف الرقابة من وجهة نظره بأنها: " العملية التي يتم من خلالها متابعة الأداء والتأكد من حجم الإنجاز والكشف عن الانحرافات السلبية وتصحيحها والانحرافات الإيجابية وتدعيمها من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة في الخطة ".

(2-3) أهمية الرقابة الإدارية

تعتبر وظيفة الرقابة الإدارية من الوظائف المهمة في المنظمة، حيث تؤدي إلى مراجعة وتدقيق العمل المنجز والتحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، لذا فهي وظيفة مراقبة تعمل على إظهار نقاط الضعف، وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم، وبالتالي إصلاحها والعمل على منع تكرارها. والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية، وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، وإن كانت تختلف من موقع إلى آخر حسب إختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة الإدارية (الباشا، 2005: 16).

فقد تحدث أخطاء أو إنحرافات أثناء ممارسة الأنشطة داخل المنظمات، وتعمل على تأخير الإنجاز المطلوب فتنخذ إجراءات التصحيح اللازمة، كما قد تستجد مشكلات فنية أو إنسانية أثناء التنفيذ، فيتم علاجها وتفاديها في المستقبل، وتمتد عملية الرقابة إلى متابعة الإجراءات التصحيحية لقياس مدى فاعليتها في تصحيح الوضع، والتعرف على مدى دقة الأداء، وفاعلية التخطيط وملاءمته للواقع (عبدالله، 2003: 40)، أضف إلى ذلك قدرتها على مكافحة الفساد والغش الذي قد يحصل في مستويات معينة من أداء الأفراد، مما يدل على أهمية الرقابة الإدارية لأداء كل مدير أو موظف مهما كان موقعه التنظيمي.

ويشير بعض كتاب الإدارة إلى أن لوظيفة الرقابة الإدارية أهمية من الناحية العملية والنظرية وذلك لعدة إعتبارات، منها كبر حجم الدور الذي تقوم به أجهزة الإدارة في المنظمات، مما يتطلب إخضاع أعمالها لرقابة فعالة لضمان توافق أدائها وفق التشريعات القانونية وتحقيق المصلحة العامة، بالإضافة إلى التأكد من حسن استخدام الموارد، وضمان صدور القرارات السليمة على مختلف

المستويات، والعمل على التأكد من تنفيذ هذه القرارات وأنها موضع إحترام وإلتزام الجميع، وبالتالي رفع مستوى فعالية وكفاءة أداء أجهزة الإدارة العامة (زيارة، 2004: 56).

ويشير بعض الإداريين إلى أن من أبرز سمات الإدارة الناجحة في أي دولة هي التي تخطط وتنظم لجهاز رقابي قوي كعامل من عوامل النجاح والإصلاح الوطني لجميع منظمات الدولة في القطاعين العام والخاص، ذلك أن ضعف الرقابة الإدارية وتراجعها عن متابعة جميع مراحل العمليات الإدارية يؤدي إلى تدني أداء العاملين وتقادم الأنظمة، وينتج هذا عن ضعف في الكفاءة الإنتاجية، لذا فإن الرقابة الإدارية القوية تعمل على تخفيض التكاليف التشغيلية، وتوفير في الجهد، والطاقات البشرية، وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة ويوفر لها ما قد تخسر عند حدوث الأخطاء (المغربي، 2007: 16).

ويتفق الباحث مع ما ورد من آراء حول أهمية الرقابة الإدارية في حياة المنظمات، حيث أنها وسيلة هامة للتعرف على جهود العاملين، وأن ما يتم إنجازه هو وفقاً للخطط الموضوعة، والبرامج المعدة ضمن الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة للأداء.

(2-4) أهداف الرقابة الإدارية

لو تصورنا أن سلوك الأفراد وتنفيذ الأنشطة يجري بدون رقابة كافية فسنجد أن المنظمة معرضة للأخطار (الفوضى) لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها للفوضى وعدم الإنضباط في الأداء، وهذا يؤدي إلى الخسارة وربما إلى تصفية المنظمة في النهاية، ومن هنا فإن أهداف وظيفة الرقابة ومجال عملها يشمل كافة الأنشطة في المنظمة، إذ تتناول وظيفة الرقابة جميع الأنشطة بالفحص

والتحليل والتقييم كخدمة للمؤسسة، وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة قد تم إنجازها وفقاً للخطط والسياسات المرسومة، ولذلك تعتبر الرقابة ضرورية لضبط أنشطة الأفراد كونها كذلك تدفع نحو الإنجاز وتحقيق التوازن، ومن الأهداف الأخرى للرقابة ما يلي (الكفراوي، 2010):

(39):

1. تنظيم عمل الأفراد والجماعات لقواعد سلوك موحدة من خلال متابعة تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات وقوانين العمل.
2. التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية، كذلك التأكد من أن القرارات الإدارية تنفذ بدقة ووفقاً للمعمول به في المنظمة.
3. مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على أداء الأفراد وعلى شرعية القرارات التي يتخذونها.
4. إختبار دقة العمليات والبيانات المثبتة في الدفاتر والسجلات لتقرير مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات، ووضع الإجراءات الوقائية الكفيلة بمنع وقوع الانحرافات والأخطاء وتصحيحها والمحافظة على جودة الأداء وفق توقيت تطبيق نظم الرقابة الإدارية.
5. رفع كفاءة الأفراد والآلات وفقاً لمعايير الإنتاج، وتحسين الجودة في الإدارة العامة وإدارة المشروعات العامة وتحقيق مستوى أفضل لجودة المنتجات والخدمات.
6. الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها، كذلك تحديد أوجه القصور والنجاح في الجهة الخاضعة للرقابة.

أما (الشيخ سالم وآخرون، 2009: 13) فيرون أن أهداف الرقابة الإدارية تتحدد بثلاثة أبعاد هي:

1- حماية الصالح العام، والذي يعتبر محور الرقابة ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط، وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة، وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة، وتحديد الانحرافات والمسؤولية الإدارية عنها.

2- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، وإتخاذ ما يلزم من قرارات لتقييم الأخطاء، وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

3- تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الانحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ، أو المعارضة لها.

ومن وجهة نظر الباحث أن هذه الأهداف تسعى إلى رفع مستوى الأداء في المنظمات، ذلك أنها تركز على العنصر البشري وأدائه، كما أن هدف الرقابة لا يقتصر على الكشف عن الانحرافات بل يشمل النواحي الإيجابية الداعمة لنشاط العنصر البشري في المنظمات والمتمثل في تقديم المكافآت، ومنح الحوافر المعنوية للمتفوقين في الأداء، ومكتشفي الانحرافات.

(2-5) خصائص الرقابة الإدارية الفعالة:

يتطلب تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة في المنظمات توفر خصائص، وسمات لتحقيق أهداف

الرقابة الإدارية، ومن أبرز خصائص الرقابة الإدارية الفعالة ما يلي (عثمان، 2002: 26):

1- إن الرقابة المستمرة الفعالة تعمل على سرعة إكتشاف الأخطاء، والتعرف على أسبابها، والقيام بإبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لكي يتم التصحيح والتعديل.

- 2- أن تكون الرقابة إقتصادية لذا لابد من الحرص على عملية التوازن الإقتصادي بين عائد الرقابة من جهة، وتكلفتها من جهة أخرى.
- 3- الرقابة الفعالة لديها القدرة على التنبؤ معتمدة على الخبرة اللازمة في حدوث الأخطاء، وتعمل على إتخاذ الإحتياطات اللازمة حرصاً على تجنب تكرار الأخطاء والإنحرافات.
- أن تميز الرقابة الإدارية بين الأخطاء الرئيسة والثانوية، مع التركيز على معرفة أسباب تلك الأخطاء لإقتراح كيفية المعالجة.
- 4- أن تكون الرقابة مرنة وسهلة الفهم بالنسبة للعاملين رؤساء ومرؤوسين، ويستوجب هذا الأمر أن تكون المعايير المستخدمة في الرقابة مرنة ومفهومة، ولها القدرة على التكيف مع الظروف.
- 5- أن تضمن الرقابة إقتراح البدائل، والحلول، وإتخاذ الإجراءات، والقرارات التصحيحية المناسبة، وتحديد أنسب الطرق لمعالجة الإنحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً.
- 6- أن تتم الرقابة بطريقة يشعر معها العاملون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين الأداء، وليس لتخويفهم وتصيد أخطائهم.
- 7- أن تكون الرقابة الإدارية موضوعية، وواقعية في تأدية وظيفتها، ويتطلب هذا توافق النظام الرقابي مع حجم المنظمة وطبيعة الأنشطة التي تؤديها.
- 8- ضمان الرقابة لسرعة إسترجاع المعلومات، أي سرعة التعرف على النتائج وردود الفعل، وإبلاغ الإدارة العليا بها لإتخاذ القرارات المناسبة تجاهها.
- 9- ضرورة تجانس النظام الرقابي مع هيكل الخطة المعدة للتنفيذ، فالخطة هي التي تمد النظام الرقابي بالمعايير المناسبة والتي يلزم أن تكون محددة بدقة.

(6-2) خطوات العملية الرقابية

يشير (Tomas & Scott, 2011: 552) إلى أن عملية تطبيق الرقابة الإدارية تمر بثلاث

خطوات رئيسية وعلى النحو الآتي :

الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

كل منظمة لديها أهداف مثل تعظيم الربح، تحقيق المزيد من الإبتكارات وتحقيق رضا الزبائن والموظفين، وتحقيق أعلى جودة، وتخفيض التكاليف وغيرها الكثير من الأهداف التنظيمية، ولتحقيق هذه الأهداف تضع المنظمة معايير أداء تتوقع المنظمة من موظفيها مستوى أداء يؤدي إلى تحقيقها، وقد سبق أن عرفنا المعيار بأنه مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من كل موظف أو مجموعة من الموظفين خلال فترة زمنية محددة وضمن التكاليف المطلوبة، وتوضع معايير الأداء لكل نشاط، وعلى كل مستوى من المستويات التنظيمية، ومعايير الأداء أنواع مختلفة يمكن تصنيفها باختصار، فهناك معايير للجودة، وإتجاهات الموظفين نحو المنظمة، ومعايير الإنتاجية والربحية، والمسؤولية الإجتماعية، ومعايير الأداء ووضع الشركة في السوق وغيرها.

كما أن هناك ثلاثة طرق تستخدم في وضع المعايير لتحديد مستوى الأداء المتوقع (المعيار)

وهي: (Tomas & Scott, 2001, 553)

- 1- تطوير بيانات إحصائية من مصادر داخلية وخارجية عن المنظمة وتسمى هذه الطريقة بالطريقة الإحصائية أو التاريخية، وتعتمد على تحليل التجارب السابقة ثم تستخلص البيانات المراد الحصول عليها وإستخدامها لأغراض المقارنة بينما حققت الشركة في نهاية الفترة الحالية وفي نهاية الفترات

السابقة لمعرفة ما إذا كانت حققت تقدماً أو تراجعاً في مستوى أدائها أو مستوى جودة سلعتها أو رضا عملائها...إلخ.

2- وضع المعايير على أساس تقييم النتائج : أي على أساس خبرة المدير وتجاربه السابقة، ونتائج البحوث والدراسات للحصول على معيار معين.

3- المعايير الهندسية الزمنية: يستند في وضع المعايير الهندسية على التحليل الكمي لعمل معين ويطلق عليها أيضاً مصطلح المعايير الزمنية، أو معايير دراسة الوقت، مثلاً إنتاجية الآلة في الساعة، إنتاجية الموظف اليومية...إلخ.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي

وهي خطوة وسطى بين وضع معايير الأداء التقديري، وتصحيح الإنحرافات، إن مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء التقديرية تعتبر خطوة حاسمة لحل الكثير من مشكلات العمل وجودته، ويسهل تقييم العديد من الأعمال الإدارية والمالية والتسويقية والإنتاجية، وتركز هذه الخطوة على المعلومات التي نحصل عليها من نظام معلومات الرقابة الإدارية، ولإنجاز هذه الخطوة بطريقة عادلة وموثوقة، لا بد أن تكون الإجابات على عدد من الأسئلة دقيقة للغاية وهذه الأسئلة هي: هل جاءت المعلومات في حينها؟ هل وحدة القياس ملائمة؟ هل المعلومات موثوق بها وذات مصداقية؟ هل وصلت المعلومات إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ الإجراء التصحيحي؟ فإذا تحققت الإجابات بصورة دقيقة فيعني أن عملية القياس ستتم بنجاح. وسنحاول وضع الإجابات الصحيحة على هذه الأسئلة وفقاً لما أشار إليه كل من (Arthur & Bedin, 2007: 561-587) كما يلي:

1- توقيت المعلومات: لكي تكون المعلومات مفيدة لا بد وأن تعكس صورة الوضع الراهن فعادة ما يعتمد المدراء على البيانات المقدمة لهم من الإدارة المالية، ونادراً ما يحصلون على معلومات إضافية من مصادر موثوق بها على وجه الدقة، ولذلك نجدهم يعتمدون بصورة شبه كلية على القوائم المالية والتقارير السنوية التي تصدر عن الإدارة المالية بنهاية كل فترة زمنية شهر/سنة ولما كان إنجاز هذه التقارير يستغرق أحياناً 10 أيام أو أكثر فإن المعلومات تفقد جزءاً من أهميتها للمدراء والموظفين الذين يرغبون في الحصول على معلومات وحقائق في اللحظة التي يكونوا بحاجة إليها بصفته مسؤولين عن مراقبة العمليات التشغيلية (قبل، أثناء، وبعد الإنتهاء من العمل)، ولما كانت هذه المعلومات تصل متأخرة فإنها تفقد جزءاً من قيمتها وأهميتها، ولحل هذه المشكلة يجب أن يكون لكل وحدة إدارية ولكل موظف مصدراً للمعلومات بحيث تصله في التوقيت المناسب لتمكنه من إتخاذ القرار التصحيحي. إن العديد من المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة ما زالت تستخدم هذه الطريقة، وهي على أية حال طريقة مضى عليها الزمن، على الرغم من صعوبتها وعدم كفاءتها. وفي الوقت الذي توجهت فيه العديد من الشركات الأخرى لحل هذه المشكلة من خلال نظم المعلومات الإلكترونية، إن إستخدام الكمبيوتر يمكن أن يعزز إلى حد كبير من وصول المعلومات في وقتها بوسائل إلكترونية من خلال الكمبيوتر أولاً وبمساعدة أجهزة الإتصال المرئية والمسموعة أو من خلال المشاهدات السريعة المختصرة. (Arthur & Bedin, 2007: 561-587)

2- وحدات القياس المناسبة: من أكثر المهام صعوبة في مجال قياس الأداء المالي في الشركات هو إختيار وحدة القياس المناسبة، ففي بعض الأحيان يمكن إستخدام وحدات قياس مختلفة كحل لهذه المشكلة، ويمكن التأكد من دقة القياس بهذه الطريقة. إن إستخدام أكثر من نوع من وحدات القياس

يعتبر مقبولاً لأن كل معيار يمثل أداة لضبط وتدقيق المعلومات الناتجة عن استخدام معيار آخر مع التركيز على كل جانب من جوانب الأداء، وهناك أدوات قياس كمية وأدوات قياس نوعية، وفي بعض الأحيان يعتمد المدراء على خبرتهم الشخصية لتخطي صعوبات القياس الكمية والنوعية، وفي كل الأحوال يجب الإلتزام بعدالة القياس (Arthur & Bedin, 2007: 561-587)

3- الثقة في المعلومات: ترتبط الثقة في المعلومات بمستوى دقتها وتنظيمها، إذ يفترض في المعلومات والبيانات الجادة أن تكون خالية تماماً من الأخطاء وسوء التنظيم في تبويبها وعرضها، وفي أغلب الأحوال لا بد من وجود موائمة بين الثقة في المعلومات وتوقيتها. وهناك علاقة أخرى بين دقة المعلومات والتوقعات المستقبلية لنتائج الأعمال، فكلما كانت موثوقة ودقيقة زاد بالمقابل صدق التوقعات والتنبؤات المستقبلية وزادت الحاجة إلى استخدام وتطوير بيانات ومعلومات كمية ونوعية، إن فشل كثير من الإجراءات الرقابية والإحترافية في الشركات سببه أن كثيراً من التحليلات الإدارية للعمليات وما يتبع ذلك من إجراءات تصحيحية تستند في غالبيتها على بيانات غير كاملة وغير موثقة (Arthur & Bedin, 2007: 561-587).

4- صدق المعلومات وثباتها: كذلك يمكن أن تكون المعلومات والبيانات المتوفرة قبل البدء بالعمل أو أثناء الإنجاز، وبعد إنجاز العمل، على درجة عالية من الثقة ولكنها قد تكون غير صادقة أو ثابتة، والشيء ذاته ينطبق على أداة القياس الملائمة سواء كانت كمية أو نوعية، إن صدق القياس يرتبط بالحد الذي تنعكس فيه الظاهرة المنوي قياسها.

5- إيصال المعلومات إلى الجهة المعنية: إن توقيت المعلومات، وملائمة المعيار، والثقة في المعلومات وصدقها تستهدف الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. والمطلب الخامس الذي

لأبد منه هو تمرير المعلومات إلى الجهة المعنية المسؤولة عن إتخاذ الإجراء التصحيحي وعندما تتحقق هذه المطالب الخمسة عندئذ فقط يتوفر لدينا نظام جيد للمعلومات ومكتمل لعناصره تستفيد منه المنظمة بشكل فعال في عمليات الرقابة وإيصال المعلومات إلى الجهة المناسبة، يختلف الإجراء التصحيحي من شركة إلى أخرى باختلاف الهيكل التنظيمي ونوع المعلومات المراد تحليلها ونوع الإجراء التصحيحي اللازم لبلوغ المعايير الموضوعية سلفاً والتي تعبر عن حجم الإنجاز المطلوب خلال الفترة المحددة. إن نجاح نظام الرقابة في أي منظمة يعتمد على النمط الإداري الذي يعتمده المدير. إن أفضل الأنماط القيادية هو النمط اللامركزي الذي يفوض جزءاً من صلاحياته لأنه يوفر للمرؤوسين المعلومات الرقابية أولاً بأول، فهذا الأسلوب الناجح في الرقابة على الأعمال مما يدفع بالمنظمة إلى الأمام ويجنبها الكثير من الانحرافات السلبية والتكاليف والجهد والوقت والتي تعتبر من الموارد الرئيسية في المنظمة (Arthur & Bedin, 2007: 561-587)

الخطوة الثالثة: إتخاذ الإجراء التصحيحي

تعتبر عملية تصحيح الانحرافات (السلبية) هي المرحلة الأخيرة في عملية الرقابة، إن هذه الخطوة هي التي تعطي الرقابة الإدارية معناها الحقيقي، حيث أن الإجراءات التصحيحية المتخذة ما هي إلا نتيجة للقرارات التي يتخذها المسؤول بناء على التقارير الرقابية. وتغلب شخصية المدير أو رئيس القسم وخلفيته الوظيفية قبل أن يصبح مسؤولاً (مدير، رئيس قسم، مشرف عمل... إلخ) على الطريقة التي يتخذ فيها قراراته إن لذلك أثر كبير على توجيه سير العمل، لذلك تلعب العوامل الشخصية دوراً مؤثراً ومهماً في إتخاذ الإجراء التصحيحي من خلال قراراته (الكفراوي، 2010:

وهناك أربعة خصائص أو سمات تتعلق بشخصية المدير وهي مرتبطة بالتفويض السليم

للصلاحيات هي: (Burton, 2006: 429)

3- **النمط الأول:** مهنة الشخص قبل أن يصبح مديراً حيث يكون مهتماً بالتفاصيل ويصعب عليه تفويض الصلاحيات عندما يصبح مديراً.

4- **النمط الثاني:** من المدراء هم الذين يرغبون تجنب المشاكل العملية حيث يشغلون وقتهم بالتفاصيل الصغيرة.

5- **النمط الثالث:** من المدراء هم الذي يخشون الفشل لأسباب وهمية أو حقيقية ناتجة عن عدم الخبرة في العمل أو التأهيل.

6- **النمط الرابع:** وهم المدراء الذين لا يتقون بأحد من العاملين مهما كانت كفاءتهم، وسبب عدم الثقة ناتج عن إعتقاده بان لا أحد يستطيع من العاملين القيام بمهامه بدون رقابته وإشرافه الشديدين أو إن الكل يخطئ ما عداه.

(7-2) طبيعة عمل الرقابة الإدارية

إضافة إلى الغرض الرئيسي الذي تقوم به الرقابة وهو قياس الأداء وتصويب الإنحرافات السلبية وتدعيم الإنحرافات الإيجابية فهناك أعراض أخرى تتحقق من خلال العملية الرقابية وأهمها (المغربي، 2007):

1- التأكد من أن العمليات تؤدي بطريقة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها.

2- التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على الوجه الصحيح.

- 3- التأكد من إكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع.
- 4- التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات.
- 5- الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ.
- 6- التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه.
- 7- الوقوف على مدى الإنسجام بين الإدارات المختلفة فليس هناك نوع واحد للرقابة وإنما تتعدد أنواعها وتتفاوت نماذجها وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء فعلى أساس المعايير الرقابية يمكن تقسيم الرقابة على أساس الإجراءات والنتائج وعلى أساس موقع الرقابة من الأداء فهناك رقابة سابقة على الأداء أي سابقة على التنفيذ في المنظمات العامة وهناك رقابة متزامنة أي أثناء التنفيذ وهناك رقابة لاحقة أي يتم فيها التقويم بعد وقوع التصرفات فعلاً.

(2-8) أنواع الرقابة الإدارية

تستخدم منظمات الأعمال أنواع مختلفة من الرقابة الإدارية وكل منظمة تختار النوع الذي يلائم حجمها، و طبيعة عملها وفيما يلي تعريفاً بهذه الأنواع كما يلي:

أولاً: الرقابة من حيث مجالات عملها

- 1- الرقابة المباشرة: يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دوراً مهماً ومستمرًا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بشخصه بملاحظة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وجمع الملاحظات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه

طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يجري نقلها من خلال التقارير المكتوبة، إلا أن للرقابة المباشرة قيماً يستحق الذكر وهي أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل ينفقه المسؤول بين مرؤوسيه، وقد تلائم الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا أو الوسطى إلا أن ذلك لا يلائم المسؤول في المستويات العليا لما تتطلب من وقت قد لا يستطيع المدير الإستغناء عنه (Horn, 2005: 16).

2- الرقابة غير المباشرة: لأسباب عديدة قد يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية لسير أعمال المشروع (أو القسم تحت أمرته) لهذا يلجأ المسؤول إلى الرقابة غير المباشرة وذلك عن طريق التقارير الرقابية وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها فعاليتها تزداد إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من إكتشاف الخطأ في الوقت المناسب وإتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله (Stephen and Mary, 2009: 36).

ثانياً: الرقابة وفق معيار السلوك

تقسم الرقابة وفق معيار السلوك إلى ما يلي:

1- الرقابة على أساس الإجراءات

تقوم الرقابة وفق هذا المعيار بقياس التصرفات التي تصدر عن موظفي منظمات الأعمال ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط (نظام العمل) ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة في الشركة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية ويكون التركيز هنا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية وذلك للتحقق من مدى إلتزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها (Tomas and Scott, 2011: 47).

2- الرقابة على أساس النتائج

تقوم الرقابة على أساس هذه النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً فهذا النوع من الرقابة لا يقيم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وحسب وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذا المنظمات أيضاً، فهي إذن ليست رقابة قانونية تقيس مشروعية التصرفات تفصيلاً كما هو الحال في الرقابة على أساس الإجراءات كما أن هذا النوع من الرقابة تتعدد معاييرها بالدرجة نفسها التي تكون فيها الرقابة بالقواعد والإجراءات، فضلاً عن ذلك إن الرقابة على أساس النتائج تتيح درجة أكبر من حرية التصرف لوحدة الإدارة العامة، عند تلك التي تتيحها الرقابة على أساس الإجراءات (Tomas and Scott, 2011: 48).

ثالثاً: الرقابة من حيث توقيت حدوثها

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع... رقابة سابقة ورقابة متزامنة ورقابة لاحقة والرقابة في النوع الأول سابقة للأداء أي قبيل وقوع الخطأ ويعني ذلك أن على الموظف أو المدير إكتشاف الخطأ قبل وقوعه وإتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها، وتركز الرقابة المتزامنة على متابعة العمل وإصلاح الأخطاء أولاً بأول، والنوع الثالث هي الرقابة اللاحقة أي متابعة الإنجاز والتأكد من أن العمل قد تم إنجازه بدقة تامة وفيما يلي نبذة عن كل منها:

1- الرقابة الوقائية

وتسمى الرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الإلتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة ويتجه البعض إلى جعل الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل

البدء في التنفيذ، ولكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة وارداً بل مرغوباً مثل ما يتطلبه النقل من بند إلى آخر داخل الباب نفسه بالموازنة العامة على موافقة الوزير المختص أو ضرورة موافقة مسبقة من وزير المالية قبل نقل الإعتمادات من باب إلى باب آخر، وقد تكون الرقابة السابقة على هذا التصرف قاصرة على إقراره وأجازته وقد تمتد إلى أكثر من ذلك، فتشمل فحص مستندات وتقييم معلومات بل والقيام بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب أجازته وإقراره، ويتضح من ذلك أن هذا النوع من الرقابة يتضمن تقييداً من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ ويعني هذا تدخلاً مباشراً في سلطاتها بما يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع. ويقصد مما سبق أن على المدير أن لا ينتظر وقوع الخطأ، بل عليه أن يتابع و يكتشف الخطأ، ويتنبأ به ويمنع وقوعه (عباس، 2009: 52).

وبالرغم من الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الخطأ إلا أنها كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية والإحتياطية التي تفرضها وتعدد الجهات التي تمارس الرقابة والفحص وإعادة النظر ويؤدي هذا أحياناً إلى ضياع في الوقت وزيادة في التكلفة وإرهاق للمراجعين إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالباً ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو قد يؤدي إلى إضعاف روح الإبتكار والمبادرة لديهم لهذا تظهر أهمية المتابعة أو لا كمتمم للرقابة السابقة. إلا أن هذه الإنتقادات للرقابة السابقة لا تلغي حاجتنا لهذا النوع من الرقابة (Dan, 2003: 23).

2- الرقابة المتزامنة

يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء تنفيذ العمليات الإدارية، ويعد هذا النوع من الرقابة إصلاحياً أو علاجياً، حيث يتم تصحيح الأخطاء إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل أو التأكد أن ما يتم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه، ويجري هذا النوع من الرقابة أثناء تنفيذ الخطط، وتشمل توجيه الأنشطة

ورصدها وتصويب مساراتها كما لزم الأمر، ويتم هذا النوع من الرقابة من قبل المشرفين والمراقبين المباشرين الذين يمارسون رقابتهم على العمل، و يعمل هذا النوع من الرقابة بشكل مباشر في وضع الموظفين في إطار عمل مناسب يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية (الشيخ وآخرون، 2009: 257). وتساهم الرقابة أثناء التنفيذ في مراجعة عمل الموظفين والتأكد من أنهم ينفذون العمل بالشكل المناسب والمطلوب، لذلك من الأولى وقبل قيام الموظفين بنشاطاتهم وواجباتهم داخل العمل أن يتم تزويدهم بكامل المعلومات والتعليمات الضرورية لإنجاز الأعمال وذلك تقادياً لوقوعهم في الأخطاء وتسهل مهمة الرقابة (أبوحيانة، 2006: 27).

3- الرقابة اللاحقة

وتسمى بالرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقييم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلاً، إن تقويم الأداء بعد خلال العمل وقعد الإنجاز يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصميمي، وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحيتها وسلطاتها في التصرف قبل التنفيذ وخلالها فهي تسترشد بالمعايير والأهداف الموضوعية للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد قيامه واكتمال حدوثه إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيد المراقب وليس بيد الجهة الرقابية الخارجية كما في الرقابة السابقة (القطار، 2000: 27).

وتلجأ وحدات الإدارة العامة إلى استخدام الرقابة اللاحقة للتأكد من أن طريقة التنفيذ أو التصرف وفق القوانين والتعليمات واللوائح المعمول بها وأن معدلات الإنتاج أو الأداء تتفق مع المعايير والمعدلات الموضوعية، ويتحقق ذلك من خلال الإطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة البيانات الإحصائية والتحقيق في التظلمات والشكاوى، ورغم أهمية

هذا النوع من الرقابة إلا أن ما يؤخذ عليها هو عدم ممارستها أحياناً في الوقت المناسب نظراً لأنها تحدث بعد وقوع الأخطاء أو الإنحرافات بمدة مما يحتمل معه تزايد النتائج السلبية الناجمة عن هذه الإنحرافات، كما يلاحظ أحياناً إنعدام الجدوى من هذا النوع من الرقابة إذ تتحول إجراءات المتابعة اللاحقة إلى مجرد عمليات روتينية مكررة وذلك إما لكثرة القرارات والمستندات اللازم مراجعتها وإما لعجز الأجهزة الرقابية إدارة توقيت إتخاذ الإجراءات التصحيحي (Druker, 2005: 495-496).

ويشير (القطار، 2000: 27) إلى أن أهمية توقيت تطبيق الإجراءات الرقابية تعتبر ضرورية

لضبط أنشطة الأفراد كذلك تدفع نحو الانجاز وتحقيق التوازن، وذلك لعدة أمور منها:

1. إن الإلتزام بتوقيت الرقابة الإدارية ينظم عمل الأفراد والجماعات في إطار سلوك موحد من

خلال اللوائح والقوانين والتعليمات.

2. تمثل تطبيقات توقيت الرقابة الإدارية أهمية كبيرة للمنظمات، وذلك لدورها الفعال في رسم

المسار نحو تحقيق الأهداف بدقة من خلال إسهامها في دعم عملية التوجيه والإشراف على

القوى العاملة.

3. الإهتمام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية يساعد في التأكد من الإستخدام الأمثل للموارد

المادية والمالية والبشرية.

4. رفع كفاءة الأفراد وتقليل أخطائهم والحفاظ على أعلى درجة ممكنة من قدرة وإستمرارية

الآلات وفقاً لمعايير الإنتاج.

5. الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها.

6. تقلل المشاكل الناجمة عن الإنحرافات السلبية كونها تتابع خط سير العمل بشكل مستمر قبل وأثناء وبعد إتمام العمل.

7. تفعل نظام الإتصال في المنظمة، فهي عملية لا تقتصر على فرد أو قسم معين بل هي مسؤولية جميع العاملين.

(9-2) مشكلات تطبيق الرقابة الإدارية

هناك مشكلات تعترض تطبيق الرقابة الإدارية هي (عباس، 2012):

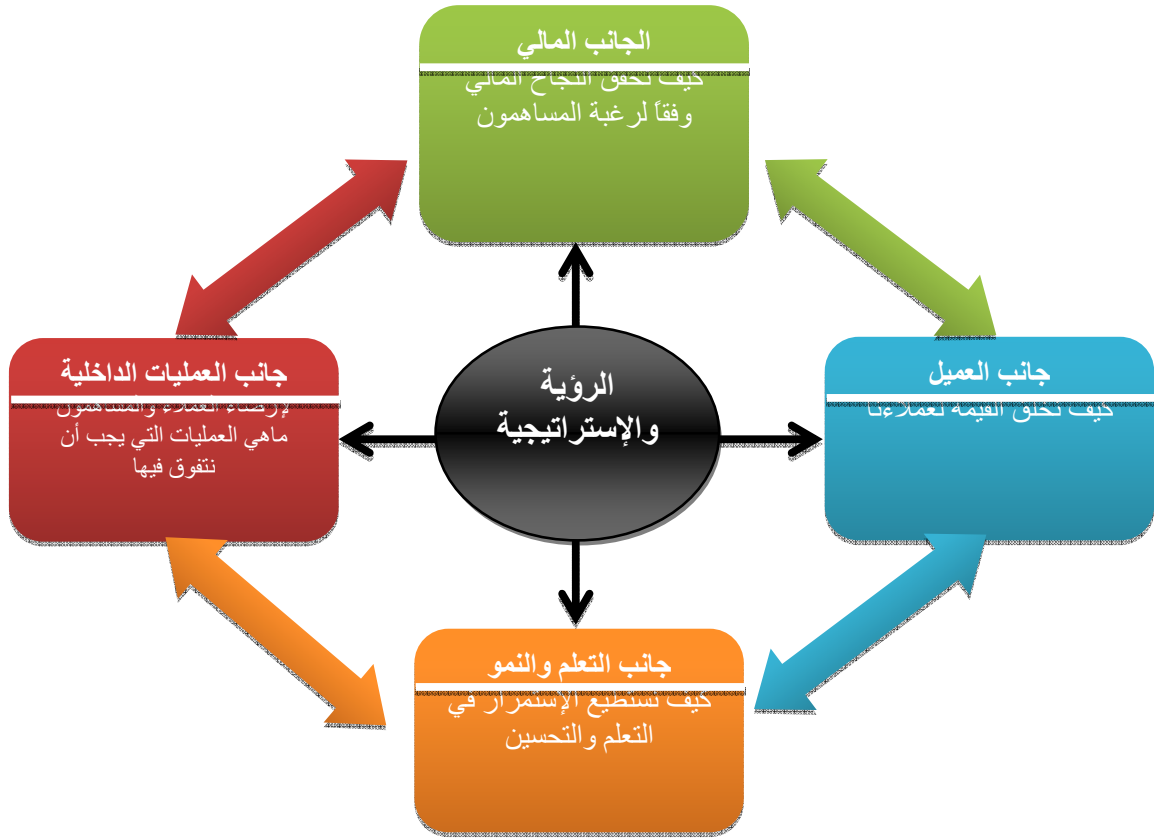
- 1- إحتمال أن لا يكون المعيار ملائم لظروف الحالة الراهنة.
- 2- إحتمال إرتفاع تكاليف الرقابة مما يقلل من قيمة أهدافها وأهميتها.
- 3- يحدث أحيانا لدى الإدارة خطأ في إختيار وحدة القياس المناسبة.
- 4- أن لا يكون النظام الرقابي قادراً على نقل المعلومات بسرعة ودقة.
- 5- أن لا يجدد الفروق المهمة والخطرة في الإنحرافات بغرض المعالجة السريعة.
- 6- قد يكون المعيار غير قادر على كشف الإنحرافات ويبين طرق معالجتها وتصويبها.
- 7- يميل المدراء وأصحاب الأعمال إلى المبالغة في وضع معايير الأداء للموظفين مما قد ينشأ عن ذلك معارضة من جانب الموظفين لأنها تشكل ضغطاً عليهم وفوق طاقتهم.
- 8- أحياناً قد لا يكون نظام الرقابة مرناً إلى الحد الذي يمكن تطبيقه بسهولة.

(10-2) بطاقة الأداء المتوازن

كما سبق الإشارة إلى أن معظم أساليب تقييم الأداء في الوحدات الإدارية والإقتصادية تعتمد على المؤشرات المالية. إلا أن التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال في الفترة الأخيرة أدت إلى دفع الكثير من الباحثين للعمل على إدخال تعديلات جوهرية على أساليب قياس وتقييم الأداء. فقد تم توجيه الإهتمام نحو مقاييس الأداء غير المالية بإعتبارها تعبر عن المتغيرات الأساسية التي تمكن الوحدة من المنافسة في بيئة العمل الحالية. وهذا ما فرض ضرورة إيجاد أداة للربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء ضمن إطار واحد للوصول إلى تقييم شامل لأداء الوحدة (Garrison & Noreen, 2003: 37).

وقد كان الدافع الرئيسي وراء إقتراح بطاقة الأداء المتوازن متمثلاً في قصور مقاييس الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة وتنمية الموارد البشرية والبحوث والتطوير والإبتكار ورضا العميل (الديسبي، 2003:17).

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: أحد أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة وتهتم بقياس الأداء والمنظمات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصر، حيث تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية بحيث يتم قياس الأداء من أربعة جوانب هي الجانب المالي (Financial Perspective)، جانب العملاء (Customer Perspective)، جانب العمليات الداخلية (Internal Process Perspective)، جانب التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective) (المغربي، 2009:7).



الشكل (1-2)

محاور بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (المغربي، 2009:7)

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من العلاقات السببية بين الجوانب المكونة لها وهذه العلاقات تعتمد على فكرة أساسية هي أن التعلم يعتبر ضرورياً لتحسين العمليات الداخلية ولتحسين النتائج المالية. لذلك فإنه تصميم بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح ضروري لأن مقاييس الأداء التي

ستستخدم يجب أن ترتبط ببعضها وفقاً لقاعدة السبب والأثر (Cause and effect) (Garrison) (Noreen, 2003: 22)

إذ أن تحسين الأداء في جانب معين سوف يؤدي إلى تحسين الأداء في جانب آخر وهكذا. فعند تحقيق الأهداف الخاصة بجانب العملاء مثلاً فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تحقيق الأهداف المالية، كما يساعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إدارة الوحدة في تحديد الإستراتيجيات والأهداف وترجمتها إلى معايير أداء سهلة وواضحة ويسمح بدمج كل من المقاييس المالية وغير المالية بما يساعد بالموازنة بين: (متولي، 2003:12)

- الأهداف بعيدة وقصيرة الأجل .
- مقاييس الأداء الخارجية والداخلية.
- العائد المستهدف والأداء المطلوب لتحقيق هذا العائد .

وبطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تحقق مجموعة من الفوائد للوحدة من خلال توجيه الإنتباه نحو الأعمال الرئيسية التي يتطلبها النهوض بأداء الوحدة كالجودة وخدمة العملاء والإستمرار في عمليات التحسين، وتساعد في الرقابة على الأداء الحالي بالإضافة إلى كيفية تطوير الأداء المستقبلي للوحدة. وتتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة رقابية من خلال (متولي، 2003: 12):

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي من دون الإشارة إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.

- تعالج ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
- التدخل الكبير لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد تعطي صورة متوازن عن المنظمة.
- توضح الرؤيا وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

(11-2) أهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة رقابية

تهدف بطاقة الأداء المتوازن لما يلي (Garrison & Noreen, 2003: 22):

- 1- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- 2- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
- 3- تهيئة و توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- 4- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.

- 5- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.
- 6- تقوية وتوحيد الإتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
- 7- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة.
- 8- تهدف بطاقة الأداء المتوازن للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
- 9- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- أما كابلان ونورتون فقد عملا على تطوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مع مجموعة الحاصلين على درجة الماجستير في المحاسبة الإدارية، لتوفير أربعة وجهات نظر في إدارة أداء الشركات والمديرين وتقييمه (Kaplan and Norton, 1996a) وهي على النحو الآتي:
- 1- وجهة النظر المالية:** مؤشرات القياس المتعلقة بالربحية، مثل: معدل نمو المبيعات (SGR)، العائد على الإستثمار (ROI)، والعائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق المساهمين (ROE)، حصة السهم من الأرباح (EPS)، والقيمة الإقتصادية المضافة (EVA).
- 2- وجهة النظر الخاصة بالزبون:** وهي مؤشرات القياس المتعلقة بالعملاء والسوق، مثل: رضا العملاء، وعدد شكاوى العملاء، بالإحتفاظ بالعملاء، ومعدل نمو السوق، والحصة السوقية.
- 3- وجهة النظر الخاصة بالعمليات الداخلية للأعمال:** مؤشرات القياس المرتبط بالأثر الكبير لتحقيق أهداف المنظمة، تدفق التطوير والإبتكار، تدفق التحسين والإبتكار في مرحلة ما بعد البيع والخدمات، ومعدل إنجاز العمل، وخفض معدل التسليم المتأخر، وتحسين جودة المنتج.

4- **وجهة النظر الخاصة بالتعلم والازدهار:** مؤشرات القياس المتعلقة بإيجاد دورة من التطوير طويل الأجل والتحسين المستمر للمؤسسة من خلال برامج القوى العاملة، والتنظيم مثل: تعزيز إمكانات الموظفين، وتعزيز الكفاءة نظام المعلومات، وتعزيز السلطة والمسؤولية والحوافز، وتعزيز الكفايات الخاصة بإنجاز، والحد من إستقالات الموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.

كما أشار الباحثان (Kaplan and Norton, 1996b) أيضاً أن الهدف من تطبيق بطاقة

الأداء المتوازن يكمن في الآتــــي:

- توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية.
- إيصال الأهداف وربطها بالإجراءات.
- وضع خطة وأهداف محددة ومواءمة المبادرات الإستراتيجية.
- تعزيز التغذية الراجعة الخاصة بالإستراتيجية والتعلم.

(2-12) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة رقابية

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تمكن من إستخدام وتطبيق نظام بطاقة الأداء

المتوازن كأداة رقابية هي (إدريس، 2003:9):

1. **التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية:** تعتبر عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية المحور الأساسي

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن يتوافر في الأهداف مجموعة من المعايير أهمها (عبد

العزیز، 2003:34):

- الأهمية الإستراتيجية والتي تعني أن يرتبط الهدف بميزة تنافسية.

– إمكانية التطوير، وهذا يعني ضرورة أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء
الإمكانات المتاحة للوحدة الاقتصادية.

– درجة التأثير، أي أن يتوفر لدى الوحدة الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف
المرسومة.

– القياس، ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات ومقاييس
مناسبة.

– جدوى التنفيذ، ويعني أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء أكانت موارد مالية أو
بشرية متاحة.

2. **الأخذ بمنهج النظم:** وهذا يعني استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي وليس نظام
لقياس الأداء. وهذا يتطلب دمج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة
تساهم في تطبيق المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام.

3. **وجود الدافعية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن:** وذلك إستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال كشدة
المنافسة والتركيز على رضا العملاء التي أوجدت ضرورة البحث عن أساليب وأدوات أكثر فاعلية
لمواجهة هذه التغيرات، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب التي يتم إستخدامها في
قياس وتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحالية.

بالإضافة إلى ما تقدم فهناك مجموعة من المتطلبات الأخرى اللازمة لإستخدام بطاقة الأداء

المتوازن تتعلق بنظام المعلومات وهي (متولي، 2003:39):

– وضع نظام لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.

–

- وضع المعايير والطرق الضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.
- تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء.
- توفير الموارد البشرية والمادية لتشغيل النظام.
- استخدام نظام الرقابة على الأداء ورفع التقارير بشكل مستمر إلى الإدارة العليا لمتابعة الأداء أولاً بأول.

(2- 13) مفهوم الأداء

يُعد الأداء موضوعاً هاماً بالنسبة للشركات بشكل عام، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا الموضوع بالبحث والدراسة لتحديد مفهومه وطوروا أدوات وصمموا نماذج لقياسه. وعلى الرغم من ذلك، لم يتوصلوا إلى إجماع محدد حول مفهومه، ولا تزال اهتماماتهم قائمة في مناقشته كمصطلح فني (الحسيني، 2000: 231).

وعلى الرغم من حداثة النسبية في تجارب تقييم الأداء وبرامجه بصورة عامة، إلا أن مفهوم الأداء لا يعتبر شيئاً جديداً، فقد تم تناول أبعاده، وظهرت تطبيقاته في العديد من الاتجاهات الفكرية الإدارية، التي ظهرت في بداية القرن الماضي، كالاتجاهات والمدارس الإدارية، التي كانت تركز على الوقت والحركة، للتخلص من الحركات الزائدة في العمل، لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية في العمل (مدرسة الإدارة العلمية).

فالأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الشركة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير

وإعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها

الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما إن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الاقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الاقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً بتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الشركة للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الشركة، وإن أي خلل في أي منها لا بد أن يؤثر على الأداء سلبياً (نعمه، 2002: 56).

يعرف (Schermerhorn, 1999: 35) الأداء على انه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد أو المجموعة في مكان العمل. ومن اجل تحقيق المستوى العالي من الأداء في مكان العمل، يجب أن يمتلك الفرد القدرات الملائمة، والعمل بجد لتحقيق المهام، وامتلاك الدعم الضروري. كما يعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما (Brown & Harvey, 2006: 26).

عرف كل من (Robbins & Coulter, 2005: 465) الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط، والأداء بأنه مجموع النتائج النهائية لكل عمليات الشركة ونشاطاتها.

ويشير (إسماعيل، 2005) إلى أن الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. بينما ناقش (Hanna, 1993: 3) الأداء مرادفاً للفاعلية بإعتباره مدى تحقيق الشركة للأهداف المحددة لها. ويتفق مع هذا التعريف للأداء كل من (Robbins & Wierseman, 1995) كونه يمثل قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل، والتي تتمثل بالبقاء والتكيف والنمو.

ومن الباحثين من يستخدم الأداء باعتباره مرادفاً للكفاءة، وإنعكاساً لكيفية إستخدامها لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالشكل الأمثل، الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Miller & Bromiley, 1999).

ويتفق (عباس، وعلي، 2000: 242) مع هذا التعريف إذ يريان أنه يتضمن فاعلية وكفاءة الأداء، حيث تشير فاعلية الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل الشركة بصرف النظر عن تكاليف تحقيقها، أما كفاءة الأداء فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى نسبة المخرجات المحصلة، ويختلف هذان المفهومان عن بعضهما وبيان ذلك كما يلي:

أولاً: كفاءة الأداء

يشير مصطلح كفاءة الأداء إلى القدرة على تحقيق المطلوب إنجازاً، وبالتالي فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد وللنظمات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه كي يستطيعون إتقان عملهم، فعنصري القدرة والرغبة هما محددات كفاءة الأداء، وذلك في تحقيق أعلى حد ممكن بالنسبة للمخرجات مقارنة بالمدخلات، أي نسبة السلع المنتجة إلى الموارد المستخدمة في إنتاجها، فكفاءة الأداء تهتم إهتمام كبيراً بالمخرجات، ذلك أن المخرجات تعتبر النتيجة المباشرة لنشاطات المشروع. وقد تستخدم كلمة الإنتاجية لتعني الكفاءة، إذ إنها تعني إستخدام عناصر الإنتاج للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وبأقصر وقت، حيث إن موضوع الكفاءة يركز على الكمية والنوعية والكفاءة في إستخدام عناصر الإنتاج (عبد الحميد، 2008: 16).

والإدارة الناجحة هي تلك القادرة على إستخدام ومراقبة جميع عناصر الإنتاج الاستخدام الأمثل وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع ورغباته ورفع مستوى معيشة أفرادها، كذلك هي التي تقوم بإتخاذ

القرارات (الإجراءات التصحيحية) التي تحقق لها الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية Efficiency والفاعلية Effectiveness، فالكفاءة الإنتاجية جزء حيوي من الإدارة يشير إلى العلاقة بين المدخلات (Inputs) في تنفيذ العمل والمخرجات (Outputs) من العمل، فكلما إزدادت المخرجات من إستعمال نفس المدخلات، كانت الإدارة أكثر كفاءة (مخامرة وآخرون، 2000: 10). وهنا يأتي دور المدير في الرقابة على الأداء في تحقيق تلك الأهداف.

تعرف كفاءة الأداء على أنها تطوير مرافق الإنتاج الحديثة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تقدم منتجات الشركة وتوزعها في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. كما إنها تعني تقديم التقنيات مثل أنظمة المعلومات التي تعتمد على الإنترنت وإدارة النوعية وأنظمة (Inventory) جرد المخازن التي تطبق في الوقت المحدد لتحسين الإنتاجية وتعرف الكفاءة أيضا بأنها الحصول على أكبر قدر من المخرجات بإستخدام أقل قدر من المدخلات، وعليه فان الكفاءة تعني تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة (Jones, 2007: 15). لكن من خلال تطبيق توقيتات الرقابة على الاداء.

ويشير (الخصاونه، 2009: 31) إلى أن الكفاءة الإنتاجية يمكن أن ترتفع إذا ما أمكن إنتاج كمية أكبر من السلع والخدمات من كمية معينة من العوامل الإنتاجية، أو إذا أمكن إنتاج الكمية نفسها من السلع والخدمات من كمية أصغر من العوامل الإنتاجية، وهي تتوقف على عدة عوامل منها:

1- كمية الموارد الاقتصادية وجودة هذه الموارد.

2- مستوى الكفاءة في إستغلال هذه الموارد الاقتصادية ودرجة تشغيلها أو تعطلها.

3- الرقابة الفعالة على إستخدام الموارد الاقتصادية وأداء العاملين.

ويرى كل من (Palmer & Torgerson, 2009:2) أن كفاءة الأداء إقتصادياً هي تحقيق

أكبر قدر من الإنجاز من الموارد الاقتصادية المحدودة، وهي تقسم إلى ثلاثة مفاهيم هي:

1- الكفاءة الفنية (Technical efficiency): وهو يشير إلى العلاقة المادية والكمية بين عناصر

رأس المال والعمل وبين المنتج النهائي، وبالتالي يمكن تحقيق أقصى كفاءة من خلال الحصول على

أحسن إنتاج من نفس كمية المدخلات من الموارد.

2- الكفاءة الإنتاجية (Productive Efficiency): وهي تشير إلى الحصول على أكبر قدر من

المخرجات بأقل قدر من المدخلات مقيمة بالأسعار الحقيقية لعناصر الإنتاج، وإن المشروع الذي يحقق

أهدافه هو المشروع الذي تتم الرقابة عليه، والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفؤ،

وعندما تتحقق الفاعلية والكفاءة، فسيكون المشروع عندها منتجاً، وهذا يقودنا إلى مصطلح الإنتاجية

وهي قدرة المشروع أو المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافها باستخدام أقل قدر ممكن من

الموارد المتاحة، وتعرف على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات.

3- الكفاءة التوزيعية (Efficiency A locative): وهي التي تهتم بتوزيع المنتج بين أفراد

المجتمع عن طريق استخدام أقل قدر من المدخلات.

ويرى الباحث أن كفاءة الأداء هي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعبر عن

قدرة الشركة في استثمار مواردها المختلفة (مال، معدات، إنسان، أساليب عمل) والرقابة بأفضل

صورة وتشغيلها وإستخدامها الإستخدام الأمثل، للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن

وبأقل تكلفة وبأقصر وقت. وهي تعتمد بصورة كبيرة على فعالية النظام الرقابي خاصة إذا ما تم ربطه

بأوقات تصبح معها الرقابة مستمرة والتدريب أيضاً مستمراً مصحوباً بالتنقيف الكافي للموظفين بشكل

يضعهم في إطار قالب موحد حول فهم وإستيعاب ماهية الرقابة ودورها الفعال والحيوي في الإرتقاء بالمنظمة نحو تحقيق أهداف وإلتقاء مصالحها مع مصالح العاملين بها فيقل ما يسمى معدل دوران العمل مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها.

ثانياً: فاعلية الأداء

يشير مفهوم فاعلية الأداء إلى القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنشأة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون في تطبيق الرقابة، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة (مخامرة وآخرون، 2000: 10).

وتعني فاعلية الأداء درجة تحقيق الأهداف، ومدى قدرة المنظمة على إستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على إحتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل إستمرار نشاطها، حيث يمثل النجاح (درجة تحقيق الأهداف في الأجل القصير) إحدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل، والذي يعني أن تحقيق الفاعلية يستلزم تطبيق توقيتات الرقابة الإدارية، لأن النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقق الفاعلية (عبد الحميد، 2008: 16).

ويركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين. وهو نظام رقابة جيد ومتطور يقوم على إكتشاف والإنحرافات في وقتها المناسب للحفاظ على الموارد من الهدر ولرفع درجة الإستفادة مما تتعرض له المنظمة بسبب أخطاء غير متعمدة قد تصدر بسبب عدم الإهتمام بالرقابة في أوقاتها الثلاثة، ولكي يكون النظام الرقابي فعال يستوجب أن يظهر مبدأ المشاركة في جميع مقوماته من جميع المستويات الإدارية لوضع طرقه وأهدافه ومعاييرته وإجراءاته (العنزي، 2011: 25).

وقد عرف (إبراهيم، 2009: 9) فاعلية الأداء على "أنها مدى ملاءمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف".

ويرى (Johnson & Scholes, 2002: 198) أن المنظمات هي تلك التي يتوفر فيها عنصر الفاعلية في عملياتها، والفاعلية من وجهة نظرهم تشير إلى القدرة على الوفاء بمتطلبات العمل بإعطاء أكبر إنتاج ممكن، أو درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وتحديدًا أنها نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقاً، فالفاعلية تتضمن التأكيد على تحقيق الهدف الذي يمكن الوصول إليه من وراء المخرجات، لذا فإن الفاعلية لا تهتم بمقدار الموارد التي يجب إن نضحي بها من أجل تحقيق ذلك الهدف، وإن القياس الأمثل للفاعلية يتم من خلال المداخل التالية:

أ- الأهداف الرئيسية أو الثانوية أو المرحلية المقيدة أو المتوسطة أو طويلة الأجل، لذا فإن قياس الفاعلية يتم من خلال بيان ما حققته المؤسسة من أهداف.

ب- الموارد المادية والبشرية: فكلما إستطاعت المنظمة تلبية إحتياجاتها من الموارد المادية والبشرية، كلما أدى ذلك إلى زيادة فعاليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة.

ج- المؤشرات الكمية: كالنسب المئوية وبعض المؤشرات الوصفية والبيئية.

د- المؤشرات الاقتصادية: ومن ذلك إستخدام القيمة المضافة.

ويشير (Samman, 2004: 1) إلى أن الفاعلية تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وهي

ترتبط بالقيادة، والكفاءة ترتبط بالإدارة، ولذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة

وأهداف محددة وإستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، ولذلك فعندما يكون هنالك كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة، فان الأعمال تنجز ولكن دون وضوح الأهداف.

ويرى الباحث أن المنظمة تتسم بفاعلية الأداء عندما تؤمن المهارات والموارد من خارج المنظمة، وتقوم بالتنسيق بين الموارد ومهارات العاملين لتقديم المنتجات المتميزة وتلبية حاجات الزبائن، كما تعمل على تحويل المهارات والموارد إلى منتجات وخدمات نهائية.

(2- 14) مفهوم جودة الأداء

يحظى موضوع الرقابة الجودة في العصر الحديث بإهتمام متزايد في أغلب المنظمات وفي كافة أنحاء العالم خاصة بعد أن إنتهت هذه المنظمات لأهمية الجودة ومدى إسهامها في تحسين الأداء، والنظر إلى الجودة كسلاح تنافسي تواجه به المنظمات التحديات الداخلية والخارجية، كما أصبحت الجودة مطلب مستمر وأساسي لأداء الأفراد والجماعات، ولقد تطورت عملية الرقابة على الجودة تماشياً مع الظروف المستجدة والحاجات المتغيرة (عايش، 2008:20).

لذلك يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء أية منظمة هو جودة منتجاتها والإتجاه العالمي حالياً هو إستطلاع توقع المستهلك من ناحية الجودة ويصاحب ذلك الإتجاه التأكيد من حتمية التحسين المستمر للجودة للتواصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي، وتقدر تكلفة عدم وجود جودة كنسبة من عائد البيع الكلي، وقد تصل هذه النسبة من 5% إلى 10% وقد تتعدى هذه النسبة في حالة تدهورها. وهناك القليل

من الإتفاق حول مفهوم موحد ومتفق عليه للجودة، حيث أن واقع الأعمال والأبحاث يشير إلى أن الجودة تستخدم بمفاهيم متنوعة في قطاع الأعمال (المدهون، 1999: 38).

ويشير (محمود، 2002: 6) إلى إن الجودة تأتي في مقدمة الإهتمامات الإستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الإنتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

1- المطابقة للمواصفات Conformance to Specifications.

2- إشباع وتحقيق متطلبات السوق Meeting Market Requirements أو كما يختصرها عالم الجودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام.

فالجودة (Quality) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد منها "طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه". ومعنى الجودة في أصل اللغة، الشيء الجيد وهو نقيض الرديء، يقال أجاد الشيء: صيره جيداً، أجاد أي أتى بالجيد من القول والعمل أو الفعل، ويقال أجاد فلان عمله وأجود، وجاد عمله وجود جوده. (طاهر، 1998: 24).

تُعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية (ISO 9000) لعام 2000 بأنها: "مجموعة

الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) التي تجعله ملبياً للحاجات

المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيةها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه (Dale et al, 2007 : 5).

فكل التطبيقات الرقابية الحديثة إتمدت على مؤسسات تمتلك أحدث نظم الرقابة الإدارية للحصول على أدق النتائج. ولهذا لا بد من التفريق بين للأنظمة التالية: (عبد العزيز، 2005: 147)

1- نظام إدارة الجودة (Quality Management System) هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنظمة أن تنظم وتراقب عملياتها وتدير مواردها وتحسن الأداء الاقتصادي لكافة الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق الجودة في عملها.

2- نظام ضمان الجودة (Quality Assurance System) فانه يعمل على تطوير أنظمة الرقابة الإدارية في الجودة والعمليات التنفيذية والفنية داخل المنظمة للتأكد من كفاءتها ودقة نتائجها.

3- نظام مراقبة أو ضبط الجودة (Quality Control System) فهي التقنيات التشغيلية والأنشطة التي تستخدم لتلبية متطلبات الجودة، ويعني هذا التعريف أن أي نشاط سواء كان يخدم تحسين الإنتاج أو المراقبة أو الإدارة يمكن أن يكون نشاطاً لضبط الجودة.

كما تعرف الجودة بأنها " مجموعة التدابير الإدارية التي تهدف إلى تقديم خدمة للعملاء بأعلى

قدر ممكن من الدقة " (السامرائي، 2012:39).

ويعرف Juran الجودة منقولاً عن (جودة، 2009: 19) بأنها " مدى ملائمة المنتج للإستعمال "Fitness for use". فكلما كان المنتج سواء سلعة أو الخدمة أكثر ملائمة للإستعمال كلما كان أجود بغض النظر عن حالة المنتج.

وكذلك عرفت الجودة على أنها مدى مطابقة المنتج مع المتطلبات " Conformance to Requirement". ويرى كروسبي (Crosby) أن هذه المتطلبات عبارة عن كل النشاطات والإجراءات المطلوبة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة التي تلبي توقعات الزبائن (Dale et al, 2007: 9).

أما (Feigenbaum, 1991: 7) فقد عرف الجودة بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات الزبون ورغباته. أما بالنسبة لديمنج (Deming) منقولاً عن (جودة، 2009: 20) فإنه يرى أن الجودة ترتبط وبشكل كبير مع حاجات ورغبات الزبون الحالية والمستقبلية.

فبينما ينظر الإقتصاديون إلى الجودة على أنها تعظيم الأرباح، ينظر إليها خبراء التسويق من خلال معرفة محددات السلوك الشرائي ورضا الزبائن، أما مديرو الإنتاج والعمليات فإنهم ينظرون إليها من منظور هندسي وهكذا (Garvin, 1998, P: 39).

ومن ناحية أخرى فقد ربطت التعريفات الجودة بالأداء من خلال التعريف التالي على أنها القيام بالعمل الصحيح بشكل سليم من أول مرة مع ضرورة الإعتماد على آراء العملاء والمستفيدين من الخدمات والسلع في مدى تحسن الأداء (نياز، 2007: 27).

ويحدد (العقيلي، 2009: 17) تعريف الجودة حيث قال " الجودة بمعناها العام، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات

ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما".

وينظر (السلمي، 2005: 18-21) إلى مفهوم الجودة على أنها مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات، وإن الجودة قد مر هذا المفهوم في عدة مراحل وتطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى:

كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الإهتمام ما يلي: (السلمي، 2005: 18)

- تخفيض نسبة الإنتاج.
- أداء العمل صحيحاً من المرحلة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة.

المرحلة الثانية:

وفيهما إرتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك من خلال: (السلمي، 2005: 19)

- الإقتراب من العميل.
- تفهم حاجات العميل وتوقعاته.
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

المرحلة الثالثة:

وفيهما إتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق: (السلمي، 2005: 20)

- جعل السوق أساس كل القرارات.

- الإقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.

- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.

- البحث عن أسباب إنصراف العملاء.

المرحلة الرابعة: مرحلة الجودة الشاملة التي أصبحت مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة

مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل

سعيًا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل

(بيعاً وخدمة أي خدمات ما بعد البيع). إذ تقوم الجودة الشاملة على ما يلي: (السلمي، 2005: 21)

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج).

- تحديد معايير أو مستويات الجودة.

- إشراك كل الأفراد الممكنين.

- المحافظة على الكفاءة المهنية.

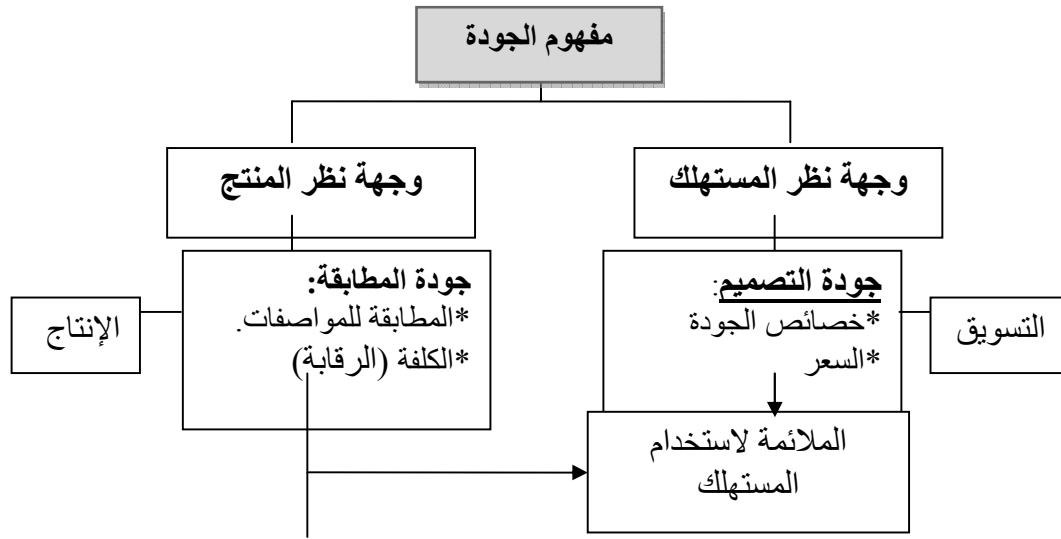
- تحفيز العمال.

يلاحظ مما سبق أن مصطلح الجودة يدور حول مفهومين كلاهما مرتبطان بالآخر ارتباطاً وثيقاً،

الأول يركز على المنتج أو الخدمة، والثاني يركز على الزبون، ومن هنا جاءت وجهة نظر مختلفة

تركز على أن معنى الجودة يجب النظر إليه من منظورين هما: وجهة نظر الزبون كمراقب، ووجهة

نظر المنتج. ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (2-2)



شكل رقم (2-2)
مفهوم الجودة

Source: (Russell, & Taylor, 2003: 618)

يبين الشكل رقم (2-2) أن الجودة من وجهة نظر المستهلك تعني جودة التصميم والتي هي عبارة عن الخصائص والأبعاد المختلفة للجودة بالإضافة إلى السعر، إذ أن المنتج الجيد إذا لم يكن مناسباً في سعره فإنه لن يحقق المطلوب والغاية المرجوة من وراء الجودة. أما بالنسبة للمنتج فإن الجودة تعني جودة المطابقة والتي هي عبارة عن المطابقة للمواصفات بحيث يكون المنتج أو الخدمة قد أنتجت طبقاً للتصميم الموضوع سابقاً، وكذلك الكلفة، فإن المنتج يهمل أن تكون كلفة الإنتاج منخفضة لأنه إذا كان المنتج كلفته عالية مما يعني أن سعره عالي وهذا بدوره لن يرضي الزبون لأنه لن يحقق

القيمة المدركة للزبون، إذ أن القيمة المدركة عبارة عن مقارنة بين كلفة المنتج بالنسبة للزبون والمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج (Kotler & Keller, 2009, P:161).

وبالرغم من عدم وجود تعريف موحد متفق عليه إلا أن هذه التعريفات تشترك فيما بينها على أن الجودة هي عملية تتضمن:

1- تلبية احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية.

2- أن الجودة مفهوم متجدد ودائم التغير وذلك لإرتباطه بتلبية احتياجات الزبائن.

3- مفهوم الجودة لا يقتصر على المنتجات بل يتعدى ليشمل الخدمات.

4- أن الجودة هي عملية تبدأ من الزبون وتنتهي بالزبون.

ويرى الباحث أن الجودة تعني تقديم المنظمات للمنتجات والخدمات التي تتوافق أو تفوق إحتياجات ورغبات الزبون الحالية والمستقبلية بما يحقق الرضا لدى الزبون الداخلي والخارجي بأقل كلفة ممكنة، والجودة مؤشر رقابي يخص قياس جودة الأداء وفق المعايير الرقابية، وطبيعة العمل الذي يؤديه العاملون في المنظمة، ويشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المطلوب إنجازها، لذلك فإن درجة الجودة تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، فضلاً عن الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى الجودة المطلوبة بأداء العمل في ضوء الأهداف المتوقعة.

(2- 15) العلاقة بين الرقابة الإدارية وجودة الأداء

أصبحت الرقابة الإدارية عاملاً محفزاً للمنظمات الباحثة عن الجودة في منتجاتها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفاعلية في أدائها، لذا تسارع المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم إستخدامها لما

لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والإستغلال الأمثل للقوى العاملة، فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات الرقابية، وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المنظمة لتحقيقه. لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين الرقابة الإدارية وجودة الأداء على النحو التالي (عطية، 2012: 57-58):

- تسببت إلى حد كبير في تحسين مستويات الأداء وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- إن إهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو تعزيز الرقابة الإدارية، مما يبرز زيادة الإهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- إن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات العملية الإدارية لها دور هام في التوجه صوب إستخدام الرقابة الإدارية مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعل وتطور العملية الإدارية.

- تسببت الرقابة الإدارية في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والإستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، وإستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية إتخاذ القرارات وزيادة جودة محتواها وزيادة فعالية عملية الإتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.

- تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في إستغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال تفعيل الرقابة الإدارية على عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات و الخدمات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء.

ويرى (عباس، 2008:180) أن المديرين في الشركة يهتمون بثلاثة أنواع رئيسية من البيانات المطلوبة لتحقيق رقابة فعالة على الجودة وهذه البيانات هي:

- 1- مواصفات التصنيع والشكل والحجم واللون والتغليف للسلعة...إلخ.
- 2- بيان بالعيوب التي تظهر في السلعة في كل مرحلة من مراحل التصنيع من حيث عددها، وعدد الوحدات التي ظهرت فيها، ويمكن إعداد هذا البيان عن طريق أخذ عينات على فترات منتظمة وفحصها.
- 3- إعداد قائمة بالأسباب التي أدت إلى هذه العيوب، فقد يكون السبب تدني نوعية المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج، وقد يكون السبب ناتج عن إهمال غير مقصود، أو بسبب التخزين وعدم أخذ الإحتياجات اللازمة وغير ذلك من الأسباب الأخرى.

فالرقابة على جودة أداء تعد وسيلة لتحقيق الأهداف تكتسب أهمية كبرى في نظراً لدورها في عملية تقييم الأفراد و لتركيز على الوصول بهم لأعلى مستويات ممكنة من الجودة والإتقان في العمل،

وهي تساهم أيضاً في معرفة مواطن القوة والضعف وبالتالي تمكن القائمين على المنظمة من وضعهم يدهم بسهولة وبوضوح على مكامن الخلل، وكذلك تحديد العلاج الأمثل لكل حالة من الحالات والمواقف التي مرت مسبقاً، والتي على ضوءها يتم تحديد نوعية ومستويات التدريب اللازمة لتطويع المهارات والقدرات المهنية لدى الموظفين بصورة تحول جودة الأداء سمة بارزة وميزة تنافسية تتفوق بها المنظمة بسبب إلتزامها بتطبيق الرقابة بتوقيعاتها المختلفة (العنزي، 2011:37)

ويرى الباحث أن الرقابة الإدارية على الإنتاج تعمل على التقليل من حدوث الأخطاء والعيوب في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتخزين. وعلى الرغم من أن نظام الرقابة يعمل على تقليل الأخطاء والانحرافات إلا أن ذلك لا يوجب التقليل من أهميتها حتى لو كانت قليلة ولكنها من النوع الكبير والبالغ الضرر، ومن الممكن في المقابل أن تكون الانحرافات قليلة ولكنها مستمرة على مدى فترات متقطعة، ولذلك تستخدم الشركات سجلات خاصة يكتب فيها كل خطأ أو إنحراف، والطريقة التي تمت فيها معالجتها، وكذلك عدد مرات تكراره على فترات معينة وهكذا تقيم فعالية النظام على أساس مدى قدرته على المتابعة والتفتيش على كل مرحلة، وأخذ عينة من الإنتاج وفحصها وتسجيلها النتائج، وتختلف نظم أساليب الرقابة باختلاف نوع المنتج أو الخدمة.

(2- 16) نبذة عن شركة الكهرباء الوطنية

حسب ما ورد في (الموقع الإلكتروني لشركة الكهرباء الوطنية الأردنية www.nepco.com.jo/call_us_ar.aspx) فإن رؤية شركة الكهرباء الوطنية تنطلق للإرتقاء بمستوى الشركة على جميع الصعد إلى المستويات العالمية بحيث تصبح في مصاف أفضل شركات الكهرباء الإقليمية والدولية، وتتلخص رسالتها بتوفير الطاقة الكهربائية الآمنة والمحافظة على إعتدالية النظام الكهربائي، وإستمرارية تزويد المستهلكين بالطاقة الكهربائية المطلوبة وبأسعار إقتصادية تبعاً للمعايير الدولية.

تأسست سلطة الكهرباء الأردنية بموجب القانون رقم (21) لسنة 1967 ميلادية، وعدل بموجب القانون رقم (16) لسنة 1986 ميلادية، لتتولى توليد الطاقة على أسس سليمة وبصورة تفي باحتياجات المستهلكين وتصدير الطاقة إلى البلدان المجاورة واستيراد الطاقة منها وإقامة شبكات النقل اللازمة لذلك بالإضافة إلى إنشاء شبكات فرعية لتوزيع الطاقة على المستهلكين وتنسيق الربط بين تلك الشبكات وشبكات التوزيع التابعة لأصحاب المشاريع، وكذلك تحديد تعرفه الطاقة للمستهلكين ومراقبة توليد الطاقة ونقلها وتوزيعها وتنظيم شؤون استهلاك الطاقة في المملكة. (الموقع الإلكتروني لشركة الكهرباء الوطنية الأردنية www.nepco.com.jo/call_us_ar.aspx)

وتمشيا مع سياسة الحكومة الهادفة إلى تحسين كفاءة الإنتاج من خلال تشجيع القطاع الخاص في الاستثمار في المشاريع الإنمائية ومنها صناعة الكهرباء فقد تم إصدار قانون الكهرباء العام الجديد رقم (10) لسنة 1996 في 1-9-1996 الذي بموجبه تحويل سلطة الكهرباء الأردنية إلى شركة مساهمة عامة وقد سميت بشركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة وهي الخلف القانوني العام والواقعي

لسلطة الكهرباء الأردنية واسهم هذه الشركة مملوكة بالكامل للحكومة واستكمالاً لهذا الوضع فقد قامت الحكومة بتشكيل مجلس إدارة جديد لهذه الشركة يتولى مسؤولياته في إدارة الشركة حسب الانظمة والقوانين المعمول بها. (الموقع الالكتروني لشركة الكهرباء الوطنية الأردنية www.nepco.com.jo/call_us_ar.aspx)

وفي عام 1999 قامت الحكومة بإجراء بعض التعديلات على قانون الكهرباء العام رقم (10) لسنة 1996 وتم إصدار قانون الكهرباء المعدل رقم (13) لسنة 1999 حيث تم إعادة هيكلة شركة الكهرباء الوطنية (الأم) بتقسيمها إلى ثلاث شركات حسب النشاط الذي تقوم به وذلك اعتباراً من مطلع عام 1999 وهذه الشركات هي: (الموقع الالكتروني لشركة الكهرباء الوطنية الأردنية www.nepco.com.jo/call_us_ar.aspx)

1- شركة الكهرباء الوطنية وهي مسؤولة عن نشاطات شبكات النقل والتحكم.

2- شركة توليد الكهرباء المركزية وهي مسؤولة عن محطات توليد الطاقة الكهربائية.

3- شركة توزيع الكهرباء وهي مسؤولة عن توزيع الطاقة الكهربائية.

حيث أصبحت هذه الشركات تعمل بشكل مستقل إدارياً ومالياً.

ثانياً: الدراسات السابقة

استعان الباحث بدراسات سابقة عربية وأجنبية متقاربة مع مجال الموضوع الذي يدرسه

الباحث، وعلى النحو الآتي.

1- الدراسات العربية

- دراسة خصاونه (2002) بعنوان " أثر تطور المعالجة الإلكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة الداخلية في منظمات الأعمال ". هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطور المعالجة الإلكترونية على أنظمة الرقابة الداخلية ممثلة بجانبين الأول: ضوابط الرقابة العامة والتي هي عبارة عن إجراءات الرقابة العامة وإجراءات الرقابة على التوثيق وتطوير النظم، وإجراءات الرقابة التشغيلية والثاني: ضوابط الرقابة على التطبيقات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات الأعمال الأردنية واستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة. وأظهرت الدراسة أنه في ظل تطور المعالجة الإلكترونية فإن نظام الرقابة الداخلية يحقق إجراءات الرقابة التنظيمية وإجراءات الرقابة على المدخلات والمخرجات في منظمات الأعمال وكذا إجراءات الرقابة على معالجة البيانات الإلكترونية، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلية يوفر إجراءات الرقابة على التوثيق وتطوير النظم في منظمات الأعمال التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم الرقابة والتوسع في المعالجات الإلكترونية وإجراءات الرقابة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على ضوابط الرقابة العامة لعمل أجهزة الرقابة الإدارية وضرورة رفد هذه الأجهزة بالعدد الكافي من المراقبين ذوي الكفاءة والتركيز على العنصر المؤهل للعمل الرقابي.

- دراسة الفرجات (2003) بعنوان "تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية وتقييم فعاليتها لتحديد ما إذا كانت الأهداف المرسومة لها قد تحققت أم لا، وبيان المعوقات والمشكلات التي تواجهها لتحقيق أهدافها، و تحديد مدى تلبية تقارير التدقيق الداخلي للأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف أعد الباحث إستبانه مكونة من أربعة أقسام، تقيس درجة فعالية وظيفة التدقيق الداخلي ودرجة تلبية تقارير التدقيق الداخلي لأهدافها، وقد شملت الدراسة المدير المالي، ومدير دائرة الرقابة الداخلية، والمدققين الداخليين في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم الإهتمام بتطبيق الرقابة الداخلية، وعدم الإهتمام بتدريب الموظفين على ممارسة الرقابة داخل الجامعات الأردنية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة عدد العاملين في وظيفة التدقيق الداخلي ورفدها بالكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة، مع وضع معايير أداء خاصة في الجامعات يتم التقييم بناء عليها، والعمل على عقد لقاءات دورية بين العاملين في التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية بهدف تبادل الخبرات والمهارات ومناقشة الجوانب المتعلقة بالممارسة العملية لوظيفة التدقيق الداخلي وإعداد التقارير، إضافة إلى إدخال الأساليب الحديثة لتطوير أداء عمليات التدقيق لأنها تخدم وظيفة التدقيق الداخلي.

- دراسة الديسبي، (2003) بعنوان " التقرير المتوازن للأداء: دراسة إختبارية في إطار البيئة المصرية". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح خصائص بطاقة الأداء المتوازن والتعرف على مدى

استخدام المنشآت الاقتصادية في مصر لبطاقة الأداء المتوازن. استخدم الباحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي، والوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفروض. وقد توصل الباحث إلي مجموعة من النتائج منها أن المديرين في المنشآت المصرية يرون مقاييس الأداء في سبعة أبعاد وليس في أربعة كما هو الحال في نموذج بطاقة الأداء المتوازن. وإن مقاييس الأداء المالية مازالت تلعب الدور الأساسي في قياس وتقييم الأداء في المنشآت المصرية. وأوصت الدراسة بأهمية رفع مستوى كفاءة الأداء باستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة عبدالقادر، (2004): بعنوان: الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء. هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء. وقد أجريت الدراسة التطبيقية على جميع الشركات الأردنية المساهمة العامة والمسجلة في سوق الأوراق المالية. وإستخدمت المنهج التحليلي للبيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة: أن هناك علاقة إرتباطية بين ردود أفعال العاملين تجاه نظام الرقابة المتبع وبين الأداء المؤسسي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين الوسائل والأساليب التي تستخدمها الرقابة الإدارية في عملها وبين الأداء المؤسسي، كذلك تبين هناك علاقة إرتباطية بين تحديد معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي وبين الأداء المؤسسي، فضلاً عن وجود علاقة إرتباطية بين تعدد الجهات الرقابية الخارجية والداخلية وبين الأداء المؤسسي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تطوير نمط الرقابة في الشركات الاردنية المساهمة العامة والمسجلة في سوق الأوراق المالية من رقابة تقليدية تسعى إلى إكتشاف الأخطاء إلى رقابة تسعى إلى تصحيح الإنحرافات وتجنبها في المستقبل، إضافة إلى الوقوف على عدد الجهات الرقابية المسؤولة عن عمل

الشركات سواء الخارجية أم الداخلية وتقليل عددها والإلتزام بمسؤولياتها لأن ذلك يساعد في تسهيل وتفعيل ممارسة الرقابة.

- دراسة عيدي، (2005)، بعنوان: أثر الرقابة على أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان: دراسة حالة على بنك التضامن الإسلامي السوداني، تناولت الدراسة أساسيات ومفهوم وأهمية الرقابة وأساليبها من واقع أهداف وطرق تقييم الأداء الإداري، صيغت المشكلة من أن الرقابة الإدارية لم تجد القدر المناسب الاهتمام بالقطاع المصرفي، كما هدفت لإبراز أهمية الرقابة باعتبارها أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية ومحاولة الربط بينها وأداء العاملين وترسيخ الرقابة الذاتية باعتبارها أحد الوسائل المهمة بتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال دراسة لبنك التضامن الإسلامي ودوره في الإستثمار والتعرض للأهداف والهيكل وأطر البنك الإدارية، إفتترضت الدراسة بأن هنالك علاقة طردية بين الرقابة الإدارية ومستوى الأداء، وهناك علاقة بين الرقابة الذاتية وترقية أداء العاملين، إتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي، وتوصلت لنتائج أهمها: أن هناك علاقة بين الرقابة الإدارية وأداء العاملين والنظام الرقابي الفاعل يمكن أن يساعد في الأداء بكفاءة عالية وأن هناك حاجة لتغيير أسلوب تقييم معايير الأداء وإقامة المحاضرات بصورة دورية للعاملين والإهتمام بالصفات والمؤهل الأكاديمي، وأوصت بضرورة وضع معايير ومقاييس حديثة عند وضع الأدوات المستخدمة للرقابة الإدارية مما ينسجم مع طبيعة العمل.

- دراسة عبداللطيف، وتركمان، (2005)، بعنوان: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية على زيادة فعالية أداء المنظمات، وقد إعتد الباحثان على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد أجريت الدراسة في سورية وتكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام. وإستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم، وتزداد كفاءة وفعالية المنظمات بإستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية. وأن جميع الأدوات المستخدمة لقياس الأداء هي أدوات تقليدية، وأنهم يقومون بقياس الرضا عن طريق إستبيان من وقت لآخر للإستفادة منه في تحسين الأداء. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة العمل على إحقاق القائمين على عملية الرقابة الإستراتيجية بدورات تدريبية متخصصة، والعمل على إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية الرقابة الإستراتيجية.

- دراسة الفراء، وشاهين (2007) بعنوان " واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، وقياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية في قطاع غزة لأهدافها، ولقد تم جمع المعلومات الأولية من خلال إستبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، وشملت (129) منظمة وقد أظهرت النتائج أنه يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الداخلية بمستوى مناسب، وأوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهياكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة وأساليب الإتصال

والتواصل بين المؤسسة والعاملين فيها، بالإضافة إلى ضرورة التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية.

- دراسة عبابنة (2008) بعنوان "التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن". هدفت الدراسة إلى توظيف بطاقة التقييم المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية. وتم قياس البعد المالي من خلال تحليل الإيرادات والنفقات والفرق بينهما ونسبة إيرادات دائرة الجمارك إلى إجمالي الإيرادات المحلية للموازنة الأردنية خلال الفترة (1996 - 2005). أما بالنسبة لقياس بعد رضا المستفيدين فقد تم اختيار عينة شملت (100) شركة تخليص عاملة، كما تم استخدام استبانة لقياس مدى رضا ممثلي الشركات المبحوثة حول الخدمات والإجراءات التي تقدمها لهم دائرة الجمارك الأردنية. كما تم استخدام استبانة أخرى لقياس رضا الموظفين لعينة منهم بلغت (150) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن الأداء المالي كان إيجابياً للفترة المبحوثة. وأن هناك درجة رضا متوسطة لدى ممثلو شركات التخليص حول خدمات وإجراءات دائرة الجمارك. كما كان مستوى رضا موظفي دائرة الجمارك يتسم بالمتوسط حول العمليات الداخلية والنمو والتعلم التنظيمي كبعدين من أبعاد البطاقة. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف بطاقة التقييم المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية.

- دراسة الكساسبة، وعبد، (2009)، بعنوان: دور الرقابة الإدارية في حماية شركات الأعمال في الأزمات المالية: حالة تطبيقية على الشركات المساهمة في الأردن. هدفت الدراسة إلى قياس دور

الرقابة الإدارية في حماية شركات الأعمال في الأزمات المالية. واعتمدت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير إيجابي لكل من رقابة الجهات الحكومية والعامة، ورقابة مجالس الإدارة، ورقابة وحدات الرقابة الداخلية على حماية المؤسسات والشركات من الأزمات، كما تبين أنه لا يوجد تأثير لكل من الجهات الحكومية والعامة ومجالس الإدارة على مؤشر إرتفاع المديونية. وأوصت الدراسة بضرورة عمل إرساء تدابير ونظم تيسر قيام الموظفين بالإبلاغ عن أفعال الشركة عندما ينهبون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أدائهم لوظائفهم، والإلتزام بالإفصاح عن أشياء منها: ممارسة أنشطة خارجية أو عمل وظيفي واستشاري وأصول وهبات أو منافع كبيرة قد تفضي إلى تضارب في المصالح مع مهامهم كموظفين.

- دراسة العجمي، (2012) بعنوان: أثر القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن. هدفت الدراسة إلى بيان القدرات الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) من العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من الإدارات العليا والوسطى. وفي ضوء ذلك تم جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي للقدرات الإستراتيجية على الأداء المالي في البنوك التجارية. وأوصت الدراسة بأهمية زيادة فرص

التدريب في مجال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وإلى ضرورة مشاركة الموظفين الإداريين في صياغة محاورها.

- دراسة المطيري (2013) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء لدى إدارات العمل التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء لدى إدارات العمل التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على المديرين والمراقبين ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الإدارات، وتكونت العينة من (89) مشرفاً يعملون في الإدارات المشمولة بالدراسة. أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي (للدعم الذي تقدمه الإدارة العليا للإدارات الإشرافية، التشريعات النافذة والمطبقة، الأدوات والأساليب العلمية، الكفاءات الإدارية والفنية القادرة على إنجاز الرقابة، والدورات التدريبية) في تطوير الأداء لدى إدارات العمل التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في دولة الكويت. وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: أهمية استمرار الإدارة العليا بتقديم الدعم للمراقبين وأن تستمر بطلب التقارير الرقابية مدعمة بآراء ومقترحات لتحسين وتصويب الأوضاع، وتقوم أيضاً بمناقشة نتائج تقييم أداء الإدارات التابعة مع هؤلاء المراقبين، وأن تقوم بمتابعة إجراءات الرقابة على أداء هذه الإدارات.

- دراسة نديم، (2013)، بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق

العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، يتمثل مجتمع الدراسة بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق وإستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كذلك وجود تأثير لتطبيق وإستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الإقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على تطبيق وإستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى إنسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

2- الدراسات الأجنبية

-دراسة Manson & Sherer (2002) بعنوان

Audit automation as control within audit firms

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة أتمة التدقيق كأسلوب للرقابة، حيث ركزت محاور الدراسة على عملية معالجة البيانات وكادر التدقيق من حيث مقاومة التغيير والمنافسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات التي جمعها من خمسة شركات في المملكة المتحدة شملت جميع المستويات الإدارية.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مكننة التدقيق (الرقابة) لا يمكن النظر إليها على أنها تقنية بسيطة لتحسين جودة الأداء الإداري والمالي فقط أو رفع معدل الإنتاجية، إنما هي أيضاً ذات قيمة في عملية المنافسة السوقية للشركات. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بأتمتة التدقيق كأسلوب للرقابة.

- دراسة (David etal, 2006) بعنوان:

Adding Significant Value with Controls

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيمة المضافة الهامة لأنظمة الرقابة، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ودراسة حالة لأربع منظمات بريطانية من القطاعين العام والخاص طبقت عملية التوافق، حيث تمّ جمع البيانات من خلال المقابلات المعمّقة مع مديري الإدارات العليا في هذه المنظمات. وبينت الدراسة أن النجاح لا يعتمد فقط على مكونات الإطار الفعال للرقابة، لكنه هناك العديد العوامل المختلفة، تتسق عبر الصناعة والأحجام المتنوعة من المنشآت، تكون مسؤولة عن نجاح الشركات في الصناعة ومن أهمها:

- 1- تغيير الإدارة: لتكون رائد في السوق يجب على المنظمة أن تغير في مسؤوليات أفراد المنظمة.
- 2- التحسين المستمر: البحث الدائم عن التقدم ورفع القيمة المضافة عما كانت عليه.
- 3- قيادة القيمة: التفكير على نحو خلاق ومستمر حول ما تم إنجازه حتى الآن لرفع ميزة تنافسية.

4- ما بعد الإلتزام: يجب على المنظمات التحرك إلى بعد الإلتزام الأساسي والتركيز على نظام رقابة جيد يساعدها في قيادة أهداف العمل الإستراتيجية، تقليل الإنحرافات، تخفيف الخطر، تصميم أفضل لتحسين معالجات الأعمال بشكل متكامل.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: العمل على تطبيق نظام الموازنات التخطيطية كجزء من نظام الرقابة، الأمر الذي يمكن من تقييم الأداء وتحليل الإنحرافات وتحديد المتسببين في هذه الإنحرافات. والعمل على تجاوز التطبيق الخاطيء لهذا النظام من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفترة الجارية بالنتائج الفعلية لفترة أو لعدة فترات سابقة دون أن تكون هناك مساءلة.

- دراسة Shujun (2007) بعنوان :

Effect Of Mood And Management Control System On Performance Evaluation

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المزاجية والتحيز الشخصي في تقييم أداء العاملين، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية واستخدمت الاستبانة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود كثير من الإنحرافات السلبية من متخذي القرارات في غياب الرقابة بسبب المزاجية عند تقييم الأداء العاملين، مما ينتج عن ذلك إتخاذ قرارات إدارية خاطئة تؤدي إلى حدوث مشاكل خطيرة في العمل وتؤثر بشكل سلبي على أدائها وعلى تحقيق أهدافها، وأوصت الدراسة بضرورة وجود رقابة مستمرة على نتائج تقييم أداء العاملين ومراجعتها للتأكد من مصداقية تقييم الأداء ومن صحة المعلومات.

- دراسة (Wisan, 2007) بعنوان :

Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتيemor، وإجراء تحليل مقارنة لمقاييس الأداء المستخدمة في الجامعة وهي بطاقة الأداء المتوازن Balance Score Card (BSC) وسيجما ستة Six Sigma (6σ). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أفضل أداة تساعد الإدارة العليا على تقويم مستوى أداء الجامعة هي BSC، وذلك لوضوحها وقابليتها للفهم والإدراك. وإن إحدى نقاط القوة لبطاقة الأداء المتوازن أنها لا توجه المنظمة إلى التركيز على المقاييس المالية فقط، بل أيضاً توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية (العميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب إستعماله. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الإلتزام بعناصر الرقابة وفقاً للمعايير الحديثة، والمستندة على مجموعة من المقاييس غير المالية.

- دراسة Zuriekat (2008) بعنوان:

The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing " Companies: A contingency Approach

هدفت إلى فهم بطاقة التقييم المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية، من خلال دراسة مدى استخدام هذه الشركات لهذه البطاقة. زيادة على دراسة أثر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، إستراتيجية الشركة، الهيكل التنظيمي، البيئة الخارجية، درجة المنافسة في السوق، حجم الشركة في

استخدام بطاقة التقييم المتوازن. اعتمد الباحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفروض والمنهج الاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض والإحصاء الوصفي والتحليلي كأداة إحصائية في جمع وتحليل البيانات. وتبين أن هناك تأييداً كبيراً في تطبيق بطاقة التقييم المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية زيادة على تنظيم الإجراءات الإدارية وحجم الشركة يؤثران تأثيراً إيجابياً في استخدام بطاقة التقييم المتوازن، كما بينت النتائج أن إستراتيجية الشركة، المركزية والبيئة الخارجية ودرجة المنافسة لا تؤثر إيجابياً على استخدام بطاقة التقييم المتوازن. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام باستخدام بطاقة التقييم المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية.

- دراسة (Edwards etal, 2010) بعنوان:

Related Activities of Internal ‘Discussion of Information Technology Control

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الرقابة الداخلية كأحد الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الرقابي في التأكد من أثر العوامل التنظيمية في كفاءة وفعالية نظام الرقابة، واتبعت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة) لإحدى الشركات الكبرى العاملة في مدينة (Taichung) في تايوان، وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع (100) من العاملين في الشركة من مختلف المستويات الإدارية، وتوصل الباحثون إلى عدد من النتائج أهمها: أن نظم الرقابة الداخلية المستخدمة في هذه المصارف تسهم في إضافة قيمة جديدة للمنظمة وتساعد في تحقيق الأهداف بخطط الأعمال وتقارير الرقابة والأداء وبما تتضمنه من توصيات لإصلاح الأخطاء وتطوير الأعمال. كما أشارت نتائج

الدراسة إلى تطور مفهوم الرقابة من مجرد اكتشاف الأخطاء وعمليات الغش والتلاعب إلى تطوير ضوابط ومعايير رقابية تتعلق بالجوانب التنظيمية والتطبيقات العملية لنظم المعلومات الإدارية. وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على تنفيذ نظام الرقابة الداخلية كأحد الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الرقابي ولعلاقتها المباشرة مع إدارة المنظمات.

- دراسة (Ala'a & Noor, 2010) بعنوان:

Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives”

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج رياضي في إدارة التغيير والتخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والإبتكار والتعلم وبين قياس الأداء المتوازن. بالإضافة إلى التحقق من وجود علاقة تكاملية بين محاور الأنموذج المتوازن لقياس أداء تغيير الإدارة والتخطيط الاستراتيجي على المجالات الأربعة. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم إستبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (100) موظف، تم إختيار كل عشرين موظفاً من العينة من مصارف مختلفة هي: البنك العربي، بنك الأردن الكويتي، والبنك الأهلي، وبنك الإسكان وبنك الأردن. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (≤ 0.05) بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات المجال المالي والعملاء، ومجال العمليات الداخلية ومجال الموارد البشرية والإبتكار والتعلم. كذلك تبين وجود علاقة تكاملية بين المحاور الأربعة. لذلك إقترح الباحث نموذجاً رياضياً يقيس التكامل بين هذه المجالات.

وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج رياضي لتكامل نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي إقترحه الباحث في المصارف الأردنية للتسهيل على المنظمة في تحديد العوامل التشغيلية التي تدفع إلى النجاح في المستقبل، ويساعدها في تأييد أهدافها الإستراتيجية وإجراءاتها، لخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

- دراسة (Window, 2010) بعنوان:

Beyond Control Techniques

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة في الأنشطة الرقابية والإشراف، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (500) منظمةً صناعيةً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمت دراسة المجتمع كاملاً، بالإعتماد على الاستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في الشركات المبحوثة. وأظهرت الدراسة أن أفضل الممارسات هي: التعرف على التغييرات التي طرأت على البيئة التي تعمل بها الشركة، وضرورة التنسيق مع الأطراف الأخرى في إدارة المخاطر وفهم الإجراءات والمتطلبات المتعلقة بنشاطات الشركة بشكل عام. وإستخدمت الاستبانة كأداة لجمع لبيانات في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن المصادر الثانوية متمثلة بالوثائق والتقارير المالية. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وضع مقارنة حول كيفية تحويل إتجاهات الرقابة التقليدية إلى إتجاهات الرقابة الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات. وتبين وجود أثر للرقابة الإدارية المتمثلة في المعايير وكيفية قياس الأداء الفعلي ومقارنة مع تلك الموضوعة لتصحيح الأخطاء والانحرافات، ووضعت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة مواكبة المراقب الداخلي والرقابة الداخلية لمستجدات عملية الرقابة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الرقابة الداخلية.

-دراسة (Ombuna et al, 2013)، بعنوان :

“Impact of Balanced Scorecard Usage on the Performance of Commercial Banks”.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية في كينيا. وقد استخدمت العينات البسيطة لإختيار 72 مستجيب من 18 من البنوك التجارية. وتم في هذه الدراسة استخدام مقياس ليكرت من خمس فقرات لقياس درجة الاستجابة من حيث القوة أو الضعف. وتم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات وإستخدام معامل ارتباط بيرسون لإختبار العلاقة بين إثنين أو أكثر من المتغيرات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أهمها الأثر الإيجابي لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك حيث أشار غالبية أفراد العينة بأنهم قد حققوا الكثير من أهدافهم من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن. هذا يشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يُشكل نظامًا إداريًا يمكن المنظمات من توضيح رؤيتهم وإستراتيجياتهم وترجمتها إلى أفعال. إضافة إلى توفير بطاقة الأداء المتوازن لردود الفعل على العمليات الداخلية والنتائج الخارجية من أجل مواصلة تحسين الأداء الاستراتيجي والنتائج. وخلصت الدراسة إلى إعتقاد أن فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تقع على ديناميكيات المنظمات، إجراءات التنفيذ و(الرقابة) والتقييم المتبناة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تمثل أبرزها في إمتلاك البنوك للمزايا التنافسية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة وتلبية إحتياجات العملاء التي يحتاجونها لتطوير المنتجات والخدمات التي لها توفر لها مثل هذه المزايا التنافسية.

3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتضح مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة كالآتي:

أولاً: الهدف: هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى قياس فاعلية الرقابة الداخلية من وجهة نظر أجهزة الرقابة المالية الحكومية، ومنها هدف للتعرف على دور المراقب الداخلي في قطاع مثل المصارف أو الجامعات، في حين تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الإلتزام بتوقيتات تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن في جودة الأداء وذلك من خلال دراسة استطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، وما قد يشمل من ملحقات قد تتناولها العملية الرقابية وفق مختلف الدراسات التي تعرضت لموضوعها. إذ أن هذه الدراسة تتميز في أنها ركزت على دراسة بعض المتغيرات المتعلقة بأثر توقيت الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية، والرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانياً: المنهجية: اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على منهجية البحث الاستكشافي والوصفي، وبعضها ركز على دراسة حالة، في حين يمكن اعتبار الدراسة الحالية ميدانية وصفية تحليلية تهتم بالتركيز على جانبين، يركز الجانب الأول على طرح نظري للمفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية وأهميتها وكذلك المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الجوهرية ومناظيرها الأربعة، في حين يركز الجانب الثاني على تحليل وإختبار الفرضيات الخاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية.

ثالثاً: المجال: تنوعت مجالات الدراسات السابقة بين الرقابة الداخلية والمراجعة وعلى قطاعات مختلفة، والمدى الذي تستخدم فيه لمكونات الرقابة في قياس فاعلية الرقابة من وجهة نظر هذه الأجهزة، في حين كان مجال هذه الدراسة، حيث تعد الدراسة الحالية إمتداد للدراسات السابقة التي

تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن وأهمية إستخدامها، بهدف تحسين جودة الأداء، وذلك من خلال

دراسة استطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية في المملكة الأردنية الهاشمية.

رابعاً: بيئة الدراسة: تتضح مميزات هذه الدراسة في أنها تأتي للتأكيد على أهمية التوسع في تطبيق

الرقابة الإدارية ومحاور بطاقة الأداء المتوازن في البيئة الإقتصادية الأردنية والإستفادة منها في

تطوير الممارسة الإدارية وتطوير العمل، وبالتالي تحقيق تطلعات الإدارة والتي ستعكس على

قراراتهم حال التطبيق الفعلي لعملية الرقابة.

خامساً: الموضوع: تناولت الدراسات السابقة جوانب متعددة ومتنوعة في مجال التدقيق بمعناها

الرقابي، وركزت على أهمية إستخدام التقنيات الالكترونية في الرقابة الإدارية والتدقيق، تتميز هذه

الدراسة عن غيرها من الدراسات المشابهة في أنها طرحت موضوعاً لم يعثر الباحث فيها على

دراسات مماثلة إلا القليل منها والتي تتعلق بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية، وهي ميزة غير مسبوقة

على حد علم الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (3 - 1) المقدمة
- (3 - 2) منهج الدراسة
- (3 - 3) مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 - 4) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 5) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (3 - 6) المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (3 - 7) صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1) المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر توقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن في جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذا الهدف أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2) منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، وتحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال توزيع إستبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة وذلك بعد إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإجماعية (SPSS) ويعد هذا المنهج من أفضل المناهج في هذا النوع من الدراسات حيث من السهولة

جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بواسطة الإستبانة التي تم إعدادها لقياس الفرضيات، والتي تتكون من جزأين يتناول الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية أما الجزء الثاني فيتناول فقرات الاستبانة والتي تم التحقق من دلالات صدقها من خلال إستطلاع آراء المحكمين وثباتها من خلال توزيعها على عينة إستطلاعية من خارج عينة الدراسة الحالية.

(3 - 3) مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن والبالغ عددهم (603). أما عينة الدراسة فقد شملت (150) موظفاً من العاملين في شركة الكهرباء الوطنية وقد تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتم توزيع (150) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، إسترجع منها (139) بنسبة (92.67%). وبعد فحص الإستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، إستبعد منها (10) إستبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم إستكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (129) إستبانة بنسبة (86 %) من إجمالي عدد الإستبانات المسترجعة. و 21.4% من مجتمع الدراسة و هي نسبة ممثلة وفق معايير البحث العلمي.

(3 - 4): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (1 - 3) ، (2 - 3) ، (3 - 3) ، (4 - 3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل). إذ يوضح الجدول (1 - 3) أن 65.9% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 34.1% هم من الإناث. مما يعكس مدى مساهمة المرأة الأردنية في قوة العمل في الشركة.

الجدول (3 - 1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	85	65.9
	إناث	44	34.1
المجموع		129	100

وما يتعلق بمتغير العمر، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 - 2) أن 41.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 35.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن 15.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 51 إلى 60 سنة ما مجمله 7%. تفصح هذه النتيجة عن أن معظم العاملين في الشركة هم الشباب القادرين على العمل والعطاء، إذا ما توفر لهم التدريب واكتساب المهارات.

الجدول (3 - 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	54	41.9
	من 31 - 39 سنة	46	35.7
	من 40 - 50 سنة	20	15.5
	من 51 - 60 سنة	9	7
المجموع		129	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 3) فقد تبين أن 14% من حملة شهادة الثانوية العامة، وأن 23.3% هم من حملة شهادة الدبلوم المتوسط في إختصاصاتهم. كما أن 50.4% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 12.4%. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين هم من حملة الشهادات العليا في مختلف التخصصات : مما يعني قدرتهم على إتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، وقدرتهم على التطوير وتحسين الأداء.

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	18	14
	دبلوم متوسط	30	23.3
	بكالوريوس	65	50.4
	ماجستير	16	12.4
	دكتوراه	-	-
المجموع		129	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 33.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وأن 23.3% هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات، وأن ما نسبته 14% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنوات، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 29.5%. مما يدل أن الشركة تمتلك خبرات إدارية وفنية كبيرة، ويلاحظ من بيانات الجدول (3-3) وجود إستقرار وظيفي للعاملين وهي ميزة تنافسية تتمتع بها الشركة.

الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات	30	23.3
	من 5 - 10 سنوات	43	33.3
	من 11 - 15 سنة	18	14
	15 سنة فأكثر	38	29.5
المجموع		129	100

(3 - 5) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

- **المصادر الثانوية:** حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون من الدكتور المشرف كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام الباحثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء هي:

- **الجزء الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

- **الجزء الثاني:** تضمن مقياس توقيت تطبيقات الرقابة الإدارية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (الرقابة الإدارية الوقائية، الرقابة الإدارية المتزامنة، الرقابة الإدارية اللاحقة) و(30) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

تطبيقات الرقابة الإدارية	الرقابة الإدارية الوقائية	الرقابة الإدارية المتزامنة	الرقابة الإدارية اللاحقة
عدد الفقرات	10	10	10
الأسئلة	1 ؛ 3 ؛ 4 ؛ 27 ؛ 29 ؛ 30 ؛ 31 ؛ 37 ؛ 39 ؛ 43 ؛	2 ؛ 6 ؛ 11 ؛ 15 ؛ 25 ؛ 28 ؛ 33 ؛ 36 ؛ 44 ؛ 47 ؛	5 ؛ 7 ؛ 12 ؛ 17 ؛ 22 ؛ 32 ؛ 35 ؛ 38 ؛ 42 ؛ 46 ؛

وتراوح مدى الإستجابة من (1 - 5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

- **الجزء الثالث:** تضمن مقياس بطاقة الأداء المتوازن عبر (7) فقرات لقياسها، وهي (8 ، 10 ، 13 ، 16 ، 19 ، 23 ، 34) وتراوح مدى الإستجابة من (1 - 5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

- الجزء الرابع: تضمن مقياس جودة الأداء عبر بعدين رئيسيين، وهي (كفاءة الأداء ، فاعلية الأداء) و(10 فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

جودة الأداء	كفاءة الأداء	فاعلية الأداء
عدد الفقرات	5	5
الأسئلة	9 ؛ 14 ؛ 18 ؛ 20 ؛ 21	24 ؛ 26 ؛ 40 ؛ 41 ؛ 45

وتراوح مدى الإستجابة من (1 – 5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (47) فقرة بمقياس LiKert

الخماسي

(3 - 6) المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences .- ومن خلاله قام

الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

4- تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

مستوى الأهمية، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر .

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) **الصدق الظاهري:** تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أساتذة من

أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم

(1)، وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات

المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (2).

ب) **ثبات أداة الدراسة:** قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من

ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب

الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha \geq 0.60) يُعد في الناحية التطبيقية

للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003, 2003). والجدول (3 - 5) - (5) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 5)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	تطبيقات الرقابة الإدارية	30	0.830
1 - 1	الرقابة الإدارية الوقائية	10	0.692
2 - 1	الرقابة الإدارية المتزامنة	10	0.741
3 - 1	الرقابة الإدارية اللاحقة	10	0.641
2	بطاقة الأداء المتوازن	7	0.824
3	جودة الأداء	10	0.848
1 - 2	كفاءة الأداء	5	0.754
2 - 2	فاعلية الأداء	5	0.727
	الإستبانة ككل	47	0.911

إذ يوضح الجدول (3 - 5) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين

(0.824) لبطاقة الأداء المتوازن كحد أدنى، و (0.848) لجودة الأداء كحد أعلى، كما بلغ معامل

ثبات الإستبانة بشكل شمولي (0.911). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه

على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة

وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

(4 – 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي إعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل إختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 – 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: توقيت تطبيقات الرقابة الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة لوصف مستوى توقيت تطبيقات الرقابة الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن (الرقابة الإدارية الوقائية ، الرقابة الإدارية المتزامنة، الرقابة الإدارية اللاحقة)، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 – 1) ؛ (4 – 2) ؛ (4 – 3).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرقابة الإدارية الوقائية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن

ت	الرقابة الإدارية الوقائية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	أتوقع الخطأ أثناء عملي و اكتشفه قبل وقوعه	3.775	0.859	7	مرتفعة
3	أستعد لمواجهة الأخطاء المحتملة أثناء عملي وأحاول منع حدوثها	4.286	0.720	2	مرتفعة
4	لا أنتظر حتى تأتيني المعلومات عن وقوع الخطأ بل أسعى إليها بنفسى لمنع وقوعه	4.139	0.836	5	مرتفعة
27	أقوم بمتابعة سير العمل للتنبؤ بوقوع الخطأ	3.899	0.808	6	مرتفعة
29	أخذ الإجراءات التصحيحي فور اكتشاف الأخطاء	4.356	0.596	1	مرتفعة
30	أخذ الإجراءات التصحيحي المناسب حتى وإن تعارض مع نصوص القوانين وأنظمة العمل في الشركة	3.294	1.033	10	متوسطة
31	تساعد الرقابة الوقائية في تقليل تكاليف العمل	3.751	0.927	9	مرتفعة
37	تساعد الرقابة الإدارية الوقائية في تنمية روح الإبداع من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحي المناسب	3.759	0.872	8	مرتفعة
39	أقوم بإبلاغ رئيسي المباشر فوراً عندما أتوقع حدوث خطأ كبير	4.255	0.773	3	مرتفعة
43	إلزام الموظف بتطبيق الرقابة الإدارية الوقائية في وقتها ومنع وقوع الأخطاء دليل واضح على كفاءته	4.155	0.642	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرقابة الإدارية الوقائية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن		3.967	0.420		

يشير الجدول (4 - 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرقابة الإدارية الوقائية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.294 - 4.356) بمتوسط مقداره (3.967) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للرقابة الإدارية الوقائية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أخذ الإجراءات التصحيحي فور إكتشاف الأخطاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.356) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.967)، وإنحراف معياري بلغ (0.596)، فيما حصلت الفقرة "أخذ الإجراءات التصحيحي المناسب حتى و إن تعارض مع نصوص القوانين و أنظمة العمل" على المرتبة

العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.294) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.967) وإنحراف معياري (1.033). وبشكل عام يتبين أن مستوى الرقابة الإدارية الوقائية في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

كما يظهر الجدول (4 – 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرقابة الإدارية المتزامنة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.279 – 4.209) بمتوسط مقداره (3.796) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للرقابة الإدارية المتزامنة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أقوم بمراقبة سير العمل أولاً بأول منذ بدايته و حتى نهايته" بمتوسط حسابي بلغ (4.209) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.796)، وانحراف معياري بلغ (0.703)، فيما حصلت الفقرة "يتأخر إنجاز العمل بسبب تطبيق الرقابة المتزامنة بصورة متزامنة" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.279) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.796) وإنحراف معياري (0.901). وبشكل عام يتبين أن مستوى الرقابة الإدارية المتزامنة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة. تشير هذه النتائج إلى مستوى الإدراك المرتفع لأهمية الرقابة الوقائية بين العاملين في الشركة وتعزى هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين من المؤهلين، و إلى كفاءة القيادات الإدارية وقدرتها على التوجيه و الإشراف والتدريب المستمر.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرقابة الإدارية المتزامنة في شركة

الكهرباء الوطنية في الأردن

ت	الرقابة الإدارية المتزامنة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
2	تؤدي الرقابة الإدارية المتزامنة إلى تحسين جودة أداء الموظف	4.077	0.923	2	مرتفعة
6	أقوم بمقارنة ما أنجزه من عملي مع المعايير الموضوعة لاكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها	3.845	0.842	4	مرتفعة
11	أقوم بمراقبة سير العمل أولاً بأول منذ بدايته وحتى نهايته	4.209	0.703	1	مرتفعة
15	تعلم الرقابة الإدارية المتزامنة على كشف نواحي القصور في تطبيق القوانين و أنظمة العمل	3.627	0.944	8	متوسطة
25	تفنع الرقابة الإدارية المتزامنة تطور الأخطاء لأنها تعالج الخطأ لحظة وقوعه في العمل	3.728	0.845	7	مرتفعة
28	تساهم الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين جودة القرارات	3.658	0.795	9	متوسطة
33	تعلم الرقابة الإدارية المتزامنة إلى تحسين مستوى الأداء	3.775	0.762	5	مرتفعة
36	أقوم بالتنسيق مع رئيسي المباشر أثناء العمل لمساعدتي في حل الأخطاء و مشكلات العمل	4.007	0.905	3	مرتفعة
44	يتأخر إنجاز العمل بسبب تطبيق الرقابة المتزامنة بصورة متزامنة	3.279	0.901	10	متوسطة
47	تحقق الرقابة الإدارية المتزامنة في عملي معايير الجودة المطلوبة في العمل	3.751	0.739	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرقابة الإدارية المتزامنة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	3.796	0.460		

ويظهر الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرقابة

الإدارية اللاحقة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لهذا المتغير بين (2.829 - 4.449) بمتوسط مقداره (3.764) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للرقابة الإدارية اللاحقة في شركة الكهرباء

الوطنية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أقوم بمراجعة عملي للتأكد من عدم

وقوع أخطاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.449) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.764)، وإنحراف معياري بلغ (0.649)، فيما حصلت الفقرة "يركز رئيسي على اللوم و العقاب أكثر من تركيزه على اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.829) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.764) وإنحراف معياري (1.173). وبشكل عام يتبين أن مستوى الرقابة الإدارية اللاحقة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة. وتعني هذه النتيجة أن معظم العاملين يحرصون على مراجعة أعمالهم بعد إنجازها وقبل عرضها على الرئيس، وهذا مؤشر على الكفاءة التي يحرص كل موظف على تحقيقها. إلا أن معظم القيادات الإدارية من أنماط معينة يركزون على لوم وعقاب الموظف أكثر من تركيزهم على إصلاح الأخطاء.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرقابة الإدارية اللاحقة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن

ت	الرقابة الإدارية اللاحقة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	تقيم الرقابة الإدارية اللاحقة جودة العمل الذي أنجزته	3.930	0.867	3	مرتفعة
7	أقوم بمراجعة عملي للتأكد من عدم وقوع أخطاء	4.449	0.649	1	مرتفعة
12	يقوم رئيسي المباشر بمراجعة عملي بعد إنجازها	3.891	1.032	4	مرتفعة
17	يهتم رئيسي بالفترة الزمنية التي أنجزت خلالها المهمة الموكلة لي	3.798	1.010	5	مرتفعة
22	ألاحظ أحيانا أن سبب الأخطاء ناتج عن المبالغة في وضع معايير الأداء	3.209	1.143	8	متوسطة
32	يركز رئيسي على اللوم والعقاب أكثر من تركيزه على اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب	2.829	1.173	10	متوسطة
35	تعمل الرقابة الإدارية اللاحقة على تقليل تكرار الأخطاء	3.775	0.821	6	مرتفعة
38	تعمل الرقابة الإدارية اللاحقة على رفع كفاءة وجودة أداء الموظف	3.705	0.878	7	مرتفعة
42	أقوم بالتحقق من أن العمل الذي أنجزته مطابقا لما هو مطلوب مني عمله	4.302	0.607	2	مرتفعة
46	أشعر أحيانا أن الرقابة الإدارية اللاحقة غير ضرورية في عملي	2.899	1.095	9	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرقابة الإدارية اللاحقة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	3.764	0.387		

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة

لوصف مستوى بطاقة الأداء المتوازن في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى بطاقة الأداء المتوازن في شركة

الكهرباء الوطنية في الأردن

ت	بطاقة الأداء المتوازن في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
8	أعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن تحدد معايير أداء عادلة	3.883	0.766	1	مرتفعة
10	تفيدني بطاقة الأداء المتوازن في الانتباه إلى تحقيق الجودة في الأعمال الرئيسية لخدمة عملاء الشركة	3.728	0.747	3	مرتفعة
13	تساعدني بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على الأداء الحالي وأدائي في المستقبل	3.814	0.788	2	مرتفعة
16	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توضيح الرؤية واستراتيجية المنظمة	3.550	0.828	6	متوسطة
19	تعمل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين العمليات الداخلية والمالية	3.573	0.845	5	متوسطة
23	تعالج بطاقة الأداء المتوازن القصور في معايير الأداء الحالية	3.403	0.785	7	متوسطة
34	يدعم استخدام بطاقة الأداء المتوازن القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة	3.589	0.786	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	3.648	0.553		

يشير الجدول (4 - 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببطاقة

الأداء المتوازن في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لهذا المتغير بين (3.403 - 3.883) بمتوسط مقداره (3.648) على مقياس

ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لبطاقة الأداء المتوازن في شركة

الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن تحدد معايير أداء عادلة" بمتوسط حسابي بلغ (3.883) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.648)، وإنحراف معياري بلغ (0.766)، فيما حصلت الفقرة "تعالج بطاقة الأداء المتوازن القصور في معايير الأداء الحالية" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.403) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.648) وإنحراف معياري (0.785). وبشكل عام يتبين أن مستوى بطاقة الأداء المتوازن في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة. تشير نتائج الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تؤثر إيجاباً على جودة الأداء في الشركة إلا أنها لا تفصح بصورة واضحة عن رؤية وإستراتيجية المنظمة.

ثالثاً: جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة

لوصف مستوى جودة الأداء في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن (كفاءة الأداء ؛ فاعلية الأداء)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 5) ؛ (4 - 6)

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى كفاءة أداء شركة الكهرباء الوطنية

في الأردن

ت	كفاءة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	يتم الاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لانجاز المهام الخاصة في الشركة	4.023	0.905	1	مرتفعة
14	يتم تقييم العاملين وفق مستويات الأداء التي يقومون بها في الشركة	3.155	1.214	3	متوسطة
18	يتم ترقية الموظفين في ضوء الإنجازات التي يقومون بها في الشركة	2.845	1.227	4	متوسطة
20	يتم انجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني يضعه رئيسي المباشر	3.449	1.038	2	متوسطة
21	يتم مكافأة الموظف الذي يقدر قيمة الوقت في العمل	2.759	1.273	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكفاءة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	3.246	0.809		

يشير الجدول (4 - 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكفاءة أداء

شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(2.759 - 4.023) بمتوسط مقداره (3.246) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى المستوى المتوسط لكفاءة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "يتم الاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لانجاز المهام الخاصة في

الشركة" بمتوسط حسابي بلغ (4.023) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.246)، وإنحراف معياري بلغ (0.905)، فيما حصلت الفقرة "يكافأ الموظف عند حسن

إستخدامه موارد الشركة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.759) وهو

أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.246) وإنحراف معياري (1.273). وبشكل

عام يتبين أن مستوى كفاءة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة من

وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط. تدل هذه النتيجة حرص إدارة الشركة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لرفع كفاءة الإدارة فيها، إلا أنها لا تكافئ بقدر كاف الموظفين الملتزمين بوقت العمل ولا تقوم بترقية الموظفين الممتازين المستحقين للترقية.

كما يظهر الجدول (4 – 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفاعلية أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.069 – 3.542) بمتوسط مقداره (3.296) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لفاعلية أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يؤدي الموظف عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.542) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.296)، وإنحراف معياري بلغ (1.023)، فيما حصلت الفقرة "تنمي الشركة لدى العاملين حب العمل و التحدي بما يمكنهم أن يكونوا على قدر كبير من المسؤولية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.069) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.296) وإنحراف معياري (1.167). وبشكل عام يتبين أن مستوى فاعلية أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى فاعلية أداء شركة الكهرباء الوطنية

في الأردن

ت	فاعلية أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	تسعى الشركة لتأهيل العاملين ليكونوا قادرين على تحمل المسؤولية في إنجاز مهامهم	3.465	1.090	2	متوسطة
26	تنمي الشركة لدى العاملين التحدي وحب العمل بما يمكنهم من تحمل المسؤولية	3.069	1.167	5	متوسطة
40	يؤدي الموظف عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل	3.271	1.102	3	متوسطة
41	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المهارات العلمية الحديثة	3.542	1.023	1	متوسطة
45	تشجع الإدارة العاملين على الإبتكار والإبداع	3.131	1.085	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفاعلية أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن	3.296	0.756		

(4 – 3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).

جدول (4 - 7)

نتائج إختبار تحليل الإحدار المتعدد لتأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة

الوقائية ؛ الرقابة المتزامنة ؛ الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء

الوطنية في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	\hat{a} معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع		
0.000	4.878	0.423	0.000	3	33.407	0.445	0.667	تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن		
0.002	3.220	0.313		بين المجاميع					125	البواقي
0.000	4.996	0.472		المجموع					128	

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 7) أثر الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة

الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية

في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلتزام

بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) في

تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.667)

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.445)، أي أن ما قيمته

(0.445) من التغيرات في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ناتج عن

التغير في الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية، كما بلغت قيمة درجة التأثير \hat{a} (0.423)

للرقابة الوقائية ، (0.313) للرقابة المتزامنة ، (0.472) للرقابة اللاحقة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية يؤدي إلى زيادة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن بقيمة \hat{a} (0.423) للرقابة الوقائية ، (0.313) للرقابة المتزامنة ، (0.472) للرقابة اللاحقة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.407) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل نوع من أنواع الرقابة (الرقابة الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية ، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8)

جدول (4 – 8)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية

في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	\hat{a} معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.706	0.385	0.000	1	22.146	0.148	0.385	جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
				الإنحدار				
				127				
				128				
				المجموع				

يوضح الجدول (4 – 8) تأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.385) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.148)، أي أن ما قيمته (0.148) من التغيرات في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير \hat{a} (0.385). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإلتزام بتوقيت

تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن بقيمة (0.385). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.146) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.706) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية

المتزامنة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	\hat{a} معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	7.960	0.577	0.000	1	63.367	0.333	0.577	جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
				الإنحدار				
				127				
				128				
								المجموع

يوضح الجدول (4 – 9) تأثير الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.577) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.333)، أي أن ما قيمته (0.333) من التغيرات في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة، كما بلغت قيمة درجة التأثير \hat{a} (0.577). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية المتزامنة يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن بقيمة (0.577). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (63.367) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية اللاحقة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية اللاحقة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.631) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.399)، أي أن ما قيمته (0.399) من التغيرات في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية اللاحقة، كما بلغت قيمة درجة التأثير \hat{a} (0.631). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية اللاحقة يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن بقيمة (0.631). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (84.210) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.177) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية اللاحقة في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء

شركة الكهرباء الوطنية في الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	\hat{a} معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	7.752	0.567	0.000	1	60.089	0.321	0.567	جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن
				الإنحدار				
				127				
				128	المجموع			

يوضح الجدول (4 – 11) تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.567) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.321)، أي أن ما قيمته (0.321) من التغيرات في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام ببطاقة الأداء المتوازن، كما بلغت قيمة درجة التأثير \hat{a} (0.567). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام

ببطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن بقيمة (0.567). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (60.089) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.752) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

الإستنتاجات و التوصيات

(1-5) المقدمة

(2-5) الإستنتاجات

(3-5) التوصيات

(1-5) المقدمة

يستعرض هذا الفصل أهم الإستنتاجات التي أدركها الباحث من نتائج التحليل الإحصائي والإطار النظري، والمتغيرات التابعة والمستقلة، وإختبار الفرضيات. كما يعرض هذا الفصل التوصيات التي تقدمها لشركة الكهرباء الوطنية و إلى ذوي العلاقة في الشركات الأخرى.

(2-5) الإستنتاجات

1- من خلال نتائج تحليل وصف المتغيرات الديموغرافية في شركة الكهرباء الوطنية إستنتج الباحث أن العاملين في الشركة معظمهم من العاملين المؤهلين والقادرين على العطاء وإكتساب المهارات إذا ما توافرت لهم البيئة العملية المناسبة والتدريب لتطوير قدراتهم المعرفية، ولوحظ أن الشركة توفر للعاملين الإستقرار الوظيفي مما يشعرهم بالأمن والرغبة في البقاء في وظائفهم. وهذه من العوامل المحفزة للإبداع والإبتكار، كما تعبر هذه الإستنتاجات عن مدى قدرة القيادات الإدارية في مختلف المستويات على التوجيه والإشراف للمرؤوسين. إن كل هذه العوامل تؤثر بصورة إيجابية على إدراك أهمية التركيز على توقيت تطبيق نظم الرقابة في الشركة وإصلاح الأخطاء أولاً بأول وهذا هو الذي يحافظ ويزيد من جودة الأداء في الشركة بصورة عامة.

2- أظهرت نتائج الدراسة وجود إنتزام ملحوظ بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية و أثره على تحسين جودة أداء شركة الكهرباء الوطنية، وأن إدارة الشركة تشجع العاملين على إكتساب المهارات العلمية والمعرفية الجديدة من خلال برامج التدريب، وهدف الشركة من ذلك هو زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية في إنجاز مهامهم، وتنمية قدراتهم أيضاً على الإبداع والإبتكار، وقد دعمت هذه العناصر من إظهار عدم صحة الفرضية الصفرية (H01) والقبول بالفرضية البديلة

التي تنص على وجود تأثير على ذو دلالة إحصائية من أن توقيت الرقابة الإدارية (الرقابة الإدارية الوقائية ، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) على تحسين جودة الأداء.

3- وعند استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الإلتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الإدارية الوقائية (H101) في تحسين جودة أداء العاملين في الشركة، اكدت النتائج على وجود أثر إيجابي في تحسين جودة الأداء، فكلما زاد الإهتمام بتوقيت تطبيقات الرقابة الوقائية قبل البدء بتنفيذ المهام فإنه يقلل من الأخطاء ويزيد من قدرة الموظف على التنبؤ بإحتمالات وقوع أخطاء أثناء التنفيذ وهذا بدوره يساعد إلى حد كبير في إنجاز المهام بجودة عالية، ويزيد من تعميق خبرة العاملين في مجالات تخصصاتهم العلمية وخبرتهم العملية، وتدعم هذه الإستنتاجات عدم صحة الفرضية الصفرية الفرعية (H101) وقبول الفرضية البديلة التي أكدت على الأثر الإيجابي للإلتزام بتوقيت الرقابة الوقائية على تحسين جودة الأداء في شركة الصناعات الوطنية.

4- أكدت نتائج إختبار الفرضية الفرعية (H102) اثر توقيت الرقابة المتزامنة على تحسين جودة الأداء، ويستنتج من ذلك أن العاملين في شركة الكهرباء الوطنية على إدراك بأهمية إلتزامهم بمراجعة عملهم أثناء التنفيذ للتأكد من عدم وقوع أخطاء، فإن وجدوا خطأ فإنهم يقومون بتصحيحه أولاً بأول، وإذا وجدوا صعوبة في الإستمرار نتيجة لوجود خطأ كبير فإنهم يلجأون إلى رئيسهم المباشر ليتخذ الإجراء التصحيحي فوراً، و هذا يعبر عن إهتمامهم بالرقابة المتزامنة أثناء العمل. وقد دعم هذا الإستنتاج نتيجة إختبار الفرضية الفرعية (H102) التي تم فيها رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة من أنه كلما زاد الإلتزام بتطبيق الرقابة المتزامنة زادت بالمقابل جودة العمل ودقته، ويبدو أن إدارة الشركة تحفز العاملين وتوجههم إلى أهمية إنجاز أعمالهم بدقة عالية.

5- إستنتج الباحث من نتائج تحليل الإستبانة أن معظم أفراد عينة الدراسة يقومون بمراجعة أعمالهم بعد إنجازها، و يتأكدون من أن ما قاموا به من عمل كان مطابقاً لما هو مطلوب منهم عمله، وأنهم يقيمون عملهم من خلال إهتمامهم بالرقابة اللاحقة على أدائهم، ثم يعرضونه على رئيسهم، والذي يهتم بمستوى جودة العمل، إلا أنهم يلاحظون كثرة تركيزه أيضاً على الفترة الزمنية التي أنجز خلالها هذا العمل، ويشعرون بعد ذلك من مستوى كفاءتهم، لكنهم يلاحظون في ذات الوقت أنه إذا وجدت أخطاء فإن معظم أسبابها يعود على المبالغة في وضع معايير الأداء و الفترة المطلوب خلالها إنجاز العمل، وعبر عدد قليل عن أن الرقابة الإدارية اللاحقة أحياناً لا ضرورة لها، كما عبر آخرون بالقول أن الرئيس يركز على التوجيه و الإرشاد أكثر من تركيزه على اللوم والعقاب، وبصورة عامة، وعند إختبار الفرضية (H103) وجود تأثير إيجابي على تحسين جودة الأداء وهذا ما ينفي صحة الفرضية الصفرية المذكورة وقبول الفرضية البديلة.

6- ولوحظ أن تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء جاء متواضعاً، بالمقارنة مع المستوى المرتفع لتأثير الإلتزام بتوقيت الرقابة الإدارية، فقد ظهر من نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في وضع معايير أداء عادلة وتحسن من جودة التعامل مع العملاء، في حين أنها لا توضح بصورة واضحة علاقة بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية الشركة، ولا تحسن بقدر كاف الرقابة على العمليات الداخلية أو القدرة التنافسية للشركة. وعند إختبار الفرضية الثانية (Ho2) كانت النتيجة رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط على تحسين جودة الأداء بصورة عامة.

(3-5) التوصيات

- 1- هناك حاجة إلى تحديث نظام الرقابة باستخدام التقنية الإلكترونية الحديثة للمحافظة على استمرار التزام الموظفين بتوقيتات الرقابة على الأداء.
- 2- توجد حاجة لتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية الحالي للموظفين، لدفع العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي للمحافظة على استقرار العاملين وبقائهم في الشركة لفترات طويلة.
- 3- تكثيف التدريب للعاملين والتركيز على التدريب الثقافي الذي يعمل على تخفيف الفروقات الثقافية بين العاملين وتحقيق الانسجام والتعاون السلوكي الإيجابي بينهم.
- 4- هناك حاجة لزيادة الاعتماد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى جانب الالتزام بالرقابة الإدارية على نتائج العمل.
- 5- التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للتقليل من الأعمال الورقية في شركة الكهرباء الوطنية لزيادة إنتاجية العاملين و لسهولة تطبيق نظم الرقابة الإدارية (نظام الرقابة على الرواتب ، نظام الرقابة على السلوك الفردي ، نظام الرقابة على الأداء ، نظام الرقابة على التكاليف ...إلخ).
- 6- اعتماد الأنموذج الذي توصلت إليه الدراسة الحالية لربط العلاقة بين توقيتات تطبيق الرقابة وجودة الأداء في الشركة من ناحية، وبرامج التدريب على المهارات، والسلوك الإيجابي للعاملين تجاه مصالح الشركة.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أكرم، إبراهيم، (2004)، تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية: بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة خلال الفترة من 8-9 مايو 2004م، بعنوان الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة.
- إبراهيم، فتحي (2009)، مبادئ إدارة الأعمال، المقرر 101، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، 2003 - مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية- الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص 76-79.
- إسماعيل، نور (2005). تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.
- الباشا، عوني راغب، (2005). سبل تفعيل دور الرقابة لضبط الأداء المالي الخاص بالمدفوعات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- جودة، محفوظ أحمد، (2009). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- الحسيني، فلاح حسن (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان : دار وائل للنشر.
- خصاونة، ريم عقاب (2002). اثر تطور المعالجة الالكترونية للبيانات على أنظمة الرقابة الداخلية في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق الأردن، 2002.
- الديسبي، محمد عبد القادر، (2003)، التقرير المتوازن لقياس الأداء : دراسة اختباريه في إطار البيئة المصرية - المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الأول ، المنصورة ، ص 191-192.
- ذنبيات، علي (2003). مدى وفاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق في الأردن العلوم الإدارية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد30، العدد: 12.
- زياد، أمين عبد الغني، (2001)، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- زيارة، فريد فهمي، (2004). مبادئ وأصول الإدارة، الأردن، عمان، ط4.
- السلمي، علي (2005)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشيخ سالم، فؤاد، ومخامرة، محسن، والدهان، اميمة، ورمضان، زياد (2009). المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
- طاهر، رجب قدار، (1998)، "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000"، دار الحصاد، دمشق.

- عيابنة، رائد إسماعيل، (2008)، "التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 4، العدد 4، تشرين الأول: 46 – 86.
- عباس، علي (2009). *أساسيات علم الإدارة*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عباس، علي (2012). *الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال*، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط2.
- عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي (2000). *إدارة الموارد البشرية*. عمان دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد (2008)، *نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات، الإداري*، مسقط، السنة العاشرة، العدد، 33، ص 16-31.
- عبد الرزاق، محمد عثمان، (2010)، *الرقابة الداخلية*، الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
- عبد العزيز، سمير محمد، (2005)، *جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد العزيز، شهيرة محمود، (2003)، *إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية - المجلة المصرية للدراسات التجارية - المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، المنصورة، ص (251 - 252).*
- عبدالله، نضال (2003). *رقابة ديوان المحاسبة في ضوء مبادئ المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الانتوساي)*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

- عثمان، بهاء سميح حسين (2002). تقييم دور ديوان المحاسبة في الرقابة على أداء المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- العجمي، عبد الله (2012) أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
- العطار، حسن عبد الحميد (2000). نموذج مقترح لتقييم مخاطر بيئة التشغيل الإلكتروني: مدخل لتدعيم دور مراقب الحسابات في ظل التحديات المعاصرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد 22، العدد الأول، ص52-90.
- عطية، خالد، (2012). نموذج مقترح لتقييم جودة البرامج المحاسبية من منظور الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 2. ص57-68.
- العقيلي، عمر، (2009)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى عمان: دار وائل للنشر.
- الفرجات، أحمد (2003). تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الكفراوي، عوف، (2010)، الرقابة الإدارية: بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مطبعة الانتصار.
- متولي، طلعت عبد العظيم، (2003)، نموذج وصفي لقياس أداء رأس المال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء، المجلة العملية للتجارة والتمويل، العدد الأول، طنطا، ص 108 - 125.

- محمود، عفاف عبد الحليم، (2002)، المفاهيم الأساسية للجودة وأنظمتها، أطروحة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة المنيا.
- مخامرة، محسن، والدهان اميمة، والشيخ، فؤاد، (2000)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان مركز الكتب الأردني.
- المدهون، محمود رفيق، (1999)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظمات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: الأردن.
- مصطفى، صادق حامد (1998). إدارة خطر الاكتشاف في ظل التشغيل الالكتروني للبيانات، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، 1998، ص335 - 370.
- المطيري، نواف، (2013) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء لدى إدارات العمل التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة دلمون، مملكة البحرين.
- المغربي، كامل محمد (2007) الرقابة الإدارية على المؤسسات العامة، دار الفكر، عمان.
- الموقع الالكتروني لشركة الكهرباء الوطنية الأردنية www.nepco.com.jo/call_us_ar.aspx
- نديم، مريم شكري محمود، (2013)، بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- نعمه، نغم حسين، (2002)، اثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- نياز، عبد العزيز حبيب الله، (2007)، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العملي، وزارة الصحة، المملكة الأردنية السعودية.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ala'a, N. & Noor, A. (2010) "Developing Measurement Mathematical Model in Management Change and Strategic Planning using BSC Perspectives" **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 21, pp 151-178.
- Brown, D.R, Harvey, D, (2006) "**An Experiential Approach to Organization Development**", (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Burton, G, & Thakur, M. (2006), **Management Today: Principles and Practice**, Tata Mc Graw-Hill Publishing.
- Daft, R.L, (2012), "**Understanding the Theory and Design of Organization**", International Student Edition, Thomson South-Western, a Part of Thomson Corporation, USA.
- Dale, B. G. And Wiele, T. D. And Lwaarden, J. V. (2007). **Managing Quality**. Black Well Publishing Ltd.
- David R. C., Mary C., and Gary W. Ad., (2006), **Adding Significant Value with Controls**", The CPA Journal. Vol. 7 No. 4, pp. 260-281.
- Denis Simon Ombuna, Dr. Karim Omido, Hamadi Musa Garashi, Odhiambo Odera, Ochieng Okaka (2013). "Impact of Balanced Scorecard Usage on the Performance of Commercial Banks".

International Journal of Information Technology and Business Management, 28th February 2013. Vol.10 No.1.

- Druker, P. F, (2005), **Management: Tasks Responsibilities**, Practice, Harper Colophon Books New York.
- Edwards, D, ;Kusel, J. & Oxner, T. (2010), Internal Control in the Banking Industry Bank Accounting & Finance, **Euro money Publications PLC**, Fall 2010. vol 15 Issue 1. PP:4-63.
- Feigenbaum, A. V.(1991). **Total Quality Control**. New York: MacGraw-Hill.
- **Garrison, R. H., & Noreen., E. W., (1997)**, Managerial Accounting., Irwin , Chicago, 8th Edition.
- **Garvin,D.A. (1998)**. Managing Quality. London: Collier Macmillan.
- Hanna, D. (1993). **Designing Organization for High performance**. England: Addison Wesley Publishing.
- Hansen, Peter M.; David H. Peters, Haseebullah Niayesh, Lakhwinder P. Singh, Vikas Dwivedi and Gilbert Burnham, (2008), "Measuring and managing progress in the establishment of basic health services: the Afghanistan Health Sector Balanced Scorecard", **international journal of health planning and management**, Vol.23: 107–135.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. (2005), Introduction To Management Accounting, 13th. ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.
- Horn, Green (2005). **Introduction to the Managerial Accountancy**, N.Y., U.S.A.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 6th edition, Prentice Hall International.
- Jones, G.R (2007) "**Organization theory, design, and change**", (5th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Kaplan RS, Norton DP (1996a). Using the balance scorecard as a strategic management system', Harv. Bus. Rev., 74(1): 75-85.
- Kaplan RS, Norton DP (1996b). **The balances scorecard: translating strategy into action**. New York: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. And Keller, K.L, (2009) **Marketing Management**. New Jersey: Pearson prentice Hall.
- Manson, S.,S. & McCartney & sherer (2002). **Audit automation as control within audit firms** "institute of chartered accountants of Scotland.
- Miller, K. D. and Bromiley, Ph. (1990). Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures. **Academy of management Journal**. 33, 4.
- Parker, X. L, (2010),, An e-Risk Primer (Altamonte Springs, FL: **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, vol. 67, pp 783-801, www.ifac.com.
- Russell, R. S & Taylor, B. W. (2003). **Operations Management**. New Jersey: Pearson Education : 618
- Robbins, J. and Wiserman, F. (1995). Resource- Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and Corporate Financial Performance. **Strategic Management**. 16, 4.
- Robbins, S. and Coulter, M. (8th ed) (2005). **Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robert J. Moker (2006). **Readings in management Control**, N.Y. Appleton – Century- Crofts, U.S.A.
- Schermerhorn, John, R(1999) "**Management**", (6th ed.), New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Stephen P. Robbins & Marry Coulter (2009). **Management**, Pearson Prentice Hall, U.S.A N.J.

- Tomas S. Bateman & Scott A. Snell (2011). **Management**, 9th ed. McGraw-Hill publ. Cmp. N.Y, U.S.A.
- Tucker, George H. (2001). "IT And The Audit", **Journal Of Accountancy**, Online – Issues, September. www.Aicpa.Org/Pubs/Jofa/Sept2001/Tucker.Ht.
- Window, A. (2010) Beyond Control Techniques “**Journal of Accountancy**, Vol. 19, No. 1, Spring, PP 1-25.
- Wisan, G. (2007). **Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators**, The Balanced Scorecard, Performance Measures, And Six Sigma In The College And University Setting. Eric. Identifier: ED 475 764. North East Association For Institutional Research.
- Zuriekat, Majdy, J, (2008), “The Balanced Scorecard Approach in Jordanian Manufacturing Companies: A contingency Approach”, **Arab Journal of Administrative Sciences**, Vol. 15, No. 3, Sept: 423 – 457.

قائمة الملاحق

أولاً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: قائمة المحكمين

ملحق رقم (1) إستبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي/ عزيزتي المحترم (ة)
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر توقيت تطبيقات الرقابة الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن في جودة الأداء" دراسة حالة في شركة الكهرباء الوطنية في مملكة الأردن. لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أرجو من جميع الموظفين الذين مضى على أقدميتهم خمسة سنوات فأكثر التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بما يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن المعلومات التي ستقيدها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم، أو يفصح عنها إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحث

عادل ثامر العنزي

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- العمر:

من 31-39 سنة	<input type="checkbox"/>
51-60 سنة	<input type="checkbox"/>

30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>
40 - 50 سنة	<input type="checkbox"/>

3- المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>
ماجستير	<input type="checkbox"/>

ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>
بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
دكتوراه	<input type="checkbox"/>

4- عدد سنوات الخبرة:

5 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

5 سنوات	<input type="checkbox"/>
11-15 سنة	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (√) أمام رقم الإجابة من وجهة نظرك أمام كل فقرة من فقرات الإستبانة :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
1.	أتوقع الخطأ أثناء العمل و أكتشفه قبل وقوعه.					
2.	تؤدي الرقابة الإدارية المتزامنة إلى تحسين جودة أداء الموظف.					
3.	أستعد لمواجهة الأخطاء المحتملة أثناء العمل و أحاول منع حدوثها.					
4.	لا أنتظر حتى تأتيني المعلومات عن وقوع الخطأ بل أسعى إليها بنفسى لمنع وقوع الخطأ.					
5.	تقيم الرقابة الإدارية اللاحقة جودة العمل الذي تم إنجازه.					
6.	أقوم بمقارنة ما أنجزه من عملي مع المعايير الموضوعية لإكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها.					
7.	أقوم بمراجعة عملي للتأكد من عدم وقوع أخطاء.					
8.	أعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن تحدد معايير أداء عادلة في العمل.					
9.	يتم الإستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام الخاصة في الشركة.					
10.	تساعدني بطاقة الأداء المتوازن في الإنتباه إلى تحقيق الجودة في الأعمال الرئيسية لخدمة عملاء الشركة.					
11.	أقوم بمراقبة سير العمل أولاً بأول منذ بدايته و حتى نهايته.					
12.	يقوم رئيسي المباشر بمراجعة عملي بعد إنجازه.					

					13. تساعدني بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على الأداء الحالي و أدائي في المستقبل.
					14. يتم تقييم العاملين وفق مستويات الأداء التي يقومون بها في الشركة.
					15. تعمل الرقابة الإدارية المتزامنة على إكتشاف نواحي القصور في تطبيق القوانين و أنظمة العمل.
					16. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الوصول إلى رؤية و إستراتيجية المنظمة.
					17. يهتم رئيسي بالفترة الزمنية التي أنجز خلالها المهمة الموكلة لي.
					18. يتم ترقية الموظف في ضوء الإنجازات التي يقومون بها في الشركة.
					19. تعمل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين العمليات الداخلية و المالية.
					20. يتم إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني يضعه رئيسي المباشر.
					21. يتم مكافأة الموظف الذي يقدر قيمة الوقت في العمل.
					22. ألاحظ أحيانا أن سبب الأخطاء ناتج عن المبالغة في وضع معايير الأداء.
					23. تعالج بطاقة الأداء المتوازن القصور في معايير الأداء الحالية.
					24. تدعم الشركة تأهيل و تدريب العاملين ليصبحوا على قدر المسؤولية في إنجاز مهامهم.
					25. تمنع الرقابة المتزامنة تطور الأخطاء لأنها

					تعالج الخطأ لحظة وقوعه في العمل.
					26. تنمي الشركة لدى العاملين التحدي و حب العمل بما يمكنهم من تحمل المسؤولية.
					27. أقوم بمتابعة سير العمل للتعليق بوقوع الخطأ.
					28. تساهم الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين جودة القرارات.
					29. أتخذ الإجراءات التصحيحية فور إكتشاف الخطأ في العمل.
					30. أتخذ الإجراءات التصحيحية المناسب حتى و إن تعارض مع نصوص القوانين و أنظمة العمل في الشركة.
					31. تساعد الرقابة الوقائية في تقليل تكاليف العمل.
					32. يركز رئيسي المباشر على اللوم و العقاب أكثر من تركيزه على إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب.
					33. تعمل الرقابة الإدارية المتزامنة في تحسين مستوى الأداء.
					34. يدعم إستخدام بطاقة الأداء المتوازن القدرة التنافسية في بيئة العمال المعاصرة.
					35. تعمل الرقابة الإدارية اللاحقة على تقليل تكرار الأخطاء.

					36. أقوم بالتنسيق مع رئيسي المباشر أثناء العمل لمساعدتي في حل الاخطاء و مشكلات العمل.
					37. تساعد الرقابة الإدارية الوقائية في تنمية روح الإبداع من خلال إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب.

					38. تعمل الرقابة الإدارية اللاحقة على رفع كفاءة و جودة أداء الموظف.
					39. أقوم بإبلاغ رئيسي المباشر فوراً عندما أتوقع حدوث خطأ كبير.
					40. يؤدي الموظف عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل.
					41. تشجع الإدارة العاملين على إكتساب المهارات والمعارف العلمية الحديثة.
					42. أقوم بالتحقق من أن العمل الذي أنجزته مطابق لما هو مطلوب مني عمله.
					43. إن التزام الموظف بتطبيق الرقابة الوقائية في وقتها دليل واضح على كفاءته.
					44. يتأخر إنجاز العمل بسبب تطبيق الرقابة المتزامنة بصورة مستمرة.
					45. تشجع الإدارة العاملين على الإبداع و الإبتكار.
					46. أشعر أحيانا أن الرقابة الإدارية اللاحقة غير ضرورية في عملي.
					47. تحقق الرقابة الإدارية المتزامنة في العمل معايير الجودة المطلوبة في العمل.

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	التسلسل
الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور محمد الحنيطي	1
الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	2
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور كامل الحواجرة	3
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور سليمان أبوصبجا	4
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور مراد عطباني	5
جامعة العلوم التطبيقية	الدكتور أسعد أبوorman	6

شش شش شش