

الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز أداء العاملين في المصارف التجارية  
(دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في فروع مصرف الجمهورية-بمدينة بنغازي)

سمية محمد حسن الخز علي  
محاضر مساعد بالمعهد العالي لتقنيات السياحة والضيافة / ب

[Somaya5310310@gmail.com](mailto:Somaya5310310@gmail.com)

إبراهيم عبد الحميد حمد محمد  
أستاذ مشارك بالمعهد العالي لتقنيات السياحة والضيافة / ب

[Ibrahim13864@gmail.com](mailto:Ibrahim13864@gmail.com)

**Administrative Control and Its Role in Enhancing Employees' Performance in Commercial Banks**  
(A Field Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Branches of Jumhuriya Bank in the City of Benghazi)

Somaya Mohammed Hassan Al-Khazali, Assistant Lecturer, Higher Institute of Tourism and Hospitality Technologies – Benghazi

Dr. Ibrahim A. H. Mohammed, Associate Professor, Higher Institute of Tourism and Hospitality Technologies – Benghazi

تاريخ الاستلام: 2026/04/01 تاريخ المراجعة 2026 /04/30 تاريخ القبول: 2026/05/13- تاريخ النشر: 2026 /06/01

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الرقابة الإدارية بأبعاده (فاعلية الرقابة، أهداف الرقابة، وسائل الرقابة) على أداء العاملين بأبعاده (تقويم الأداء، جودة الأداء، تحفيز الموظفين) في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (94) موظفاً باستخدام استبانة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS الإصدار 23.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية وأداء العاملين. كما تبين أن فاعلية الرقابة تمثل البعد الأكثر تأثيراً، في حين جاء بعد وسائل الرقابة في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير. وأظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في بعد تحفيز الموظفين مقارنة ببقية الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة التحفيز، وتعزيز الجانب الوقائي للرقابة، وتحديث الوسائل الرقابية باستخدام التقنيات الحديثة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف. الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، أداء العاملين، فروع مصرف الجمهورية، بنغازي.

#### Abstract

This study aimed to examine the impact of the administrative control system—represented by its dimensions (control effectiveness, control objectives, and control methods)—on employees' performance—represented by (performance evaluation, performance quality, and employee motivation)—at the branches of Jumhouria Bank in Benghazi. The study adopted a descriptive analytical approach. Data were collected from a sample of 94 employees using a structured questionnaire and analyzed using SPSS (Version 23).

The results revealed a statistically significant positive relationship between the administrative control system and employees' performance. Control effectiveness was found to be the most influential dimension, followed by control objectives, while control methods had the least relative impact. However, employee motivation showed relatively weak results compared to other performance dimensions.

The study recommends strengthening motivational systems, enhancing the preventive role of administrative control, modernizing control tools through digital technologies, and promoting

participatory control practices to improve overall performance and achieve strategic organizational objectives.

**Keywords:** Administrative control, employees' performance, Jumhuriya Bank branches, Benghazi.

## 1. المقدمة

### 1.1. تمهيد للدراسة

تعد وظيفة الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية، الممارسة داخل المنظمة وفي أي مستوى من مستويات العمل الإداري، وأي قصور أو خمل في الأداء يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة الإدارية، لذلك هي تساهم في ضمان الأداء الفعال على مستوى المنظمة. في هذا المضمار توجد العديد منالدراسات المنشورة تستدعي البحث في العلاقة بين الرقابة الإدارية وأداء العاملين، حيث تُظهر هذه الثغرات أن أبحاث الرقابة الإدارية ركزت على علاقتها بالتصميم، والغرض، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في تبنيها واستخدامها، دون التطرق إلى تأثيرها على أداء العاملين.

لا يُعرف الكثير عن كيفية دور الرقابة الإدارية على أداء العاملين باستثناء دراسة (Henri, 2006a, p.49). هناك دراسات قليلة تربط بين مختلف مقاييس الرقابة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين. تتعلق الفجوة الثانية بالنقد الموجه إلى ضرورة دراسة نهج أكثر شمولية لأشكال الرقابة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين (Haile, 2015, p.29). إلا أن بعض الباحثين، مثل (Henri, 2006a, p.201)، يزعمون أن العلاقة المحددة بين الرقابة الإدارية وأداء الموظفين غير واضحة، وأنه لا توجد أدلة كافية تشير إلى وجود علاقة مباشرة بينهما.

### 2.1. مشكلة الدراسة

أن الرقابة الإدارية مهمة كما إن لها دور في الضبط والسيطرة على أداء العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وان ما تشهده المنظمات من إعادة بناء وتأهيل وماله من دور في القضاء على نقاط الضعف التي تؤثر على تحسين أداء العاملين وجودة الخدمات، ومن هنا كان جدير بالذكر التعرف على مدى نجاح فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من خلال توجيه الرقابة الإدارية لضبط سلوك العاملين وجعل منها نقاط قوة له من خلال الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة والتي تتمثل في السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدي تلعب الرقابة الإدارية دورا في التحسين من أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي؟

### 3.1. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

1. قياس نظام الرقابة الإدارية من وجهة العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي.
2. قياس أداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي
3. إيجاد العلاقة بين نظام الرقابة الإدارية وأداء العاملين من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي.
4. قياس تأثير نظام الرقابة على تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي.

### 4.1. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

1. الأهمية العلمية:  
تنبع أهمية هذه الدراسة في وضع الأسس السليمة للرقابة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي باعتبار الرقابة إحدى الركائز المهمة للإدارة الناجحة حتى تتمكن إدارات هذه الفروع من وضع الأسس السليمة التي تساعد في معرفة مؤشرات الموضوعية في تفعيل دور الرقابة الإدارية وصولا لتحقيق أهداف الإدارة العامة للمصرف.
2. الأهمية العملية:

من الناحية العملية والتطبيقية فإن أهميتها تتجلى من خلال ترجمة نتائج التحليل لا راء المبحوثين والاستنتاجات إلى مقترحات يمكن أن تسهم في دور العمل الرقابي وإجراءاته التي يتبعها لضبط سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف الإدارة العامة للمصرف وأصحاب المصلحة.

### 5.1. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية وأداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

- الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة الإدارية وتقويم الأداء في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة الإدارية وتحفيز الأداء في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الرقابة الإدارية وجودة الأداء في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الرقابة الإدارية وتحفيز أداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الرقابة الإدارية وجودة أداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الرقابة الإدارية وتقويم أداء العاملين في مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الرقابة الإدارية وتحفيز أداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

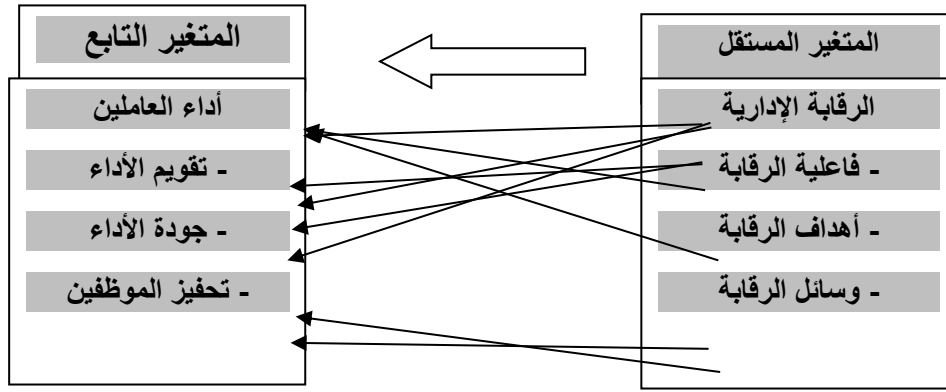
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الرقابة الإدارية وجودة أداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها.

### 6.1. التصميم المنهجي للدراسة

المنهجية هي الخارطة أو الطريقة التي يتم بها جمع البيانات اللازمة وتحليلها و ثم تحقيق أهداف البحث. وتتضمن هذا القسم المنهج المتبع لمعالجة مشكلة البحث المذكورة في القسم الأول، وفي هذا القسم يتم شرح نموذج الدراسة والمصادر للدراسة ومجتمع الدراسة والعينة المختارة وعملية جمع البيانات والمقاييس وبيان صدقها وموثوقيتها، وأخيرا التحليلات والطرق الإحصائية المستخدمة.

### 7.1. نموذج الدراسة

يحدد نموذج الدراسة هيكل الدراسة ووظيفته في إيجاد الدليل للإجابة على السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول التعرف على دور الرقابة الإدارية في التأثير على تقييم مستوى أداء العاملين، وأن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع على حسب الشكل 1. ادناه.



شكل 1. نموذج الدراسة

- حيث استخدمت العديد من المصادر في هذه الدراسة بهدف تحقيق أهدافها، وهذه المصادر موضحة كالتالي:
1. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على العاملين في عدد من فروع مصرف الجمهورية في مدينة بنغازي.
  2. المصادر الثانوية: حيث اتجه هذا الجانب في معالجة الإطار النظري للبحث 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.

### 8.1 . أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم أعداد ه لبيان العلاقة والتأثير للرقابة الإدارية في تقييم مستوى أداء العاملين من خلال استبانة تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيب (الجنس، المؤهل العملي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: عبارة عن متغيرات الدراسة وتتكون (22) فقرة موزعة على متغيري الدراسة المستقل والتابع وهي:

المتغير الأول: طبيعة الرقابة الإدارية في الفرع، وتتكون من (11) فقرة.

المتغير الثاني: أداء العاملين بالفرع، ويتكون من (11) فقرة.

حيث بين الجدول ادناه الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل.

الاستبيانات الموزعة	المستلمة	الفاقد	غير قابلة للتحليل	الصالحة لتحليل
100	94	6	-	94

. 9 . 1

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي، والعينة تتمثل في بعض فروع مصرف الجمهورية في مدينة بنغازي كعينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة والذي كان بعدد 180 من العاملين بتلك الفروع وان العينة بلغت 57% من مجتمع الدراسة وبالتالي هي ممثلة للمجتمع وهي موضحة في الجدول أدناه، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل لكل فرع من فروع العينة المختارة لتمثيل مجتمع الدراسة حسب الجدول التالي ادناه.

اسم الفرع	عدد العاملين بكل فرع	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	النسبة المئوية للاستثمارات المستلمة من الاستثمارات الموزعة	النسبة المئوية للعينة من المجتمع
الجمهورية السوق	35	20	20	100%	57%
الجمهورية نور	30	20	20	100%	67%
الجمهورية بوعطي	30	20	20	100%	67%
الجمهورية الصابري	40	20	14	70%	50%
الجمهورية الفندق	45	20	20	100%	44%
المجموع	180	100	94	94%	57%

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1. الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، وتمثل أداة جوهرية يعتمد عليها المدير أو المشرف في متابعة تنفيذ الأعمال والتأكد من سيرها وفق الخطط المرسومة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تمكن الإدارة من الإشراف المنظم على أداء المرؤوسين، والتحقق من مدى الالتزام بالتوجيهات والسياسات المعتمدة. (Haile, 2015).

ووفقاً لكلا من (Stephen P. & Mary, 2009) p. 414 فإن الرقابة الإدارية تؤدي دوراً محورياً في حماية أصول المنظمة من المخاطر والتهديدات، كما تسهم في تزويد العاملين بتغذية راجعة مستمرة حول مستوى أدائهم، بما يساعد على تجنب تكرار الأخطاء وتحسين جودة العمل

#### 2.1.1. مفهوم الرقابة الإدارية

تتمثل الرقابة الإدارية في وظيفة التحقق من تنفيذ الأنشطة والمهام وفق الخطط والمعايير المحددة مسبقاً، وضمان انحراف الأداء عن الأهداف في أضيق الحدود الممكنة. ويُعد هنري فايول من أوائل منظري الإدارة الذين تناولوا هذه الوظيفة، حيث عرّف الرقابة بأنها: «التحقق من أن كل شيء قد تم وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، والعمل على تجنب الأخطاء والانحرافات» (Edwards, R. (2018)).

كما عُرِفَت الرقابة بأنها وسيلة للحفاظ على النظام وضبط الأداء داخل المنظمة (Gilbert, J. A., Stead, B. (1999), p. 390). وفي السياق ذاته، يشير ثابت (2008، ص 77) إلى أن الرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تُمارس في ضوء أهداف ومعايير محددة بغرض التقييم والتصحيح، وهي عملية يتم من خلالها التأكد من سلامة الأوضاع داخل المنظمة وفق ما حُطِّط له، بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفهوم الرقابة الإدارية وأدواتها، حيث لم تعد تقتصر على اكتشاف الأخطاء، بل أصبحت نظاماً متكاملًا يهدف إلى ضمان فعالية البرامج والسياسات، وتوفير المقومات الأساسية اللازمة لتعزيز كفاءة الأداء على مختلف المستويات التنظيمية (باسم مرشود، 2023، ص 19). وعليه، فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية نظامها الرقابي.

#### 2.1.2. أنواع الرقابة الإدارية

تتعدد صور الرقابة الإدارية وفقاً لمعايير مختلفة، ويمكن تصنيفها كما يلي:

##### 1. الرقابة المباشرة وغير المباشرة

###### أ- الرقابة المباشرة:

تتحقق من خلال الملاحظة الشخصية التي يقوم بها المدير أو المشرف لأداء المرؤوسين، حيث يراقب سير العمل ميدانياً ويتواصل مباشرة مع العاملين للتعرف على المشكلات والوقوف على طبيعة الأداء وظروفه. وتمتاز هذه الرقابة بقدرتها على كشف الجوانب التي قد لا تظهر في التقارير المكتوبة، مثل أسلوب الأداء وتوقيته وجودته. (النميان، 2003، ص 25).

###### ب- الرقابة غير المباشرة:

تلجأ الإدارة إلى هذا النوع عندما يتعذر إجراء الملاحظة الشخصية، فتعتمد على التقارير الدورية والبيانات الرقابية للكشف عن الانحرافات. وتزداد فاعلية هذا النوع من الرقابة كلما تميزت التقارير بالسرعة والدقة، بما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل تفاقم المشكلات (النميان، 2003، ص25).

## 2. الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة والرقابة المتزامنة:

### أ-الرقابة السابقة (الوقائية):

وهي التي تسبق تنفيذ الأنشطة، وتهدف إلى التأكد من توافق القرارات والإجراءات مع الأنظمة واللوائح المعتمدة، بما يمنع وقوع الأخطاء قبل حدوثها (الحربي، 2003، ص53).

### ب-الرقابة اللاحقة:

تتم بعد تنفيذ الأنشطة، وتركز على تقييم الأداء الفعلي من خلال مراجعة السجلات والبيانات والمستندات، للتحقق من مدى الالتزام بالمعايير الموضوعية، وتحديد الانحرافات وأسبابها. (السعيد بلوم، 2007، ص37).

### ج-الرقابة المتزامنة:

وهي رقابة آنية تُمارس أثناء تنفيذ العمل، حيث يلاحظ المدير أو المشرف الأداء في موقعه ويحدد الانحرافات فور وقوعها، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية. ويُعد التكامل بين الرقابة السابقة واللاحقة والمتزامنة أسلوباً فعالاً في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (السعيد بلوم، 2007، ص37).

## 3. الرقابة الداخلية والخارجية

### أ-الرقابة الداخلية:

هي الرقابة التي تمارسها الإدارة داخل المنظمة على أنشطتها المختلفة، وتعتمد على نظم المعلومات والتقارير الداخلية عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ويُطلق عليها أحياناً الرقابة الرئاسية. (النميان، 2003، ص29).

### ب-الرقابة الخارجية:

تتولاها جهات مستقلة عن الإدارة التنفيذية، ويختلف وجودها وطبيعتها باختلاف النظام الإداري أو الحكومي القائم. وتُعد مكملة للرقابة الداخلية، إذ تسهم في تعزيز الشفافية وضمان سلامة الأداء (النميان، 2003، ص29).

## 4. الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية

### أ-الرقابة الإيجابية:

تركز على تحسين الأداء ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتعمل في إطار العلاقات الإنسانية على تحفيز العاملين وتنمية قدراتهم، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية. (بو دانه، 2020، ص49).

### ب-الرقابة السلبية (التقليدية):

تتصرف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها، وتحديد المسؤوليات الإدارية وتوقيع الجزاءات عند الحاجة، ويقتصر دورها غالباً على تصحيح الانحرافات دون التركيز الكافي على تطوير الأداء (بو دانه، 2020، ص49).

## 5. الرقابة وفق طبيعة التوجه

### أ-الرقابة الشخصية:

تركز على الفرد، وسلوكه القيادي، وأسلوب اتخاذه للقرارات، وطريقة إشرافه داخل المؤسسة.

### ب-الرقابة البيروقراطية:

تهتم بمدى الالتزام بالإجراءات والقواعد الرسمية، ومطابقة طرق تنفيذ الأعمال للأنظمة المعتمدة.

### ج-الرقابة على النتائج:

تركز على المخرجات، مثل حجم الإنتاج، ونوعيته، وجودته، ومدى تحقيق الأهداف المحددة.

### د-الرقابة الثقافية:

تعتمد على وضوح القيم والأهداف التنظيمية، ومدى التزام العاملين بها، ومستوى الحرية والمسؤولية الممنوحة لهم.

### هـ-الرقابة بالنتائج:

تقوم على تحديد أهداف واضحة ومتوقعة لكل فرد، وربط المساءلة بمستوى تحقيق تلك النتائج، بما يحدد العلاقة بين الإدارة والعاملين في إطار من المسؤولية والمحاسبة. (السعيد بلوم، 2007، ص37).

## 3. 1. 2. أهداف الرقابة الإدارية

تتعدد الأهداف التي تسعى الرقابة الإدارية إلى تحقيقها داخل منظمات الأعمال، إذ تمثل أداة استراتيجية تمكّن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، والحد من تراكم الأخطاء والانحرافات في مختلف الأنشطة. كما تسهم في ترشيد استخدام الموارد من خلال تقليل الفاقد والهدر والوقت الضائع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تخفيض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية (العامري، الغالبي، 2007، ص225).

ويمكن إجمال أهداف الرقابة الإدارية فيما يأتي:

#### 1. التكيف مع المتغيرات البيئية:

تمكّن الرقابة المنظمة من متابعة التغيرات الداخلية والخارجية والاستجابة لها بمرونة وفاعلية، بما يحافظ على استقرار الأداء واستدامته.

#### 2. تقليل تراكم الأخطاء والانحرافات:

من خلال الكشف المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، بما يمنع تفاقمها أو تكرارها.

#### 3. مواكبة التعقيد التنظيمي:

تساعد الرقابة على تحقيق الانسجام بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وضبط العلاقات المتشابكة داخل الهيكل التنظيمي.

#### 4. تخفيض التكاليف:

عبر تحسين كفاءة استخدام الموارد، والحد من الهدر والتلف وسوء الاستغلال.

#### 4.1.2. أهمية الرقابة الإدارية

ترتبط الرقابة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط، إذ لا يمكن قياس مدى نجاح الخطط دون وجود نظام رقابي فعّال يقيس الأداء الفعلي ويقارنه بالمستهدف. وتبرز أهمية الرقابة في كونها تكشف نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتوفر معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار الإداري الرشيد. وتتجلى أهمية الرقابة الإدارية في الجوانب الآتية:

1. تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف المرسومة وفق المعايير المحددة.
  2. الإسهام في تعديل الخطط والبرامج وتطويرها بما يتلاءم مع المستجدات.
  3. ضمان حسن سير العمل وانتظام الأداء داخل المنظمة.
  4. تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تطبيق المعايير بصورة موضوعية.
  5. إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول مستوى الأداء الفعلي.
  6. تحسين جودة الأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات.
  7. تعزيز التنسيق بين أفراد وجماعات العمل بما يدعم التكامل التنظيمي.
- ومن ثم، فإن الرقابة لا تقتصر على كونها أداة للكشف عن الأخطاء، بل تعد وسيلة تطويرية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءته. (حفصة، حسيبة، 2020، ص13).

#### 5.1.2. أساليب الرقابة الإدارية

يمكن تقسيم أساليب الرقابة الإدارية إلى نوعين رئيسيين: أساليب تقليدية، وأساليب حديثة. وفيما يلي عرض للأساليب التقليدية:

#### 1. التقارير الإدارية

تُعد التقارير من أكثر أدوات الرقابة شيوعاً في المنظمات، حيث تعتمد الإدارة عليها في تقييم الأداء وقياس النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة. ويتطلب إعداد التقارير أن تكون دقيقة، واضحة، موضوعية، وفي توقيت مناسب، حتى تحقق الغرض الرقابي المنشود (السنان، 2016، ص47-49). ومن أبرز أنواع التقارير: التقارير الدورية-تقارير سير الأعمال الإدارية-تقارير الفحص والمراجعة-تقارير قياس كفاءة الموظفين.

#### 2. الملاحظة والتفتيش الإداري:

يعتمد هذا الأسلوب على المتابعة الميدانية المباشرة لسير العمل، بما يمكّن الإدارة من الوقوف على الواقع الفعلي للأداء، واكتشاف أوجه القصور أو الانحراف في حينه

#### 3. الشكاوى:

تمثل الشكاوى مصدرًا مهمًا للمعلومات الرقابية، سواء كانت صادرة عن العاملين داخل المنظمة أو عن المتعاملين معها. فهي تكشف جوانب القصور التي قد لا تظهر من خلال التقارير الرسمية، وتسهم في تحسين مستوى الخدمات والأداء.

## 2.1.6. معوقات الرقابة الإدارية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها:

1. الرقابة الزائدة: فالعاملون يقبلون درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها
2. التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
3. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي المراقبة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع نظم الرقابة.
4. عدم التوازن بين العائد والتكاليف.
5. عدم الحيادية: قد يؤدي تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة، فلم نعلم بذكرها كلها ومازالت تدرس من خلال الكتاب والباحثين. (القيوتي، 2006، ص338،339).

## 2.2. أداء العاملين

### 2.2.1. تمهيد

أن الهدف الأساسي في إدارة وسياسة أي منظمة هو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، لذلك تقوم بتسخير جميع مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل لأن أهم الموارد في المنظمات هو أداء العاملين فيها، حيث يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات. لذلك حظي الأداء في المنظمات باهتمام الإداريين وعلماء الإدارة والتنظيم، وذلك لأن الأداء هو السبيل الذي تستطيع فيه المنظمة من تحقيق أهدافها التي نشأت من أجلها، ولكي يتم ذلك لابد من توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية والتي تساعد على أداء جيد.

### 2.2.2. مفهوم الأداء

تعددت تعريفات الأداء من قبل الباحثين والمختصين في مجال الأداء، فعرف كل منهم الأداء من وجهة نظره ومن هذه التعريفات:

عرفه (بوسنييه والفرسي، 2003:376) هو مدى مساهمة كل من العاملين في انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم ومعرفة مدى صلاحيته في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها وتحمله لمسؤولياتها، ومدى ما يكسبه من فرص النمو والتقدم الوظيفي.

كما عرفه (المغربي، 41، 2010) هو درجات مختلفة من النتائج المتوقعة والمرتبطة بنجاح الوظيفة. في حين عرف (درة والصباح، 76:2010) الأداء بأنه ما يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أعمال وأنشطة ترتبط بوظيفة أو مهمة معينة.

ويرى (حسن، 2005:2009) الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما يرى (عبد المحسن، 3:2003) الأداء يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها (حمد، 2012:31).

### 2.2.3. محددات الأداء

الأداء هو الأمر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الأدوار أو المهام لذلك فإن الأداء يمكن أن ينظر إليه كنتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور. (حسن، 2005: 210).

### 2.2.4. عناصر الأداء

تتكون عناصر الأداء من: (السلمي، 1998:65)

1-أداء العنصر البشري: ويعبر عنه بالإنتاجية.

- 2- أداء الموارد المالية: هو العائد على المال المستثمر.
- 3- أداء الموارد المادية: ويعبر عنه أيضا بالإنتاجية.
- 4- الأداء التكنولوجي: وقد يشار إليه بالفعالية.
- 5- الأداء التسويقي: ويعبر عنه بالميزة التنافسية والمركز التنافسي والحصة السوقية.
- 6- الأداء الكلي: ويعبر عنه بمؤشرات الربحية، النمو ودرجة المحافظة على المراكز النسبية للمنظمة.

### 2.2.5. أنواع مستويات الأداء:

هناك نوعان من مستويات الأداء: (حمد، 2012: 32).

1- المستوى المطلوب أو المستهدف

2- المستوى الفعلي.

### 2.2.6. تقييم أداء العاملين

تعددت تسميات التقييم من قبل الكتاب والباحثين فقد أطلق عليها البعض (تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة) والبعض الآخر (نظام تقييم العاملين أو قياس أداء العاملين)، وأيا كان المسمى فهو ينصب كلها إلى معنى واحد وهو تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل. ويرى (ماهر، 2012: 248) أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. أما (درة والصباغ، 2010: 259) فقد عرفا تقييم الأداء بأنه (عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديهم أو فصلهم).

ويرى (رضا، 2010: 134) بأن تقييم هي عملية مراجعة النشاط الإنتاجي لهؤلاء الأفراد لتقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. وأخيرا تعرفه (عبد الفتاح، 2011: 203) أنه قياس كفاءة أداء العاملين من أجل التعرف على أوجه القوة ومحاولة تعزيزها وأوجه الضعف والقصور ومحاولة علاجها م فترة إلى أخرى. لذلك، يعد تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة في المنظمات وتتبع أهمية التقييم من خلال العلاقة بين الأنشطة المختلفة في المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

لهذا نجد أن عملية التقييم تحقق فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين أنفسهم ومن أهم هذه الفوائد:

- 1- يعتبر تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور والمكافآت والحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد.
- 2- يعتبر التقييم من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. (رضا، 2010: 134)
- 3- يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة على أداء العاملين، وبالتالي فإن تقييم الأداء يعتبر أساسا في تقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم والأشراف عليهم وترشيد سلوكهم.
- 4- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتوزيع والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أسس موضوعية وعادلة مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة.
- 5- يستخدم كوسيلة تفضيلية عند أعداد العاملين للترقية أو النقل.
- 6- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي. (بو سنينه والفارسي، 2003: 377).

### 2.2.7. أهداف تقييم الأداء

- 1- يساعد تقييم الأداء الرؤساء والمقيمين في المنظمة على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير لأداء معينة.
- 3- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- 4- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل (سلطان، 1993: 294).
- 5- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين الفهم بين الطرفين.

6- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.

7- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها. (درة والصباغ، 2010: 260)

## 2.2. 8 . الاعتبار الواجب مراعاتها في عملية التقييم

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند إجراء عملية التقييم وتتمثل في الآتي: (ربابعة، 2003: 87)

1- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة.

2- يجب أن يركز تقييم الأداء على العامل وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.

3- اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساسا للتقييم.

4- يجب أن تتعدد مصادر المعلومات بحيث يشارك في عملية التقييم العامل ذاته محل التقييم، وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العمل ورئيسه المباشر.

5- أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية العامل عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل.

## 2.2. 9 . خطوات تقييم الأداء

إن خطوات تقييم الأداء تعد عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات: (درة والصباغ، 2010: 260).

- الخطوة الأولى: تحديد العمل المطلوب

- الخطوة الثانية: تحديد معايير الأداء

- الخطوة الثالثة: تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم

- الخطوة الرابعة: تنفيذ التقييم

- الخطوة الخامسة: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

- الخطوة السادسة: الإجراءات التصحيحية.

## 2. 3 . الدراسات السابقة:

### 1. 3. 2. دراسة الملاحي (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية. كما هدفت إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الإداري حيث أجريت الدراسة بطريقة الحصر الشامل، وطبقت على العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة والبالغ عددهم (130 ضابط) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء في جهاز الشرطة، وهي علاقة إيجابية طردية.

### 2. 3. 2. دراسة بهناس وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، بتسليط الضوء على رقابة العاملين وتقييم أدائهم وإبراز أهمية الرقابة الإدارية كعنصر مهم من عناصر الإدارة الناجحة والفعالة وأثرها في زيادة الأداء، وتم استخدام منهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت دراسة لعينة من الإداريين في مستشفى سيدي علي لتحليل استجابات لأفراد عينة، توصلنا إلى جملة من النتائج بأن هناك علاقة بين الرقابة و الأداء الوظيفي وأن الرقابة الإدارية ضرورة لرفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري للمستشفى في مجال ممارسة الرقابة الإدارية وضرورة الإكثار من الدورات التكوينية للموظفين في مجال الرقابة والتقييم للتطلع على الأدوات الحديثة

### 2. 3. 3. دراسة نظيمة الجاف & زانا صادق (2020)

يهدف الى تحديد مستويات الرقابة الإدارية من خلال الارتباط والتأثير بين ابعاد الرقابة الإدارية وابعاد الأداء مجتمعة ومنفردة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى علاقة ارتباط موجبة

وتأثير معنوي بين ابعاد الرقابة الإدارية وابعاد الأداء لأعضاء هيئة التدريس على المستوى الكلي والفرعي لفرضيات الدراسة واوصت الدراسة الى الحاجة الى العمل المستمر في الكشف عن أسباب الأخطاء والانحرافات، وفي تحديد العيوب أو نقاط الضعف في عملية تنفيذ الأعمال، مما يجعل الرقابة الإدارية مهمة لإدارة أي منظمة ترغب في النجاح في تحقيق أهدافها.

### **2.3.4 . دراسة سعد وآخرون (2021)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية كلا من نظام الرقابة الإدارية والأداء وتمحورت مشكلة الدراسة في تساؤل ما هو مدى تطبيق شركة سرت لإنتاج وتصنيع الغاز والنفط بدولة ليبيا لنظام الرقابة الإدارية ممثلاً في (تحديد أهداف ومعايير الرقابة - قياس الاداء ومقارنته بالمعايير - تحديد الانحرافات وأسبابها - اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها)؟ وقد اعتمدت على منهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وتمثلت العينة في 184 مفردة من عام 2017 حتى عام 2019 وتوصلت نتائج الدراسة إلى انه يتوافر لدى الشركة نظام للرقابة الإدارية ويعمل على تحقيق الأهداف المنوطه به.

### **2.3.5 . دراسة ندي وآخرون (2022)**

هدفت هذه الدراسة التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في العملية الرقابة وتأثيرها على أداء العاملين، حيث تمثل مجتمع الدراسة بموظفي شركة سونا طراك والذي يتكون من (200 موظف) وأخذت عينة عشوائية (80 مفردة) وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة على علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تزيد من مردودية المؤسسة وتمنع ارتكاب الأخطاء.

### **2.3.6 . دراسة سور كني ومختار (2023)**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين بشركات التأمين والوسائل والطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الإدارية والتعرف على مدى توفير مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان، وقد كان مجتمع الدراسة في شركات التأمين في السودان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين وأوضحت أن هذا تنوع في الأساليب الرقابية المستخدمة يؤثر إيجاباً على تطوير أداء العاملين.

### **2.3.7 . دراسة Mutaz Sorkaty & Ayman Mokhtar (2023)**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في شركات التأمين، والوسائل والأساليب الحديثة المستخدمة في تطبيقها، وتحديد مدى توافر عناصرها في شركات التأمين في السودان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المصادر الثانوية المتاحة والاستبيان الموجه للموظفين. تم اختيار عينة مقصودة من رؤساء الأقسام ومديري الإدارات ومساعدى المديرين العامين ونوابهم في شركة التأمين الإسلامي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر الرقابة الإدارية وأداء الموظفين، وبيان أن تنوع أساليب الرقابة المستخدمة يؤثر إيجاباً على تطوير أداء الموظفين، بالإضافة إلى وجود تباطؤ في تشخيص المشكلات الإدارية، واستمرار استخدام الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين. وأخيراً، أوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية وأنظمة الرقابة المستخدمة بشكل مستمر، والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لمتابعة العيوب والنواقص.

### **2.3.8 . دراسة مزهود & نبيلة (2024)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من تساؤل رئيسي مفاده: هل تساهم الرقابة في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتوصلت إلى أن الوسائل والأساليب الرقابية لها دور فعال في الانضباط وتطوير أداء الموظفين وتحقيق الأهداف وان هناك علاقة بين الرقابة والاداء الوظيفي.

### 3. طريقة ومنهجية الدراسة

تم جمع وعرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية من عينة مكونة من 94 موظفا وموظفة من العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي. تم التحليل بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS<sup>(23)</sup>). وقد تناول التحليل الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها الرئيسية والفرعية، كما اعتمدت على مقياس ليكارث الخماسي لقياس متغيرات الرقابة الإدارية وأداء العاملين، وهو مقياس ذو طبيعة ترتيبية

جدول (1) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	الاستجابة
من 1 إلى 1.79	لا أتفق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	لا أتفق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	أتفق
من 4.20 إلى 5	أتفق بشدة

أظهرت اختبارات التوزيع الطبيعي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية غير المعملية (Nonparametric Tests) لملاءمتها لطبيعة البيانات. وعليه تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. معامل الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha): لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولكل بعد من أبعادها.
2. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics): تم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف متغيرات الدراسة.
3. اختبار مربع كاي لمطابقة الجودة (Chi-square Goodness of Fit Test): تم استخدامه للتحقق من مدى ملائمة توزيع استجابات أفراد العينة مع التوزيع النظري المتوقع، مما يساعد على التأكد من صحة توزيع البيانات المستخدمة في التحليل.
4. معامل ارتباط سيرمان (Spearman Rank Correlation): استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الرقابة الإدارية (فاعلية الرقابة الإدارية، أهداف الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية) ومتغير أداء العاملين.
6. اختبار الانحدار البسيط لأختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

### 4. النتائج والمناقشة

#### 1.4 . النتائج المتعلقة بصدق وثبات أداة جمع البيانات

للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد طبقت معادلة الفاكرونباخ لقياس ثبات استبيان الدراسة وأعطت درجة ثبات عالية وتدعو إلى الثقة في كل مجالات الدراسة وكانت قيمة المقياس للاستبيان ككل (22فقرة) هي (0.946) وهي درجة ثبات وثقة عالية وأيضا معامل الصدق والذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات كان مرتفع ويدل على درجة صدق عالية وهي (0.973). حسب الجدولين 2 و3 على التوالي.

جدول (2) معامل الفاكرونباخ

عدد الفقرات	الفاكرونباخ
22	0.946

جدول رقم (3) صدق وثبات أبعاد ومتغيرات الدراسة.

معامل الصدق	معامل الثبات الفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.975	0.950	4	فاعلية الرقابة الإدارية
0.966	0.934	4	أهداف الرقابة الإدارية
0.967	0.935	3	وسائل الرقابة الإدارية
0.969	0.940	4	تقويم الأداء
0.969	0.938	4	جودة الأداء
0.987	0.974	3	تحفيز الموظفين
<b>0.973</b>	<b>0.946</b>	<b>22</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

يتضح من خلال نتائج جدول رقم (3) أيضا أن جميع المتغيرات تتمتع بمعاملات صدق تتراوح بين (0.966 و 0.987) ومعاملات ثبات ألفا كرونباخ التي تتراوح بين (0.934 و 0.974) عالية جدا. هذه النتائج تؤكد أن الأدوات المستخدمة في الدراسة موثوقة وصادقة، مما يعني أنها تقيس بدقة ما يفترض أن تقيسه وتعطي نتائج ثابتة إذا ما أعيد تطبيقها. بمعنى أن البيانات التي تم جمعها قوية ويمكن الاعتماد عليها بشكل كامل في تحليل النتائج ومناقشتها، مما يعزز من مصداقية الدراسة وجودتها.

#### 4. 2. النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الرقابة الإدارية)

##### 4.2.1. النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لبعدها فاعلية الرقابة الإدارية

تظهر نتائج الجدول رقم (4) قناعة واضحة لدى أفراد العينة بفاعلية الرقابة الإدارية في المصارف. يظهر قيمة المتوسط العام للموافقة على جميع العبارات للجدول هي (3.758)، مما يؤكد الإدراك الإيجابي لأهمية الرقابة وفعاليتها في تحقيق الأهداف. كما يعزز الانحراف المعياري المنخفض للجدول (1.210) مصداقية النتائج حيث يدل على أن آراء المتشاركين متقاربة ولا توجد بيانات كبيرة، مما يشير إلى اتفاق عام على لأنظمة الرقابة الإدارية. باختصار تشير هذه النتائج إلى أن الرقابة الإدارية في المصارف تعتبر آلية فعالة وراسخة، تحظى بقبول وتأييد واسع من العاملين، وتساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المطلوب. تأتي العبارة الأولى "يولي المصرف نظام الرقابة الإدارية أهمية كبيرة عند رسم خطته المختلفة مما يفعل دورها ويحسن أدائها وجودتها" بأعلى نسبة موافقة (78.72%) ومتوسط حسابي (3.936)، وهو مؤشر إيجابي على نضج النظام الإداري في المصارف، وأن الرقابة جزء من عملية التخطيط، وليس مجرد إجراء روتيني يتم بعد التنفيذ.

جدول (4) فاعلية الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
1	يولي المصرف نظام الرقابة الإدارية أهمية كبيرة عند رسم خطته المختلفة مما يفعل دور الرقابة ويحسن الأداء وجودته.	37	35	7	9	6	3.936	1.199	78.72%	موافق	1
		النسبة %	39.4%	37.2%	7.4%	9.6%	6.4%				
2	يعمل نظام الرقابة الإدارية بفاعلية لتنفيذ المهام الموكلة له.	31	32	16	10	5	3.787	1.172	75.74%	موافق	2
		النسبة %	33.0%	34.0%	17%	10.6%	5.3%				
3	يمتلك المصرف المهارات الإدارية الكافية للنهوض بواقع الرقابة الإدارية.	28	30	18	12	6	3.659	1.214	73.18%	موافق	3
		النسبة %	29.8%	31.9%	19.1%	12.8%	6.4%				
4	يسهم نظام الرقابة الإدارية في المصرف بأعمال تعزيز الشفافية في العمل.	29	28	18	13	6	3.649	1.233	72.98%	موافق	4
		النسبة %	30.9%	29.8%	19.1%	13.8%	6.4%				
							المتوسط العام للجدول = 3.758	الانحراف المعياري العام للجدول = 1.210			

## 2.24. النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لبعد أهداف الرقابة الإدارية

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود اتجاه إيجابي. حيث إن المتوسطات الحسابية مرتفعة لكافة البنود فكان المتوسط العام (3.657) وتتراوح المتوسطات الحسابية للبنود ما بين (3.606 و 3.756). تقدم قيمة الانحراف المعياري العام (1.118) على مدى تشتت أو اتساق استجابات المستجيبين. تظهر الجداول قيما منخفضة نسبيا للانحراف المعياري، حيث تتراوح بين (1.051 و 1.166) يعكس هذا الانخفاض اتساقا كبيرا في آراء الموظفين، مما يعني أن معظمهم يتفقون على نفس التقييمات الإيجابية. يعد أبرز ما توصلنا إليه هو أن الرقابة الإدارية تستخدم بشكل فعال لضبط سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى نسبة موافقة. في المقابل، كشفت النتائج عن نقطة ضعف نسبية في الجانب الوقائي للرقابة، حيث كانت الموافقة على قدرة الرقابة على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها هي الأقل مقارنة بالأهداف الأخرى، مما يشير إلى أن النظام قد يركز بشكل أكبر على المراجعة بعد الحدث. بمعنى، الرقابة الإدارية تعد أداة فعالة لتوجيه السلوكيات في المصارف، لكنها تحتاج إلى تعزيز دورها الوقائي والاستباقي.

جدول (5) أهداف الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
4	يساعد نظام الرقابة الإدارية في المصرف على ضبط سلوك العاملين لتحقيق الاهداف المرسومة.	تكرار	26	31	23	13	3.723	1.051	74.46%	موافق	1
		النسبة %	27.7%	33.0%	24.5%	13.8%	1.1%				
2	تهدف الرقابة الإدارية على كشف الأخطاء المختلفة قبل وقوعها.	تكرار	32	19	26	15	3.681	1.166	73.62%	موافق	2
		النسبة %	34.0%	20.2%	27.7%	16.0%	2.1%				
3	تسهم الرقابة الإدارية في المصرف في اعطاء تقارير دقيقة عن مجمل النشاط للإدارة العليا للمصرف التي تسهم في وضع الخطط.	تكرار	24	29	26	11	3.617	1.118	72.34%	موافق	3
		النسبة %	25.5%	30.9%	27.7%	11.7%	4.3%				
1	تهدف الرقابة الإدارية في المصرف إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية تحقيقا لمجمل أهدافها.	تكرار	24	30	22	15	3.606	1.129	72.12%	موافق	4
		النسبة %	25.5%	31.9%	23.4%	16.0%	3.2%				
المتوسط العام للجدول = 3.657							الانحراف المعياري العام للجدول = 1.118				

### 3.2.4 النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لبعده وسائل الرقابة الإدارية

أظهرت نتائج الجدول (6) إلى وجود تقييم إيجابي عام للوسائل الرقابية من قبل الموظفين بمتوسط عام قدره (3.284)، وأن هناك درجة من الموافقة والقبول على فعالية وسائل الرقابة الإدارية، لكنه ليس إجماعاً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.245 و 3.340)، حيث يشير إلى أن الموظفين يرون أن المصرف يستخدم بالفعل أساليب رقابية حديثة. كما أن بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.144)، حيث يعكس تقارباً نسبياً في آراء المشاركين، ولكنه أعلى بقليل من الجداول السابقة، ما يدل على وجود تباين أكبر في وجهات النظر حول فعالية هذه وسائل. وتتراوح قيم الانحرافات المعيارية للفقرات من (1.109 إلى 1.178). حيث تشير النتائج إلى أن المصرف يستخدم أساليب رقابية مقبولة بشكل عام من العاملين، لكنها تواجه تحدياً في تبرير هذه الإجراءات وجعلها أكثر مرونة وفعالية في نظر بعض الموظفين. يمكن أن تكون هذه النتيجة فرصة للمؤسسة لمراجعة إجراءاتها الرقابية وجعلها أكثر تركيزاً على النتائج وأقل إرهاقاً إجرائياً للعاملين

لهذا، نظام الرقابة الإدارية في المصرف يعتبر فعالاً ومقبولاً بشكل عام. وتمكن قوته في قدرته على ربط الرقابة بالتخطيط وتوجيه السلوكيات. لكن، لتحقيق أقصى فاعلية، ينصح بمراجعة الإجراءات الرقابية لتقليل العبء الإجرائي، وتعزيز الجانب الوقائي لتقليل الأخطاء المحتملة.

جدول (6) وسائل الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
3	يعتمد المصرف أساليب رقابية حديثة فاعلة لمتابعة سير العمل بما يحقق جودة الأداء.	تكرار	20	23	23	25	3.340	1.178	66.8%	اتفق نوعا ما	1
		النسبة %	21.3%	24.3%	24.3%	26.6%	3.2%				
1	تتلاءم الوسائل والأساليب الرقابية وطبيعة العمل والاداء المقدمة في المصرف.	تكرار	16	22	30	23	3.266	1.109	65.32 %	اتفق نوعا ما	2
		النسبة %	17.0%	23.4%	31.9%	24.5%	3.2%				
2	يعاني العاملين في المصرف من شدة الرقابة الإدارية وبيروقراطية إجراءاته.	تكرار	16	24	24	27	3.245	1.142	64.9%	اتفق نوعا ما	3
		النسبة %	17.0%	25.5%	25.5%	28.7%	3.2%				
المتوسط العام للجدول = 3.284							الانحراف المعياري العام للجدول = 1.144				

#### 4 . 3 . النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين)

##### 1.3.4. النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لبعدها تقويم الأداء

تشير نتائج الجدول (7) أن هناك قبولا لمفهوم تقويم الأداء في بيئة العمل لدى الموظفين، بمتوسط عام قدره (3.721)، وانحراف المعياري عام (1.140). حيث تظهر أن متوسطات الموافقة على جميع فقرات تقويم الأداء مرتفعة، حيث تتراوح بين (3.585 و 3.872). هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين يوافقون على العبارات المتعلقة بتقويم الأداء في العمل، مما يعني أن الموظفين يؤمنون بشدة بأهمية ضرورة تحسين أدائهم كمدخل لتطوير قدراتهم.

أما الانحرافات المعيارية فهي منخفضة نسبيا وتتراوح بين (1.113 و 1.170). هذا يدل على أن هناك تقاربا في آراء الموظفين حول تقويم الأداء، ولا يوجد تباين كبير في الإجابات. النسب المئوية للأهمية النسبية لجميع الفقرات عالية وتتراوح بين (71.7% و 77.44%). هذه النسب تؤكد أن المبحوثين يعتبرون كل جوانب تقويم الأداء مهمة. وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع ببيئة عمل إيجابية ومرنة، وهو مؤشر قوي على وجود ثقافة عمل فعالة.

جدول (7) تقويم الأداء

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
1	يهدف المصرف من تقويم الأداء إلى تحسين أداء الموظفين.	36	26	17	14	1	3.872	1.119	77.44%	موافق	1
		38.3%	27.7%	18.1%	14.9%	1.1%					
2	التقويم المستمر للموظفين بالمصرف يساعد على تشخيص نواحي الضعف لديهم كمدخل لتطوير قدراتهم.	30	32	13	18	1	3.766	1.130	75.32%	موافق	2
		31.9%	34.0%	13.8%	19.1%	1.1%					
3	يعمل المصرف على وضع معايير موضوعية مسبقا لقياس وتقويم أداء الموظفين.	26	29	22	15	2	3.659	1.113	73.18%	موافق	3
		27.7%	30.9%	23.4%	16.0%	2.1%					
4	يملك المصرف القدرة على كسب الأفراد الأكفاء بما يحقق تحسين أدائهم.	25	29	20	16	4	3.585	1.177	71.7%	موافق	4
		26.6%	30.9%	21.3%	17.0%	4.3%					

الانحراف المعياري العام للجدول = 1.140

#### 2.3.4. النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لبعده جودة الأداء

أظهرت نتائج الجدول التالي (8) المتعلق بجودة الأداء أن هناك موافقة عامة على أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الأداء. يتبين ذلك من المتوسط العام الذي بلغ (3.181)، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يوافقون على العبارات المطروحة. وأن قيمة الانحراف المعياري العام (1.174)، تشير إلى أن العلاقة بين الرقابة وجودة الأداء ليست قوية أو واضحة بشكل تام في نظر جميع الموظفين. فحصلت العبارة الأولى "توفر الرقابة الإدارية قدرا كبيرا من السيطرة على الإجراءات بما يعزز أداء الموظفين" على أعلى متوسط حسابي (3.309). هذه النتيجة تؤكد على أن الموظفين يرون أن الرقابة فعالة بشكل خاص في ضبط العمليات والإجراءات، وهو ما يعتبر أساسا مهما لضمان جودة الأداء. يمكن القول إن الرقابة الإدارية في المصرف تنجح في ضبط العمليات، ولكنها تواجه تحديا في تفعيل دور المديرين في المساءلة واتخاذ القرارات لضمان جودة الأداء. لتحسين هذه العلاقة، يجب على الإدارة تعزيز صلاحيات المديرين في حل المشاكل وتوضيح آليات المساءلة والتقييم، بما يضمن أن الرقابة لا تقتصر على مجرد ضبط الإجراءات، بل تصبح أداة فعالة لتحفيز الأداء وحل المشاكل.

جدول (8) جودة الأداء

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
1	توفر الرقابة الإدارية قدرا كبيرا من السيطرة على الإجراءات بما يعزز أداء الموظفين.	20	18	30	23	3	3.309	1.155	66.18%	اتفق نوعا ما	1
		21.3%	19.1%	31.9%	24.5%	3.2%					
3	يسعى المصرف إلى إدخال وسائل تقنية حديثة للإسهام في تطوير الأداء بما يحقق الجودة المطلوبة في العمل.	13	29	21	27	4	3.213	1.135	64.26%	اتفق نوعا ما	2
		13.8%	30.9%	22.3%	28.7%	4.3%					
2	يعمل المصرف على منع الازدواجية وتضارب العمل للنهوض بأداء الموظفين لتحقيق الجودة المطلوبة.	15	24	23	28	4	3.192	1.157	63.84%	اتفق نوعا ما	3
		16.0%	25.5%	24.5%	29.8%	4.3%					
4	يسمح للموظفين بمناقشة وتقديم مقترحاتهم لإداراتهم لحل المشاكل التي يواجهونها في عملهم لضمان جودة الأداء.	13	19	25	30	7	3.011	1.178	60.22%	اتفق نوعا ما	4
		13.8%	20.2%	26.6%	31.9%	7.4%					
المتوسط العام للجدول = 3.181							الانحراف المعياري العام للجدول = 1.174				

### 3.3.4. النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لبعث تحفيز الموظفين

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن دور تحفيز الموظفين في المصرف يعتبر ضعيفا نسبيا، حيث بلغ المتوسط العام (2.649)، وهو يقع في نطاق الرفض، وهذا يعني أن غالبية المشاركين لا يرون أن المصرف يستخدم التحفيز بشكل فعال لتحسين أداء العاملين بانحراف معياري عام قدره (1.323). أن نظام تحفيز الموظفين في المصرف بحاجة إلى مراجعة شاملة وتحسين جذري. يجب على الإدارة أن تركز على تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، والعمل على تحسين بيئة وظروف العمل، لجعلها أكثر تحفيزا، مما قد ينعكس إيجابيا على أداء الموظفين ومستوى رضاهم.

بينما تعتبر الرقابة الإدارية في المصرف مقبولة وفعالة نسبيا في ضبط الإجراءات، فإن تأثيرها على جودة الأداء يبدو محدودا بسبب ضعف نظام تحفيز الموظفين. يجب على الإدارة أن تعمل على تحسين آليات التحفيز، وتقديم حوافز واضحة وملموسة، بالإضافة إلى مراجعة الإجراءات الرقابية لجعلها أكثر مرونة وأقل إرهاقا للموظفين. هذه سيمكن المصرف من الاستفادة من أنظمة الرقابة وتحسين الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

جدول (9) تحفيز الموظفين

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الرتبة
3	يهتم المصرف بشكاوى المستفيدين والمتعاملين معه للإفادة منه في تصحيح الأداء.	8	22	18	23	23	2.670	1.307	53.4%	رفض	1
		النسبة %	8.5%	23.4%	19.1%	24.5%	24.5%				
2	يسعى المصرف إلى تحسين ظروف العمل وتهيئة أجواء مناسبة لكسب ولاء الموظفين ورضاهم بما يحقق مستوى أداء جيد.	11	15	20	25	23	2.638	1.328	52.76%	رفض	2
		النسبة %	11.7%	16.0%	21.3%	26.6%	24.5%				
1	يعمل المصرف على تحسين أداء الموظفين عن طريق منح الحوافز التشجيعية والامتيازات الإضافية للمتميزين منهم.	12	14	18	28	22	2.638	1.335	52.76%	رفض	3
		النسبة %	12.8%	14.9%	19.1%	29.8%	23.4%				
المتوسط العام للجدول = 2.649							الانحراف المعياري العام للجدول = 1.323				

## 4.4. النتائج المتعلقة بالارتباط

## 1.4.4. النتائج المتعلقة بالارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين

استخدم معامل ارتباط سيرمان الرتبي لتقدير واختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية (فاعلية الرقابة الإدارية، أهداف الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية) وبين أداء العاملين حيث تظهر نتائج جدول (10) أدناه أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين في المصارف، مما يشير إلى وجود علاقات طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرات. أي أن تحسن مستوى الرقابة الإدارية في المصرف يؤدي إلى تحسن في تقويم الأداء وجودته وتحفيز العاملين، كما أن أعلى ارتباط سجل بين "وسائل الرقابة الإدارية وتحفيز الموظفين" وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.474)، مما يعكس دور الأدوات والأساليب الرقابية الحديثة في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم. بينما كان أدنى ارتباط بين "وسائل الرقابة الإدارية وجودة الأداء" بمعامل ارتباط (0.364)، وهو ارتباط متوسط لكنه يظل دالا إحصائيا.

جدول (10) علاقات الارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية وأداء العاملين

العلاقة	معامل الارتباط	P-value	نوع وقوة العلاقة	الدلالة الإحصائية
فاعلية الرقابة الإدارية وتقويم الأداء	0.466	0.000	طردية قوية	دال إحصائيا
فاعلية الرقابة الإدارية وجودة الأداء	0.446	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
فاعلية الرقابة الإدارية وتحفيز الموظفين	0.449	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
أهداف الرقابة الإدارية وتقويم الأداء	0.415	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
أهداف الرقابة الإدارية وتقويم الأداء	0.414	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
أهداف الرقابة الإدارية وتحفيز الموظفين	0.366	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
وسائل الرقابة الإدارية وتقويم الأداء	0.397	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
وسائل الرقابة الإدارية وجودة الأداء	0.364	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
وسائل الرقابة الإدارية وتحفيز الموظفين	0.474	0.020	طردية متوسطة	دال إحصائيا

#### 2.4.4. النتائج المتعلقة بالارتباط الداخلي بين أبعاد الرقابة الإدارية

استخدم معامل ارتباط سييرمان الرتبي لتقدير واختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية (فاعلية الرقابة الإدارية، أهداف الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية)، حيث تظهر نتائج جدول (11) أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الإدارية الثلاثة، مما يعكس تكاملها في تحسين بيئة العمل بالمصرف. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين فاعلية الرقابة وأهدافها (0.62) وهو ارتباط متوسط يميل إلى القوة، وبين فاعلية الرقابة ووسائلها (0.55) وهو ارتباط متوسط، في حين بلغ معامل الارتباط بين أهداف الرقابة الإدارية ووسائلها (0.58) وهو أيضا ارتباط متوسط. هذه النتائج تؤكد أن فاعلية الرقابة الإدارية لا يمكن أن تتحقق دون أهداف واضحة ووسائل مناسبة، وأن المحاور الثلاثة تعمل معا بشكل مترابط لتحقيق كفاءة الرقابة الإدارية في المصرف.

جدول (11) علاقات الارتباط الداخلي بين أبعاد الرقابة الإدارية

العلاقة	معامل الارتباط	P-value	نوع وقوة العلاقة	الدلالة الإحصائية
فاعلية الرقابة الإدارية وأهداف الرقابة الإدارية	0.62	0.000	طردية قوية	دال إحصائيا
فاعلية الرقابة الإدارية ووسائل الرقابة الإدارية	0.55	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا
أهداف الرقابة الإدارية ووسائل الرقابة الإدارية	0.58	0.000	طردية متوسطة	دال إحصائيا

#### 5.4. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

##### 5.4.1. اختبار الفرضية الرئيسية

“توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية وأداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين بها”

جدول (12) (اختبار تحليل الانحدار لابعاد المتغير المستقل كوحدة واحدة والمتغير التابع ككل)

المتغير التابع / نظام الرقابة الإدارية (ككل)	Adj.R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	B	F	Sig
المتغير التابع (أداء العاملين (ككل))	0.50	1.604	0.71	91.34	0.000

\*p<0.05; \*\*p<0.01

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير إيجابي معنوي لنظام الرقابة الإدارية ككل على أداء العاملين ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.71$ )، وهو ارتباط قوي موجب. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.50$ )، مما يعني أن نظام الرقابة الإدارية يفسر ما نسبته (50%) من التباين في أداء العاملين أيضا لها مساهمة لقيمة p المهمة كانت أقل من 0.05 ( $p > 0.05$ ) وأنه تم العثور على قيم اختبار Watson-Durbin لنموذج الانحدار بين 1.5 الى 2.5 الذي يؤكد بوجود ارتباط ذاتي في بقايا تحليل الانحدار. وبلغت قيمة ( $F = 91.34$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج. وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية.

#### 2.5.4. اختبار الفرضيات الفرعية

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (13) أدناه والذي يمثل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الرقابة الإدارية على أبعاد أداء العاملين وبالتالي قبول كل الفرضيات الفرعية، مما يعني أن كل ابعاد نظام الرقابة الإدارية يفسر كلا حسب النسب الظاهرة بالجدول ( 13 ) التباين في جميع ابعاد أداء العاملين وأيضا لها مساهمة لقيمة p المهمة كانت جميعها أقل من 0.05 ( $p > 0.05$ ) حيث جاءت فاعلية الرقابة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تليها أهداف الرقابة، ثم وسائل الرقابة الأقل تأثيرًا نسبيًا وأن جميع قيم Durbin-Watson تقع بين 1.60 - 1.95 أي قريبة من (2)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي وهذا يعزز صلاحية نموذج الانحدار ويؤكد تحقق أحد أهم افتراضات تحليل الانحدار الخطي البسيط وعليه فإن النتائج الإحصائية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة والتأثير بين أبعاد نظام الرقابة الإدارية وأبعاد الأداء، كما تبين أن نظام الرقابة

الإدارية ككل يفسر نصف التغير في أداء العاملين، مما يؤكد الدور المحوري للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء داخل فروع المصرف.

جدول 13(اختبار تحليل الانحدار لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

نتيجة اختبار الفرضية	أبعاد نظام الرقابة الإدارية/أبعاد المتغير المستقل.	Adj.R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	B	F	Sig
قبول الفرضية الفرعية الأولى	فاعلية الرقابة ← تقويم الأداء	0.46	1.604	0.68	78.12	0.000
قبول الفرضية الفرعية الثانية	فاعلية الرقابة ← تحفيز الأداء	0.38	1.721	0.62	56.44	0.000
قبول الفرضية الفرعية الثالثة	فاعلية الرقابة ← جودة الأداء	0.42	1.689	0.65	63.90	0.000
قبول الفرضية الفرعية الرابعة	أهداف الرقابة ← تقويم الأداء	0.36	1.812	0.60	52.18	0.000
قبول الفرضية الفرعية الخامسة	أهداف الرقابة ← تحفيز الأداء	0.30	1.874	0.55	39.76	0.000
قبول الفرضية الفرعية السادسة	أهداف الرقابة ← جودة الأداء	0.34	1.793	0.58	45.90	0.000
قبول الفرضية الفرعية السابعة	وسائل الرقابة ← تقويم الأداء	0.27	1.926	0.52	33.18	0.000
قبول الفرضية الفرعية الثامنة	وسائل الرقابة ← تحفيز الأداء	0.24	1.948	0.49	29.41	0.000
قبول الفرضية الفرعية التاسعة	وسائل الرقابة ← جودة الأداء	0.26	1.903	0.51	31.07	0.000
	*p<0.05; **p<0.01					

#### 6.4. مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية وأداء العاملين في فروع مصرف الجمهورية بمدينة بنغازي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.50$ )، مما يعني أن نظام الرقابة الإدارية يفسر 50% من التباين في أداء العاملين. كما تبين أن جميع أبعاد الرقابة الإدارية (فاعلية الرقابة، أهداف الرقابة، وسائل الرقابة) تؤثر تأثيراً معنوياً في أبعاد الأداء (تقويم الأداء، جودة الأداء، تحفيز الموظفين).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الملاحى (2019) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية طردية بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الإداري، وكذلك مع دراسة بهناس وآخرون (2020) التي أكدت أن الرقابة الإدارية عنصر أساسي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. كما تنسجم نتائج هذه الدراسة مع دراسة نظيمة الجاف وزانا صادق (2020) التي بينت وجود ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد الرقابة الإدارية وأبعاد الأداء على المستوى الكلي والفرعي. وتتوافق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة سعد وآخرون (2021) التي أوضحت فاعلية تطبيق نظام الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك مع دراسة ندي وآخرون (2022) التي أكدت أن الرقابة الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي وتحد من الأخطاء.

كما تتطابق مع ما توصلت إليه دراسة سور كني ومختار (2023) ودراسة Mutaz Sorkaty & Ayman Mokhtar (2023) من أن تنوع الأساليب الرقابية وتوافر مقومات الرقابة الإدارية يؤثر إيجابياً في تطوير أداء العاملين، وكذلك تطابقت مع دراسة مزهود ونبيلة (2024) في أن الوسائل والأساليب الرقابية لها دور فعال في الانضباط وتطوير أداء الموظفين وتحقيق الأهداف وان هناك علاقة بين الرقابة والاداء الوظيفي. إلا أن الدراسة الحالية أظهرت جانباً مهماً يتمثل في ضعف بعد تحفيز الموظفين وهو ما يشير إلى أن الرقابة الإدارية رغم فعاليتها في ضبط الإجراءات وتقويم الأداء، إلا أن أثرها في التحفيز ما يزال محدوداً نسبياً. وهذه النتيجة تتقاطع مع ما أشارت إليه دراسة Mutaz Sorkaty & Ayman Mokhtar (2023) حول استمرار استخدام الأساليب التقليدية في التقييم، مما قد يحد من الأثر التحفيزي للرقابة. كما كشفت النتائج أن فاعلية الرقابة جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تليها أهداف الرقابة، ثم وسائل الرقابة، وهو ما يعكس أن وضوح النظام الرقابي واندماجه في التخطيط يمثلان العامل الحاسم في تحسين الأداء، أكثر من مجرد استخدام الأدوات الرقابية. وعليه يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تعزز الاتجاه البحثي العام الذي يؤكد أن الرقابة الإدارية ليست مجرد وظيفة ضبط، بل أداة استراتيجية لتحسين وتعزيز أداء العاملين، شريطة أن تقترن بأنظمة تحفيزية فعالة وإجراءات مرنة.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 1.5. الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يتمتع نظام الرقابة الإدارية في فروع المصرف بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يعكس وجود نظام رقابي مستقر نسبياً.
2. توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين نظام الرقابة الإدارية وأداء العاملين.
3. فاعلية الرقابة الإدارية تمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء مقارنة ببقية الأبعاد.
4. نظام الرقابة الإدارية يفسر نسبة كبيرة من التباين في أداء العاملين (50%)، مما يؤكد دوره المحوري.
5. الرقابة الإدارية فعالة في تقويم الأداء وضبط الإجراءات أكثر من فعاليتها في تحفيز الموظفين.
6. يوجد ضعف نسبي في نظام التحفيز، مما قد يحد من الأثر الإيجابي الكامل للرقابة على جودة الأداء.
7. تكامل أبعاد الرقابة الإدارية (الفاعلية، الأهداف، الوسائل) يعزز من كفاءة النظام الرقابي بشكل عام.

### 2.5. التوصيات

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز البعد التحفيزي داخل النظام الرقابي من خلال ربط نتائج الرقابة بنظام حوافز مادية ومعنوية واضحة وشفافة.
2. تطوير الوسائل الرقابية لتصبح أكثر مرونة وأقل بيروقراطية، مع التركيز على النتائج بدلاً من الإجراءات الشكلية.
3. تعزيز الجانب الوقائي والاستباقي للرقابة الإدارية للحد من الأخطاء قبل وقوعها.
4. إدخال تقنيات رقمية حديثة في عمليات المتابعة والتقييم بما يرفع من جودة الأداء.
5. تدريب المديرين ورؤساء الأقسام على استخدام الرقابة كأداة تطوير وتحفيز وليس كأداة عقاب.
6. إشراك الموظفين في مراجعة الإجراءات الرقابية بما يعزز شعورهم بالعدالة والانتماء.
7. إجراء دراسات مستقبلية لبحث متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية كعوامل داعمة للعلاقة بين الرقابة والأداء

## المراجع العربية

1. الحربي (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (Doctoral dissertation).
2. السعيد بلوم (2007) ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينية .
3. السلمي، على (2001) ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للنشر .
4. القريوتي، محمد قاسم (2010) الوجيز في إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، عمان ، الأردن .
5. السنان ، آمنة كحل (2016) ، دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية ، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل ، الجزائر
6. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2010) ، إدارة الموارد البشرية ، المنصورة ، المكتبة العصرية.
7. باسم سالم مرشود. (2023). الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي. *Journal of Economic Administrative & Legal Sciences*, 7(5).
8. بوسفط آمال ، (2016) ، الرقابة الإدارية ودورها في تحسن أداء العمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر .
9. بوسنيته ، الصديق منصور و الفارسي ، سليمان (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، طرابلس ، الأكاديمية الليبية .
10. حسن ، راوية ( 2005 ) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
11. حمد ، المهدي عبدالسلام (2012) ، سياسة الاختيار والتعيين وعلاقتها بمستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بنغازي ، الأكاديمية الليبية .
12. حفصة ، بهناس و حسيبة ، سليمان (2020) ، الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية ، سيدي علي ، الجزائر
13. نظمية احمد رحيم الجاف, & م. زانا مجيد صادق. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية. *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (15), 160-177.
14. دره ، عبد الباري إبراهيم ، والصباغ ، زهير نعيم ( 2010 ) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ، منحنى نظمي ، عمان ، دار وائل للنشر .
15. ربايعة ، علي محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان ، دار الصفاء للنشر.
16. رضا ، هاشم حمدي (2010) ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الراجية للنشر.
17. سعد ، السلماني ، بخيت ( 2021 ) دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي ، دار نشر الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا للنشر والتوزيع ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثالث.
18. سلطان ، محمد سعيد (1993) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر.
19. شامي ، محسن ( 2018 ) أثر الرقابة الإدارية تقييم أداء العاملين ، رسالة ماجستير (دراسة حالة ) ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر
20. صالح مهدي العامري، طاهر الغالي (2006) الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 883.
21. عبد الله عبد الرحمان النميان (2003) ، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير . جامعة النايف العربية .
22. عبد الفتاح ، منال رشاد (2011) ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
23. عبد المحسن ، توفيق محمد (2003) ، تقييم الأداء ، القاهرة ، دار النهضة العربية )
24. كمال بودانه ، (2020) ، دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المرحلية ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
25. ماهر ، أحمد (2012) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر.
26. مزهود ، & نبيلة. (2024). دور الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة.
27. معتر محمد سوركني، & أيمن سيد أحمد مختار. (2023). أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة التأمين الإسلامية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 7(2), 23-43.

## المراجع الانجليزية

28. Edwards, R. (2018). An elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol. *International journal for empirical education and Research*, 1(1), 41-51.
29. Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
30. Haile, M. (2015). *Factors affecting employee motivation in Ethio-telecom* (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
31. Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
32. Noe, R. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*, EBook. McGraw Hill.
33. Robbins, S. P., Coulter, M. (2009). Introduction to management and organizations. *Fundamentals of Management*, 7th Canadian edition, Pearson Canada Inc., ISBN-13, 978-0.