



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدور المعدل للاضطراب البيئي في العلاقة بين أساليب الرقابة

الإدارية وأداء الشركات المساهمة

**The modified edition of the environmental turbulence
in the relationship between administrative control
methods and the performance of shareholding
companies**

بحث لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِهِ كَمِثْقَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ)

صدق الله العظيم

سورة النور الآية (35).

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى أسرتي الكريمة ولكل من علمني حرفا حتى وصلت إلى نهاية هذا البحث.

”

إلى الوالد الكريم الذي علمني تقدير العلم ومعنى الاعتماد على النفس و أنشأني على طاعة
الله

”

إلى أمي الحنون التي سهرت من أجل راحتي وسعادتي ومنحتني الحنان ولازميني رضاها
ودعائها

”

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أهلي وأحبتي
وإلى كل من يسره أن يراني سالكا طريق العلم

”

وإلى كل مجتهد في سبيل العلم
إليكم جميعا أهدي هذا البحث المتواضع .

الشكر والتقدير

قال تعالى: (لنن شكرتم لأزيدنكم)

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين

”

و الشكر لاسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وبالأخص كلية الدراسات التجارية ثم الشكر من بعد للذين وقفوا بجانبني وأسهموا في تقريب البعيد وتيسير العسير حتى أضحي هذا البحث واقعا ملموسا طالما حلمت بتحقيقه وأخص بالشكر والامتنان أستاذي الجليل د/ الطاهر أحمد الذي أشرف على هذا البحث ولم يدخر من الوقت والجهد والرعاية مالا أستطيع إيفاءه شكرا و عرفانا ولكني أسأل الله العظيم أن يجعل جهده في ميزان حسناته والشكر أيضا للعممة الحبيبة د/أميرة الطيب محمود التي تابعت معي هذا البحث منذ بدايته وحتى نهايته فلها مني كل الود والتقدير.

الباحث..

المستخلص

ج

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التغير والتعدد في المتغيرات التي تحتم على الشركات توجهاً استراتيجياً يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، مستخدمة نظرية الموارد. هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الاضطراب البيئي كمتغير معدل للعلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (الاساليب التقليدية والاساليب الحديثة) وأداء الشركات المساهمة (الكفاءة والفعالية ورضا العاملين)، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لاختبار العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (130) استبانة وجهت لإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطي في تلك المؤسسات بنسبة استرداد (88.5%) ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعدي اساليب الرقابة الادارية والأداء، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر، وأن الاضطراب البيئي يعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية ورضا العاملين، كما أن شدة المنافسة أيضاً تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة و الكفاءة والفعالية .وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات السودانية وذلك من خلال سعيهم لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم اساليب الرقابة الادارية التقليدية والحديثة مما يكون لهما أثر كبير في الكفاءة والفعالية و رضا العاملين على حد سواء كما يمكن إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الشركات الصناعية المساهمة ... الخ الكلمات المفتاحية: اساليب الرقابة الادارية، ، الأداء ، الاضطراب البيئي .

Markets at present a high degree of change and the multiplicity of variables that makes it imperative for companies' strategic direction to enable them to achieve a competitive advantage, using the resources theory. This study aimed to identify the impact of environmental turmoil relationship between management control methods variable rate (traditional methods and modern methods) and the performance of joint stock companies (efficiency, effectiveness and employee satisfaction), where this study used a descriptive approach to test the sample is probabilistic (130) questionnaire sent to administration and senior managers of the central departments in those institutions by PCR (% 88.5) and the test was hypotheses of the study showed the use of multiple regression results of a positive relationship between the dimensions of the methods to control administrative performance, but the result is the percentage varies from one variable to another, and this environmental disturbance sack relationship between methods management control and satisfaction of the employees, and the intensity of competition also modulate the relationship between the modern methods of control and the efficiency and effectiveness .otouseit several recommendations policymakers theoretical and practical private

managers Sudanese companies study, through its quest to create a regulatory climate within the organization to support traditional and modern administrative methods of control, which will have a significant impact of efficiency and effectiveness, and satisfaction of the employees alike can also perform other similar applications to study the same subject with the same range of other service organizations such as banks and industrial companies contribute ... etc.

Keywords: administrative control methods, performance, and environmental turmoil.

فهرس المحته بات

هـ

رقم الصفحة	العنوان
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
الفصل الاول	
1	المقدمة

2	مشكلة البحث
3	تساؤلات البحث
3	أهداف البحث
3	أهمية البحث أهمية علمية
4	المصطلحات الإجرائية لمتغيرات البحث
4	حدود البحث
4	تنظيم البحث
الفصل الثاني	
6	مفهوم الرقابة الإدارية
33	مفهوم اداء الشركات المساهمة
52	مفهوم الاضطراب البيئي
61	العلاقة بين المتغيرات والدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية البحث	
63	نظرية البحث
67	نموذج البحث
68	فرضيات البحث
69	إسلوب البحث
69	مصادر جمع البيانات
69	مجتمع البحث
69	أداة البحث
70	عينة البحث
70	قياس متغيرات البحث
73	ثبات وصدق أداة البحث
72	أسماء أجهزة أداة البحث
73	إجراءات الدراسة الميدانية

74	حجم عينة البحث
74	الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة	
87	بيانات المستجيب
92	تحليل بيانات الشركات
104	اختبار جودة مقاييس البحث اختبار الصدق الف كرونباخ
113	اختبار فرضيات البحث
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	
131	ملخص للنتائج
132	مناقشة النتائج
135	مضامين البحث في الجانب النظري في الجانب التطبيقي
136	محددات البحث (حجم العينة وطريقة جمع البيانات)
137	توصية ببحوث مستقبلية
138	المصادر
144	الدراسات السابقة
153	الملاحق

فهرس الجداول		
رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
70	قياس أساليب الرقابة القديمة	1/3
71	قياس أساليب الرقابة الحديثة	2/3
71	أداء الشركات المساهمة (الكفاءة)	3/3
71	أداء الشركات المساهمة (الفعالية)	4/3
72	اداء الشركات المساهمة (رضا العاملين)	5/3
72	الاضطراب السوقي	6/3
72	شدة المنافسة	7/3
72	التكنولوجيا	8/3
73	اسماء وعنواين محكمي البحث	9/3
78	الاستبيانات الموزعة والمعادة	1/4
79	توزيع أبعاد محور الرقابة الإاربية	2/4
79	توزيع أبعاد محور أداء الشركات المساهمة	3/4
79	توزيع أبعاد محور أداء الشركات	4/4
80	مقياس درجة الموافقة	5/4
82	نتائج الثبات لمحور أساليب محور الرقابة الإدارية	6/4
82	نتائج الثبات لمحور أداء الشركات المساهمة	7/4
83	نتائج الثبات لمحور الاضطراب البيئي	8/4
84	نتائج ألفا كرونباخ لعبارات أساليب الرقابة الإدارية	9/4
84	نتائج ألفا كرونباخ لعبارات داء الششركات الساهمة	10/4
85	نتائج ألفا كرونباخ لعبارات الضطراب البيئي	11/4
87	توزيع أفراد العينة	12/4
88	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13/4
89	توزيع أفراد العينة حس المؤهل العلمي	14/4
90	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	15/4
91	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16/4

93	التوزيع التكراري لعبارات بعد أساليب الرقابة التقليدية	17/4
95	التوزيع التكراري لعبارات بعد أساليب الرقابة الحديثة	18/4
96	التوزيع التكراري لعبارات بعد الكفاءة	19/4
98	التوزيع التكراري لعبارات بعد الفعالية	20/4
99	التوزيع التكراري لعبارات بعد رضا العاملين	21/4
100	التوزيع التكراري لعبارات بعد الاضطراب السوقي	22/4
101	التوزيع التكراري لعبارات بعد شدة المنافسة	23/4
102	التوزيع التكراري لعبارات بعد التكنولوجيا	24/4
104	الإحصاء الوصفي لعبارات محور أساليب الرقابة التقليدية	25/4
105	الإحصاء الوصفي لعبارات محور أساليب الرقابة الحديثة	26/4
106	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الكفاءة	27/4
107	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الفعالية	28/4
108	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد رضا ي	29/4
109	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الاضطراب السوقي	30/4
110	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد شدة المنافسة	31/4
111	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التكنولوجيا	32/4
116	نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد والأثر للرقابة الإدارية على أداء الشركات (الكفاءة)	33/4
118	نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد والأثر للرقابة الإدارية على أداء الشركات (الفعالية)	34/4
119	نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد والأثر للرقابة الإدارية على أداء الشركات (رضا العاملين)	35/4
121	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساليب الرقابة الإدارية) وأداء الشركات المساهمة	36/4
123	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساليب الرقابة الإدارية) وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (الاضطراب السوقي)	37/4
125	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساليب الرقابة الإدارية) وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (شدة المنافسة)	38/4

127	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساليب الرقابة الإدارية) وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (التكنولوجيا)	39/4
129	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساليب الرقابة الإدارية) وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (الاضطراب البيئي)	40/4

فهرس الأشكال		
87	التوزيع التكراري لمتغير النوع	1/4
88	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	2/4
89	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	3/4
90	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	4/4
91	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5/4

ل

الفصل الاول

المقدمة

تعتبر الرقابة من العلوم الاجتماعية والتي تتأثر بالتغيرات المحيطة بالمجتمع ، سواء كانت تغيرات فكرية أو ثقافية أو اجتماعية أو سياسية أو تقنية أو عالمية ، وهذه التغيرات تؤثر بشكل ملحوظ على منهجية الرقابة وأسسها ومعاييرها وأساليبها وإجراءاتها ، ومن ثم يجب علي المراقب الداخلي والخارجي أن يكون علي علم ودراية بالتطورات الحديثة في المجتمع ويواكبها ، كما يجب من ناحية أخرى أن يستفيد من تلك المتغيرات في تطوير أدائه وتحسينه حتى يقدم خدمة ذات جودة متميزة ونفع كبير ولاسيما في ظل النظام العالمي الجديد .

إن تطور مفهوم وطبيعة عملية الرقابة وكسائر العلوم والمهن الأخرى التي تأثرت بالتطور التكنولوجي والعلمي الذي أصاب كافة مناحي الحياة العلمية والعملية ، وهذا التطور أكسبها أهمية بالغة وكذلك يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المنشأة في مواجهة المخاطر والحد منها ، حيث أن وضع نظام رقابة داخلية ، يمتاز بالكفاءة والفاعلية ، ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة ، يشكل حماية للمنشأة من المخاطر التي تواجهها ، ويقلل من احتمالية التعرض لها إلى أدنى حد ممكن .

فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة ، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه .

ومن هنا فإن الرقابة الإدارية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة ، وبصفة عامة تبرز أهمية الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية . في ظل بيئة عالية التعقيد والسرعة في كافة جوانبها .

مشكلة البحث :

تواجه كافة المنظمات في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر كالبحث عن المصادر والتي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي لذلك نجدها تسعى الى تحقيق مستويات انتاج واسعة او تجميع الموجودات بالموارد (الملموسة وغير الملموسة) لبناء وتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة من خلال التفوق على قدرة المنافسين والتأقلم مع الدينامية المتصاعدة للبيئات التنافسية الذي تعمل فيها وبما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه وتحقق الاستمرار في اطار مستويات متميزة من الاداء . (Morgan & clark,2002)

اذ نجد ان الاسواق في الوقت الحاضر تتسم بدرجة عالية من الدينامية والتغير واصبحت تناقش بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية او اجتماعية او ديموغرافية او سياسية او تكنولوجية لذا يجب على المنظمات باختلاف اشكالها وانواعها ان تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى انشطة المنظمة وقادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة . (Cravens & ship.1999:7-9)

ومن هنا تعيش المنظمات اليوم في اطار بيئة تغير ديناميكية تتسارع فيها حالات المنافسة .

وقد يرتبط مفهوم الاداء دائما بكل ما يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته وأصبحت المنظمات الآن تهدف الى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي في ميدان انشطتها وذلك بسبب ان تحسن الاداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل اصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار . (Wheelen & Hunger.2008)

ان سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عال أمام منظمات الاعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة في التعامل مع البيئة ، كما ان درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود اساليب تسهم في تبسيط هذا التعقيد دون اخلال في المحتوى الصحيح

والفهم الحقيقي لمكونات ومؤشرات البيئة الخارجية لذلك تحاول منظمات الاعمال ان تجد صيغاً ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية وتعطي حالة الموازنة هذه افضل النتائج لمنظمة الاعمال .

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت الاضطراب البيئي كمتغير معدل كدراسة (زينة مصطفى محمود حمد 2013) حيث توصلت الدراسة الى علاقة ايجابية ما بين الاضطراب البيئي وسلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ، بينما فصلت هذه الدراسة علاقة الاضطراب البيئي وعلاقتها باساليب الرقابة الادارية على الاداء . كما اوضحت دراسة (ابو طه 2012) علاقة الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي ، حيث توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة ايجابية ما بين التوجه الاستراتيجي والاداء التسويقي ، بينما توصلت الدراسة الحالية الى ان هنالك علاقة ايجابية ما بين الاضطراب البيئي واساليب الرقابة الادارية على الاداء .

واستناداً لما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تسعى الى بيان دور الاضطراب البيئي في علاقة اساليب الرقابة الادارية وأثرها على اداء الشركات المساهمة .

وهناك علاقة ارتباط وثيقة ما بين الاضطراب البيئي والأداء من حيث متطلبات السوق والتكنولوجيا المعاصرة وبسبب الازمات العالمية التي تضرب المنطقة والعالم مما يؤدي الى عدم معرفة العائد المتوقع وعدم القدرة على العمل على ايجاد اسواق جديدة ولهذا تسعى هذه الدراسة الى استكشاف الدور المعدل للاضطراب البيئي على علاقة اساليب الرقابة الادارية على الاداء في الشركات المساهمة .

تساؤلات البحث :

- 1- ما مدى تأثير اساليب الرقابة الادارية على اداء الشركات المساهمة ؟
- 2- هل تؤثر اساليب الرقابة الحديثة على الكفاءة والفعالية ؟
- 3- ما دور الاضطراب البيئي في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية والاداء ؟

أهداف البحث :

- 1- التعرف على اساليب الرقابة الادارية على اداء الشركات المساهمة .
- 2- دراسة العلاقة ما بين اساليب الرقابة التقليدية ورضا العاملين .
- 3- توضيح تأثير الاضطراب البيئي على اساليب الرقابة والاداء .
- 4- بيان تأثير اساليب الرقابة على الكفاءة والفعالية .

أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهمية خاصة لأنه يتناول جانب الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء لدى الشركات المساهمة .

الاهمية العلمية :

- 1 - يمكن الاستفادة من هذا البحث من خلال ما يوفره من بيانات ومعلومات عن اساليب الرقابة الادارية وأثرها في قياس اداء الشركات المساهمة في الدراسات الاكاديمية وفي ابحاث أخرى مماثلة .
- 2 - يستفيد من هذا البحث قطاع عريض من المجتمع وذلك للوقوف على أبعاد الرقابة الادارية .
- 3 - توضيح الدور الي يلعبه الاضطراب البيئي في علاقته باساليب الرقابة و الاداء .

الاهمية العملية :

- 1 - تستفيد الشركات المساهمة على المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الادارية وذلك لدراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها .

2- يأمل الباحث بالخروج بنتائج و بتوصيات ومقترحات لحل مشكلة الرقابة الادارية واداء الشركات المساهمة والحد منها.

المصطلحات الاجرائية لمتغيرات البحث :

الاضطراب البيئي : ويشير الى درجة اللا تأكد والمخاطرة التي تواجه المنظمات (jaworski & kohli,1993) فإن الاضطراب البيئي يتضمن كلاً من الاضطراب السوقي ةالاضطراب التكنولوجي وشدة المنافسة ، وفي الدراسة الحالية سوف يتم قياس الاضطراب البيئي من خلال (الاضطراب السوقي ، شدة المنافسة ، التكنولوجيا) .

اساليب الرقابة : تعدد اساليب الرقابة من حيث شمولها ودقة ما تتناوله من اساليب وذلك وفقا لمتطلبات العمل والحاجة الى مؤشرات رقابية شاملة ، حيث تشكل الادارات الرقابية جزءاً اساسياً من منظومة الرقابة في المنظمة . (محمد القريوتي - 2004)

الأداء : قدرة العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم التسييرية (الاستراتيجية ، التكتيكية ، العملية) على تحقيق الاهداف المسطرة لكل منهم وذلك من خلال الاستغلال الامثل لمختلف الموارد المتاحة . (القرابي 2014)

حدود البحث :

الحدود المكانية : في حدود ولاية الخرطوم .

الحدود الزمانية : 2014-2016 .

تنظيم البحث :

يتكون البحث من خمسة فصول .

الفصل الاول : يتناول المقدمة ، مشكلة البحث ، تساولات البحث ، الكلمات المفتاحية للبحث ، أهداف البحث ، الأهمية بشقيها النظري والتطبيقي .

الفصل الثاني : يشمل هذا الفصل الإطار النظري ، اساليب الرقابة الادارية وابعادها واهدافها ، الاداء ومفهومه وابعاده واهدافه و طرق قياسه ، الاضطراب البيئي وتعريفه واهميته وابعاده المختلفة .

الفصل الثالث : يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج .

الفصل الرابع : هذا الفصل استعرض تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ويشمل على (البيانات الشخصية، تحليل الاعتمادية ، التحليل الوصفي ، تحليل الارتباط والإنحدار) .

الفصل الخامس : يشتمل هذا الفصل على التوصيات ، ومناقشة النتائج ، والتوصيات لبحوث مستقبلية ، والمصادر ، والملاحق .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

مفهوم الرقابة الإدارية

تعتبر وظيفة الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة في مجال متابعة تنفيذ مختلف الأنشطة والبرامج الحكومية وتقييم أدائها ، فلم تعد الرقابة في العصر الحديث قاصرة على رقابة بنود الإنفاق والاعتمادات المالية في الموازنة فقط بل أصبح من الضروري أن يمتد دورها لتشتمل على قياس وتقييم النتائج التي تحققت من وراء إنفاق هذه الاعتمادات المالية. ويتطلب ذلك التركيز على عناصر الإقتصاد والكفاءة في استخدام مختلف الموارد التي تمتلكها الوحدة والفاعلية في تحقيق النتائج الموضوعية بالنسبة للبرامج المختلفة .

ولا شك أن نجاح أي دولة في تحقيق أهداف خطط التنمية الإقتصادية والاجتماعية بها لا يعتمد أيضاً وبنفس الدرجة على مدى توافر أدوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم هذا الإنجاز ، وعلى توافر المقومات الأساسية اللازمة لزيادة فاعلية الرقابة على مختلف الأنشطة والبرامج التي تتولاها الأجهزة والوحدات الحكومية، وهذا ما لا يوجد في غالبية الدول وخاصة الدول النامية منها .

وكما يتطلب الأمر وضع أهداف التنمية في شكل أنشطة وبرامج تتولى الحكومات وضعها والتخطيط لها والإشراف على تنفيذها ، فإنه من الضروري ومن الأهمية رقابة ومتابعة هذه الأنشطة والبرامج لأغراض تقييم أدائها بصفة مستمرة للحكم على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها ومدى نجاحها في تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والاجتماعية .

ولم تعد الرقابة في العصر الحديث وبصفة خاصة في الدول المتقدمة مجرد أداة للتحقيق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها الوحدات والأجهزة المختلفة ، والتأكد من مدى شرعية هذه التصرفات ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح الموضوعية ، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك بكثير حيث أصبحت عملية فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات والأجهزة أمراً ضرورياً ولا يقل أهمية عن فحص النواحي المالية. والسبب في ذلك يرجع إلى أننا يجب أن ننظر إلى النتائج النهائية التي تحققت من وراء إنفاق الاعتمادات المالية المختلفة في مختلف المجالات بنفس الدرجة التي ننظر بها إلى فحص

مدى سلامة وقانونية عملية إنفاق هذه الاعتمادات. ولو أن أجهزة الرقابة وبصفة خاصة في الدول النامية تأخذ في اعتبارها تقييم عناصر الإقتصاد والكفاءة والفاعلية لأصبحت عملية الرقابة ذات مدلول وفائدة كبيرة في مجال تحقيق أهداف الرقابة الشاملة المالية والإدارية على السواء، وفي مجال تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولاها الأجهزة والوحدات الإدارية الحكومية .

ولقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة ، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من النتائج وفقاً للخطط الموضوعة فحسب ، بل أصبح الهدف من الرقابة أن تكون شاملة بمعنى تحقيق الأهداف التالية :

- فحص ومراجعة الخطط المختلفة التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية .
- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف .

¹ محمد السيد الشويخ، قياس عنصر الكفاءة في مجال الرقابة، مجلة معهد الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1988

- وتحقيق التوازن بينهما .
- تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولاها الوحدات والأجهزة الإدارية الحكومية للحكم على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف .
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

هذا بالإضافة إلى تحقيق الجوانب المالية في الرقابة التي تعتمد على فحص مدى الإلتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة .

الرقابة كوظيفة إدارية بمفهومها الحديث :

يتضح مما سبق أن أجهزة الرقابة داخل الأجهزة والوحدات الحكومية المختلفة يجب أن تلم إماماً كاملاً بالأساليب والأدوات الحديثة للرقابة حتى تستطيع أن تحقق المفهوم الحديث للرقابة ، وترجع أهمية ذلك إلى أن عملية الرقابة في حد ذاتها تمثل إحدى حلقات الإدارة بصفة عامة ، وركن هام من أركان هيكل إدارة البرامج في القطاع الحكومي بمعنى آخر .. فإن الرقابة تعتبر إحدى الوظائف الإدارية الهامة واللازمة

الضرورية في مجال الحكم على مدى نجاح عملية الأداء أو الإنجاز وفي مجال قياس مدى تحقق الأهداف السابق التخطيط لها .

وبصفة عامة يمكن القول أن الرقابة غير الفعالة لجميع مراحل البرنامج داخل الوحدات الحكومية تقف عائقاً أمام تحقيق الإدارة الحكومية لأهدافها العامة ، ومن ناحية أخرى تتوقف فاعلية الرقابة على توافر التخطيط العلمي السليم وعلى التنفيذ الدقيق بالدقة المطلوبة لبرامج المختلفة.

حيث يجب أن تعكس الرقابة درجة الأداء أو الإنجاز بالنسبة لأنشطة وبرامج الوحدات والأجهزة الحكومية بغرض تقييم أدائها. وتمثل عملية قياس الأداء جوهر عملية الرقابة الحكومية ، حيث تظهر عملية تقييم الأداء وقياسه درجة الجودة في أداء وتنفيذ البرامج والأنشطة الحكومية ومدى مقابقتها وتحقيقها لأهدافها .

ومن الأمور الهامة في مجال الرقابة ضرورة ترجمة النتائج النهائية للرقابة في شكل مجموعة من التوصيات الإيجابية اللازمة للقضاء على مختلف المشاكل التي ظهرت في مرحلة الرقابة .

ويجب أن تتوافر في هذه التوصيات شروط خاصة أهمها ما يلي :

- أن تتعلق بمشكلة معينة بطريقة مباشرة .
- أن تكون موضوعية ويمكن تنفيذها بالإمكانات المتاحة .
- أن تعتمد على نتائج وقعت فعلاً وليس على التوقع أو التنبؤ .
- أن يترتب على تنفيذها عدم تكرار المشكلة ووقوع الانحرافات مستقبلاً .
- أن تكون مركزة في عدد محدد من الإجراءات أو العمليات بمعنى عدم الإسراف في وضع التوصيات دون ضوابط معينة.

1. مولا الفتيهي، *عملية الرقابة*، بمجرد وضع التوصيات المختلفة وإنما من الأهمية بمكان ضرورة متابعة تنفيذ

2. علي الشريف، *الإدارة المعاصرة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 665. **النتائج الإيجابية لعملية الرقابة.** ولاشك أن وضع التوصيات دون متابعة

تنفيذها عملية لا قيمة لها ، فيجب أن تشكل لجنة خاصة من إدارة الوحدة تتضمن من بين أعضائها القائمين على الرقابة وواضعي التوصيات للقيام بمتابعة تنفيذ هذه التوصيات .

مما سبق يتضح لنا أن الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة الحكومية وهي بمفهومها الحديث تغطي مجالات متعددة مالية وغير مالية حتى تصل إلى عملية تقييم الأداء لمختلف الأنشطة والبرامج الحكومية.

ولاشك ان للرقابة الحديثة العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف العامة لها وفقاً لمفهومها المتطور والسابق التعرض له .

إن وظيفة الرقابة في المنظمات تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة قصد تحقيق أهدافها ، وتجري عملية القياس هذه على معايير يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة. وكنتيجة لعملية القياس هذه يتم تصحيح أي انحراف في مسار النشاطات يختلف عما هو محدد لها في الخطط .

ولذلك فالرقابة الإدارية هي مهمة كل مدير من رئيس المنظمة إلى أصغر مشرف فيها. إن مهمة الرقابة هي من واجب كل شخص يوكل إليه الإشراف على تنفيذ خطة ما .

وبطبيعة الحال كلما كانت الخطط واضحة ومحددة كان نظام الرقابة أدق. كما أن الرقابة تتطلب وجود نظام إداري محدد المعالم ، وبمقدار تحديد معالم هذا النظام تكون درجة دقة وكفاءة نظام الرقابة .

وقد اهتم كتاب الإدارة الأوائل بموضوع الرقابة منذ بدء الاهتمام بالإدارة في أواخر القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين ، فوجد مثلاً فريدريك تيلور يتحدث عن أن الهدف الأساسي من تجاربه الإدارية في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل فيها إنما كان البحث عن طريقة للرقابة عن طريق نزع الرقابة على أعمال المشاغل من يد العمال العاديين ووضعها كلها في يد الإدارة وبذلك حسب رأيه يمكن الاستغناء عن الطريقة العفوية ب الطريقة العلمية في ممارسة وظيفة الرقابة .

كما كانت الرقابة تعني لفايول أن يتم التأكد من أن كل شئ يسير وفقاً للخطط الموضوعة .

ولكن بعد ذلك ساد اعتقاد على ما يبدو بأن الرقابة إنما هي إجراء مالي يهتم به المحاسبون ومن في

حكمهم ، ولا يزال هذا الاعتقاد رغم خطئه يسود في الكثير من المنظمات حتى يومنا هذا .

الرقابة الإدارية :

في هذا النوع من الرقابة الذي تمارسه الإدارة (أو السلطة التنفيذية) على ذاتها ، يكون هناك جهاز إداري مركزي على مستوى الدولة تتم عن طريقه مراقبة كيفية ومدى التزام الجهاز الإداري ككل بتنفيذ القوانين واقتراح سبل تحسينها وتطويرها. ومن أمثلة الأجهزة المنفذة لهذا الأسلوب من أساليب الرقابة

¹ محمد السيد السرايا ، 1986 ، ص 15-17 ، الجهاز المركزي للرقابة الإدارية المعمول به في العديد من الدول .

² وقد أريد من نظام الرقابة أن يكون فعالاً فإنه يجب أن يكون موجهاً نحو الأحداث المستقبلية لمحاولة التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها فعلاً .

فمن غير المفيد كثيراً للمنظمة أن تكشف في عام 1984 مثلا أن مبالغ مالية كبيرة قد تم اختلاسها خلال العشر السنوات الماضية. أن أحداً لا يستطيع تغيير الماضي . وندرك أنه خلال أزمة إنخفاض إيرادات الدول النفطية في عام 1982 فإن أكثر الدول معاناه من ذلك كانت نيجيريا مما اضطرها إلى اتخاذ إجراءات إستثنائية قاسية مثل وقف الاستيراد كليا في فترة من الفترات خلال ذلك العام ، وتهجير ملايين الإفريقيين الوافدين إلى أراضيها خلال الأسابيع الأولى من عام 1983 .

قد يعجب المرء أن تربط كل هذه الأحداث بضعف نظام الرقابة هناك ، ولكن بالضبط هذا هو ما حدث ، لقد أسندت نيجيريا في بداية الثمانينات مراجعة إيرادات من النفط الذي كان يتم بيعه في الأسواق العالمية دون أن ترد عائداته إلى خزينة الدولة ، وأما يتم تحويلها إلى حسابات خاصة خارج البلاد .

أن نظام الرقابة الفعالة هو الذي يمكنه أن يتنبأ بحدوث هذه الأخطاء قبل أن تقع فعلاً ، ولذلك فلا بد أن يكون هذا النظام ذا نظرة مستقبلية .

ولقد مكن تطور الفكر الإداري من إيجاد بعض الأساليب التي تساعد المديرين على جعل أنظمة الرقابة موجّهة نحو المستقبل ، ولعل من أهم هذه الأساليب تلك المعرفة بأساليب تحليل الشبكة مثل أسلوب المسار المتحكم وأسلوب تقييم ومراجعة المشروعات ونظام مراقبة المخزون ونظم مراقبة الجودة .

كما أن (فايول) عرف مفهوم الرقابة بأنها التحقق من أن كل شئ يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة. والرقابة تهدف إلى الكشف عن أوجه ونقط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها .

وهي تمارس كل شئ على الأشياء وعلى الأفراد وعلى الأفعال . وذكر بعض الكتاب أن الرقابة الإدارية تجري وراء إخضاع الأحداث لتساير الخطط الموضوعة .

وقد عرفت الرقابة الإدارية بأنها عبارة عن تنظيم أعمال المشروع بالشكل الذي يضمن تنفيذ التخطيط الموضوع من أجل تحقيق أهداف محددة مقدماً ، من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الرقابة لها علاقة وثيقة بالتخطيط فالتخطيط يحدد مسار أو اتجاه المشروع بينما الرقابة تنظر إلى التطبيق الفعلي للعمل وهل هو موافق لما جاء في الخطة أم فيه انحرافات . فإذا وجدت فيه انحرافات فإنها تحاول تصحيح هذه الانحرافات لكي تتماشى مع الخطة ، أو تغيير الخطة إن كانت لا يمكن تنفيذها كعدم استطاعة العاملين تنفيذ ما ورد في الخطة إما لقلتهم أو ليس عندهم الكفاءة اللازمة لعمل مثل هذه الأعمال الواردة في الخطة . إلى غير ذلك من الأسباب . وبهذا تظهر فائدة الرقابة من حيث أنها تكشف عن الأسباب

¹ الرائتي متعوق متقلبا في المخطوطة بذلك انهما لمان تواعا السعيدية لنبالتي التي تعيل 7 على 198 تلافى 198 تصحيح الأسباب لكي
² محمد طبع المتألفات تحقيق الأهداف على كل الشرج التوزيع، 2010 ، ص 35

وكذلك الرقابة لا تقتصر فاعليتها بما نفذ في الماضي فقط . وإنما هي تنظر إلى المستقبل بحيث تحاول معرفة الأخطاء أو الانحرافات قبل حدوثها وذلك لكي تتمكن من تلافيها .

الرقابة الإدارية :

تعتبر الرقابة الإدارية أداة لتوجيه أنشطة المشروع بشكل يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة . سواء كانت أهدافاً طويلة الأجل مثل ضمان نمو رأس المال المستثمر في المشروع أو أهدافاً قصيرة الأجل مثل تنفيذ الخطط ربع السنوية أو الشهرية . وهي تعتبر من الوظائف الرئيسية التي تمارسها مختلف المستويات الإدارية والرقابة الإدارية تعد أشمل وأعم أنواع الرقابة العامة لأن لها صفة الرقابة على جميع أجهزة الرقابة داخل المنشأة .

لا يخفى على الجميع في أي مؤسسة سواء كانت حكومية أو تابعة لقطاع خاص أنها تسخر إمكانياتها كافة ، المادية والبشرية ، في سبيل تحقيق هدف معين ، وتسعى جاهدة لتحقيقه بأعلى كفاءة ممكنة وحتى يكون لها ذلك كان لا بد من أن تتابع وتراقب سير العمل لتتأكد من أنه يسير بصورة صحيحة نحو تحقيق الهدف متخذة جميع التدابير والوسائل الرقابية الممكنة . وتختلف الأجهزة والوسائل الفعالة والجيدة

هي التي تسهم في حفز واثارة دافعية الموظف نحو العمل ، لذلك كان لزاماً على أي مؤسسة إعادة النظر وتقييم الوسائل والأجهزة الرقابية المستخدمة لزيادة فعاليتها وإيجابيتها .

كما أن الرقابة هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم حسب المعايير المحددة. وأن الإنحرافات عن هذه المعايير يتم إكتشافها ويتم تحديد المسؤولين عنها وتتخذ الإجراءات لتصحيحها ، وهي بذلك تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس وتقييم النتائج وإجراءات الضبط اللازم وتتطلب الرقابة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ وتعديل الظروف المحيطة ، بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية ويتأكد عدم حدوثها. و وظيفة الرقابة شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية ، فهي تتصف بالشمول والترابط ، إذ هي وظيفة المديرين في كل المستويات التنظيمية حيث يتولاها المدير العام كما يتولاها المشرف على الموظفين ، غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات العليا. و وظيفة الرقابة تتم بطريقة تفصيلية في المستويات الدنيا ولكنها تكون عامة في المستويات العليا مما يتقدم لنا أن الهدف من الرقابة هو :

خدمة الادارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة . ولأجل أن تتم الرقابة بصورة جيدة يجب :

- أولاً : وضع معايير للأداء .
- ثانياً : القيام بالمقارنة .
- ثالثاً : تقييم النتائج .
- رابعاً : القيام بالعمل التصحيحي.

وأيضاً فإن الرقابة تشمل الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشأة لحماية اصولها ، وفحص دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والإرتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بما تقضى به السياسات الإدارية المرسومة .

ويبرز هذا التعريف الجوانب المختلفة لمفهوم الرقابة بشكل واضح مما جعله يلقي قبولاً عاملاً حتى الآن

¹ إبراهيم المحمد الجراحي ،فاعلية نظام الرقابة الادارية في تحقيق اهداف المنشأة، مكتبة معهد الادارة العامة،الرياض، 1402 ، من الهيئات والتنظيمات المهنية للمحاسبة والمراجعة والباحثين في هذا المجال . ص27-31.

وفقاً لتعريف المعهد الأمريكي للمحاسبين أن الرقابة تشمل الأهداف التالية :

- أولاً: توفير الحماية لأصول المنشأة.
- ثانياً: توفير الدقة في البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها.
- ثالثاً: الإرتقاء بالكفاءة الإنتاجية .
- رابعاً: تشجيع الإلتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة .

وهذه الأهداف تلقي الضوء على طبيعة الوسائل والإجراءات التي ينطوي عليها نظام الرقابة الداخلية .

ويجب أن تحقق هذه الوسائل والاجراءات الرقابية الوقائية (منع الأخطاء والغش والإختلاس) وسرعة اكتشاف أي من هذه الظواهر عند حدوثها ، بالإضافة إلى تجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق كفاءة استخدامها. ونبين فيما يلي مناقشة كل هذه الأهداف .

وَأولاً: حماية أصول المنشأة

تتعدد التفسيرات الخاصة بكلمة حماية ، فقد يقصد بها الوقاية من الأخطاء المتعمدة في معالجة العمليات بقصد إخفاء أو غش أو اختلاس. وتستند الأخطاء المتعمدة إلى تخطيط مدروس بواسطة أفراد غير أمناء ذوي نوايا احتيالية ويتم ذلك بعدم إجراء قيد محاسبي (سهو كلي) أو تحريف في السجلات بشكل لا يبدو متعارضاً مع التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية . فقد تدرج أسماء وهمية في كشوف الأجور لتغطية اختلاس في النقدية ويكون قيد الأجور مطابقاً لإجمالي كشف الأجور بالرغم من وجود هذه الأخطاء .

وقد يقصد بكلمة ((حماية)) الوقاية من الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة في معالجة العمليات واستخدام الأصول. وتنتج الأخطاء غير المتعمدة عن التطبيق الخاطئ للمبادئ المحاسبية كتسجيل مصروف إيرادي على أنه كمصروف رأسمالي مما يؤدي إلى زيادة رقم الربح وتضخيم قيمة الأصول. أو أخطاء حسابية كالأخطاء المتعلقة بعمليات التجميع أو التضريبات أو نقل المجموع من صفحة إلى أخرى أو في كتابة المبلغ الخاص بالقيد المحاسبي . وقد تتضمن أخطاء سهو جزئي أو كلي عند تسجيل القيود المحاسبية .

وغالباً ما ترجع هذه الأخطاء إلى عدم كفاءة العاملين أو تدريبهم بصورة كافية. ولقد تشير كلمة (حماية) إلى وسائل المحافظة على الأصول ضد كافة الأمور غير المرغوب فيها مثل الغش والاختلاس والسرقة بالإضافة إلى الأخطاء . ويمثل الاختلاس نقل ملكية الشيء (الاصل) دون موافقة عمل تضليل غير امين ينطوي على إغتصاب الأصل دون علم مالكة أو موافقته وتحريف في السجلات بطريقة مدروسة أو إهمال تسجيل العملية. ومن ثم فإن الغش غالباً ما يرتكب لتغطية اختلاس. والسرقة أحد أشكال الغش ويجب أن

تنطوي على تجاوز غير مصرح به فإذا اشترك أمين المخزن أو الخزينة مع آخرين للسطو على مخازن

¹ سعيد بن عبدالله القرني، الكتاب التوثيقي لندوة اهداف واحكام واجراءات تاديب الموظفين في الاجهزة الحكومية، مكتبة معهد الأشراف، الخزانة، فإن ذلك يعتبر سرقة. والخسارة انتقال ملكية جزء من الأصول دون الحصول على

² مقابل توفيرها لحوافض الإيداع والتجديف، المتاح في استمان على التيراجمة، وثيقة في هوالم لا تحتل المهيمنة، البصمة 403، المباحة، فإن

ذلك يمثل خسارة (ديون معدومة) أو اتخاذ قرار بإنفاق استثماري لشراء آلة يثبت عدم صلاحيتها للاستخدام .

وطبقاً لرأي لجنة إجراءات المراجعة المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين تعني كلمة (حماية) وقاية الأصول من الخسائر التي قد تنتج عن الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة والأمور الأخرى غير المرغوب فيها. ويستند هذا الرأي إلى التوسع في مفهوم كلمة ((حماية)) باعتبار أن إدارة المنشأة مسئولة عن الحماية المادية للأصول وما يرتبط بها من تصرفات أو استخدامات.

ثانياً: دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها

يترتب على مزوالة الأنشطة المختلفة للمنشأة مجموعة من العمليات التي تعتبر مجالاً لتطبيق نظام الرقابة الداخلية . وهذه العمليات تنطوي - في الغالب - على وجود مبادلة أصول أو / و خدمات مع أطراف خارج المنشأة (الوحدة المحاسبية) ، وتحويل أو استخدام بعض الأصول داخل المنشأة من خلال سلسلة من الخطوات تشمل : التصريح بالعمليات ، تنفيذها ، تسجيلها بالدفاتر ، والمحاسبة عن نتائجها .

ويقصد بالتصريح (الإجازة) بالعمليات مجموعة السياسات والقرارات الإدارية الخاصة بإجراء التبادل ، التحويل ، أو استخدام الأصول لأغراض محددة تحت ظروف معينة ، وقد تكون هذه الإجازة خاصة بعملية معينة كالتصريح بمنح خصم كمية لأحد العملاء ، ومن ثم لا يجوز للمسئول عن عمليات البيع أن يمنح هذا الخصم لعميل آخر إلا بعد الرجوع للإدارة.

وفي كثير من الحالات يأخذ التصريح (الإجازة) صفة العمومية لتنتطبق على جميع المواقف المتشابهة ومن أمثلة الإجازة العامة تحديد أسعار البيع لأي عميل ، شروط منح الائتمان لأي عميل ، وضع حدود للطلب فإذا ما وصل المستوى المخزون إلى حد الطلب يتم تلقائياً البدء بإجراءات الشراء .

ويشمل تنفيذ العملية اتخاذ مجموعة من الخطوات المتتابعة ، وتفصل كل خطوة عن الأخرى من زاوية المسؤولية عن تنفيذها ، ومثال ذلك عملية البيع تتضمن : استلام الأمر من العميل ، إعداد البضاعة ، الشحن ، إعداد الفاتورة ، تحصيل قيمة البضاعة المباعة. وفي حال الشراء : إعداد طلب شراء ، إصدار أمر الشراء ، إستلام البضاعة ، سداد قيمة المشتريات. ويتعين تحديد المسؤولية عن كل من هذه الخطوات بحيث لا يقوم شخص واحد بتنفيذ أكثر من خطوة. ويكون هناك موافقة لكل خطوة تشير إلى أن الشروط التي حددتها الإجازة الخاصة بالعملية ككل قد توافرت بالشكل المطلوب لكل من هذه الخطوات .

ويتم تسجيل ما ترتب على تنفيذ العملية من آثار مالية على أصول المنشأه في السجلات المعدة لهذا الغرض (يوميات فرعية ، دفاترأستاذ مساعدة ، يومية عامة ، أستاذ عام) .

وتتطلب المساءلة المحاسبية عن العمليات (تتبع المسؤولية عن حركة الأصل منذ لحظة الاستحواذ عليه وحتى التصرف فيه أو استخدامه في عملية أخرى) من خلال إمساك سجلات خاصة للأصول و تحديد إجراء المقارنات بين هذه السجلات والأصول المرتبطة بها ، ومثال ذلك تتبع حركة البضاعة (شراء ، صرف ، إرتجاع) وتحديد المخزون الدفترى ثم إجراء جرد فعلي ومقارنته بالرصيد الدفترى وتحديد

¹ محمد توفيق محمد ، 03 هـ 1403 هـ ، 16 أيار 2005 . أو تحديد النتائج التي يترتب على قرار معين و المسؤولية عنها .

² سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر، منشأة المعارف للنشر، 2005، ص 32
فإذا ما تم مراعاة هذه الخطوات التي يمر بها إتمام العمليات مع إجراء مراجعة داخلية مستمرة لما يتم تسجيله بمعرفة قسم المراجعة الداخلية بالشركة ، فإن البيانات المحاسبية التي يتم التوصيل إليها بخصوص هذه العمليات يمكن الاعتماد عليها .

وأحد التساؤلات بخصوص الاعتماد على البيانات المحاسبية يرتبط بمستخدمي هذه البيانات ، فهل يقصد بدرجة الاعتماد هنا اعتماد الأطراف الخارجية (المستثمرين ، المقرضين ، الجهات الحكومية) أم اعتماد إدارة المنشأة والأطراف الخارجية يعتمد على البيانات المحاسبية إلى حد كبير ،

ولن كانت درجة اعتماد الإدارة على هذه البيانات تقتضي أن تكون هذه البيانات تفصيلية ومبوبة طبقاً لمراكز المسؤولية . ومثل هذه التفاصيل والتبويبات لا تكون مطلوبة بنفس الدرجة لأغراض التقرير لأطراف خارجية.

ثالثاً: الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية

أحد الأهداف الأساسية لإدارة المنشأة هو العمل على تجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة ، ومن ثم الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية في استخدام هذه الموارد . وتتعدد الأساليب المتاحة لتحقيق هذا الهدف ولعل أهمها الموازنة التخطيطية ، التكاليف المعيارية ، دراسة الحركة والزمن ، أساليب الرقابة على الجودة. ويصاحب استخدام هذه الأساليب إجراء بعض التحليلات الإحصائية ، وإعداد نظام للتقارير الدورية لتدفق المعلومات خلال المستويات الإدارية المختلفة. وقد يقتضي الأمر إعداد برامج تدريبية للعاملين لمساعدتهم في إنجاز المسؤوليات المحددة لهم و رفع كفاءة ادائهم لهذه المسؤوليات .

وتعتمد الأساليب المستخدمة في الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية على جوانب مختلفة للمعرفة لا تقتصر على النواحي المحاسبية فقط . فإعداد معايير التكلفة يستند إلى دراسات هندسية وفنية بجانب الدراسة المحاسبية ، ودراسة الزمن والحركة تعتمد أساساً على المعرفة الهندسية ، إعداد الموازنة التخطيطية يعتمد على الفنيين في مجال الإنتاج والتسويق بالإضافة للمحاسبين .

رابعاً: الالتزام بما تقتضي به السياسات الإدارية المرسومة

يتم ترجمة أهداف المنشأة ومن ثم فإن درجة الالتزام بهذه السياسات تنعكس على مدى تحقيق أهداف المنشأة وإذا أخذنا عنصر الزمن في الاعتبار فإن بعض هذه السياسات يرتبط بالمدى البعيد (سياسات طويلة الأجل) وبعضها يرتبط بالمدى القصير (سياسات قصيرة الأجل). ومن أمثلة هذه السياسات : سياسة التمويل ، سياسة الإنتاج ، سياسة الشراء ، سياسة التوزيع ، سياسة الإئتمان. ويرتبط بوضع أي سياسة تحديد الواجبات (المسؤوليات) والإجراءات التي يتعين اتباعها لمواجهة مقتضيات هذه السياسة. ويصاحب تحديد الواجبات وعلى الرغم من وجود خطة تنظيمية يمكن من خلالها التعرف على خطوط السلطة والمسؤولية ، إلا أنه يفضل وجود دليل يوضح هذه الاختصاصات والسلطات بشكل أكثر تفصيلاً

¹ محمد توفيق محمد 1403 ، ص 14-15 حتى لا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاصات بين الإدارات المختلفة .
2 محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء للطباعة والنشر-الاسكندرية، 2008 ، ص 331 – 335.

وعرف معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي بأن الرقابة الإدارية تشمل ولكنها ليست قاصرة على الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى التصريح بالعمليات . ويعتبر هذا التصريح أحد الوظائف الإدارية التي ترتبط مباشرة بالمسؤولية عن تحقيق أهداف التنظيم كما أنها تمثل نقطة البداية لتحقيق الرقابة المحاسبية على العمليات.

كما أنه لا يوجد تعريف جامع مانع للرقابة ، فلقد تعددت التعاريف التي ذكرت بشأن الرقابة بشكل عام ، وتنوعت بحسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم ، فقد عرفها (فايول) بأنها: التحقق مما إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة ، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها .

كما عرفها الدكتور فؤاد العطار بأنها: وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها .

أما الرقابة الإدارية فيقصد بها من الجانب الإداري ، الرقابة الصادرة عن الجهات الإدارية التي تكون الجهاز التنفيذي والإداري للدولة ، أي السلطة التنفيذية فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال الحكومية الداخلية وينصرف مفهوم الرقابة الإدارية ليشمل كافة المرافق العامة المركزية ، وكذلك المرافق العامة اللامركزية بهدف ضمان احترام القانون وحماية المصلحة العامة ، أما من الجانب المالي فتعني الرقابة المالية ، نظام المراقبة الذي ينصب في المقام الأول على الإجراءات الإدارية اللازمة لصياغة القرارات الإدارية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية في الدولة .

فالرقابة الإدارية بالمفهوم القانوني، الرقابة التي تمارس من قبل الإدارة على نفسها فهي رقابة ذاتية سواء كانت خارجية تمارس من قبل أجهزة مركزية مستقلة أم كانت رقابة داخلية تمارس من داخل الجهاز الإداري .

ولقد نصت الكثير من الدساتير في دول العالم على مواد خاصة بالرقابة على أعمال الإدارة العامة (الإدارة الحكومية) (إدارة المؤسسات الحكومية) .

فقد عالجت بعض نصوص القانون الإداري الرقابة المالية والإدارية لضمان وجود أساس قانوني لعملية الرقابة التي تمارسها السلطات المركزية.

وهذه الرقابة تكون على الأشخاص المعنوية العامة سواء كانت مصلحة أم إقليمية ، فالقانون يضع القواعد الكفيلة بتحسين أداء الإدارة ورفع كفاءتها وفعاليتها ، وكذلك القواعد الكفيلة بمراجعة أداء المرافق العامة و وسائل تحصيل المال العام ، وكيفية إنفاقه ويوضح كذلك الأمر كيفية مراقبة هذه العمليات بما يتفق مع الخطط الموضوعه للتنظيم الإداري سواء كان هذا التنظيم مركزياً أم لا مركزياً .

فترتبنا على ذلك نقول بأن المدلول اللغوي للرقابة يعني ، المراقبة و الملاحظة والحراسة وهي مشتقة من
¹ صباح سعد الدين عمر العلمي، دور الرقابة المالية والإدارية كمدخل للتنمية والإصلاح الإداري في الدولة، مكتبة معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ~~رقبه~~ أي حرسه ولاحظه، ويقال راقب الله أو ضميره في عمله، أو أمره ، أي لا ينظر إلى عقابه فيركب رأسه في المعصية (المعجم الوسيط) (رقب، رقبواً و رقبواً و رقباناً و رقبه و حرسه، انتظره، حاذره، ترقبه: انتظره) (المنجد في اللغة والاعلام).

أما المدلول القانوني للرقابة الإدارية يعني الرقابة التي تقوم بها هيئات إدارة يصدر بتشكيلها ويحدد اختصاصاتها قوانين ولوائح عامة، كما تلتزم فيما تبشره من إجراءات ووسائل بالأحكام التي تنص عليها القوانين واللوائح .

وتعتبر الرقابة المالية والإدارية عبارة عن ممارسة لوظيفة عامة تقوم بها هيئات إدارية يصدر بتشكيلها ويحدد اختصاصاتها قوانين أو لوائح، كما تلتزم في أعمالها ووسائل ممارسة رقابتها بما تنص عليه تلك القوانين أو اللوائح .

ويرتبط بموضوع المدلول القانوني للرقابة المالية والإدارية ، الحديث عن مبدأ الشرعية الذي يعد الأساس القانوني للرقابة على أعمال الإدارة العامة ، وهذا المبدأ يعني خضوع الإدارة في كافة تصرفاتها وأعمالها لأحكام القانون بمعناه الواسع، فالإدارة لا تستطيع القيام بأي عمل قانوني، أو مادي إلا وفقاً للقانون ووفقاً للإجراءات الشكلية المحددة فيه، تحقيقاً للأهداف التي يتوخاها والمخطط لها مسبقاً .

و تبدو أهمية هذا المبدأ في مجال الرقابة المالية والإدارية في كونه أهم الضمانات الممنوحة للأفراد بالقوانين في مواجهة السلطة العامة، فهذا المبدأ يحمي الأفراد من تجاوزات الإدارة العامة وتعدياتها على

حقوقهم على خلاف ما يجيزه القانون، وبمقتضى هذا المبدأ يستطيع الأفراد مراقبة الإدارة في أدائها لوظائفها بحيث يمكن لهم أن يردوها إلى طريق الصواب إذا ما خرجت، عن ذلك سواء عن عمد أو عن إهمال .

وأجمع علماء الإقتصاد والمالية العامة وعلماء الإدارة على أن أي نظام مالي أو إداري لا تتوفر فيه رقابة صحيحة ومنظمة يعتبر نظاماً ناقصاً يفتقر إلى المقومات المتكاملة لوجوده . ويرى الكثير منهم أن الرقابة أمر طبيعي في أي مجتمع إنساني لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى الغير .

لذلك ولغيره، تعد الرقابة المالية والادارية من العناصر الاساسية للعملية الادارية والتي تشمل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة بالاضافة الى الرقابة، وقد تطورت أهمية الرقابة مع تطور المجتمعات الانسانية وتطور دور الدولة من (الدولة الحامية "الحارثة") التي تهدف الى المحافظة على الأمن الخارجي وحفظ الأمن الداخلي للدولة، والفصل في المنازعات بين الأفراد، الى مايسمى (بدولة الرفاهية) التي تتدخل في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية في كافة الميادين، ذلك أن تدخل الدولة في جميع شؤون المواطنين يتطلب توفير اجهزة ادارية على درجة عالية من الكفاءة لانجاز الأعمال المنوطة بها لمسئوليتها تجاه المواطنين، ولتؤدي الخدمة العامة بكفاءة وفاعلية مع خضوع هذه الاجهزة للرقابة والمحاسبة للتحقق من قيامها بعملها وانجازه على أكمل وجه .

وينظر في الوقت الحاضر إلى الرقابة المالية والإدارية كحجر الزاوية في الإدارة لكونها تقوم بوظيفة هامة وحيوية في الدول الحديثة للدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة في الدولة في بعض دول العالم، ففي جمهورية الصين الشعبية على سبيل المثال، تعتبر الرقابة بحكم الدستور، إحدى السلطات الخمس في الدولة الى جانب السلطة التنفيذية، والسلطة التشريعية، والسلطة القضائية، وسلطة الخدمة

¹ ابراهيم أنس ، المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972 ، ص 363 المدنية.

وقد تطورت الرقابة من مجرد التحقق من أن النشاط الحكومي أو نشاط الإدارة يمارس في وجود القوانين النافذة إلى التأكد من أن هذا النشاط يمارس بسرعة وكفاءة وفاعلية وفي حدود القانون أيضاً.

فلم يعد يقتصر مفهوم الرقابة على المفهوم التقليدي، والذي ينحصر فقط بالبحث والتحري عن الأخطاء وتتبعها، بل جاوز ذلك إلى البحث عن سبل رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحفيزه عن طريق إبراز الجوانب الإيجابية في عمله .

وقد تعددت وتنوعت أهداف الرقابة بين أهداف عامة وأهداف خاصة ، أهداف عامة ترتبط بالدولة، وأهداف خاصة ترتبط لكل جهاز إداري لوحده، وقد تطورت أهداف الرقابة تبعاً لتطور الدولة ومفهومها ، فلم تعد تقتصر على التأكد من أن النشاط الحكومي يمارس بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ممكنة، ويمكن إجمال بعض أهداف الرقابة المالية والإدارية بما يلي:

1. التأكد من التزام الإدارة بكافة القوانين واللوائح والتعليمات أثناء ممارستها لنشاطاتها ، وهذا ما يعرف بمبدأ الشرعية ، إذ أن على الإدارة العامة واجب العمل في دائرة القانون والالتزام به فإذا خالفت القانون اعتبر تصرفها غير مشروع ويحقيق به جزاء عدم المشروعية .
2. ضمان حماية حريات الأفراد وحقوقهم ذلك أن الإدارة تمنح حقوقاً وامتيازات تسهل عليها ممارسة وظائفها وأنشطتها التي تهدف من ورائها إلى تحقيق الصالح العام ، إلا أن ذلك قد يرافقه إسراف في استعمال هذه الحقوق والامتيازات ، مما يهدر مصالِح وحقوق المجتمع بصفة عامة.
3. كشف الأخطاء وأسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها ، وهذا في حد ذاته الدور التقليدي للأجهزة الرقابية ، إذ أن الإدارة أثناء ممارستها لأعمالها لا بد وأن تقع في الخطأ فكل من يعمل يخطئ ، وهذا يؤكد أهمية دور الأجهزة الرقابية والرقابة في حد ذاتها في كشف الأخطاء أو الانحرافات أو التجاوزات أو الافتئات على القوانين واللوائح أو إيجاد الحلول المناسبة لها وتصويبها والعمل على منع تكرارها أو حدوثها .
4. كشف الانحراف الإداري ، ويعني استغلال السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق أغراض شخصية بعيدة عن المصلحة العامة رغم انسجام أعمال الإدارة مع القوانين واللوائح والتعليمات .
5. تحفيز الموظفين العموميين على الأداء الجيد والالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات، فلقد أصبح للأجهزة الرقابية في الدولة دوراً فعالاً ومؤثراً في تحفيز العاملين وشحنهم بطاقتهم من خلال إبراز الجوانب الإيجابية في أعمالهم وعدم التركيز على الجوانب السلبية فقط .

6. الوقوف على المشاكل والعقبات والمعوقات التي تعترض الأجهزة الإدارية في عملها ، والعمل على معالجة هذه المشاكل وإزالة تلك المعوقات .

7. تطوير الإجراءات والأعمال الإدارية في الدوائر الحكومية وتحسين الأداء فيها مما يضمن تلبية وشباع حاجات أفراد الشعب وبأقل التكاليف وبأقصر السبل .

8. التحقق من تنفيذ الخطط والسياسات والأجهزة الإدارية بأقل جهد وتكلفة ممكنة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية والحد من الإسراف في إنفاق المال العام .

9. التنبيه إلى أوجه القصور والنقص والخلل في التشريعات النافذة في الدولة واقتراح وسائل معالجتها.

10. التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية والمرعية.¹
11. التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع دون تفرقة وبأقل قدر ممكن من الإجراءات المكتبية.²
¹ ابراهيم أنس، 1932، ص 364
² صباح سعد الدين عمر العلمي ، 2006 ، ص 11-12 .

وتنصب كافة أنواع الرقابة على أعمال الإدارة وأنشطتها ، إذ أن هدف الإدارة من القيام بأعمالها و ممارسة أنشطتها المختلفة هو خدمة المواطنين والمجتمع بشكل عام .
وتستهدف جميع أنواع الرقابة ضمان هذه الخدمة بأقل وقت وجهد ممكنين ، وكل ذلك دون الخروج على القوانين واللوائح النافذة في الدولة ، وبالتالي تهدف كافة أنواع الرقابة إلى احترام مبدأ سيادة القانون .

الأساليب والطرق الحديثة في عملية الرقابة الإدارية

¹ صباح سعد الدين عمر العلمي , 2006 , ص10-11 .

تقوم مختلف المنظمات باتباع أساليب متعددة للرقابة ، ولكن يمكن بصفة عامة أن نقسم هذه الأساليب إلى نوعين :

1- أساليب تقليدية للرقابة مثل

أ- التقارير .

ب- الملاحظة الشخصية .

ج- الميزانيات التقديرية .

د- نقطة التعادل .

2- أساليب متخصصة للرقابة مثل

أ- خرائط مراقبة الجودة .

ب- خريطة جانت .

ج- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات .

د - أنظمة مراقبة المخزون .

فيما يلي إلى شرح هذه الطرق المختلفة بشكل موجز .

أ - التقارير :

إن التقارير وسيلة من وسائل الرقابة المعروفة في كل المنظمات وإن كانت هذه التقارير تختلف بطبيعة الحال وفقاً لمعايير كثيرة لعل من أهمها طول هذه التقارير أو قصرها . فبعض التقارير يقتصر على كلمة أو كلمتين .

ومن ناحية أخرى نجد أن بعض هذه التقارير يبالغ في الطول ، ومن الأمثلة على ذلك تقرير اللجنة التي تم تشكيلها في منتصف السبعينات لإعادة التحقيق في مقتل الرئيس الأمريكي جون كنيدي حيث شغل تقرير تلك اللجنة ما يقرب من أربعين مجلداً وبتكلفة قدرها 5.8 مليون دولار .

وكقاعدة عامة فإنه يمكن تقييم التقارير كوسيلة من وسائل الرقابة على ناحيتين رئيسيتين :

- ما هو الهدف أو الأهداف التي يرمى التقرير إلى تحقيقها ؟

- ما هي الجهة التي يجب أن يوجه إليها التقرير؟

وفيما يتعلق بالنقطة الأولى فإن التقارير كوسيلة من وسائل الرقابة تهدف بالدرجة الأولى إلى إعطاء المعلومات اللازمة لمقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية للأداء .

¹ إبراهيم مصطفى بعيرة ، 1980 ، ص25-26.

أما من حيث الجهة التي يوجه إليها التقرير فإنها بالدرجة الأولى يجب أن تكون تلك المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحرافات وإعادة الخطة الأصلية إلى مسارها الصحيح .

ب - الملاحظة الشخصية :

إن الملاحظة الشخصية كوسيلة للرقابة تتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات . وفي مثل النوع من أنواع الرقابة يكون المشرف والمروءسون مجتمعين معاً ، ويشغل مثل هذا النوع من الرقابة جزءاً كبيراً من وقت المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والسفلى .

إن قيمة هذا النوع من أنواع الرقابة تكمن في أن الأخطاء والانحرافات يتم اكتشافها أثناء أداء العملية الإنتاجية ومن ثم فإن فرصة الإصلاح وتصحيح الانحرافات تكون أكثر فعالية . إذا حصل خطأ معين مثلاً في إنتاج السيارات على خط الإنتاج المتحرك ولم يتم اكتشاف هذا الخطأ إلا بعد خروج السيارات من خط الإنتاج فإن عملية تصحيح الانحراف تكون صعبة إن لم تكن مستحيلة ، بعكس الحال لو كان المشرفون يمارسون عملية الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية أثناء مرور السيارات بمختلف مراحل العملية الإنتاجية حيث يمكن في مثل هذه الحالة اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر .

إن درجة الحاجة إلى ممارسة أسلوب الملاحظة الشخصية للرقابة في أية منظمة يتوقف على عوامل مثل مستوى مهارة العاملين ومواقفهم من أعمالهم ، درجة مهارة المديرين والمشرفين ، درجة النظام السائد في محل العمل ، وضوح السياسات الإدارية المتبعة ... إلخ .

ج - الرقابة عن طريق الميزانيات التقديرية :

إن الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تعدها المنظمة لمختلف أوجه النشاط التي تمارسها عن مدة مستقبلية ، وتجري مقارنتها فيما بعد بما عليه الأرقام الفعلية لأوجه النشاط المقدر وذلك لتحديد مدى الانحرافات إن وجدت وأسباب وجودها .

ويوجد نوعان أساسيان من الميزانيات التقديرية هما الميزانيات التقديرية المالية والميزانيات التقديرية للتشغيل.

1- الميزانيات التقديرية للتشغيل :

وهي تبين الإيرادات والمصروفات التي تتوقع المنظمة حدوثها من إنتاج السلع والخدمات خلال سنة معينة . فإن هذه الميزانيات التقديرية تتكون من خطط العمل ، ومن الميزانيات التقديرية للتكاليف ومن خطة عائد التشغيل .

2- الميزانيات التقديرية المالية :

وتبين مقدار رأس المال الذي تحتاجه المنظمة ومصادر الحصول عليه . وعادة ما يكون هناك نوعان من

الميزانيات هنا وهما الميزانية التقديرية النقدية والميزانية التقديرية لرأس المال وتلخص الأولى الاحتياجات
1 إبراهيم مصطفى بعبرة ، 1980 ، ص 26-28.

النقدية للمنظمة على أساس شهري ، أو إسبوعي أو ربما يومي . وتعتبر الميزانية التقديرية النقدية من أقوى الوسائل المتوفرة في يد المديرين لممارسة عملية الرقابة . أما الميزانية التقديرية لرأس المال فهي تتضمن عملية تخطيط الإيرادات والمصروفات التي يتوقع أن تمتد أثارها لأكثر من سنة وذلك مثل الإنفاق على الأراضي والمعدات والمباني ، ونظراً لسعة هذا الموضوع وتعقده فإنه من غير السهل الدخول في تفاصيله في عجلة كهذه .

ويفضل تأكيداً لعملية الرقابة أن تتم على فترات دورية (كل ثلاثة أشهر مثلاً) عملية مقارنة بين ما تم تقديره وما تم إفاقه فعلاً وذلك لدراسة الانحرافات أن وجدت ومحاولة التعرف على أسبابها للإستفادة من ذلك أثناء إجراء عمليات التقدير مستقبلاً .

فوائد الميزانيات التقديرية كوسيلة للرقابة :

تحقق الميزانيات التقديرية كوسيلة من وسائل الرقابة فوائد كثيرة للمنظمة مما جعل هذا الأسلوب متعارفاً عليه في كل المنظمات في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة .

ومن أمثلة الفوائد التي يحققها نظام الميزانيات التقديرية كأسلوب رقابي في المنظمة ما يلي :

1- الميزانيات التقديرية تحدد للمنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الإنجاز الفعلي وتقييمه. ولقد سبق أن ذكرنا أن من أهم الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة تحديد معايير للأداء (في شكل أهداف إنتاجية مثلاً) . وللميزانية التقديرية أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف وذلك لأن الأهداف والمعايير هنا تكون محددة في شكل كمي .

2- الميزانيات التقديرية تؤكد على أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها وذلك عن طريق ترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية . فإذا كانت هناك مؤسستان علميتان مثلاً تتحدثان عن دورهما في مجال الاهتمام بالبحث العلمي ، ولكن إحداها فقط قامت بترجمة هذا الاهتمام إلى أرقام فرصت لذلك مبلغ 100.000 دينار في ميزانيتها التقديرية السنوية في حين اكتفت المنظمة الأخرى بمجرد الحديث عن دورها في تأكيد أهمية البحث العلمي . فلا شك أن المنظمة الأولى أكدت أكثر على هذا الهدف عن طريق برمجته في ميزانيتها التقديرية ويمكن لمديريها الاطمئنان إلى أن منظمتهم تعمل فعلاً على تحقيق هذا الهدف .

3- يساعد نظام الميزانيات التقديرية على إثارة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لأن هؤلاء الأفراد تكون لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع منهم إنجازهم كما أن هذا الشعور لدى الأفراد يتعزز أكثر إذا كانوا من بين المساهمين في وضع أرقام الميزانية التقديرية .

4- يساعد نظام الميزانيات التقديرية الإدارة العليا في المنظمة على تنسيق مختلف أوجه النشاط فيها وذلك لأن هذه الميزانيات تترجم خطط المنظمة في شكل أرقام مفصلة حسب إدارات المنظمة وأقسامها.

5- يمكن نظام الميزانيات التقديرية المنظمة من أن تشعر بالانحرافات مقدماً وفي متسع من الوقت يسمح بإجراء التصحيحات الضرورية .

¹ فيذالكريم وجبني المنظمة مشأ 59 لها قد صرفت في الشهر الأول من مدة الميزانية التقديرية لمصروفات التشغيل ما يعادل عشر الميزانية عن مدة سنة فإن هذا الأمر يعطيها مؤشراً إلى أنها ستنتهي بدون تغطية مالية خلال الشهرين الحادي عشر والثاني عشر. إن توفر مثل هذه المعلومات - عن طريق الميزانيات التقديرية - لدى المنظمة ولأبأول يُسهل من اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

القيود على استخدام نظام الميزانيات التقديرية :

بالرغم من الفوائد المذكورة أعلاه والتي يحققها نظام الميزانيات التقديرية كوسيلة للرقابة فإن هناك بعض القيود التي تحد من استخدامه بكفاءة وعلى المدير أن يكون مدركاً تماماً لذلك ، من أجل أن يحسن استخدام هذا النظام بطريقة مفيدة .

ومن أهم القيود التي تحد من استخدام نظام الميزانيات التقديرية ما يلي :

1- شعور الكثير من المديرين بأن المبالغ التي توضع في الميزانية التقديرية للمصروفات يجب أن تصرف بكاملها خلال مدة الميزانية وذلك لأنهم يعرفون من واقع التجربة العملية أنهم إذا لم يقوموا بعمل ذلك فإن التقديرات التي يطلبونها بعد ذلك سيتم تخفيضها .

إن أكثر من يتضرر من ذلك هو المدير الذي يراعي درجة كبيرة من الكفاءة في إنفاق المبالغ المقدرة له ، وبالتالي يصبح لدى هؤلاء المديرين ميل إلى التوسع في الإنفاق إذا أرادوا مستقبلاً زيادة المبالغ المالية المقدرة لإداراتهم أو حتى المحافظة عليها في نفس المستوى .

2- إذا لم تراع درجة كافية من المرونة في نظام الميزانية التقديرية فإنها قد تؤثر على حرية الرؤساء والمشرفين في إدارة شؤون وحداتهم الإدارية وذلك مثلاً في الحالات التي لا يجوز فيها التصرف في نقل المبالغ المقدرة من بند إلى بند .

3- قد يقود نظام الميزانيات التقديرية إلى تقييم طريقة تصرف المديرين لا إلى تقييم نوعية النتائج التي يكونون قد توصلوا إليها، وفي إطار هذه النظرية فقد تمجد المنظمة بعض المديرين غير الإكفاء لا لشيء إلا لأنهم اقتربوا بدرجة كبيرة من أرقام ميزانياتهم التقديرية ، وإذا ما ساد مثل هذا الشعور في داخل المنظمة فإنه سيقضي ولاشك على روح التجديد وتحمل المخاطر لدى الأفراد الذين لديهم استعداد لذلك .

د - الرقابة على نقطة التعادل :

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج إلى يمكن أن تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة.

وكوسيلة رقابية فإن هذا التحليل يبين عند كل نقطة معينة العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المنظمة وبين إيراداتها عند تلك النقطة .

ويستند أسلوب نقطة التعادل على عدد من المفاهيم الأساسية مثل :

1- مستوى الإنتاج .

2- التكاليف (الثابتة والمتغيرة).

¹ ضيف خيرت، الميزانيات التقديرية، جامعة بيروت العربية، 1975- ص 5
3- الإيراد أو قيمة الكمية التي يتم إنتاجها .

4- صافي إيراد المنظمة.

وتحليل نقطة التعادل يساعد المدير في الإجابة على بعض الاسئلة مثل :

- 1- إذا رفعت إحدى المنشآت أسعار بيع منتجاتها أو خفضتها ، فما هو أثر ذلك على إيراداتها الصافية ؟
- 2- ما هو أثر إخفاض أو زيادة بعض التكاليف مثل الضرائب والإيجار والمرتببات والمواد والآلات في صافي إيرادات المنظمة ؟
- 3- كم سيزيد صافي إيرادات المنظمة كنتيجة لزيادة ما في الإنتاج أو المبيعات ؟

4- هل من الأفضل أم لا لمنشأة ما أن تدخل في مشروع مقترح لتوسيع عملياتها ؟

5- إذا حصلت هناك زيادة معينة في أجور العاملين، كم يجب أن يزيد الإنتاج لتغطية تلك الزيادة ؟

إلى غير ذلك من الأسئلة المماثلة. وقد يتم ذكر مستوى الإنتاج أما في شكل وحدات عديدة أو في شكل قيمة مالية أو في شكل نسبة من القدرة الإنتاجية للمنظمة. فقد تقول المنظمة مثلاً بأن نقطة التعادل بالنسبة لها (أي النقطة التي تتعادل عندها الإيرادات والمصروفات) هي 80000 وحدة، وقد تقول المنظمة بأن نقطة التعادل بالنسبة لها هي عند الإنتاج الذي قيمته 160000 وحدة نقدية، وقد يذكر أحد الفنادق مثلاً بأن نقطة التعادل بالنسبة له تتم عند معدل تشغيل قدره 60% من الغرف .

أما بالنسبة لتكاليف الإنتاج فإنه يمكن التعبير عنها كما يلي :

- التكاليف الثابتة : وهي تلك التكاليف أو النفقات التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج في خلال فترة

زمنية معينة ومن أمثلة ذلك الإيجار السنوي وغيره من المصروفات التي لا تتأثر بحجم النشاط في المنظمة .

- التكاليف المتغيرة : وهي التي تتغير زيادة ونقصاناً بتغير كمية الإنتاج، ومن أمثلة ذلك في

المصانع مثلاً تكلفة العمل المباشر والمواد الخام المباشرة الداخلة في عملية الصنع .

- التكاليف الكلية : وهي الناتجة عن إضافة التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة بعضها إلى بعض .

أما الإيراد فهو عبارة عن ناتج ضرب كمية الإنتاج في سعر بيع الوحدة .

القيود المفروضة على تحليل نقطة التعادل :

إن إحدى نقاط الضعف في تحليل نقطة التعادل هي أنه يفترض بقاء الأمور الأخرى ثابتة وهذا بطبيعة الحال افتراض مبسط جداً ومن النادر وجوده عملياً.

كما أن تحليل نقطة التعادل يقوم أساساً على وجود سعر بيع واحد ثابت فإذا كان لدينا أكثر من سعر بيع واحد لزم معالجة كل حالة بشكل مستقل عن الأخرى .

كذلك فإن تحليل نقطة التعادل يفترض في العادة وجود علاقات خطية ما بين المتغيرات الداخلة في ¹ صيف خيزرت، 1975، ص 6-7.

احتسابه (المبيعات، المصروفات) وفي الحياة العملية فإن افتراض وجود هذه العلاقات الخطية قد لا يكون واقعياً.

وفي جانب النفقات نجد أنه من الصعب في كثير من الأحيان التأكد بدقة من صحة تصنيف النفقات ما بين ثابتة ومتغيرة. وأن أي خطأ في تصنيف هذه النفقات يكون مؤثراً في تحديد الشكل الذي تكون عليه نقطة التعادل .

وفي ظل كل هذه النواحي يجب الأخذ في الاعتبار بأن هذا الأسلوب إنما يمثل وضع المنظمة في لحظة معينة، شأنه في ذلك شأن الصور الفوتوغرافية التي تعبر عما يظهر فيها في خلال لحظة معينة فقط . ولكن يجب ألا ننسى دائماً أن أسلوب نقطة التعادل، برغم هذه القيود التي ترد عليه، إنما هو وسيلة فعالة في إعطاء الإدارة في المنظمة فكرة جيدة عن مستوى نشاطها بصفة عامة .

1- خرائط مراقبة الجودة :

لعل من أهم تطبيقات وظيفة الرقابة تلك التي تهتم بالحفاظ على جودة المنتجات في منظمة ما عند مستوى معين مرغوب، سواء أكان ذلك من حيث حجم المنتج أو شكله أو لونه أو وزنه أو تركيبه أو طوله، إلى غير ذلك من الصفات التي تميز سلعة عن أخرى .

ولتحقيق هذا الغرض يجري استخدام ما يعرف بخرائط المراقبة التي تكون مبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي والمدى والانحراف المعياري ... إلخ.

وهذه الخرائط تكون في العادة على نوعين :

أ - خرائط المدى:

يعرف المدى إحصائياً بأنه عبارة عن الفرق بين أكبر القيم وأصغرها في توزيع معين فإذا كانت درجات مجموعة من الطلبة في مادة مبادئ الإدارة تتراوح ما بين 86 درجة و 25 درجة كان المدى مساوياً لـ 61 درجة. وال المدى يعتبر مقياساً سريعاً لدرجة تشتت التوزيع وذلك دون النظر إلى قياس النزعة المركزية للتوزيع.

وتعتبر خرائط المدى مهمة في قياس درجة جودة الإنتاج وذلك لأن مديري الإنتاج يهتمهم أن يحافظوا على إبقاء هذا المدى صغيراً قدر الإمكان .

ب - خرائط الوسط:

إن وسط عينة الإنتاج التي يجري اختبارها يعطي مؤشراً جيداً عن كيفية سير عملية الإنتاج فطالما كان هذا الوسط ضمن الحدود العليا والحدود الدنيا المسموح بها فإن الإنتاج يسير حسب المطلوب. ويجب ان يتم استخدام هاذين النوعين من الخرائط معا لكي تتم عملية الرقابة على الوجه الأمثل .

2- خريطة جانت :

لقد كان هنري جانت (1861-1919) أحد رفاق فريدريك تيلور الذين عملوا في مكان واحد، وتكاتف جهودهم لخلق حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد ألف في خلال حياته ما يزيد عن مائة وخمسين موضوعاً من بينها ثلاثة كتب ، كما كان من أنجح المستشارين

¹ البراهميين المعويين الأكثر شهرة عالمياً في مجال إدارة العمليات، مؤلفة خوافر الأوجه للطلبة وقدمها، وكذلك تستخدم الأشكال

البيانية في ممارسة وظيفة الرقابة وخاصة خريطة جانت التي تم تطوير فكرتها الأصلية عام 1917 .
وتعتبر خريطة جانت وسيلة تساعد في ضبط كمية الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن. كما أنها أسلوب سهل ومباشر في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي .

3- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات :

إن عدد النشاطات والمهام المطلوبة لإنجاز أي عمل ضخم (مثل بناء سد كبير أو ناطحة سحاب أو إنشاء مدينة متكاملة أو غير ذلك من الأعمال المشابهة) تكون متعددة بشكل يجعل من الصعب على الإنسان العادي تصورها. في حالة هذه المشروعات ذات الطبيعة غير المتكررة والتي قد تشارك في إنجازها عدة منظمات في آن واحد فإن المدير يحتاج إلى وسيلة تمكنه من تنسيق نشاطات هذه الأعمال المتداخلة ، فعمل من أول وأهم الوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات .
قد تم تطوير هذا الأسلوب في أواخر الخمسينات بالتعاون بين البحرية الأمريكية وأحد مكاتب الإستشارات الإدارية الأمريكية فذلك أثناء تطوير صواريخ بولاريس الحاملة للرؤوس النووية، نتيجة لتطبيق هذا الأسلوب فقد تم إنتاج تلك الصواريخ بوفر زمني قدره سنتان .

يستند أسلوب بيرت على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى " نشاطات " ففي أعمال البناء مثلاً يمكن تحديد بعض النشاطات ذات الطبيعة الواحدة مثل أعمال الكهرباء أو أعمال السباكة أو أعمال الحفريات ... إلخ. فإنه مهما كانت الطريقة التي يتم بها تصنيف هذه النشاطات فإن لها صفة أساسية هي إن النشاط يستغرق وقتاً لإنجازه ، كما أن النشاطات في العادة تستهلك موارد من العمل ورأس المال .

كما يختلف عدد النشاطات اللازمة لإنجاز أي مشروع باختلاف درجة كبر وتعقيد ذلك المشروع، ففي حين قد يحتاج بناء منزل إلى عدد محدود من النشاطات فإن بناء مصفاة للنفط أو محطة للطاقة النووية قد يحتوي على عدة آلاف من النشاطات. فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن تطوير قذيفة واحدة عابرة للقارات يحتوي على عشرات الآلاف من النشاطات .

إن أساس أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات هو في الترتيب المنطقي لنشاطات المشروع ، ويتم ذلك عن طريق توضيح هذه النشاطات في شكل شبكة بيرت التي تبين ترتيب النشاطات على أساس تتابعها الزمني ويتم تمثيل النشاط في هذه الخريطة عن طريق سهم . كما يتم تمثيل الحدث عن طريق دائرة ، والحدث يعني نقطة البداية أو نقطة الإنتهاء لنشاط ما أو لمجموعة من النشاطات. ومن خصائص الحدث هنا أنه لا يستهلك لا زمناً ولا موارد مثلما يحدث بالنسبة للنشاط ، يمكن النظر إلى الحدث على أنه النقطة الفاصلة ما بين نشاط وآخر .

تحديد المسار المتحكم :

يقصد بالمسار ذلك الطريق الذي يمر به المشروع منذ بداية أول نشاط فيه وحتى إنتهاء آخر نشاط فيه . فلما كان الهدف الرئيسي من أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات هو الاستخدام الأمثل لعنصر الزمن وتحقيق أكبر وفر ممكن فيه فإن مفهوم المسار يصبح ذا أهمية خاصة .

فقد يكون من النادر عملياً أن نجد مشروعاً يحتوي على مسار واحد ، حيث أن الطبيعة المعقدة للمشروعات تجعل من الضروري أن تتعدد فيها المسارات المختلفة التي تسلكها النشاطات حسب طبيعة

¹ إنجازها عبد العزيز شيخا، ص 255.

كما أنه في مثل هذه المشروعات التي تتعدد فيها المسارات فإنه من المهم أن يتعرف مدير المشروع على المسار المتحكم، أي أطول المسارات من بداية أول نشاط في المشروع حتى نهاية آخر نشاط فيه .

لتسهيل أعمال المديرين توجد الآن برامج تقوم عن طريق العقل الآلي بتحديد المسار المتحكم ويقتصر دور المدير على تحديد النشاطات وتقدير الأزمنة اللازمة لها .

بمجرد أن يتم تحديد المسار المتحكم فإنه يصبح واضحاً لدى المدير تلك النشاطات التي تحتاج منه إلى تركيز خاص من أجل توفير ما يمكن توفيره من وقت فيها وحتى إذا ما وجد المدير أن الأزمنة الخاصة بالمسار المتحكم لا يمكن التوفير فيها فإن هذا المسار المتحكم لا يزال يمثل أهمية خاصة بالنسبة للمشروع لأنه هو الذي يتحكم في نهايته وإن أي تأخير فيه يعني تأخر إتمام المشروع كله بمقدار ذلك التأخير. فإذا كان لدينا في أحد المشروعات ثلاثة مسارات طول أولها 20 شهراً وطول ثانيها 17 شهراً وطول ثالثها 25 شهراً فإن المسار المتحكم هو الثالث، وقد لا يضير المشروع كثيراً أن يتأخر المسار الأول من 20 إلى 21 شهراً أو المسار الثاني من 17 إلى 18 شهراً ولكن أي تأخير في طول المسار المتحكم يؤدي إلى تأخير في المشروع ككل .

إن أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات أهمية كبيرة للمدير في مجالات التخطيط والرقابة ، فاستخدام هذا الأسلوب يجبر المدير على أن ينظر في كل المراحل المختلفة اللازمة لإتمام عمل ما ، كما أن التعرف على المسار المتحكم حسب ما تم ذكره أعلاه يسهل من عملية الرقابة على سير المشروع وخاصة في المشروعات ذات الطبيعة المعقدة .

ولأسلوب بيرت والأسلوب الآخر الشبيه به والمعروف بأسلوب المسار المتحكم تطبيقات عدة في الحياة العملية، منها تخطيط برامج الصيانة ، مشروعات إنتاج الأسلحة ، مشروعات الفضاء الخارجي ، مشروعات بناء وتشبيد المباني والطرق والسفن والمطارات وغيرها ، مشروعات الخطط الخمسية أو العشرية للتنمية ، السلع الجديدة وخطط تسويقها . إلى غير ذلك من الاستعمالات الحيوية المتعددة .

2- انظمة مراقبة المخزون :

يعتبر المخزون في أشكاله المختلفة ضرورياً لبقاء أية منظمة ، فالمكاتب لابد لها من مخزون من القرطاسية (من أوراق وأقلام وآلات مكتبية بسيطة ... إلخ) تتوقف أعمالها بدونه والسوق العام لابد له من مخزون من البضائع يلبي به احتياجات الناس الإستهلاكية والا أضحت رفوفه خالية مما يحتاج إليه المتعاملون معه ، فالمصانع لابد لها من مخزون في شكل مواد خام وقطع غيار وما شابهها لكي تظل عجلة الإنتاج دائرة .

كما أن الإحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المنظمة واستمرارها فإن إدارة هذا المخزون بكفاءة تعتبر ضرورية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها .

كثيراً ما يكون الاحتفاظ بالمخزون مثاراً للجدل بين المديرين في المنظمة وفقاً لوجهات نظرهم المختلفة، ففي حين يفضل مدير الإنتاج مثلاً أن يكون المخزون كبيراً من البضاعة نصف المصنوعة ومن المواد الأولية وذلك لتجنب مشكلات توقف الإنتاج ، فإن مدير المبيعات أو التسويق من الناحية الأخرى يفضلان

توفر المخزون من السلع الجاهزة وذلك ليتمكننا دائماً من تلبية طلبات زبائن المنظمة بشكل فوري .

¹ القروني محمد قاسم ، المفاهيم الحديثة في الإدارة ، عمان، 1993، ص 224-225.
إن إدارة المخزون تتأثر بالكثير من العوامل مثل حجم الطلبات ومدى دوريتها ونوعية نظام التوزيع ، قرب مصادر الحصول على المخزون أو بعدها، درجة الدقة في التنبؤ بالمبيعات ومدى كفاءة تسهيلات التخزين ، نوعية السلع من حيث قابليتها للتلف بسبب النقل أو الطقس أو غير ذلك ، النظام الإداري السائد في المنظمة، شعور المنظمة بمسئوليتها نحو تلبية احتياجات المستهلكين ، درجة توفر رأس المال. إلى غير ذلك من العوامل المماثلة .

إن ما يهمنا هنا بالدرجة الأولى هو النظر في أمرين :

1 - حجم الطلبية من المخزون الجديد .

2 - الوقت المناسب الذي توضع فيه الطلبية للشراء أو التصنيع .

بطبيعة الحال فإن هدف المنظمة من النظر في هذين الأمرين هو التخفيض من النفقات المتعلقة بالمخزون قدر الإمكان والتأثير من ثم في مقدار الإيرادات التي تحققها. وتلعب الأساليب الكمية دوراً مهماً في المحافظة على عرض مناسب من المخزون والتخفيض من التكاليف المرتبطة به في الوقت نفسه. كما أن هناك أساليب مختلفة لتحقيق الوظيفة الرقابية، وتحدد الأنظمة الرقابية نوعاً أو أنواعاً من هذه الأساليب لإتباعها من قبل الجهة المسؤولة عن تحقيق الرقابة، أو قد يترك لها اختيار الأسلوب المناسب الذي يحقق هدف الرقابة التي تستهدفه.

يمكن الإشارة إلى الأساليب المتبعة في تحقيق الرقابة بالتالي:

1- الرقابة المالية الشاملة :

وتتبع في تحقيق الرقابة في هذا المجال، إما عن طريق إجراء رقابة شاملة و تفصيلية على جميع المعاملات المالية التي تمارسها الوحدة الإدارية الخاضعة للرقابة أو أن هذه الرقابة تكون شاملة إلا أنها إجمالية ،

وقد يتم تحقيق الرقابة الشاملة على قطاع معين أو في مجال نوعي معين من مجالات الأعمال المالية للوحدة الإدارية ورقابة إجمالية على باقي المجالات .

2- الرقابة المالية الانتقائية :

ويقصد بهذا الأسلوب من الرقابة، اللجوء إلى اختيار عينات انتقائية معينة من المعاملات المالية وإخضاعها للرقابة كنموذج أو نماذج قياسية لإخضاع الأعمال المالية للوحدة الإدارية للرقابة ، ويمكن استخدام هذا الأسلوب بطرق متعددة منها العينة العشوائية، فيتم اختيار عينة أو عينات معينة من المعاملات المالية بطريقة عشوائية وإخضاعها للرقابة دونما حاجة إلى إخضاع جميع المعاملات المالية في الوحدة الإدارية. ويتبع مثل هذا الأسلوب في المؤسسات والإدارات التي فيها أعمال مالية ضخمة ومتعددة، أو تكون المعاملات متشابهة من حيث العموم .

طرق تنفيذ الرقابة المالية:

تعمل أجهزة الرقابة على تحقيق رقابتها المالية بطرق مختلفة وذلك وفقاً لما يصرح لها نظامها في تحديد هذه الطرق والالتزام بها أو منح جهاز الرقابة صلاحيات باستخدام الطرق التي يراها مناسبة لتحقيق

¹ الأهداف المتوقعة على الوحدة الإدارية: 53-55.

² صباح عبدالدين عمر العلي، 2006، ص: 24-25.

1- الرقابة الدورية (المستمرة) :

ويقصد بها إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام وإصدار التقرير الرقابي السنوي .

2- الرقابة المتقطعة (الخاصة) :

ويقصد بها إجراء الرقابة في فترات زمنية غير معينة أو على موضوع معين، وقد تأخذ هذه الطريقة من الرقابة ، رقابة شاملة على الحسابات إلا إنها لا تتصف بالاستمرارية النمطية كل سنة على الحسابات الختامية كالرقابة الدورية .

3- الرقابة المفاجئة :

ويقصد بها قيام جهاز الرقابة بإجراء رقابة مباغته تستهدف موضوعاً أو موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة مالية أو بناء على طلب من جهات مسؤولة أو نتيجة لارتباب جهاز الرقابة، ابتغاء التأكد من سير المعاملات المالية في الوحدة الإدارية .

وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين الحين والآخر بجعل الوحدات الإدارية في مدار الشعور بيقظة الجهاز الرقابي ومتابعة مهماته الرقابية .

العينة العنقودية :

يتم اختيار عينة معينة، ويمتد هذا الاختيار مفردات موضوع المعاملة المالية التي تم اختيارها ، بحيث تمثل العينة مجموعة من المعاملات المالية لموضوعات مترابطة ومتكاملة أو ذات صلة بوضوح العينة المختارة، ويطلق البعض على هذا الاستخدام .

4- العينة النوعية الشاملة :

يتم اختيار المعاملات المالية في مجال معين وبصفة كاملة كنشاط أو مشروع معين أو نفقة من طبيعة واحدة .

5- العينة الموضوعية الشاملة :

ويتم اختيار واحدة من المعاملات المالية من كل مجال من المجالات الرئيسية لأنشطة الوحدة الإدارية ويكون هذا الاختيار إما عن طريق اختيار عينات مختلفة لموضوعات المعاملات المالية، أو أن الاختيار يتم نمطياً عن موضوع محدد في جميع الأنشطة الرئيسية للوحدة الادارية .
وتمتاز الرقابة الإدارية الرئاسية بخصائص ثلاث أساسية هي : أنها رقابة إدارية، ورقابة مفترضة، ورقابة داخلية شاملة .

الخصيصة الأولى :

أنها رقابة إدارية، وهي تعني أنها تصدر عن جهة إدارية، فهي تصدر عن الرئيس الإداري في شأن من الشؤون الإدارية من أجل احترام المشروعية أو الملائمة حيث يملك الرئيس الإداري الأعلى إلغاء قرارات مسؤولين وتعديلها والحلول محلهم في اتخاذها، لذلك تنتقي عنها الصفة القضائية، ومن ثم لا مجال للقول بنظرية (الوزير القاضي) - التي سادت في فرنسا في ظل المرحلة السابقة على إنشاء مجلس

¹ صباح سعد الدين عمر العلمي، 2006، ص 26-27. في هذا المجال فالوزير على عكس القاضي لا يلزم بتسبب قراراته الرئاسية .

وقد أخذت محكمة العدل العليا الأردنية بهذا المبدأ فقضت في حكم لها بهذا المجال بقولها : (إن غاية المشروع بقانون التقاعد المدني هو هيمنة مجلس الوزراء أعلى سلطة إدارية في الدولة عن تسيير المرافق العامة على وجه يحقق المصلحة العامة على أكمل وجه وذلك بتحويله سلطة إحالة أي موظف أكمل عشرين سنة خدمة مقبولة للتقاعد بدون تنسيب أو تسبب بما يجتمع أو يتحقق لديه أو لدى الوزير المختص من أسباب تبرر قراره بدون التزام بالإفصاح عنها) .

الخصيصة الثانية :

إنها رقابة مفترضة ، تتميز الرقابة الرئاسية بأنها رقابة مفترضة يستطيع الرئيس الإداري ممارستها بقوة القانون في جميع المرافق العامة المركزية دون حاجة إلى نص يقرر ذلك سواء كانت المرافق العامة المركزية تطبق التركيز الإداري أو عدم التركيز الإداري، لذلك توصف الرقابة الرئاسية بأنها : (الشريعة

العامة) بالنسبة للمرافق العامة المركزية، وبأنها رقابة مفترضة على أساس عدم استقلال هذه المرافق، ومن ثم فإن العاملين في المرافق العامة المركزية يخضعون في ممارستهم لأعمالهم لسيطرة جهة الرقابة الرئاسية ما لم ينص القانون استثناء على خلاف ذلك .

الخصيصة الثالثة :

إنها رقابة شاملة، إن الجهة التي تمارس الرقابة الرئاسية - وهي السلطة الرئاسية - والجهة المشمولة بالرقابة وهم المرؤوسون، تتبعان نفس الجهة الإدارية مما يجعل منها رقابة ذاتية . كما تمتاز الرقابة الإدارية الرئاسية بأنها رقابة شاملة تتسم بالدوام والإستمرار حيث يمكن للرئيس الإداري مراقبة أشخاص مرؤوسين وأعمالهم الوظيفية في نفس الوقت .

إلا أن شمولية الرقابة الرئاسية لا تمتد إلى بعض الأعمال ذات الصبغة القضائية وفي هذا قضت محكمة العدل العليا بقولها بشأن أحد قرارات مسجل العلامات التجارية بوزارة الصناعة والتجارة : (يعتبر قرار المسجل من القرارات الصادرة عن سلطة إدارية لها صبغة قضائية و القرارات ذات الصبغة القضائية لا يجوز سحبها أو إلغاؤها أو تعديلها ، وهي ليست كالقرارات الإدارية التي يجوز للإدارة إلغاؤها أو سحبها خلال المدة القانونية إذا تبين للإدارة وجود أخطاء قانونية أو واقعية) .

وكذلك لا تمتد الرقابة الإدارية الرئاسية للأعمال ذات الصبغة التعاقدية فالطرف المتعاقد مع المرؤوسين لا تسري في مواجهة الرقابة الرئاسية سواء كان فرداً عادياً أو شخصاً إدارياً لا مركزياً ، وذلك حماية لحقوق الطرف المتعاقد، كما يلاحظ أن الرقابة الرئاسية تمتد إلى القرارات التي تصدر عن المرؤوسين تمهيداً لإبرام عقداً من العقود كما تمتد إلى سائر الأعمال التحضيرية للتعاقد على أن تتوفق هذه السلطة بمجرد إبرام العقد صحيحاً من جانب المرؤوسين، وعليه لا يجوز لجهة الرقابة الرئاسية التدخل لإلغاء أو تعديل العقد .

إن أساليب الرقابة الإدارية تعقيد الأنظمة الإلكترونية يحتاج إلى تصميم تفصيلي للأنظمة والبرامج المتعلقة بها . هذا التصميم التفصيلي يجب أن يكون مؤيد بالمستندات الكافية وذلك من أجل تقييم تلك الأنظمة وتعديلها إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك. وترجع الأسباب الرئيسية بضعف أو انعدام الرقابة في

¹ مجال تنظيم التشغيل الإلكتروني 2006، ص 28-29. أو عدم كفاية المستندات المتعلقة بالنظام الحالي ، والنظم

السابقة إذا ما كان النظام الحالي قد تم تعديله . ويمكن القول بصفة عامة إلى أن وجود المستندات والوثائق المحتوية على البيانات التفصيلية يمكن الإدارة من أن تحدد بدقة إلى أي مدى قد تم تنفيذ ما سبق تخطيطيه وما حجم العمل المتبقي الممكن تنفيذه .

وحتى يمكن تنفيذ أي تطبيق من خلال أنظمة التشغيل الإلكترونية فإن ذلك يجب أن يتم من خلال ثلاثة مراحل هي على النحو التالي :

معاينة أنظمة البيانات ، دراسة أنظمة البيانات وأخيراً إعداد البرامج .

أ - معاينة أنظمة البيانات :

تهدف معاينة أنظمة البيانات إلى تحديد إطار وأهداف التطبيق، خطة وجدول التنفيذ وكيفية إتمامه، التكاليف والمنافع المتوقعة. و تعد موافقة الإدارة مستنداً أساسياً من المستندات المتعلقة بمعاينة أنظمة البيانات ويجب أن تتم هذه الموافقة من أعلى المستويات الإدارية كلما أمكن ذلك ، وذلك قبل الدخول في المرحلة الثابتة وهي مرحلة الدراسة .

ب - دراسة أنظمة البيانات :

تتناول المرحلة الثانية والخاصة بدراسة أنظمة البيانات مراجعة وفحص الإجراءات الموجودة فعلاً . هذه المراجعة يجب أن تبين طبيعة وأنواع الرقابة الأساسية والفعالة التي يجب أن يتضمنها التطبيق ، طبيعة التغييرات التي يمكن إجراؤها لتحسين الإجراءات الحالية. وبصفة عامة فإن التطبيق الجديد الذي سوف يتم تصميمه يجب أن يتضمن تعريف كافٍ ومستندات كاملة تتعلق بكل ما تتضمنه الملفات الرئيسية ، طبيعة المدخلات والمخرجات المطلوبة ، طرق التشغيل والرقابة المطلوبة. هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود جدول زمني لجمع البيانات وتشغيلها وإعداد التقارير عنها ، وكذلك الوقت المقدر للتنفيذ ، والطرق المتعلقة والوقت المطلوب لتحويل البيانات إلى الشكل الملائم للتشغيل وأخيراً الأجهزة المطلوبة للتنفيذ .

هذه المستندات المتعلقة بالبيانات السابقة يجب أن تراجع بدقة وتمد ويد وقع عليها من المسؤولين كل بحسب اختصاصه وذلك حق يمكن التأكد من أن التشغيل الإلكتروني للتطبيق قد تم فحصه بدقة ومؤيد مستندياً وذلك قبل القيام بإعداد البرامج .

ج- إعداد البرامج :

يتضمن إعداد البرامج الخاصة بأي تطبيق من التطبيقات، إعداد خرائط التدفق، قوائم البرنامج ، والتعليمات المتعلقة بتشغيل الكمبيوتر. ويجب أن تكون جميع المستندات المتعلقة بتصميم البرنامج واضحة وكاملة تماماً ،حيث أن هذه المستندات يمكن الرجوع إليها بصفة أساسية لفهم البرنامج والرقابة عليه ، وتعد مصدراً دائماً يحتوي على كل الحقائق المتعلقة بالبرنامج .
ومن أهم المستندات فائدة في هذا المجال السجل الخاص بالبرنامج ، ويتضمن هذا السجل البيانات التالية :

1- تحديد عرض البرنامج .

2- مجموعة كاملة من خرائط التدفق الخاصة بالبرنامج .

3- قائمة تجميع البرنامج .

¹ صباح سعدالدين عمر العلمي ، 2006 ، ص30-31.

4- التعليمات الخاصة بتشغيل الكمبيوتر .

5- المستندات المتعلقة باختبار البرنامج .

6- عينة من التقارير التي أنتجت بواسطة هذا البرنامج .

وبالإضافة إلى السجل الخاص بالبرنامج هناك أيضاً سجلاً آخر يجب إعداده بواسطة أفراد التشغيل (مشغلي الكمبيوتر)ذلك عند تشغيلهم لأي برنامج ، هذا السجل يُسمى سجل التشغيل . وعادة ما يحتوي هذا السجل على البيانات التالية :-

1-خريطة تدفق للنظام الذي يُعد البرنامج جزء منه .

2- تحديد للوحدات التي تم استخدامها والمتعلقة بملفات المدخلات والمخرجات .

3- بيان يضبط الأجهزة للتشغيل .

4- بيان بجميع حالات التوقف التي تمت أثناء تشغيل البرنامج والإجراءات التي اتخذت .

5- بيان بأي إستثناءات تمت من القواعد المعمول بها وكذلك البيانات التي تم تعديلها وإدخالها على البرنامج .

ويحتاج تصميم برامج كمبيوتر ذات كفاءة عالية إلى ضرورة اتباع معايير معينة ، وعلى ذلك يجب أن يكون هناك دليل لإعداد البرامج يتضمن كافة السياسات المتعلقة بالبرامج في شكل مكتوب ، الإجراءات والأساليب العامة التي يجب اتباعها ، وسوف يساعد وجود هذا الدليل على تسهيل الإتصالات ومنع الإزدواج والتعارض في الإجراءات. وهناك نواحي عديدة في مجال تصميم البرامج يمكن تنميطها ، وذلك مثل الإجراءات المتعلقة بالمستندات الخاصة بالبرامج ، أسماء ومحتويات الشرائط ، الإجراءات الخاصة باختيار البرامج ، السياسات الخاصة بحفظ الشرائط المسجل عليها البرامج ... إلخ .

ومن الجدير بالذكر أن التطور المستمر في أنشطة المشروعات قد أدى إلى ضرورة حدوث تغيرات وتعديلات في البرامج ، ويحتاج تغيير البرنامج أو تعديله إجراءات محددة بدقة ومستندات ووثائق كاملة حتى يمكن منع التلاعب غير المشروع الذي يمكن أن يحدث لتحقيق مصالح خاصة. وهناك العديد من الإجراءات الضرورية التي يجب توافرها لتحقيق الرقابة الفعالية على التعديلات في البرامج هي على النحو التالي :-

1- يجب تحديد طبيعة التعديل المقترح في شكل مكتوب واعتماد من شخص مسؤول مثل مدير القسم الذي سوف يتأثر بهذا التعديل .

2- يجب إعداد أي تعديل بواسطة المجموعة المختصة بتصميم الأنظمة وليس بواسطة الأشخاص الذي عهد لهم بتشغيل الكمبيوتر ويجب أن تؤيد التعديلات بواسطة مستندات يمكن قراءتها .

3- يجب مراجعة وفحص التعديل في البرامج وإقراره بواسطة شخص آخر منفصل ومستقل عن الشخص الذي قام بتصميم التغيير أو التعديل .

4- بعد إتمام المراجعة ، يتم تسليم التعديل إلى مشغل الكمبيوتر ، الذي يقوم بالتنفيذ الفعلي لهذا التعديل ومراقبته. وفي هذا الشأن يجب أن يقوم المشغل باستخدام بعض البيانات الإختبارية وذلك لإختبار البرنامج الأصلي قبل تعديله ، ثم بعد ذلك البرنامج المعدل . يجب فحص ومراجعة المخرجات التي تم

¹ سمير أحمد أبو غابة، عليا، في كمال الحناطين، العلاقات بين أنظمة المنظمات الكبري ونية للمعلم متأثر مكالته محمد فلا لاشرع العفلاوي، 1414 ، ص 68-70.

وأن التعديلات المقترحة قد تم تنفيذها بالكامل وبدقة. ويجدر الإشارة إلى أن تشغيل الكمبيوتر أثناء عملية تنفيذ التعديل يجب أن تكون تحت رقابة الأفراد الخاصة بتصميم الأنظمة أو البرامج .

5- وأخيراً يجب حفظ كل المستندات والأوراق المتعلقة بالتعديل والمطبوعات الناتجة عن ذلك في (سجل البرنامج) ، وبهذا يكون لدينا بيان دائم بكل التغيرات والتعديلات التي أدخلت على البرامج.

أساليب الرقابة على تشغيل الأنظمة الإلكترونية :

هناك العديد من المستندات و الوثائق والإجراءات الهامة التي يجب توافرها لتحقيق الرقابة على عمليات تشغيل الأنظمة الإلكترونية .

وتعد أهم وسيلة من وسائل الرقابة على عمليات تشغيل الكمبيوتر هي السجلات الخاصة بتسجيل الوقت وتحليله. هذه السجلات الخاصة بالإستخدام تبين تشغيل الكمبيوتر ، الأجهزة الإلكترونية المستخدمة ، الوقت الذي استنفذ في تشغيل التطبيق أو البرنامج المطلوب . ويجب أن يتم فحص وتحليل بيانات السجل بواسطة الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن التشغيل وذلك لتحديد الوقت الذي استنفذ في إتمام المهمة المطلوبة ، وأسباب الوقت الضائع الذي لم يمكن الإستفادة منه .

ويمكن القول أن الرقابة على أجهزة تشغيل الكمبيوتر تعد أساسية وفي غاية الأهمية وتستخدم أجهزة التشغيل بواسطة المشغلين للرقابة على النظام الإلكتروني وتوجيه عملياته ، كما تستخدم لبدء عملية التشغيل أو وقفه في حالة اكتشاف وجود أخطاء تؤدي إلى وقف التشغيل أوتوماتيكياً. وتبين أجهزة التشغيل التعليمات التي تم تنفيذها والتي يمكن استخدامها لتغيير أسلوب التشغيل وباستخدام أجهزة التشغيل .

يمكن للمشتغلين تغذية النظام الإلكتروني بالبيانات واسترجاع أو طبع بعض البيانات المخزنة داخل الملفات في النظام الإلكتروني ، وفي حالات كثيرة تحتوي الأنظمة الإلكترونية على أجهزة تشبه الآلات الكاتبة يمكن استخدامها في خلق أو إنشاء سجل الأنشطة التي تم تنفيذها من خلال أجهزة التشغيل .

وهناك العديد من أساليب الرقابة التي يمكن استخدامها والتي يتم من خلالها تحقيق رقابة فعالة على أجهزة التشغيل . نوجزها على النحو التالي :

- 1- مراجعة وفحص كافة الأوراق المطبوعة التي تظهر نتيجة تشغيل هذه الأجهزة ، ويجب أن تكون الأوراق المطبوعة من صورتين ، الأصل يحتفظ به للاستخدام الداخلي بواسطة المشغلين ، والصورة ترسل للمشرفين للمراجعة هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود سلسلة رقمية لهذه الأوراق لأحكام الرقابة عليها. وفي بعض الأنظمة تظهر هذه الأوراق المطبوعة أوتوماتيكياً داخل جهاز مغلق وذلك لمنع المشغلين من الاقتراب منها أو الحصول عليها لتعديلها أو التلاعب فيها .
- 2- يجب إعادة توزيع الإختصاصات و الواجبات بين المشغلين بصفة دورية ومستمرة .

3- يجب المحاسبة عن الوقت المستنفد في التشغيل ، ويمكن القول أن أي تلاعب يتم بواسطة المشغلين من خلال أجهزة التشغيل يحتاج إلى وقت معين يؤدي في النهاية إلى زيادة وقت التشغيل الإجمالي للتطبيق. وتحليل دقيق لسجلات الاستخدام الخاصة بالأنظمة الإلكترونية بواسطة شخص مسؤول وبواسطة المراجعين يؤدي إلى إحكام الرقابة على أجهزة التشغيل .

4- يجب تشجيع استخدام الأنظمة الإلكترونية التي تدار بواسطة أجهزة إرشادية حيث يمكن لهذه الأنشطة استخدام البرنامج المناسب والمخزن على شرائط معينة وكذلك استخدام الإجراءات الخاصة بمعالجة الأخطاء دون الحاجة إلى وقف التشغيل ، مما ينتج عنه منع المشغلين من أي تدخل لإجراء أي تعديلات أثناء التشغيل .

ويرتبط أيضاً بكفاءة عملية التشغيل الإلكتروني للبيانات والرقابة عليها أسلوب حفظ البيانات المتعلقة بالشركة . وحيث أن البيانات في كثير من الأحوال تحفظ مسجلة على شرائط ممغنطة وهذه الشرائط صغيرة الحجم بالمقارنة بالوسائل التقليدية لحفظ البيانات ، فإنه من الواجب لتحقيق الرقابة الفعالة حفظ نسخة طبق الأصل من الشرائط الهامة في مكان خارجي يبعد عن مركز الكمبيوتر ، وذلك سوف ينتج عنه وجود مجموعة متكاملة من السجلات يمكن الاعتماد عليها في حالة وجود حريق أو تسرب المياه إلى مكتبة حفظ الشرائط .

ويمكن القول بصفة عامة أن طبيعة ونوع الشرائط والبيانات التي يجب حفظها خارج مركز الكمبيوتر سوف يتوقف على نوع وطبيعة النظام الإلكتروني ، إلا أنه كحد أدنى فأن نسخة من الشرائط المخزن عليها البرامج والشرائط المخزن عليها البيانات الأساسية يجب الإحتفاظ بها وتخزينها خارج مركز الكمبيوتر .

ويجب أن تتوافر الإجراءات الرقابية الفعالة على مكتبة حفظ الشرائط المسجل عليها البيانات والبرامج ، وهذا يعني ضرورة وجود رقابة على السماح للأفراد من الاقتراب أو دخول مكتبة حفظ الشرائط يجب أن يكون مقصوراً على الأشخاص المخول لهم حق استخدام البرامج والشرائط الأخرى اللازمة للتشغيل الإلكتروني للبيانات .

وفي كثير من الأحوال تقوم الإدارة بتعيين أمين مكتبة يكون مسؤولاً عن حفظ الشرائط داخل المكتبة ، ويجب أن يقوم أمين المكتبة بتصميم نظام محكم لأسماء أو عناوين الشرائط داخلياً وخارجياً ، وكذلك اختبار الشرائط قبل استخدامها للتأكد من صلاحيتها للاستخدام ثم إعطاءها أرقام مسلسلة يمكن بعدها تخصيصها لمختلف التطبيقات .

ولتحقيق أكفاً استخدام للشرائط ولتحقيق الرقابة الفعالة فإنه يجب توافر نظام لتسجيل الشرائط مع بيان الحالة الخاصة لكن شريط ، هذا النظام يجب أن يوفر المعلومات الآتية :

- 1- المكان الذي يحفظ به كل شريط .
- 2- الشرائط المعدة للكتابة والتسجيل عليها .
- 3- التسلسل التاريخي لاستخدام كل شريط .

مفهوم أداء الشركات المساهمة

¹ حسين شحاتة، اصول المراجعة والرقابة في ظل الكمبيوتر والانترنت، كلية التجارة-جامعة الازهر، 2000، ص 1 .

تقوم فكرة الشركة أساساً على نوع من التعاون بين شخصين فأكثر لجمع رؤوس الأموال لاستغلالها في مشروع معين، والتي قد يعجز الفرد الواحد عن القيام بهذه المهمة وحده. ويحدثنا التاريخ أن فكرة الشركة تمتد جذورها التاريخية إلى الحضارة البابلية في العراق من خلال قوانين حمورابي ، ثم عرفها الفينيقيون من خلال تجارتهم البحرية. أما العرب فقد عرفوها في القرنين السابع والثامن للميلاد وكان لهم الفضل في خلق أنظمة تجارية كثيرة ... كالكمبيالات والإفلاس و شركات الأشخاص ، هذا وقد تبلورت فكرة الشركة بشكل واضح في القرون الوسطى عندما كانت الأموال تقدم لأصحاب السفن مقابل الوعد بتقديم جزء من الأرباح .

لم يعرف قانون الشركات سالف الذكر الشركات المساهمة، إلا لهذه الشركات مجموعة من الخصائص التي تميزها عن بعضها أوردها القانون والتي يمكن من خلالها تمييزها من الأنواع الأخرى من الشركات ، وبناء على ما تقدم يمكن تناول النقاط التالية :

1 - مفهوم الشركات المساهمة

أولاً : الشركة ذات المسؤولية المحدودة :

يمكن تعريف الشركة ذات المسؤولية المحدودة بأنها شركة تتألف من شخصين أو أكثر ، وتكون مسؤولية الشريك فيها عن ديونها والالتزامات المترتبة عليها و خسائرها بمقدار حصته في رأس مالها ، كما لا يجوز طرح حصصها للتداول ، وتنتقل حصص الشركاء طبقاً للشروط الخاصة التي يتضمنها نظام الشركة نفسها فضلاً عن الشروط الواردة بالقانون، وللشركة أن تتخذ اسماً خاصاً لها مستمداً من غاياتها ، كما يجب أن تضاف إليها عبارة ((ذات مسؤولية محدودة)) (ذ.م.م) .

ثانياً : شركة التوصية بالاسهم :

يمكن تعريف شركة التوصية بالأسهم بأنها شركة تتألف من فئتين من الشركاء، الفئة الأولى المتضامنون ولا يقل عددهم عن اثنين يسألون في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها ، والفئة الثانية مساهمون ولا يقل عددهم عن ثلاثة،

ويسأل كل شريك منهم بمقدار مساهمته عن ديون الشركة والتزاماتها ، كما يجوز طرح الشركاء وما يدل على غاياتها على أن يضاف إلى اسمها عبارة (شركة توصية بالأسهم)

ثالثاً : الشركة المساهمة العامة :

وهي الشركة التي يمكن تعريفها بأنها شركة تتألف من عدد من المؤسسين لا يقل عن اثنين يكتتبون فيها بأسهم قابلة للإدراج في أسواق الأوراق المالية والتداول والتحويل وفقاً لأحكام هذا القانون وأي تشريعات أخرى معمول بها ، وللشركة أن تتخذ اسمها من غاياتها على أن تتبعه أينما ورد عبارة (شركة مساهمة عامة محدودة) ، ولا يجوز أن تكون باسم شخص طبيعي إلا إذا كانت غاية الشركة استثمار براءة اختراع ،¹ أحمد حلمي جمعة ، تطهر معايير التدقيق والتأكد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة ، مكتبة الملك عبدالعزيز العامة ، عمان ، 1430 ، ص 5-6 .

مسجلة بصورة قانونية باسم ذلك الشخص ، كما أن مدتها غير محدودة إلا إذا كانت غاياتها القيام بعمل معين فتنقضي بانتهاهه، وتكون الشركة بموجوداتها وأموالها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها ،

هذا ولا يكون المساهم مسؤولاً تجاه الشركة عن تلك الديون والالتزامات المترتبة عليها، ولا يكون المساهم مسؤولاً تجاه الشركة عن تلك الديون والالتزامات إلا بمقدار الأسهم التي يملكها في الشركة ، هذا وقد حظر قانون الشركات على الشركات ذات المسؤولية المحدودة و شركات التوصية بالأسهم القيام بالأعمال التالية :

أ - أعمال البنوك والشركات المالية والتأمين بأنواعها المختلفة .

ب - الشركات ذات الامتياز .

هذا وقد تناول القانون أنواع أخرى من الشركات المساهمة العامة وهي :

أ - الشركة القابضة وهي التي تقوم بالسيطرة المالية والإدارية على شركة أو شركات أخرى تدعى بالشركات التابعة .

ب - شركة الاستثمار المشترك والتي تقتصر غاياتها على استثمار أموالها وأموال الشعب في الأوراق المالية.

ج - الشركة المعفاة وهي شركة عامة أو توصية بالأسهم أو ذات مسؤولية محدودة تسجل في المملكة وتزاول أعمالها خارجها ويضاف إلى اسمها عبارة (شركة معفاة) ويحظر على هذه الشركة طرح أسهمها للاكتتاب في المملكة .

و يمكن استخلاص أهم خصائص الشركات المساهمة وأهم ما يميزها عن غيرها من واقع دراستنا لنصوص قانون الشركات وذلك على النحو التالي :

وُلاً : خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة :

1 - يحدد رأس مال الشركة بالدينار الأردني بحيث لا يقل عن 30000 دينار ، مقسم إلى حصص متساوية

وقيمة الحصة دينار واحد .

2 - لا يجوز للشركة طرح حصصها أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض بطريقة الاكتتاب، ولا يحق لها

إصدار أسهم أو إسناد قرض قابل للتداول .

3 - يتولى إدارة الشركة مدير أو هيئة مديرين لا يقل عدد أعضائها عن اثنين ولا يزيد على سبعة ، وفق ما

ينص عليه النظام الأساسي للشركة لمدة لا تزيد على أربع سنوات .

4 - يحق لشركة التضامن أو التوصية البسيطة الاحتفاظ باسمها الأصلي إذا ما رغبت بالتحول إلى شركة

ذات مسؤولية محدودة .

5 - تعفي الشركة من نشر ميزانيتها السنوية وحساب أرباحها وخسائرها والموجز من تقرير مديرها أو

¹ أحمد جلمي جمعة ، 1998 ، ص 6-7 .
هيئة المديرين فيها في الصحف المحلية .

ثانياً : خصائص شركة التوصية بالأسهم :

1 - يحدد رأس مال الشركة بمبلغ 100000 دينار مقسم إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول وقيمة السهم منها دينار واحد .

2 - يتولى إدارة الشركة شريك متضامن أو أكثر ومسؤوليته غير محددة أما المساهم الموصى فمسؤوليته محددة بقيمة رأس ماله في الأسهم .

3- يكون لشركة التوصية بالأسهم مجلس للرقابة من ثلاثة أعضاء على الأقل يتولى الشركاء والمساهمون

انتخابهم من بينهم سنوياً لمدة سنة واحدة وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في نظام الشركة .

4- يكون لشركة التوصية بالأسهم مدقق حسابات قانوني تختاره الهيئة العامة للشركة، و تسرى عليه الأحكام الخاصة بمدققي الحسابات في الشركات المساهمة العامة المنصوص عليها في هذا القانون .

5 - تسري على هذه الشركة سائر الأحكام المتعلقة بالنواحي المحاسبية لشركات المساهمة العامة مع التمييز

بين أسهم الشركاء (متضامين - مساهمين) عند الإكتتاب في رأس المال .

ثالثاً : خصائص الشركة المساهمة العامة المحدودة :

1- تتميز هذه الشركة بوضوح الشخصية المعنوية المستقلة لها ، و التي يمكن ملاحظتها بشكل واضح في انفصال الملكية عن الادارة .

2- يحدد رأس مال الشركة المصرح به، وكذلك الجزء المكتتب به بالدينار الأردني ويقسم الى اسهم اسمية ، وتكون قيمة السهم دينارا واحدا شريطة ان لا يقل رأس المال المصرح به عن 500000 دينار، ورأس المال المكتتب به عن 100000 دينار أو 20 % من رأس المال المصرح به ايهما اكثر، على ان يسدد الجزء غير المكتتب به خلال ثلاث سنوات من تأسيس الشركة أو أن يتم رفع رأس المال، كما يجوز لمجلس الادارة إصدار الأسهم التي تشكل أي جزء غير مكتتب به من راس مال الشركة المصرح به حسب ما تقتضيه مصبحة الشركة وبالقائمة التي يراها المجلس مناسبة سواء كانت هذه القيمة

مساوية لقمة السهم الاسمية أو أعلى او أقل منها على ان تصدر هذه الأسهم وفقاً لأحكام الأنظمة والتشريعات المعمول بها (احكام قانون الأوراق المالية المعمول به).

3- تكون أسهم الشركة نقدية، وتسدد قيمتها دفعه واحدة، ويجوز أن تكون أسهم عينية ، وتقيد حقوق الإمتياز والاختراع والمعرفة الفنية وغيرها من الحقوق المعنوية من المقدمات العينية .

4- يجب ألا تزيد مساهمة المؤسس / المؤسسين في الشركة عند التأسيس على 75% من رأس المال المكتتب به مع مراعاة ألا تزيد في البنوك والشركات المالية وشركات التأمين على 50% من رأس المال المصرح به وألا يقل عدد المؤسسين فيها عن خمسين شخصاً .

5- يجوز لمؤسسي الشركة أو مجلس إدارتها أن يعهدوا بتغطية الأسهم إلى متعهد تغطية أو أكثر ، كما

أحمد حلمي جمعة¹، 1998، ص 127 الإكتتاب في الأسهم المطروحة للإكتتاب في مرحلة التأسيس ، ولكن يجوز

تغطية ما تبقى من الأسهم بعد ثلاثة أيام من إغلاق الإكتتاب .

6- يجوز للشركة إصدار إسناد القرض و يكون قابلاً للتداول مع مراعاة أن يكون الإسناد بقيمة اسمية واحدة في الإصدار الواحد مع إصدار شهادات الإسناد بفئات مختلفة لأغراض التداول ، كما يجوز أن يباع سند القرض بقيمته الاسمية أو بخصم إصدار أو بعلاوة إصدار وفي جميع الأحوال يسدد السند بقيمته الاسمية كما يدفع قيمة سند القرض عند الإكتتاب للشركة في الموعد المتفق عليه مع متعهد التغطية ، كما يجوز إصدار سندات قابلة للتحويل إلى أسهم .

7- يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن ثلاث أشخاص ولا يزيد عن ثلاثة عشر شخصاً وفقاً لما يحدده نظام الشركة .

8- تعتبر مسؤولية المساهمين محدودة ولا تتعدى القيمة الاسمية لما يمتلكه المساهم من أسهم ، ويكون الضمان العام للمقترضين والدائنين جميع ممتلكات الشركة وليس ما يملكه كل مساهم على حده .

إجراءات تكوين الشركات المساهمة :

يتم تأسيس الشركة المساهمة من قبيل مؤسسي الشركة بموجب طلب و نموذج معد لهذا الغرض مرفقاً به ما يلي :

1 - عقد تأسيس الشركة .

2 - نظامها الأساسي .

3 - موافقة مراقب الشركات .

على أن يرفق بالطلب البيانات المنصوص عليها في القانون كحد أدنى وهي :

- أ - اسم الشركة وغاياتها والمركز الرئيسي لها .
- ب - أسماء المؤسسين / الشركاء وجنسية كل منهم و عنوانه .
- ج - مقدار رأس المال المصرح به والجزء المكتتب به وفعلاً (حصة كل شريك فيه ذ.م.م).
- د - بيان الحصة أو الحصص (الأسهم) العينية في رأس المال إن وجدت و قيمتها .
- هـ - الأوليات الممنوحة للمساهمين و حاملي إسناد القرض القابلة للتحويل في أي إصدارات جديدة .
- و - كيفية إدارة الشركة و المفوضين بالتوقيع في الفترة ما بين تأسيسها و اجتماع الهيئة العامة الأول الذي

يجب أن يعقد خلال 60 يوم من تاريخ تأسيس الشركة .

ز - أي بيانات أخرى يقدمها الشركاء أو المؤسسين أو يطلب المراقب تقديمها هذا ويشترط لتسجيل الشركة

عدم مخالفتها للأحكام المنصوص عليها في هذا القانون والأنظمة الصادرة والعمول بها في المملكة.

وبخصوص رأس المال يجب أن تسدد الشركة ذات المسؤولية المحدودة رأس مالها الباقي خلال سنتين من تاريخ التسجيل .

نلخص من العرض المتقدم أن الشركات المساهمة يمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية :

- شركة مساهمة عامة (رأس المال العام).

¹ وائل عوده، محاسبة الشركات، عمان، 1998، ص 234.

- شركة مساهمة خاصة (رأس المال الخاص).

- شركة مساهمة مختلطة (رأس المال العام والخاص معاً).

كما يمكن تصنيفها من حيث تداول الأسهم إلى :

- شركات مفتوحة (متداولة)

- شركات مغلقة (غير متداولة)

مصادر الأموال في الشركة المساهمة :

إن أول خطوة عملية في بدء نشاط الشركة المساهمة هي تدبير مصادر التمويل التي يعتمد عليها القيام بالأعمال ، ويمكن تقسيم مصادر الأموال في الشركة المساهمة إلى ثلاثة أنواع :

1- رأس المال المملوك.

2- الأموال المتجمعة.

3- الأموال المقترضة.

نفقات التأسيس في الشركات المساهمة :

إلزم القانون الشركات المساهمة العامة أن تناقش في اجتماعها الأول للهيئة العامة (مادة 106) نفقات التأسيس واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وتشمل هذه النفقات كل ما تتحمله الشركة من نفقات أثناء فترة التكوين والتأسيس وتشمل هذه النفقات عادة على الآتي :

- مصاريف دراسته الجدوى الاقتصادية المشروع .

- أتعاب تحرير العقد الإبتدائي والنظام الأساسي للشركة .

- رسوم التسجيل و ضرائب الدمغة .

- نفقات انعقاد الجمعية العمومية للمؤسسين .

- نفقات المطبوعات والبريد إلخ .

نفقات الإصدار للأسهم في الشركات المساهمة :

تشير نفقات الإصدار هي النفقات المرتبطة بإصدار الأسهم مثل نفقات طبع شهادات الأسهم ، والدعاية والإكتتاب فيها ، وإعداد نشرة الإكتتاب ، و مكافأة مدقق الحسابات .

هذا وقد تقوم بعض الشركات بإضافة مبلغ ضئيل إلى القيمة الاسمية للسهم ، ويستخدم هذا المبلغ في تغطية نفقات الإصدار الفعلية .

ضريبة الدخل والشركات المساهمة :

تخضع للضريبة الشركة المساهمة العامة أو الخصوصية والشركة العادية غير المقيمة ، ولا تشمل الشركة العادية المقيمة وتعتبر الجمعية التعاونية في عملها الذي يستهدف الربح شركة مساهمة عامة .

وائل عودة ، 1998 ، ص 235-236.

قانون الأوراق المالية والشركات المساهمة العامة :

تعتبر الشركات المساهمة العامة من الشركات الخاضعة لرقابة هيئة الأوراق المالية وإشرافها (مادة 20) من القانون المؤقت رقم 1997/23 .

ولرئيس الهيئة أو من يفوضه خطياً من أعضاء المجلس أو الموظفين في الهيئة ولأي جهة مفوضه من الرئيس لغايات الرقابة والتفتيش و ممارسة الصلاحيات .

الهيئات التأسيسية والإدارية في الشركات المساهمة :

حرص المشرع الأردني على إصدار القوانين التي تنظم عمل الشركات المساهمة تنظيماً دقيقاً ، حيث تلعب هذه الشركات دوراً خطيراً في الاقتصاد الوطني ، بل أن المشروع بين حين و آخر يدخل التعديلات على هذه التشريعات أملاً منه في ضمان سلامة تأسيس هذه الشركات دون عيوب ، وليضمن حسن سير عملها وانتظام إدارتها وإقضاء خطر العبث والتلاعب في أموال هذه الشركات حفاظاً على حقوق المساهمين والدائنين .

إن من أبرز أنواع شركات الأموال وأكثرها أهمية ونشاطاً في الحياة الاقتصادية هي الشركات المساهمة . تساهم هذه الشركات بشكل فعال و ظاهر في التطوير الاقتصادي والصناعي وفي بعض الأحيان تقوم هذه الشركات بأعمال قد تعجز عن القيام بها حكومات الدول .

وتجلى هذا الدور لشركات المساهمة بسبب قدرتها على جمع رؤوس الأموال الضخمة و توسع نشاطها في التجارة الدولية وبالأخص بعد الثورة الصناعية .

وقد وصفها أحد الفقهاء بأنها أهم نظام دولي منشئ للعمل المشترك بين الشعوب المتحضرة وأفضل ثمرة قانونية للنظام الاقتصادي الحر الذي تمكن بفضلها من التوسع والانتشار داخل الدولة وخارجها .
وخلال القرن التاسع عشر وبالتزامن مع هيمنة نظرية سلطان الإرادة، كانت تعتبر الشركة عقداً يخضع للقواعد العامة التي لا بد أن تتوافر له الأركان العامة اللازمة لصحته كالرضي والأهلية والسبب .

إلا أنه أمام التطور الكبير الذي طرأ على الحياة الاقتصادية والاجتماعية لم يعد مفهوم العقد قادراً على الإحاطة بكل الآثار القانونية التي تترتب على تكوين الشركة مما أدى إلى تراجع فكرة العقد، واتجاه التشريع إلى إحاطة الشركات بسياج متين من الأحكام الأمرة التي تكفل حماية مصالح المدخرين ومصالح الغير الذين يتعاملون مع الشخص المعنوي المنبثق عن الشركة ، وبدأت دائرة الحرية التعاقدية تضيق شيئاً فشيئاً إلى أن أصبح النظام القانوني للشركة - ولاسيما الشركة المساهمة - في كثير من التشريعات مجموعة من القواعد الأمرة تقتصر إرادة الأفراد على الانضمام أو عدم الانضمام إليها ولا تملك مناقشتها وأصبح تأسيس الشركة بمثابة عمل شرطي يختلف عن العقد التقليدي ولا تلعب فيه إرادة الشركاء دوراً

¹ غايده محمد عيسى، الاتفاقيات بين المساهمين في الشركات المساهمة، مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، الرياض 2008 ، ص 9- 12.

فكان من الواجب لتأسيس الشركة المساهمة وضع نظام خاص بها من قبل المؤسسين يشكل هذا النظام المستند الأساسي الذي يركز عليه المكتتبون عند اكتتابهم في رأس المال بعد الإطلاع على الشروط الواردة فيه والتي يجري التأسيس طبقاً لها دون جواز مناقشتها .

حيث أنه تم تشكيل اتفاقيات مادة مهمة في الفقه الغربي، وتم وضع دراسة تفصيلية لهذه الاتفاقيات في المجتمع العربي هو من الأهمية بمكان، وتتجلى هذه الأهمية على الصعيدين النظري والعملي .

أولاً على الصعيد النظري: لما أن الاتفاقيات بين المساهمين هي وليدة الواقع العملي ، وبالتالي هي بأغلبها غير منظمة في قواعد ومواد قانونية ، فإن معظم المراجع العربية المرتبطة بشرح القانون التجاري

لاسيما الشركات التجارية لم تتعرض لهذه الاتفاقيات بشكل تفصيلي وإنما أشارت إليها بشكل عرضي ومتناثر عندما بحثت الحقوق الملازمة لملكية السهم .

ثانياً على الصعيد العملي : أن الاتفاقيات بين المساهمين أصبحت في العالم الغربي لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا جزءاً لا يتجزأ من واقع الشركات المساهمة وضرورة لا يمكن التخلي عنها في العلاقات بين المساهمين ولقد ساهمت هذه الاتفاقيات في تخفيف حدة الروتين الذي يعاني منه التفتين التجاري.

من العموميات في الشركات المساهمة تعرف شركة المساهمة من الناحية العامة ، بأنها شركة تنشأ بترخيص من الدولة ويتمثل رأسمالها في أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول أصلاً ، ومسؤولية الشركاء (أو المساهمين) محدودة بقدر أسهمهم أي حصصهم في رأس المال، ويقوم بإدارتها مجلس إدارة ينتخبه المساهمون من بينهم. ومن ثم تتميز شركة المساهمة بخصائص يمكن إبرازها فيما يلي:

1 - قابلية حصص رأس المال للتداول.

2 - انفصال الملكية عن الإدارة.

3 - المسؤولية المحدودة للمساهمين.

أما إجراءات تكوين الشركة المساهمة : يتولى تأسيس الشركة في البداية عدد من الأفراد يطلق عليهم المؤسسون ، وقد حدد القانون المقصود بصفة مؤسس وعدد المؤسسين على الوجه التالي :

1- صفة مؤسس (يعتبر مؤسساً للشركة كل من يشترك اشتراكاً فعلياً في تأسيسها بنية تحمل المسؤولية عن ذلك) .

2- عدد المؤسسين : (لا يجوز أن يقل عدد الشركاء المؤسسين في شركات المساهمة عن ثلاثة) .

أما بخصوص الأسهم وأنواعها :

يقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى أسهم اسمية متساوية القيمة ، والسهم الواحد قابل للتداول ولا يجوز النص على عكس ذلك في نظام الشركة .

ويحدد نظام الشركة القيمة الاسمية للسهم بحيث لا تقل عن خمسة جنيهاً ولا تزيد على ألف جنيه ، ولا

¹ غادة أحمدي ، هذا الحكم 2008 ، شركات القائمة وقت العمل بهذا القانون .

² علي محروس شادي ، محاسبة شركات المساهمة ، مكتبة الملك عبدالعزيز العامة ، الرياض 2000 ، ص 12-13 .

تبويب الأسهم من زاوية الحقوق :

تنقسم الأسهم من هذه الزاوية إلى أنواع رئيسية هي:

((أسهم ممتازة)) و ((اسهم عادية)) و ((اسهم تمتع)) .

1- أسهم ممتازة : يتحدد حق السهم الممتاز في الربح بنسبة مئوية معينة من القيمة الاسمية للسهم أو من القيمة المدفوعة من قيمته الاسمية .

2- أسهم عادية : ليس لحملة هذه الأسهم نوع من الامتياز بخصوص توزيع الأرباح أو ناتج التصفية ، إذ يوزع عليهم باقي الأرباح بعد سداد نصيب الأسهم الممتازة مهما بلغت قيمة هذه الأرباح ، كما يوزع عليهم باقي ناتج التصفية بعد سداد حقوق الأسهم الممتازة .

3- أسهم تمتع : لا يجوز إصدار أسهم تمتع إلا بالنسبة إلى الشركات التي ينص نظامها على استهلاك أسهمها قبل انقضاء أجل الشركة ، بسبب تعلق نشاط الشركة بالتزام باستغلال مورد من موارد الثروة الطبيعية أو مرفق من المرافق العامة ممنوح لها لمدة محدودة ، أو بوجه من أوجه الاستغلال مما يستهلك بالاستعمال أو يزول بعد مدة معينة .

تبويب الأسهم من زاوية طبيعة الحصة المقدمة :

بالإضافة إلى تبويب الأسهم من زاوية الحقوق ، تنقسم الأسهم من زاوية طبيعة الحصة المقدمة إلى أسهم نقدية وأسهم عينية .

- 1- أسهم نقدية : هي الأسهم التي تسدد قيمتها نقداً ، ويجوز أن تسدد هذه القيمة على أقساط ، ولا يجوز أن يقل القسط المدفوع عند الاكتتاب في الأسهم النقدية عن ربع قيمتها الاسمية. وعلى مجلس الإدارة طلب أداء باقي قيمة السهم خلال مدة لا تجاوز عشر سنوات من تاريخ تأسيس الشركة .
- 2- أسهم عينية : وهي الأسهم التي تسدد قيمتها عيناً أي في صورة أصول عينية .

مفاهيم رأس مال الشركة المساهمة :

بخصوص رأس مال الشركة المساهمة يفرق بين ثلاثة مفاهيم لرأس المال وهي رأس المال المرخص به و رأس المال المصدر و رأس المال المدفوع .

- 1- رأس المال المرخص به : هو رأس المال المحدد والمرخص به في نظام الشركة والكافي لتحقيق أغراضها .
- 2- رأس المال المصدر : يتكون رأس المال المصدر من مجموع القيم الاسمية لمختلف أنواع الأسهم التي أصدرتها الشركة المساهمة ، ويتعين أن يتم الاكتتاب في جميع أسهم رأس المال المصدر .
- 3- رأس المال المدفوع : قد لا تطلب الشركة من المكتتبين سداد كامل القيمة الاسمية للأسهم النقدية

¹ علي م. بنوس شبلبي، 2000، ويحتمل القانون أن يقوم المكتتبون بأداء ربع القيمة الاسمية للأسهم على الأقل. ويطلق على الجزء المدفوع من رأس المال المصدر اصطلاح ((رأس المال المدفوع)) .

شروط الاكتتاب في رأس المال :

يكون الاكتتاب في رأس المال المصدر لشركات المساهمة ، أما بأن تطرح الأسهم للاكتتاب العام ، أو بأن يكتب فيها المؤسسون و غيرهم من الأشخاص الذين لا تتوافر بهم وصف الاكتتاب العام .

الحد الأدنى لرأس المال المصدر والمدفوع عند التأسيس :

يجب ألا يقل رأس المال المصدر للشركة المساهمة وما يكون مدفوعاً منه عند التأسيس عن الحدود

الآتية :

- 1- بالنسبة لشركة المساهمة التي تطرح اسهمها للاكتتاب العام : يجب ألا يقل رأس المال المصدر للشركة عن خمسمائة ألف جنيه وألا يقل ما يكتتب فيه مؤسسوا الشركة من رأس المال المصدر عن نصف رأس المال، أو ما يساوي 10% من رأس المال المرخص به أي المبلغين أكبر. ويشترط ألا يقل الجانب من الأسهم الذي يطرح للاكتتاب العام من 25% من مجموع قيمة الأسهم النقدية.
- 2- بالنسبة لشركة المساهمة التي لا تطرح اسهمها للاكتتاب العام : يجب ألا يقل رأس المال المصدر للشركة عن مائتين وخمسين ألف جنيه .

طرق تقييم أداء الشركات المساهمة

يعرف تقييم الأداء قياس بأنه أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعه بالإستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقترح الحلول اللازمة للتغلب على تلك أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل .

كما ينظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالإسناد إلى مقاييس ومعايير معينة .

ويعرف أيضاً بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب .

ونلخص مما تقدم ان تقييم الأداء يعني :

مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي ... إلخ ، خلال فترة زمنية محددة ومدى

مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها .

أهداف ومزايا تقويم الأداء :

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يأتي :

- 1- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية .
- 2- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وأجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً
- 3- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يعانیه وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة .
- 4- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة .
- 5- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالإعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع فصناعة فقطاع وصولاً للتقويم الشامل أعلاه .
- 6- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية .

-7

القواعد الأساسية لتقويم الأداء :

تستند عملية تقويم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها بالآتي :-

1- تحديد الأهداف : إن إجراء تقويم أداء أية وحدة إقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح و دقيق ، مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك. فالوحدة الاقتصادية لا يتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها . والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي ، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في الوحدة الاقتصادية ولكل ذي شأن بنشاط الوحدة .

2- وضع الخطة الإنتاجية : بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية والبشرية والمالية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية

¹ مجيد جعفر الكرخي، 2010، ص33-35. الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها وأن يسهم العاملون في وضعها وأن تكون واضحة مفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفون بإنجازها وأن جهودهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة والقياس ، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى الوحدة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة .

3- تحديد مراكز المسؤولية : يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها .

4- تحديد معايير الاداء : تتطلب إجراءات تقويم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنشأة.

لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات الوحدات الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقويم المنجز من الأعمال فيها . أما في الوقت الحاضر فقد أصبح لزاماً على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع والأقسام (مراكز المسؤولية) ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتنوعت مما حدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض ، ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية ملاحظة ما يأتي عند اختيار المعايير الخاصة بها :

- أ - اختيار المعايير الأكثر تناسباً مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاماً مع الأهداف المرسومة .
- ب - اختيار المعايير الأكثر وضوحاً وفهماً بالنسبة للعاملين ، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها .
- ت - ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعاً لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلائم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة .

المراحل التي تمر بها عملية تقويم الأداء :

تمر عملية تقويم الاداء بمراحل نجلها بالآتي :-

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. أن جميع هذه

¹ مجيد جعفر الكرخي ، 2010 ، ص35- 36. المعلومات تُحَدِّد عادة عملية التقويم خلال السنة المعنية ، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات

السابقة - والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات .

2 - تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية : للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء .

3- إجراء عملية التقييم : باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن اسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل .

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة .

مستويات تقييم الأداء :

يأخذ تقييم الأداء مستويات مختلفة تتدرج عادة حسب الهيكل التنظيمي للإدارة الاقتصادية فهو يبدأ بأصغر وحدة وهي ما سميناه بمركز المسؤولية صعوداً إلى مستوى الوحدة الاقتصادية في القطاع أو مستوى الاقتصاد الوطني ، وبالرغم من أن كل مستوى صعوداً يعتمد على المستوى الأدنى منه إلا أن الوظائف والإجراءات التي يتعين على كل مستوى أداءها في عملية التقييم تختلف بعضها عن البعض الآخر وعليه يمكن أن نذكر مستويات التقييم الآتية :

1- تقييم الاداء على مستوى مركز المسؤولية :

يقوم المشرف على مركز المسؤولية ضمن الوحدة الاقتصادية بإعداد تقييم للأداء في قسمه مسترشداً بالخطة الإنتاجية للقسم .

2- تقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية .

وتتلخص الاعمال التقييمية للوحدة الاقتصادية بما يلي :

أ- دراسة التقارير الدورية (يومية - شهرية - فصلية) المرفوعة من إدارات الأقسام فيها واعطاء الرأي والتوجيه بشأنها كتدعيم جوانب القوة في أداءها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق الناشئة في هذا القسم أو ذاك .

ب- إعداد تقرير دوري عن تقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بالإستناد إلى التقارير الدورية ¹ صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الاسكندرية، 1999، ص 289-290. المرفوعة من الأقسام ويتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية كما يحتوي

على جميع المؤشرات التقييمية الواردة في دليل تقييم الأداء فيها .

ت- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقيماً عن نتائج النشاط في الوحدة الاقتصادية ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة المالية في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والاستثمارية و شؤون العاملين .

3- تقييم الأداء على مستوى الاقتصاد الوطني :

يحتاج العاملون في إعداد المؤشرات الاقتصادية الكلية على المستوى الوطني إلى إعداد تقييم عام لأداء هذه المؤشرات ولهذا وبعد استكمال تقدير الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية يمكن إجراء تقييم الأداء على مستوى الوحدات في القطاع المشابه كالوحدات العاملة في الصناعات البتروكيمياوية أو النسيج أو منتجات الألبان بهدف إعداد تقرير عن مستوى القطاع ومن ثم التوصل إلى تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني .

المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء :

تطلب عملية تقويم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقويم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة. ومن هذه المتطلبات تذكر ما يأتي :-

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها .

2- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف ودراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ .

3- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية ملاكاً متمرساً في عملية تقويم الأداء متفهماً لدوره عارفاً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادراً على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح .

أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً متكاملاً وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية .

4- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقويم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقويم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداءً من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوداً إلى الوزارة وبالعكس .

5- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها. لأن غياب مثل هذا النظام

¹ صلاح عبد الباقي، 1999، ص 29. ² يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى

المستوى المرسوم. رؤية مستقبلية، كلية التجارة-الاسكندرية، 2003، ص 218

-6

أنواع تقويم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للوحدة وأداة للكشف عن الانحرافات و ردها للجهات المسؤولة عنها ، فهي عملية ملازمة لنشاط الوحدة لكونها تكشف عن نسبة المتحقق من الأهداف المخططة والمتاحة والمعيارية وغيرها ، فيتأثر بموجبها مستوى الأداء الذي قطعه الوحدة كما تتأثر كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإنتاج . وعليه فإن عملية تقييم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة الاقتصادية . وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء :

1- تقييم الأداء المخطط : ويراد به تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية .

2- تقييم الأداء الفعلي : ويقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها البعض الآخر لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية .

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي) : ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية

4-تقييم الأداء العام (الشامل) : ويقضي هذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر .

قياس أداء الشركات المساهمة

يعتبر تقييم أو قياس أداء الشركات احد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن

مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط الشركة ككل من وجهة نظر الزبائن، بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة أعضاء الشركة على تحديد القصور وفرص التحسين. وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية .

إن ربط مقاييس الأداء باهتمامات الزبائن، وإن كان يحتل الأولوية دائما في الشركات، إلا أن ذلك يجب ألا يكون على حساب متطلبات أصحاب جهات أخرى لهم علاقة بالشركة مثل المستثمرين والدائنين (المقرضين) والموردين، والمجتمع، لذلك يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس تحقيق أهداف الشركة،

¹ والتي تمثلت في العناصر منها (الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء... الخ)، التي تؤدي في النهاية إلى استمرار الشركة في تحقيق أرباح على المدى البعيد.

مقاييس الأداء المالية: نظرا إلى اهتمام إدارة الشركات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في الشركة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة ، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي:

- إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة
- إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.
- يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ويؤخذ على مقاييس الأداء المالي العديد من الانتقادات أهمها الآتي:

- انها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية، حيث تركز التقارير على الأنشطة التي حدثت في السابق من دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية ، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية حيث قد تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية.
- لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها الشركة. لذا فان المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الاداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

مقاييس الأداء غير المالية:

إن التغيير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات. وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس -مثلا- سمعة المنتج أو الخدمة، رضاء وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي:

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.
 - تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.
 - تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية.
 - تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقيماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة.
- وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فإن هناك معوقات في تطبيقها، وتتمثل في الآتي:
- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.
 - صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل فمثلاً من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.
 - لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.
 - عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي أو الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح شركة ما، أو إدارتها وأقسامها، فتقارير الأداء المبنية على مؤشرات رقمية لتبين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في

1 جريدة اختيار الإقليم العدد 2008 وتكاليفها الباهظة بدلا من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة. ولتقييم

أداء شركة أو فروعها فإننا نحتاج إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل للشركة، وهناك أساليب وتقنيات لإدارة الأداء أهمها استخدام بطاقة العلامات المتوازنة، وهي طريقة تستخدم لتقييم أداء منشأة أو أداء وحدة وإيجاد التوازن لمعايير الأداء الناجح.

الهيكل التنظيمية للشركات المساهمة :

يعرف (التنظيم) بأنه الأداة التي يمكن من خلالها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال ، والوسيلة التي يمكن بها تحقيق الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة كما أن التنظيم هو العملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المبذولة تجاه تحقيق الهدف العام للمنشأة.

وفي اهتمام خاص من الدولة ركزت الخطة الخمسية الرابعة (1405 - 1410 هـ) على أهمية وجود هيكل تنظيمي للقطاع الخاص وعلى رأسها الشركات المساهمة باعتبارها جزءاً أساسياً من القطاع الخاص ، حيث أوردت الخطة ضرورة اتخاذ شركات القطاع الخاص لإجراءات إيجابية لتطوير الهياكل التنظيمية والإدارية بحيث يمكنها من تحقيق النمو المعقول وتسهيل اتخاذ الإجراءات الفعالة في الوقت المناسب.

واقع الهياكل التنظيمية الذي تتبعه الشركات المساهمة من خلال الموضوعات التالية:

أ- درجة الاختلاف بين الهيكل المخطط والهيكل الفعلي.

ب- مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الفعلي.

ت- المشاكل التي تواجه عملية التنظيم بالشركة.

أ- درجة الاختلاف بين الهيكل المخطط والهيكل الفعلي:

توجد اختلافات بين الهيكل المخطط والهيكل الفعلي حسب نشاط الشركة وخدماتها.

مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الفعلي:

الهيكل التنظيمي الفعلي يسهل أداء العمل في الشركات كما أنه يضمن مرونة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

ب- المشاكل التي تواجه عملية التنظيم بالشركة:

تنقسم المشاكل التي تواجه عملية التنظيم بالشركة إلى قسمين الأول داخلي وهو: عدم الإنتهاء من الدراسة التنظيمية للشركة والآخر خارجي وهو : متعلق بإمكانية توفر العمال مثل عدم توفر الخبرة لدى العمالة الوطنية إلى جانب صعوبة الاستقدام في الوقت المناسب.

ممارسة وظيفة التخطيط في الشركات المساهمة:

يعرف التخطيط أنه الوسيلة التي يتم عن طريقها تحديد الأعمال أو الأنشطة أو تقدير الموارد واختيار أفضل السبل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة. وتتعامل الخطة مع ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها متوقعة أو محتملة. ومن ذلك فإن التنبؤ والتوقع لما ستكون عليه الأوضاع والمتغيرات في المستقبل من أهم عناصر عملية التخطيط. ¹ عبد الله طاهر الديباغ ، الواقع الإداري والمالي للشركات المساهمة السعودية، مكتبة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1411 ، ص 38-52.

حكومي كبير خلال فترة الطفرة المالية، أدى إلى توسع أعمال التشييد والبناء وبالتالي التوسع في شركات المقاولات وزيادة أعمالها، ومع تلاشي مرحلة الطفرة المالية تأثرت هذه الشركات بشكل كبير وسلبي.

ولأهمية عنصر التخطيط تم تقييم الأسلوب التخطيطي للشركة وفقاً للنقاط التالية:

أ - وظيفة التخطيط المستقبلي للشركة.

ب- خطط الشركة خلال الثلاث سنوات القادمة.

أ - وظيفة التخطيط المستقبلي للشركة المساهمة:

يعتبر التخطيط للمشروعات المستقبلية في أي شركة قائمة من الأمور الهامة التي يعتمد عليها عند اتخاذ قرار بالدخول في هذا المشروع من عدمه. عادة أسلوب التخطيط يعتمد على عدة عناصر وهي: عمل دراسة جدوى للمشروع الجديد ، أو الاعتماد على تقديرات ذوي الخبرة بعد قيامهم بدراسة الموضوع ، أو الاعتماد على الإحصاءات التاريخية عند اتخاذ القرار.

ولاشك أن الاعتماد على واحد أو أكثر من هذه الأساليب يعتمد على حجم المشروع وتكاليفه الاستثمارية لذلك يلاحظ أن الشركة الواحدة قد تعتمد على أسلوب واحد مما سبق في تخطيطها للمشروعات المستقبلية.

ب- خطط الشركة خلال الثلاث سنوات القادمة والتي تتعلق بالأولويات التالية:

1- التوسع في الإنتاج الحالي.

2- إضافة خطوط إنتاج جديدة.

3- فتح أسواق جديدة.

4- تدريب وتطوير العاملين.

كما أن الشركات المساهمة الخاضعة للرقابة هي الشركات التي تقوم لتحقيق أغراض ذات صلة وثيقة بالمنفعة العامة مع كون أموالها تأتي بالكامل عن طريق الادخار الخاص كشركات التأمين والمصارف كما يشمل هذا النوع أيضاً الشركات صاحبة امتياز المرافق العامة.

وبهذا تختلف هذه الشركات عن شركات الاقتصاد المختلط التي تشترك في رؤوس أموالها الهيئات العامة والأفراد أو الشركات الخاصة، وتدرج الرقابة مبتدئة بإلزام الشركات بأن تضمن ميزانيتها العامة تفاصيل معينة مع تحديد أسعار السلع أو تحديد شروط الإقراض وسعر الفائدة أو مدة العقود مع المتعاملين معها وتصل هذه الرقابة إلى تقرير حق الدولة في تعيين مندوبين أو أعضاء في مجالس إدارة هذه الشركات يكون لهم صوت استشاري بل أحياناً صوت معدود كما تمنح أحياناً في بعض هذه الشركات حق الموافقة على تعيين أعضاء مجلس الإدارة بصفة عامة.

¹ عبد الله بن خلف هذه الرقابة - 1359 - بنا عن الإشراف الذي تفرضه الدولة على الشركة خارج نطاق أجهزتها الداخلية عن طريق التفتيش وخلافه.

ومع احتفاظ أصحاب رؤوس الأموال الخاصة بحريتهم داخل نطاق أجهزة الشركة فإن من شأن هذه الرقابة أن تيسر حماية مجدية للمصلحة العامة وللتعاملين مع الشركة مما دعى إلى تطبيقها في كثير من الدول حتى تلك التي تحمي دساتيرها حرية الجهود الفردية إلى أقصى حد.

وتتشابه مع الشركات الخاضعة للرقابة تلك الشركات التي يصدر قرار بتكليفها باستغلال مشروع معين.

مفهوم الاضطراب البيئي

مفهوم البيئة:

خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير "إلى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة فيقع خارجها ولا يكون جزءا منها. في حين أن المفهوم العام للبيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. وهكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهما لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. كما عرف (Nickeet, al...,2002,P:71) البيئة على أنها " جزيئات وعناصر وكتل مختلفة وكل هذه المكونات تتفاعل مع بعضها بعضا وتتغير باستمرار".

أنواع البيئات المضطربة:

يعد (Emery & Trist (1995) أول من أشار إلى مفهوم البيئة المضطربة وأنواعها وقد صنفها إلى أربعة أنواع وهي:

- 1- البيئة الهادئة – العشوائية (Placid- Randomized Environment)
- 2- البيئة الهادئة – محددة النطاق (Placid- Clustered Environment)
- 3- البيئة القلقة – رد الفعل (Disturbed – Reactive Environment)
- 4- البيئة العاصفة (Turbulent Field Environment)

وبعد ذلك وصفت البيئات المضطربة بطرق مختلفة منها: عدائية، غير مستقرة، معقدة، ديناميكية ومتقلبة.

إن انتقال المنظمة في العمل من بيئة هادئة عشوائية إلى بيئة قلقة أو عاصفة يتمثل في التغير الحاصل في إدراك متخذ القرار لطبيعة البيئة وانتقالها من حالة الثبات والاستقرار إلى حالة التغير والتعقيد.

كما حدد (Chid,2011) ثلاثة أبعاد لبيئة الخارجية تتمثل بالثبات والتعقيد والتحررية، إذ يشير الثبات إلى نسبة التغير في البيئة إي انتقالها من حالة الثبات النسبي إلى التغير السريع . ويشير التعقيد إلى طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية وأثارها على المنظمة في حين تشير التحررية إلى مدى التهديد أو التحدي الذي تفرضه البيئة على المنظمة في مجالات الاستثمار.

أما (Duncan) فقد اقترح في دراسته لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار بعدين للبيئة يحددان درجة الاضطراب وهما التعقيد (Complexity) والاستقرار (Stability) . ويشير بعد الاستقرار إلى الثبات أو

¹ التغيير في العناصر البيئية ذات التأثير المباشر على قرارات المنظمة مثل طلبات الموردين أو الزبائن
¹ Child J,(2011).”Organizational Structure, Environmental Performance, the role of Strategic choice.

² الجديدة أو المتغيرة، والتحسينات، والابتكارات التقنية، ذلك أن، (2013)، Robbins, Stephen A., Judge, Timothy, (2013), Organizational Behavior, 9th ed., Pearson Education, Inc., England.

العليا في إطار عمليات اتخاذ القرارات و تحديد آلية الرقابة والتنسيق على أنشطة المنظمة المختلفة، كما يصف بعد التعقيد عدد العناصر المهمة التي تؤثر في المنظمة فكلما زاد عدد الموردين تطلب الامر من إدارة المنظمة أن تنسق معهم لإنتاج مخرجاتها ، وكذلك الحال في حالة زيادة مجموعات الزبائن المختلفة وعدد المنافسين الذين ينتجون مخرجات مشابهة لمخرجات المنظمة.

وأوضح (Jones, 2007: 62) بأن التعقيد البيئي هو أداة لمقاومة مجموعة من الارتباطات بين قوى البيئة العامة والخاصة والتي تسعى المنظمة إلى إدارتها, وقد حددها (Robbins & Judge, 2013: 533) بأنها درجة عدم التجانس والتركيز على العوامل البيئية. أي التنوع الكبير في المتغيرات البيئية إذ أن البيئة تضم العديد من التعقيدات البيئية.

ووفقاً لتفاعل أبعاد البيئة التي تقدمها (Duncan) المتمثلة ببُعدي التعقيد والاستقرار يمكن التمييز بين أربع درجات من الاضطراب البيئي:

1- البيئة البسيطة - الثابتة.

2- البيئة المعقدة - الثابتة.

3- البيئة البسيطة - المتغيرة.

4- البيئة المعقدة - المتغيرة.

الإضطراب البيئي

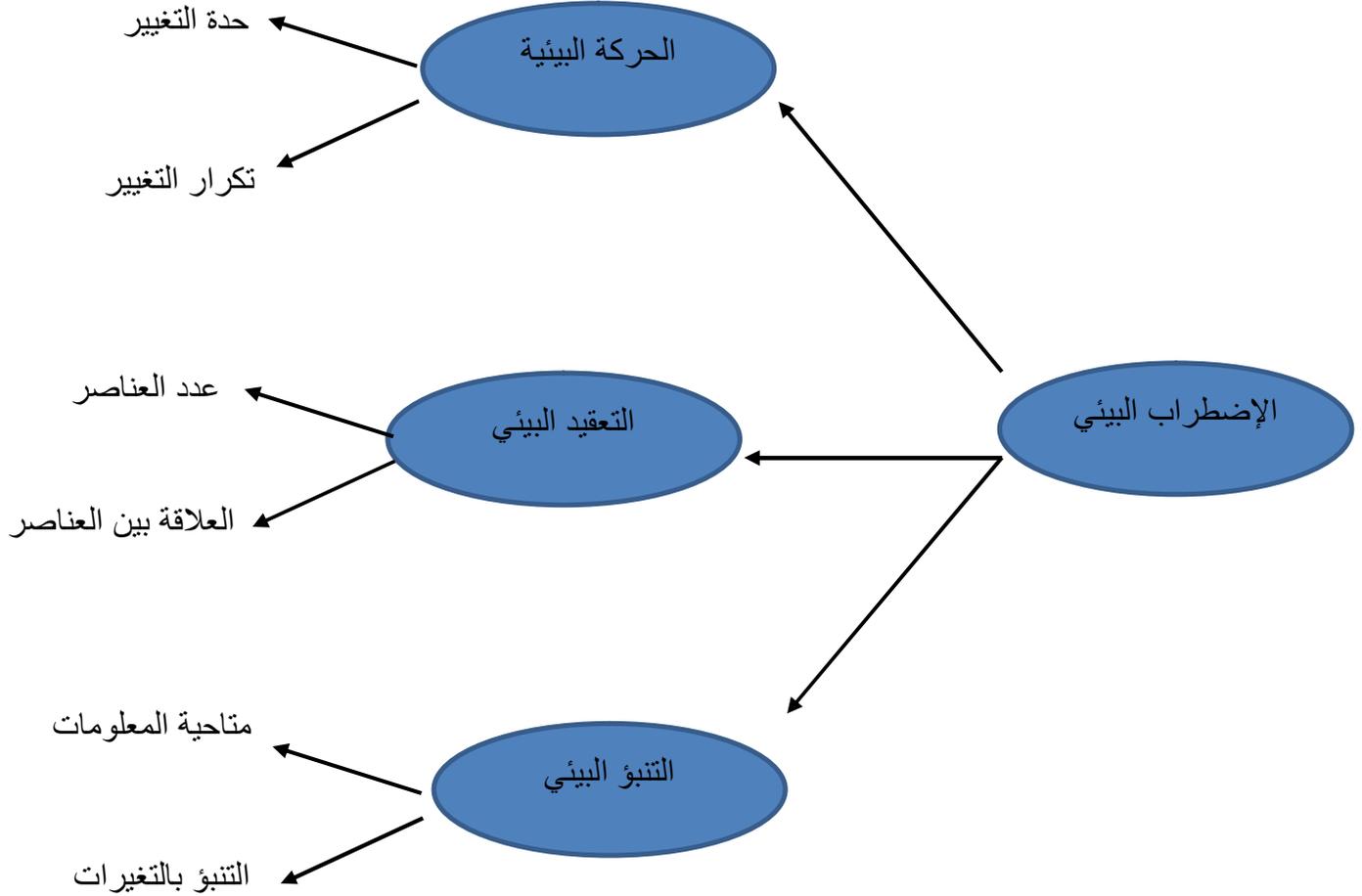
عُرف الإضطراب البيئي في أدبيات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية بتوجهين الأول بين أن الاضطراب البيئي يمثل وظيفة للتعقيد في البيئة والذي يظهر بصوره الحركية واللاتأكد البيئي. الثاني والذي يركز على بعد الحركية للبيئة متضمناً السرعة والتغيراً غير المتوقع (التكنولوجية، العملاء، المنافسين، والتشريعات الحكومية والمنتجات الجديدة) في بيئة المنظمات.

وقد وصف (MacCormack, et..al:135) الاضطراب البيئي بأنه وصف تشريحي لعملية الإستجابة للمتغيرات البيئية بشكل مرّن. وبين (Calantone, et..al, 2003:91) الأضطراب البيئي بأنه حالة عدم اليقين الكامنة في البسنة والمخاطر التي من الممكن أن تواجهها منظمات الأعمال.

وشدد (pavlou & El Sawy, 2006:209) على أن الاضطراب البيئي يمثل مقياس مشترك للتغير والتنبؤ في البيئة التي تعمل بها منظمة الأعمال. ورأى (Johannesson & palona, 2010:)

451) بأن الاضطراب البيئي يعكس وجود مستويات عالية من التغيير المؤدية عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تدور حول المنظمة.

وفي سياق آخر بين (Volberda & Van Bruggen, 1997: 137-138) على أن الاضطراب البيئي يتضمن ثلاثة عناصر رئيسة هي الحركة البيئية والتعقيد البيئي والتنبؤ البيئي وكما هو موضح في الشكل.



Source:Volberda, H.W & Van Bruggen, G.H, (1997), "Environmental turbulence: A look into dimensionality", NOBO-onderzekdag: 137-145.

فالحركية Dynamism، تدل على صعوبة التنبؤ بتغير عوامل البيئة وعدم القدرة على التنبؤ بالإبداعات وبتحركات المنافسين والعملاء في بيئة المنظمات. إذ بين (Jones, 2007: 63) بأن الحركة البيئية تمثل درجة تغير القوى بشكل سريع في بيئتي الأعمال والخاصة.

وقد أشار (Akgun, et..al, 2008: 232) إلى أن الحركة البيئية ظرف متاصل في البيئة بمعنى أن هناك حركة وتغير دائم في بيئة الأعمال والاختلاف هو في مقدار ودرجة الحركة والتغير بين مختلف المنظمات وبيئتها.

كما بين (Gul, 2011: 685) أن الحركة البيئية في بيئة المنظمات اليوم تنمو بشكل متزايد وتواجه المنظمات الكثير من التحولات المفاجئة في الأسواق وهذه التحولات المفاجئة تكون عادة ما تكون مشابهة

التنظيم الذاتي الحرج حيث تستمر بهيكلية النظام حتى تصل إلى مرحلة حرجية يمكن أن يتسبب عندها أي
Volberda, H.W & Van Bruggen, G.H (1997). "Environmental turbulence: A Look Into Its Dimensionality",
145-145 - قول من غير الذي انهيار أو اضطراب النظام.

أما التعقيد Complexity فيرى (Cannon & John, 2007: 297) بأن المنظمات هي عبارة عن أنظمة تكيفية معقدة وأن هذه المنظمات تقوم بجمع المعلومات حول البيئة المحيطة بها وحول نفسها وسلوكها وتستخدم هذه المعلومات للتكيف والتطور بصورة مشتركة مع البيئة. ومن وجهة نظر نظرية التعقيد يكون للمنظمة عدد كبير من الروابط حيث تكون تلك المنظمات أكثر قدرة على تنوع سلوكها وهو الأمر الذي يؤدي إلى التكيف. فعندما تختار المنظمات الاستجابة الإدارية للتعقيد المتناسق مع خصائص النظام التكيفي المعقد فإنها تختار استيعاب تنوع وتعقيد داخل المنظمة وهو ما يعني أن المنظمة تمتلك تصورات متعددة وفي بعض الأحيان متضاربة للتنوع اليئي وتحتفظ في ذاكرتها السلوكية بجموعة من الاستجابات التي تعمل كل منها ضمن مستوى منخفض من التخصص. إن مثل هذه المنظمات تتميز بأهداف متعددة داخلها وتؤكد على أهمية الروابط بين أجزائها كالنظام للتخلص من التشويش أو النزاع الناجم عن تبني أهداف عديدة.

وأوضح (Jones, 2007: 62) بأن التعقيد البيئي هو أداء لمقاومة مجموعة من الارتباطات بين قوى البيئة العامة والخاصة والتي تسعى المنظمة إلى إدارتها, وقد حددها (Robbins & Judge, 2013: 533) بأنها درجة عدم التجانس والتركيز على العوامل البيئية أي التنوع الكبير في المتغيرات البيئية إذ أن البيئة تضم العديد من التعقيدات البيئية.

وبما أن بيئة الأعمال أضحت معقدة للغاية وأصبحت تمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة وتحدث التغيرات في بعدين رئيسين التعقيد والاضطراب، فالتعقيد المتزايد يجعل المنظمة أقل قدرة على فهم بيئتها وبالتالي يصبح التخطيط والتنبؤ من الأمور الصعبة على المنظمة أما فيما يخص الاضطراب فإنه يخلق تغيرات غير متوقعة في البيئة الفرعية تحدث بسبب تغيرات في البيئة وتفاعل بين عواملها المختلفة (اقتصادية وتكنولوجية وغيرها) و النتيجة الصافية لكل من الاضطراب والتعقيد هو أن المستقبل مجهول وأن منظمات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغيير، وأن هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة منظمات الأعمال. ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر من منظمات

الأعمال الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والثقافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها. ومن هنا يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير تكون ذات استخدام كثيف للمعلومات وخاصة الاستراتيجية منها إن المعلومات المتعلقة بالمنافسين هي معلومات استخبارية يمكن جمعها من مصادر كثيرة كالعاملين في مجال المبيعات وكذلك قواعد البيانات المتوفرة على نطاق تجاري ولدى خدمات المعلومات. (الغالبي, 2009, 251).

فيشير الاضطراب البيئي " إلى أن درجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المنظمات" (Jaworski & Kohli, 1993) كما عرف (Kober, 1987) الاضطراب البيئي على أنه " عدم امتلاك صانعي القرار

¹ Nickaeta al (2002) "understanding business" 6th ed megrew hill boston p52. معلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمسئلة المطروحة وأنهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات

² Child J.(2011). "Organizational Structure, Environmental Performance, the role of Strategic choice. الخارجية".

³ Robbins, Stephen & Judge, Timothy, (2013), "Organizational Behavior", 5th ed., Pearson Education Inc., England.

إن الاضطراب البيئي يعد متغيراً مهماً في مجال الإدارة الاستراتيجية ويشير الاضطراب البيئي إلى " درجة من التغير وعدم القدرة على التنبؤ من بيئة السوق" (Miller & Dess, 1996). وقد استند الباحث في تحديد متغيرات الاضطراب البيئي إلى (Buganza Tsai & Yang, 2012: 1-24 ; et....al,) والمتضمنة كلا من الاضطراب السوقي والتكنولوجيا وشدة المنافسة. (2009: 308-321)

Jaworski, Bernard, J. and Kohli, Ajay K, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Vol.97, July: 53-70.¹

Miller, A., & Dess, G., (1996), "Strategic Management", 2nd Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.²

Miller, A., & Dess, G., (1996), "Strategic Management", 2nd Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.³

أولاً: الاضطراب السوقي Market Turbulence

يعبر عن معدل التغيير في رغبات واحتياجات العملاء بمرور الزمن والمتضمن، مدى تغير تفضيلات العملاء وميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة باستمرار نتيجة لحساسية السعر، وميل العملاء نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون فيها مع المنظمة. ويرى (Slater & Narver, 1994) أن الاضطراب السوقي ينتج عن التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم. بالإضافة إلى التطول في طرق وأساليب التسويق والترويج (Greenley, 1995). فيما حدد (Hull, et..al, 2004: 432) أن الاضطراب السوقي يعكس التغيرات السريعة لتفضيلات المشتريين، والإحتياجات الواسعة لهم، والتغير في المشتريين وذلك بدخول فئة مشتريّة جديدة إلى السوق. وفي السياق نفسه بين (Wang, 2007:80) أن ديناميكية العمل البيئي والتغيرات المستمرة تتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية وهو ما يتطلب من هذه المنظمات بذات الوقت التعرف على معدل التغير في عدد المنظمات المنافسة وعدم التأكد البيئي في السوق الذي تعمل به.

وقد بين (Santos- Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007: 516) أن أثر الاضطرابات السوقية يتضح من خلال أثرها على عمليات المنظمات، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المنظمة حيث أن انخفاض أرباح المنظمات يعني أنها قد لا تتمكن من تعيين وتوظيف الأفراد وقد يزيد حاجتها إلى الاقتراض وتقل قدرتها على امتلاك الأصول الرأسمالية أو التوسع، ومن ناحية أخرى قد يدفع هذا الوضع إلى التقليل من الهدر للموارد المتاحة واستخدامها استخداماً أمثلاً، وقد يعني أيضاً أن البقاء

في سوق الأعمال هو للأفضل والأكفأ. ففي ظل الركود يكتفى الأفراد بما لديهم من سلع معمرة ويوجهون جهودهم من أجل صيانتها والمحافظة عليها.

ثانياً: التكنولوجيا Technology

¹ Slater, Stanley F. and Narver, John C, (1994), "Market Orientation and the Learning Organization," Journal of Marketing, Vol.58, No.1, pp. 35-52. **تعد التكنولوجيا عاملاً رئيسياً في ميدان المنافسة ويؤدي للمنظمة موقفاً ريادياً في تطوير وتحسين**

² Greenley, G.E. (1995). "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies." (Macmillan & Tampoe, 2000: 96).

³ Santos-Vijande, Maria Leticia and Alvarez- Gonzalez, Luis Ignacio, (2007), Technovation, Vol.27. **إذ أن التغيرات التكنولوجية لها تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة، كما أن خلق عدد كبير من**

الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات أصبحت ممكنة الحدوث من خلال الابتكارات التكنولوجية (Bodlaj,)

(et..al, 2012: 670) وهو يعكس إدراك المديرين للتغيرات والتطورات التكنولوجية في مجال عملهم)

(Varela & DelRio.2003

فيما يحدد (Hall & Rosson, 2006: 494) أن تأثير التكنولوجيا يأتي من خلال التطور في الأعمال لاشك سيؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلباً أو إيجاباً ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

ويرى (Cadogan, et al., 2003: 494) أن التكنولوجيا تؤدي إلى التغيير في العمليات الإنتاجية، وذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة.

ويعتبر معظم القادة الإداريين وصانعو استراتيجيات الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي مرجح في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها. مما يتطلب القيام بتحليل نظامي لكل القوى المتغيرة والفاعلة في تشكيل بيئة الأعمال وفي مقدمتها القوى التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة أو فرض تهديدات جديدة في مجال المنافسة حيث من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجية الصناعية التي تخص المنظمة بالذات لأن أي تطوير أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح. فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون لدى المنظمات الصناعية المعنية بهذا التطور القدرة على مواكبة التحسين التكنولوجي الجديد فمن المؤكد أن تتدهور منتجات أو خدمات هذه المنظمات. (Hagel & Brown, 2001)

إن التكنولوجيا الحديثة لا تمنح ميزة تنافسية نوعية للمنتج أو الخدمة فحسب وإنما تمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية تنافسية لأن أي تحسين أو تطوير في التكنولوجيا يؤدي في المدى المتوسط والبعيد إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج وتحسين أساليب ونظم الإنتاج، وبالتالي امتلاك القدرة على المنافسة السريعة أيضاً.

¹ Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen,(2000), "Strategic Management", Oxford University Press.

² Hall, Jeremy and Rosson, Philip (2006), "The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior."

³ Cadogan, John W: Cui, Charles C & Li, Erik Kwok Yeung, (2003), International Marketing Review

⁴ Varela, J.A., del Rio, M., (2003), "Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR"⁸²
Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, No.1: 6-15.

إن من شروط نجاح اي استراتيجية وبغض النظر عن حجم وقوة المنظمة هو في قدرة صانعي الاستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي، واستكشاف متغيرات المستقبل وطرح هذا التساؤل باستمرار: إلى اي مدى يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المنظمة أن تحافظ على موقعها في السوق تجاه المنافسين؟ على أن يكون هذا التساؤل في إطار عملية البحث المتواصل من أجل التطوير والتحسين التكنولوجي لمنتجات وخدمات المنظمة إذ أن التنبؤ التكنولوجي يساعد في تقريب درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة.

1 Wang, Y., Lo, H., and Yang, Y.(2004), " The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China", Journal of Engineering and Technology Management, Vol.21, No.4: 249-280.
2 **تأثراً: شدة المنافسة Competitive Intensity**
Hagel, J., Brown, J., (2001), "Your next IT strategy", Harvard Business Review, Vol. 79: 105-113.

والتي تبين مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد وتشير إلى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين والتي تتضمن التنافس الذي تعمل فيه المنظمة بالإضافة إلى أن تقديم خدمات جديدة يمكن للمنافسين تقليدها. بالإضافة إلى التنافس على السعر وسرعة الاستجابة والتحركات التنافسية للمنافسين في نفس القطاع.

فيما يرى (Grewal & Tansuhaj 2001) أن شدة المنافسة تشير إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه. ويكون التنافس حاداً عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة نظيره الأمر لذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان فعدم وجود منظمة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار. وبالمحصلة ينتج عن هذه الظروف ازدياد وشدة في درجة المنافسة. ويحدد (Barnett, 1997) شدة التنافس على مستوى المنظمات بأنها الأثر الذي تحدثه منظمة معينة على فرص بقاء منظمات أخرى تعمل في نفس المجال.

هذا وترتبط شدة المنافسة بأنشطة المنظمات المنافسة بما في ذلك السعر التنافسي والترويج التنافسي. (Kohli & Jaworski, 1990).

وتمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة نمو الصناعة، ونصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ومدى عمق تمييز المنتج، وأخيراً التمرکز والتوازن بين المنافسين. فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع وتكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع من إمكانية تمييز المنتج ودرجة عالية من التمرکز فالمهم هة توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

1 العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء
Wang, Y., Lo, H., and Yang, Y.(2004), " The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China", Journal of Engineering and Technology Management, Vol.21,No.4:249-280.

2 اشارت دراسة (أحمد الحربي، 2003) الى العلاقة بين الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء، حيث Hager, Jr, Brown, J., (2001), "Your next IT strategy", Harvard Business Review, Vol. 79: 105-113.

توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الادارية وكفاءة الاداء في مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، حيث تناولت اساليب الرقابة بالابعاد الاتية : المراقبة والمتابعة والاداء بالابعاد الاتية : الكفاءة والفعالية .

الدور المعدل للإضطراب البيئي في علاقة اساليب الرقابة الادارية والاداء

أوضحت دراسة (نهى 2012) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء بإضافة الاضطراب البيئي كمتغير معدل للعلاقة، حيث توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة ارتباط قوية في الدور المعدل للاضطراب البيئي في علاقة التوجه الاستراتيجي والاداء ، حيث تناولت الدراسة الاضطراب البيئي بالابعاد الاتية : الاضطراب السوقي ، شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي . كما تناولت التوجه الاستراتيجي بالابعاد الاتية : التوجه الاستباقي، التحليلي ، الدفاعي ، ردة الفعل . اما الأداء فقد كان بالابعاد الاتية : التكيف ، الربحية ، والحصة السوقية .

كما بينت دراسة (زينة 2013) الدور المعدل للاضطراب البيئي في علاقة سلسلة التوريد على الاداء . حيث توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين الدور المعدل للاضطراب البيئي وسلسلة التوريد مع الاداء . حيث تناولت الاضطراب البيئي بالابعاد الاتية : الاضطراب السوقي ، الاضطراب التكنولوجي ، شدة المنافسة . والأداء بالابعاد الاتية : الأداء المالي ، العملاء ، التعليم . اما المتغير المستغل الرئيسي كانت ابعاده : هيكل شبكة التوريد ، العلاقة طويلة المدى ، الاتصالات ، الفرق الوظيفية ، مشاركة الموردين ، تكامل الامداد . حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها الى ان مستوى الاضطراب التكنولوجي لشركات الصناعية في الاردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط ، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على اداء الشركات الصناعية في الاردن ، كما وضحت الدراسة ان هنالك أثر للاضطراب البيئي على اداء الشركات الصناعية والغذائية في الاردن .

وأشملت دراسة ادريس و رائد (2012) الى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي السلوكي وأثرها على الاداء ، حيث توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لعلاقة التوجه السوقي الثقافي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين ، التكامل الوظيفي الداخلي) بالتوجه السوقي السلوكي (توليد استخبارات السوق ، اقبال استخبارات السوق ، الاستجابة لاستخبارات السوق) على الاداء . حيث ان

ابعاد الاداء كانت الحصّة السوقية مقارنة بالمنافسين بينما هذه الدراسة الحالية اشملت ابعاد الاداء في الكفاءة والفعالية ورضا العاملين .

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع عينة البحث، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج وعلى نظرية الموارد التي تفسر الموارد الملموسة وغير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات ونموذج البحث وفرضيات البحث .

الاساس النظري للبحث :

نظرية الموارد :

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

1. نظرية المهارات المحورية.

2. نظرية الطاقات الديناميكية.

3. النظرية التطويرية.

4. نظرية المعرفة.

5.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel et prahalad (1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel Prahalad في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.

3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً.

(Laroche. H., et Nioche, 1998)

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1. موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال..).
2. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:
 - الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
 - التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
 - المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C, (2002) وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1- المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des compétences, 1996).

2- المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quélin B, 2000):

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy F, 2000) , في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

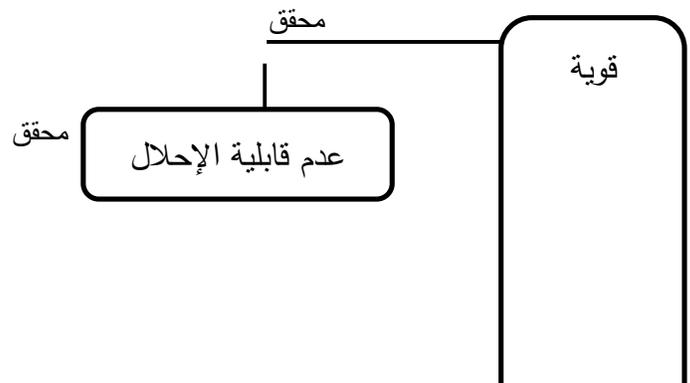
عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

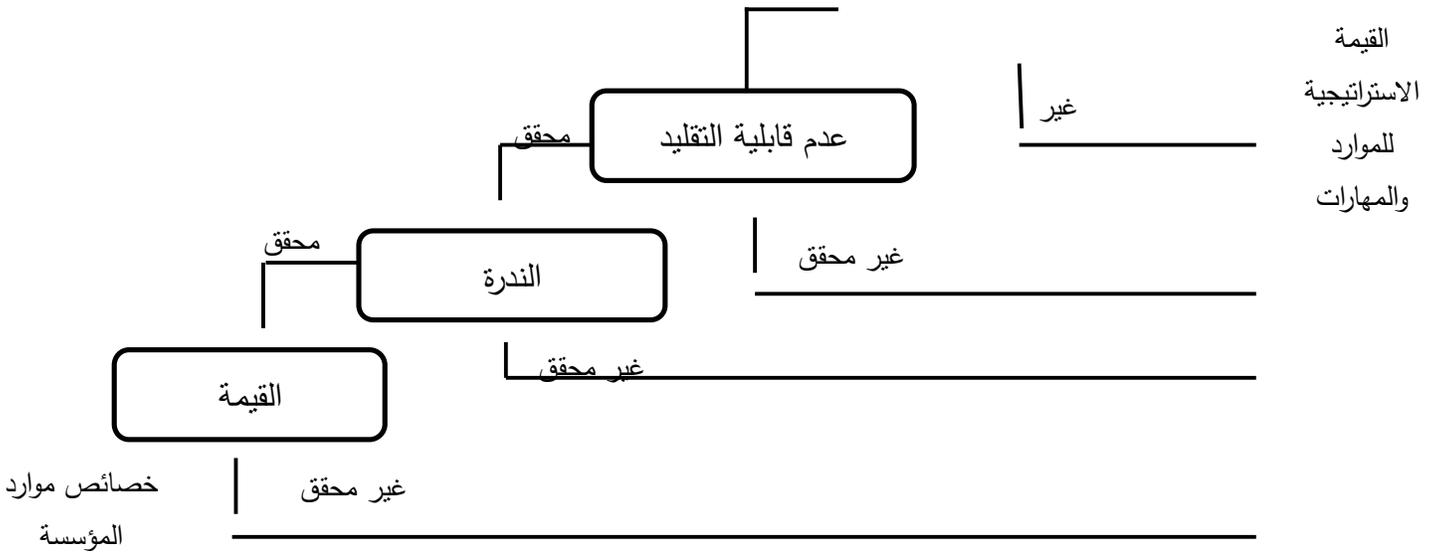
عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001), أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي.





(قاسمي وبيزقراري 2011 ص 8)

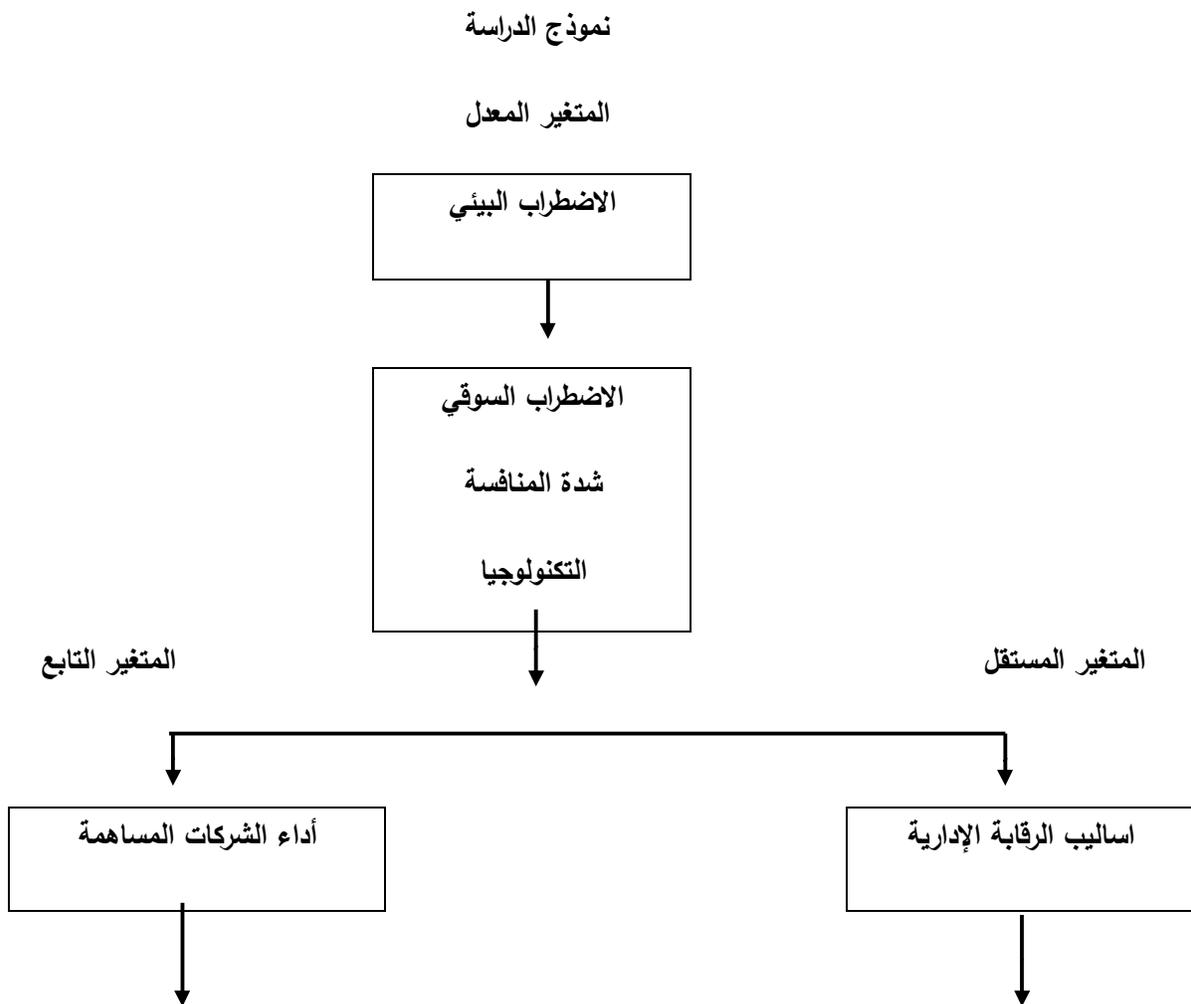
تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها .

وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة، 2010م).

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة أساليب الرقابة على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات

واستراتيجيات فعالة ومن ثم فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (أبو زيد وسيلة، 2012م).

ومن خلال نظرية الموارد والدراسات السابقة وما فيها من فجوات تم التوصل الى نموذج البحث التالي :



- الكفاءة
- الفعالية
- رضا العاملين

- اساليب تقليدية
- اساليب حديثة

فرضيات البحث :

- 1- هناك علاقة إيجابية بين اساليب الرقابة الادارية والأداء
- 2- هناك علاقة إيجابية بين الاساليب التقليدية والكفاءة
- 3- هناك علاقة إيجابية بين الاساليب التقليدية و الفعالية
- 4- هناك علاقة إيجابية بين الاساليب التقليدية ورضا العاملين
- 5- هناك علاقة إيجابية بين الاساليب الحديثة و الكفاءة
- 6- هناك علاقة إيجابية بين الاساليب الحديثة والفعالية
- 7- هناك علاقة إيجابية بين الاساليب الحديثة ورضا العاملين
- 8- الاضطراب البيئي يعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية والأداء
- 9- الاضطراب السوقي يعدل علاقة اساليب الرقابة التقليدية والكفاءة
- 10- الاضطراب السوقي يعدل علاقة اساليب الرقابة التقليدية والفعالية
- 11- الاضطراب السوقي يعدل علاقة اساليب الرقابة التقليدية ورضا العاملين
- 12- شدة المنافسة تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة التقليدية والكفاءة
- 13- شدة المنافسة تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة التقليدية والفعالية

- 14- شدة المنافسة تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة التقليدية ورضا العاملين
- 15- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة التقليدية والكفاءة
- 16- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة التقليدية الفعالية
- 17- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة التقليدية ورضا العاملين
- 18- الاضطراب السوقي يعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة والكفاءة
- 19- الاضطراب السوقي يعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة والفعالية
- 20- الاضطراب السوقي يعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة ورضا العاملين
- 21- شدة المنافسة تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة والكفاءة
- 22- شدة المنافسة تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة والفعالية
- 23- شدة المنافسة تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة ورضا العاملين
- 24- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة والكفاءة
- 25- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة والفعالية
- 26- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين اساليب الرقابة الحديثة ورضا العاملين

أسلوب البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة هو أسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو افضل (زغلول 2003).

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (اساليب الرقابة الادارية) كمتغير مستقل، (والأداء) كمتغير تابع الاضطراب البيئي كمتغير معدل للعلاقة بين اساليب الرقابة الادارية والاداء حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

مصادر جمع المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة.

- الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية والأجنبية .
- الدراسات والبحوث السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- الإنترنت.

مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين في الإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطى بالشركات السودانية.

أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

عينة البحث:

العينة الملائمة والتي تنعدم اوجه إحصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث. حيث وضح (Here,2010) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلي بيانات دقيقة.

قياس متغيرات البحث:

يحتوى هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداء لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من " 3 " أقسام:

القسم الأول:

يشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية.

القسم الثاني:

ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببيانات الشركات المبحوثة مثل عمر الشركة، طبيعة عمل الشركة، عدد العاملين، الأسواق التي تعمل بها الشركة.

القسم الثالث:

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور، وهي كالآتي:

المحور الأول:

ويناقش هذا المحور قياس اساليب الرقابة الادارية التي تتكون من : (اساليب تقليدية ،واساليب حديثة) .

الأساليب التقليدية : وتتكون من 5 عبارات كما موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (1/3)

الرقم	العبارة
-------	---------

1	استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات اداء العاملين
2	فحص الشكاوي ومتابعتها حول اداء العاملين
3	اعتماد استخدام الاسلوب التفتيشي المفاجئ للتحقق من اداء العاملين
4	الرجوع الى السجلات الخاصة باداء العمل لمراقبة اداء العاملين
5	الاهتمام بالملاحظة الشخصية من المديرين ورؤساء الاقسام

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

الأساليب الحديثة : وتتكون من 5 عبارات كما موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (2/3)

الرقم	العبرة
1	استخدام ادوات التقنية الحديثة لمتابعة اداء العاملين
2	متابعة الادارة للكشف المستمر عن سير العمل وفقا للخطط الموضوعية
3	استخدام البيانات الاحصائية والصور البيانية لمراقبة اداء العاملين
4	اعتماد الاسلوب الدوري والمنتظم لمتابعة اداء العاملين
5	استخدام الاجهزة المتخصصة والحديثة لمتابعة العاملين

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

المحور الثاني:

ويناقش اداء الشركات المساهمة (الكفاءة، الفعالية، رضا العاملين)

الكفاءة : وتتكون من 5 عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (3/3)

الرقم	العبارة
1	زيادة معدل سرعة استجابة العاملين
2	سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين في المواعيد المحددة
3	زيادة التفكير الابداعي لدى العاملين وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات
4	سهولة اجراءات العمل وفهمها من العاملين
5	وضوح المسؤولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

الفعالية: وتتكون من 5 عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (4/3)

الرقم	العبارة
1	حرص الرقابة الادارية على تطوير الاداء
2	تقويم اداء العاملين يتم بموضوعية و واقعية
3	تبتعد الرقابة الادارية عن الاساليب التسليطية في متابعة اداء العاملين
4	يؤدي العاملين اعمالهم دون الخضوع للضغوط الخارجية عليهم
5	تركز الرقابة الادارية على جودة الاداء

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

جدول (5/3) رضا العاملين : ويتكون من 4 عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

الرقم	العبارة
1	وجود لائحة للسلوك تركز علي النزاهة والقيم الاخلاقية
2	حظر تعامل العاملين في أسهم وسندات الشركة
3	منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف
4	استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف والمهن

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

المحور الثالث : يناقش أبعاد الاضطراب البيئي (الإضطراب السوقي، شدة المنافسة، التكنولوجيا)

جدول (6/3) الإضطراب السوقي : ويتكون من 4 عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

الرقم	العبارة
1	تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن
2	احيانا يكون الزبائن ذوي حساسية عالية اتجاه السعر
3	السعر لا يعتبر مهما بالنسبة للزبائن
4	هناك طلب على منتجاتنا من زبائن لم يتعاملوا معنا في السابق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

جدول (7/3) شدة المنافسة : وتتكون من 4 عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

الرقم	العبارة
1	أي شي يقدمه احد المنافسين للزبائن يمكن للباقيين تقديمه فورا
2	يتم توفير منتجاتنا للزبائن من خلال دراسة شركتنا لاحتياجاتهم ورغباتهم
3	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت
4	تهتم شركتنا بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجاته

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

جدول (8/3) التكنولوجيا : وتتكون من 4 عبارات كما هو موضح في الجدول أدناه :

الرقم	العبارة
1	التغيرات التكنولوجية التي تعمل فيه شركتنا واضحة وسريعة
2	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في ايجاد فرص تسويقية كبيرة
3	عدد كبير من افكار المنتجات الجديدة اصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية
4	من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في القطاع الذي تعمل فيه شركتنا

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016

ثبات وصدق أداة البحث:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (9/3)

أسماء وعناوين محكمي أداة البحث

م	الاسم	العنوان
1	دكتور / محمد عبدالرحمن	جامعة قاردن سيتي
2	دكتور / مزمل محمد علي	كلية بحري الأهلية

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضا أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضا بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

إجراءات الدراسة الميدانية:

إن الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات الميدانية في هذا البحث هي الاستبانة وقد تم تعديلها بحيث اشتملت على أسئلة البيانات الديمغرافية وأسئلة مفردات البحث المتمثلة في أبعاد أساليب الرقابة الادارية، والأداء و الإضطراب البيئي وذلك بالرجوع إلى العبارات التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس هذه المتغيرات.

ولقد اشتمل محور البيانات الشخصية على النوع، العمر، مؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة، بينما اشتمل محور اساليب الرقابة الادارية على بعدي: اساليب تقليدية واساليب حديثة على 10 عبارات والأداء ببعدي الكفاءة والفعالية ورضا العاملين ، تم قياسه بـ 14 عبارة والاضطراب البيئي وهي 12 عبارة لأبعاده تشمل الإضطراب السوقي 4 عبارات و شدة المنافسة أربعة عبارات والتكنولوجيا 4 عبارات واستخدم الباحث مقياس التكرار الخماسي الأبعاد الفردي بحسب أوزان تلف التقديرات على النمو التالي موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) غير موافق (4) غير موافق بشدة (5).

الاعتمادية:

هي أن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة. حجم عينة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة عينة مناسبة من مجتمع الدراسة تتكون من (115) مفردة من الشركات، تم اختيارهم من مختلف الشركات السودانية بولاية الخرطوم.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS12" ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدم.

أساليب الإحصاء الوصفي:

ويهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام أي منها على نوعيه البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسماً أو وصفاً، أو ترتيباً، أو فنوياً، أو نسبة. واستخدمت في هذه الدراسة (التكرار فيها المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة، وصف الحقائق الديموقرافية لعينة الدراسة.

أساليب الإحصاء التحليلي:

المتغيرات للأداء ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات واستخدم في هذا التحليل:

معنى الصدق:

الاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه فاختبار الذكاء الذي يقيس الذكاء فعلاً اختبار صادق مثله في ذلك كمثله المتر في قياسه للأطوال والكيلو في قياسه للأوزان والساعة في قياسها للزمن وتختلف الاختبارات في مستويات صدقها تبعاً لاقترابها أو ابتعادها من تقدير تلك الصفة التي تهدف إلى قياسها فاختبار الذكاء الذي يصل في قياسه لتلك القدرة إلى مستوى 0.8 أصدق في هذا القياس من أي اختبار آخر للذكاء لا يصل إلى هذا المستوى أي أنه أصدق مثلاً من الاختبار الذي يصل في قياسه للذكاء إلى مستوى 0.5.

ويحسب مستوى صدق الاختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق لتلك الصفة ويسمى هذا المقياس بالميزان.

معامل الارتباط:

لقياس واعتمادية الأداء المستخدمة في هذه الدراسة.

أسلوب تحليل معامل الارتباط:

وإستخدام هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات الدراسة وإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

معامل الارتباط بيرسون:

في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية. أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هناك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات أفضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط جداء - عزم بيرسون

(Person Product-Moment Correlation Coefficient) والذي يحصل عليه بقسمة التغيرات لمتحولين على جداء انحرافهما المعياري، وعلى الرغم من اسم هذه الطريقة إلا أنه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون. استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى.

الانحدار المتعدد:

من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث. والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

الانحراف المعياري:

هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس

التشتت وأشهرها استخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبير حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة. تستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء للعينة أو للمجتمع.

الوسيط:

يعرف الوسيط على أنه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم إذا رتبت ترتيبا تصاعدياً أو تنازلياً.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها , واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف

لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

أولاً منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلاً على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات.

ثانياً مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة بولاية الخرطوم

ثالثاً عينة الدراسة :

تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق العينة القصدية وهي إحدى العينات غير الاحتمالية وتتيح اختيار مفردات محددة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتم تقديرها باستخدام معادلة ريتشارد التالية :

حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d} \right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d} \right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

Z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D

نسبة الخطأ

N

حجم المجتمع (200) مفردة

حيث تم توزيع عدد (130) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (115) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (88.5)%. بيانها كالاتي:

جدول (1/4)

الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	130	الاستبيانات الموزعة
88.5%	115	الاستبيانات التي تم إرجاعها
11.5%	5	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
88.5%	115	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2016.

ثالثاً وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة للأسباب التالية :

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.

4/ توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

5/ تعطى الوحدات المستجيبة الحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الأخرى عليها. واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على خمسة فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع.

2/ العمر.

3/ المؤهل العلمي.

4/ المسمى الوظيفي

5/ سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على ثلاثة محاور و عدد عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: أساليب الرقابة الإدارية: ويشتمل على الإبعاد التالية:

جدول رقم (2/4) توزيع إبعاد محور الرقابة الإدارية

عدد الفقرات	محاور الدراسة	الرقم
5	الأساليب التقليدية	1
5	الأساليب الحديثة	2
10	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث 2016

المحور الثاني: أداء الشركات المساهمة: ويشتمل على الإبعاد التالية

جدول رقم (3/4) توزيع إبعاد محور أداء الشركات المساهمة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	الرقم
5	الكفاءة	1
5	الفاعلية	2
4	رضا العاملين	3
14	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث 2016

المحور الثالث: الاضطراب البيئي: ويشتمل على الإبعاد التالية

جدول رقم (4/4) توزيع إبعاد محور أداء الشركات

عدد الفقرات	محاور الدراسة	الرقم
4	الاضطراب السوقي	1
4	شدة المنافسة	2
4	التكنولوجيا	3
12	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث 2016

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (11).

جدول رقم (5/4) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعه جدا
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا اوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا اوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2016

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية . وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

(2) ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)(13). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات الاختبار بكل من طريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

(أ) طريقة التجزئة النصفية:

¹³- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560. 0.84

حيث تم تقسيم الاختبار إلى فقراته الفردية ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (ر 1/2)، ويلي ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown لحساب معامل ثبات الاختبار كله وهي:

$$r = \frac{2r_{1/2}}{1 + r_{1/2}}$$

حيث أن: 2: عدد أقسام الاختبار.

ر 1/2: معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

ر 1 : معامل ثبات الاختبار كله.

وقد قام الباحث باستخراج هذا المعامل، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار

المحور الأول: أساليب الرقابة الإدارية

جدول رقم (6/4) نتائج الثبات لمحور أساليب الرقابة الإدارية

الإبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط	مستوى المعنوية

	المصحح			
1/ الأساليب التقليدية	0.81	0.68	5	0.000
2/ الأساليب الحديثة	0.80	0.67	5	0.000
الإجمالي	0.85	0.73	10	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (6/4) ارتفاع معامل الثبات لجميع إبعاد محور أساليب الرقابة الإدارية حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.85) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: أداء الشركات المساهمة

جدول رقم (7/4) نتائج الثبات لمحور أداء الشركات المساهمة

الإبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الكفاءة	5	0.71	0.87	0.000
الفعالية	5	0.76	0.90	0.000
رضا العاملين	4	0.60	0.81	0.000
الإجمالي	14	0.70	0.82	0.000

إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية المصدر 2016

يتضح من الجدول رقم (7/4) ارتفاع معامل الثبات لجميع ابعاد محور أداء شركات المساهمة حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.82) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة

تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: الاضطراب البيئي

جدول رقم (8/4) نتائج الثبات لمحور الاضطراب البيئي

الإبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
1/ الاضطراب السوقي	4	0.62	0.80	0.000
2/ شدة المنافسة	4	0.70	0.82	0.000
3/ التكنولوجيا	4	0.67	0.86	0.000
الإجمالي	12	0.73	0.87	0.000

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (8/4) ارتفاع معامل الثبات لجميع إبعاد محور الاضطراب البيئي حيث بلغ معامل الثبات لجميع المحاور (0.87) ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(ج) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن

زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور على إنفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحث استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، فإنها ستورد صيغة معادلة ألفا كرونباخ للتوضيح :

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1} \text{ (مجموع تباينات الأسئلة)}$$

ن . 1 تباين الدرجات الكلية

حيث أن:

ن: عدد الفقرات في هذه الدراسة.

والجداول التالية توضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة:

المحور الأول: أساليب الرقابة الإدارية

جدول رقم (9/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لعبارات أساليب الرقابة الإدارية

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الإبعاد
0.77	5	1/ الأساليب التقليدية
0.78	5	2/ الأساليب الحديثة
0.80	10	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

من الجدول (9/4) نتائج اختبار الصدق لجميع إبعاد محور أساليب الرقابة الإدارية اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ لجميع العبارات (0.80) وهو يعتبر ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (أساليب الرقابة الإدارية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: أداء الشركات المساهمة

جدول رقم (10/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لعبارات أداء الشركات المساهمة

الإبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرنباخ
الكفاءة	5	0.80
الفعالية	5	0.75
رضا العاملين	4	0.81
إجمالي العبارات	14	0.83

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

من الجدول (10/4) نتائج اختبار الصدق لجميع إبعاد محور أداء الشركات المساهمة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ لجميع العبارات (0.80) وهو يعتبر ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (أداء الشركات المساهمة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: الاضطراب البيئي

جدول رقم (11/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لعببارات الاضطراب البيئي

الإبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرنباخ
1/الاضطراب السوقي	4	0.72

0.78	4	2/شدة المنافسة
0.82	4	3/التكنولوجيا
0.79	12	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

من الجدول (11/4) نتائج اختبار الصدق لجميع إبعاد محور الاضطراب البيئي اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ لجميع العبارات (0.80) وهو يعتبر ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (الاضطراب البيئي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامساً تطبيق إستبانة الدراسة

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة، قام الباحث بالاتصال على أفراد العينة لبداية مشوار توزيع الاستبيانات في مجتمع الدراسة حيث قابل الباحث أعضاء عينة الدراسة وشرح لهم الإجراءات المراد تنفيذها وتم استلام الاستمارات بعد الإجابة عنها في حينها المحدد. ووجد الباحث تعاون كبيراً من أفراد العينة، وقد تم إرفاق خطاب خاص مع كل إستبانة للمفحوصين يوضح فروض الدراسة وأهدافها.

وبعد جمع الاستبانات قام الباحث بعد التأكد من اكتمال البيانات ولجابات المبحوثين لأداء الدراسة، إلى تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي تم اعدادها لذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب.

سادساً الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، حيث قامت بما يلي:

- 1/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة .
- 2/ إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقا إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات ، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام كل من:

(أ) اختبارات الصدق.

(ب) اختبارات الثبات.

(2) أساليب الإحصاء الوصفي

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
- الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

(3) - تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) للاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R2) للتعرف على قدرة النموذج

على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي

المطلب الأول: تحليل البيانات الأولية

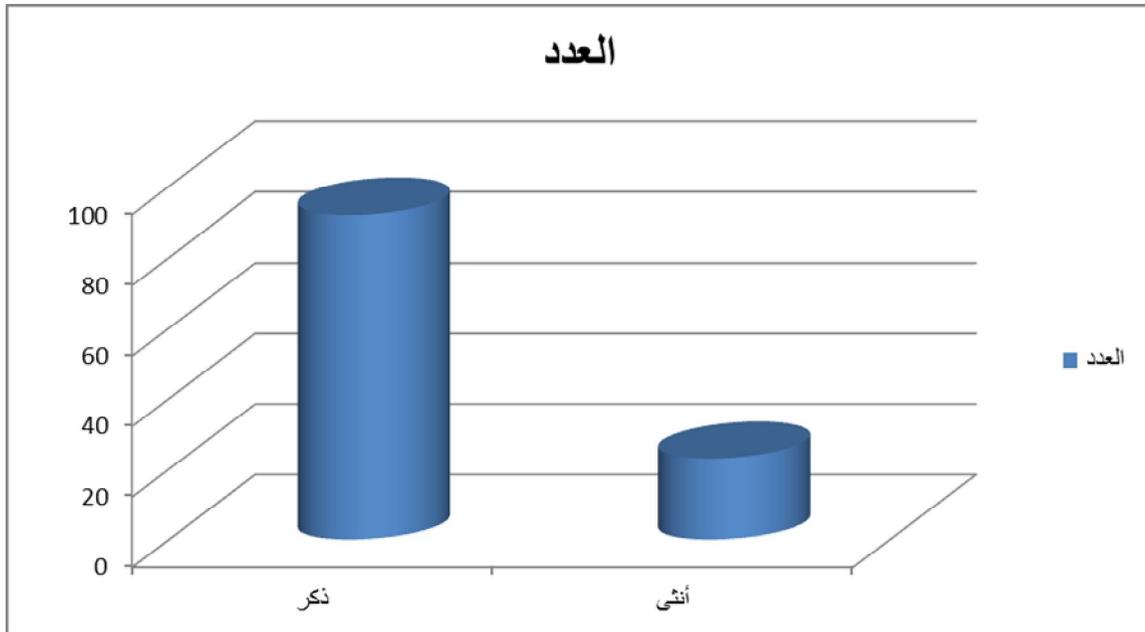
من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية. وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية: توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (12/4) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	92	80
أنثى	23	20
المجموع	115	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (1/4) التوزيع التكراري لمتغير النوع



يتضح من الجدول (13/4) والشكل رقم (1/4) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (80) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (20) % من اجمالي العينة المبحوثة.

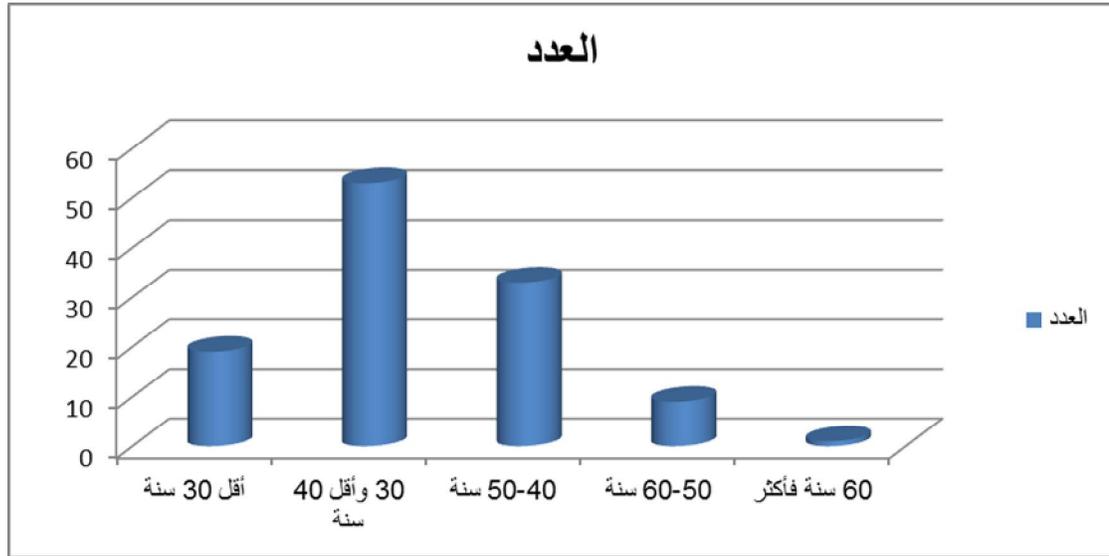
2/توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (13/4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل 30 سنة	19	16.5
30 وأقل 40 سنة	53	46.1
40-50 سنة	33	28.7
50-60 سنة	9	7.8
60 سنة فأكثر	1	0.9
المجموع	115	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (2/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (13/4) والشكل رقم (2/4) أن أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 25 سنة) بلغ عددهم (19) وبنسبة (16.5) % بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40) سنة (46.1) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة) فقد بلغت نسبتهم (28.7) % من إجمالي العينة المبحوثة. كما تضمنت العينة نسبة (7.8) % من أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (50-60) سنة ونسبة (0.9) % فقط من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين

(60 سنة فأكثر) , ويتضح من كل ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة حيث بلغت نسبتهم (74.8) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

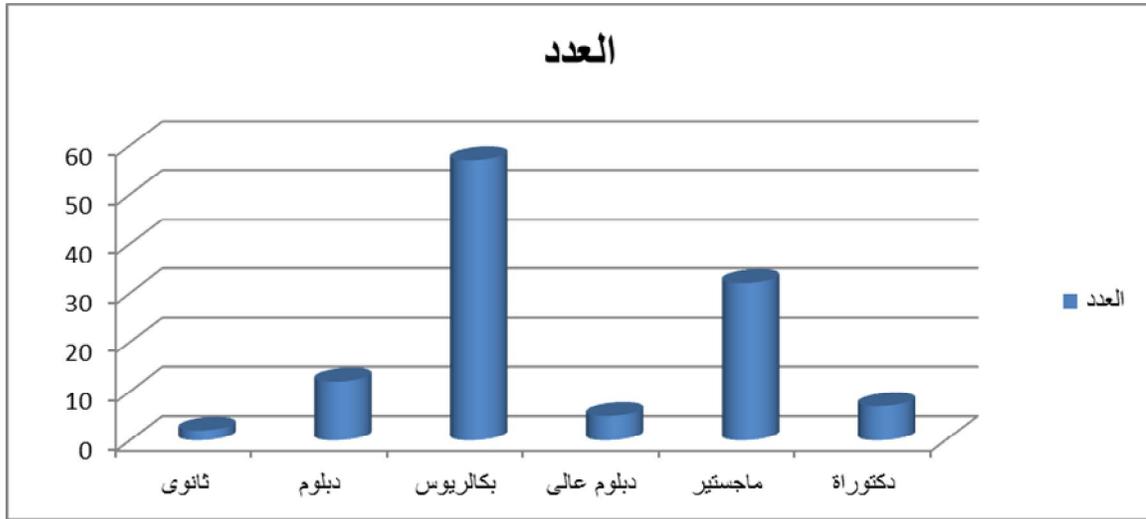
3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (14/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	2	1.7
دبلوم	12	10.4
بكالوريوس	57	49.6
دبلوم عالي	5	4.3
ماجستير	32	27.8
دكتوراه	7	6.1
المجموع	115	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (3/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (14/4) والشكل رقم (3/4) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الثانوي والدبلوم بلغ عددهم (14) بنسبة (12.1) % من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (49.6) % من اجمالي العينة المبحوثة. أما المستوى التعليمي فوق الجامعي (دبلوم، ماجستير ودكتوراه) فقد بلغت نسبتهم في العينة (38.2) % ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي وفوق الجامعي حيث بلغت نسبتهم (87.9) %.

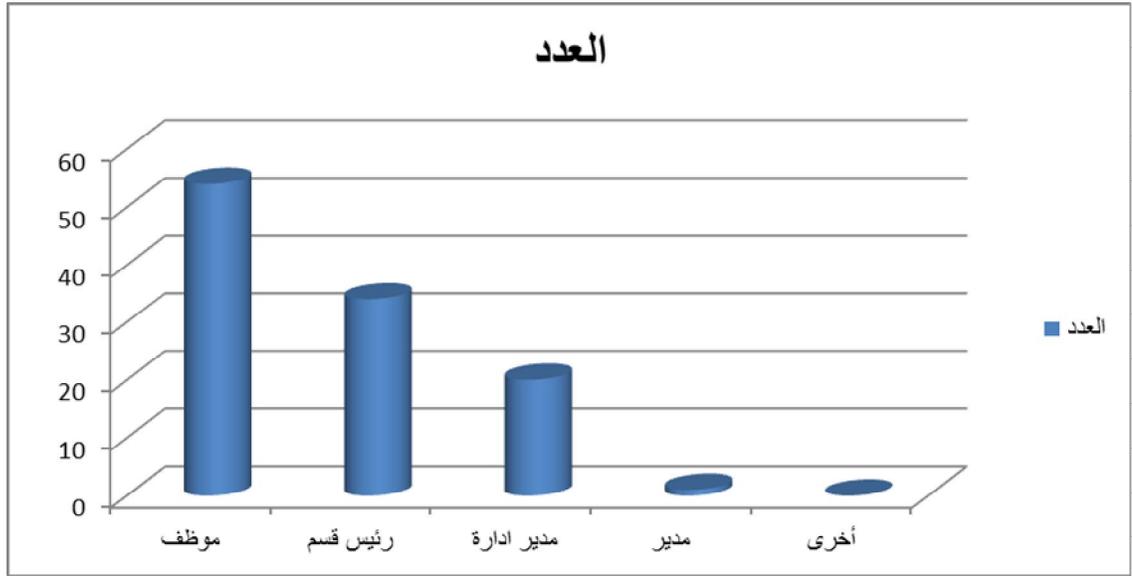
4/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (15/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة %
موظف	54	47
رئيس قسم	34	29.6
مدير إدارة	20	17.4
مدير	1	0.9
أخرى	0	0
المجموع	115	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (4/4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



يتضح من الجدول رقم(15/4) والشكل رقم (4/4) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (47) % بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام في العينة (29.6) % أما مدراء الإدارة والمدراء فقد بلغت نسبتهم (18.3)% من اجمالي العينة

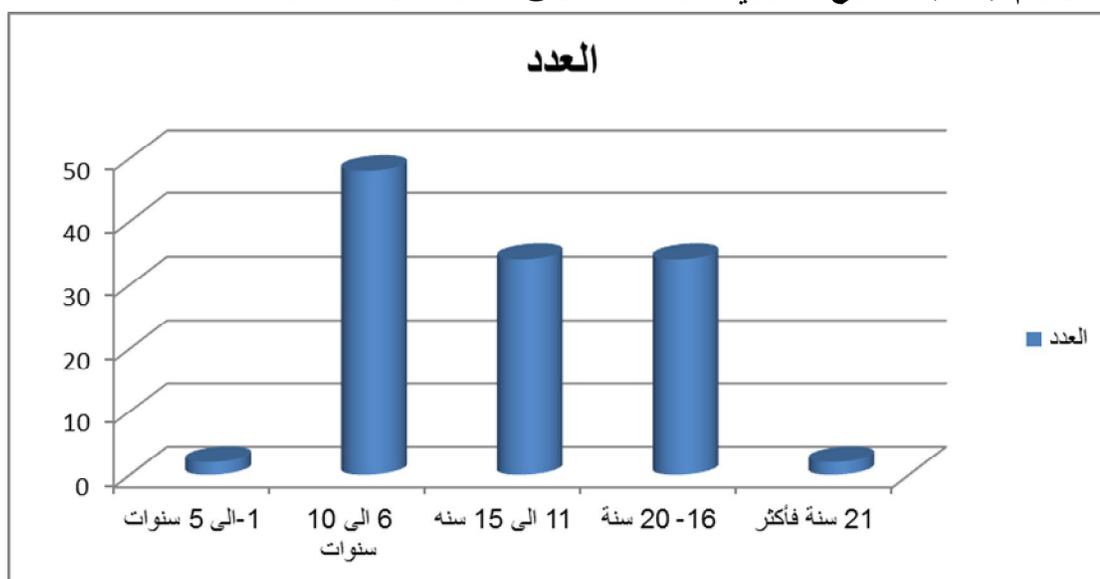
5/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم(16/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة%
1- إلى 5 سنوات	2	1.7
6 إلى 10 سنوات	48	41.7
11 إلى 15 سنه	34	29.6
16 - 20 سنة	34	29.6
21 سنة فأكثر	2	1.7
المجموع	115	100%

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

شكل رقم (5/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (16/4) والشكل رقم (5/4) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-10) حيث بلغت نسبتهم (41.7) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15 سنة) وما بين (16-20 سنة) بنسبة (29.6) % ثم أخيراً الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (1-5 سنة) وما بين (21 سنة فأكثر) بنسبة (1.7) % من اجمالي العينة المبحوثة

المطلب الثاني

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاوَر الدراسة الأساسية وذلك لمناقشة فروض الدراسة من خلال إتباع الخطوات التالية:

1/التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة المختلفة في شكل أرقام ونسب مئوية .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات الدراسة وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات.

عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

أولاً التوزيع التكراري لعبارات محاور الدراسة

المحور الأول: أساليب الرقابة الإدارية

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس إبعاد أساليب الرقابة الإدارية وهي:

(1) / الأساليب التقليدية

جدول رقم (17/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد الأساليب التقليدية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.7	2	5.2	6	11.3	13	38.3	44	43.5	50	1/ استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين
2.6	3	8.7	10	13.0	15	23.5	27	52.2	60	2/ فحص الشكاوى ومتابعتها حول أداء العاملين
3.5	4	7.0	8	6.1	7	13.9	16	69.6	80	3/ اعتماد استخدام الأسلوب التفتيشي المفاجئ للتحقق من أداء العاملين
9.	1	12.2	14	8.7	10	40.9	47	37.4	43	4/ الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين
1.7	2	4.3	5	15.7	18	30.4	35	47.8	55	5/ الاهتمام بالملاحظة الشخصية من المديرين ورؤساء الأقسام

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (17/4) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (83.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (75.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن فحص الشكاوى ومتابعتها حول أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (11.3)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (83.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن اعتماد استخدام الأسلوب التفتيشي المفاجئ للتحقق من أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.5)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.1) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (78.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.3)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (78.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالملاحظة الشخصية من المديرين ورؤساء الأقسام بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.8) %.

(2) / الأساليب الحديثة

جدول رقم (18/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد الأساليب الحديثة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	0	0	13.0	15	34.8	40	52.2	60	1/ استخدام أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء العاملين
1.7	2	2.6	3	8.7	10	51.3	59	35.7	41	2/ متابعة الإدارة للكشف المستمر لسير العمل وفقا للخطط الموضوعة
4.3	5	6.1	7	2.6	3	45.2	52	41.7	48	3/ استخدام البيانات الإحصائية والصور البيانية لمتابعة أداء العاملين
2.6	3	7.8	9	2.6	3	48.7	56	38.3	44	4/ اعتماد الأسلوب الدوري والمنتظم لمتابعة أداء العاملين

0	0	2.6	3	7.0	8	36.5	42	52.2	60	5/ استخدام الأجهزة المتخصصة والحديثة لمتابعة العاملين
---	---	-----	---	-----	---	------	----	------	----	---

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (18/4) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن متابعة الإدارة للكشف المستمر لسير العمل وفقاً للخطة الموضوعية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.3)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (86.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام البيانات الإحصائية والصور البيانية لمتابعة أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.4)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن اعتماد الأسلوب الدوري والمنتظم لمتابعة أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.4)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (88.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام الأجهزة المتخصصة والحديثة لمتابعة العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.6)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7) %.

المحور الثاني: أداء الشركات المساهمة

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس إبعاد أداء الشركات وهي:

جدول رقم (19/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد الكفاءة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.6	3	4.3	5	6.1	7	38.3	44	48.7	56	1/ زيادة معدل سرعة استجابة العاملين
0.9	1	5.2	6	2.6	3	52.2	60	39.1	45	2/ سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين في المواعيد المحددة
2.6	3	10.4	12	9.6	11	39.1	45	38.3	44	3/ زيادة التفكير الابداعي لدى العاملين وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات
1.7	2	3.5	4	4.3	5	53.9	62	36.5	42	4/ سهولة إجراءات العمل وفهمها من العاملين
4.3	5	2.6	3	6.1	7	27.0	31	60.0	69	5/ وضوح المسؤولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (19/4) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة معدل سرعة استجابة العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.1) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (91.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين في المواعيد المحددة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (77.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن زيادة التفكير الابداعي لدى العاملين وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (90.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن سهولة إجراءات العمل وفهمها من العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن وضوح المسئولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.1) %.

(2) الفعالية

جدول رقم (20/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد الفعالية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.7	2	3.5	4	7.8	9	32.2	37	54.8	63	1/ حرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء
0	0	5.2	6	7.8	9	49.6	57	37.4	43	2/ تقويم أداء العاملين يتم بواقعية وموضوعية
0	0	3.5	4	9.6	11	31.3	36	55.7	64	3/ تبتعد الرقابة الإدارية عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين
0	0	8.7	10	21.7	25	30.4	35	39.1	45	4/ يؤدي العاملين أدائهم دون الخضوع للضغوط الخارجية عليهم

0	0	3.5	4	9.6	11	33.0	38	53.9	62	5/ تركيز الرقابة الإدارية على جودة الأداء
---	---	-----	---	-----	----	------	----	------	----	---

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (20/4) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على حرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن تقويم أداء العاملين يتم بواقعية وموضوعية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرقابة الإدارية تبتعد عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.6) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (69.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يؤدون أدائهم دون الخضوع للضغوط الخارجية عليهم بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.7)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.7) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (86.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن الرقابة الإدارية تركز على جودة الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9) %.

(3) رضا العاملين

جدول رقم (21/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد رضا العاملين

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.7	2	13.9	16	0	0	53.0	61	31.3	36	1/ وجود لائحة للسلوك تركز على النزاهة والقيم الأخلاقية
13.0	15	1.7	2	31.3	36	1.7	2	52.2	60	2/ حظر تعامل العاملين في أسهم وسندات الشركة
11.3	13	0	0	43.5	50	1.7	2	43.5	50	3/ منع العاملين من تلقي أى هدايا أو مبالغ نقدية من أى طرف
1.7	2	27.8	32	37.4	43	15.7	18	17.4	20	4/ استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف والمهن

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (21/4) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (84.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن وجود لائحة للسلوك تركز على النزاهة والقيم الأخلاقية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.6)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (0) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (53.9) % من أفراد العينة يوافقون على حظر تعامل العاملين في أسهم وسندات الشركة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.7)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.3) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (45.2) % من أفراد العينة يوافقون على منع العاملين من تلقي اى هدايا أو مبالغ نقدية من اى طرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.3)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (43.5) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (33.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف والمهن بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (29.5)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (37.4) %.

المحور الثالث: الاضطراب البيئي

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس إبعاد الاضطراب البيئي وهي:

(1) الاضطراب السوقي

جدول رقم (22/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد الاضطراب السوقي

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.	0	1.7	2	11.3	13	38.3	44	48.7	56	1/ تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن
0.	0	6.1	7	7.0	8	41.7	48	45.2	52	2/ أحيانا" يكون الزبائن ذو حساسية عالية تجاه السعر
33.9	39	53.0	61	9.6	11	1.7	2	1.7	2	3/ السعر لا يعتبر مهما بالنسبة للزبائن

1.7	2	4.3	5	12.2	14	37.4	43	44.3	51	4/ هنالك طلب من الزبائن لم يتعاملون معنا في السابق
-----	---	-----	---	------	----	------	----	------	----	--

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (22/4) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أنه تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.7)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (86.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن أحيانا" يكون الزبائن ذو حساسية عالية تجاه السعر بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.1)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (3.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن السعر لا يعتبر مهما بالنسبة للزبائن بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (86.9)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.6) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (81.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك طلب من الزبائن لم يتعاملون معنا في السابق بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) %.

(2) شدة المنافسة

جدول رقم (23/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد شدة المنافسة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	

0	0	4.3	5	17.4	20	38.3	44	40.0	46	1/1 أى شئى يقدمه احد المنافسين للزبائن يمكن للباقيين تقديمه فوراً
0	0	5.2	6	7.8	9	40.9	47	46.1	53	2/2 يتم توفير منتجاتنا للزبائن من خلال دراسة شركتنا لاحتياجاتهم ورغباتهم
1.7	2	7.0	8	13.0	15	36.5	42	41.7	48	3/3 تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت
1.7	2	1.7	2	9.6	11	46.1	53	40.9	47	4/4 تهتم شركتنا بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائى 2016

يتضح من الجدول رقم (23/4) مايلى:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (78.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن أى شئى يقدمه احد المنافسين للزبائن يمكن للباقيين تقديمه فوراً" بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.3)% إما أفراد العينة والذين لايبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.4) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم توفير منتجاتنا للزبائن من خلال دراسة شركتنا لاحتياجاتهم ورغباتهم بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2)% إما أفراد العينة والذين لايبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (78.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن عمليات التحسين والتطوير المستمر تستهدف تخفيض معدل الضياع في الوقت بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.7)% إما أفراد العينة والذين لايبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن شركتهم تهتم بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.4)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.6) %.

(3) / التكنولوجيا

جدول رقم (24/4) يوضح التوزيع التكراري لعبارات بعد التكنولوجيا

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0	0	3.8	7	6.1	8	39.1	45	47.8	55	1/ التغيرات التكنولوجية التي تعمل فيها شركتنا واضحة وسريعة
0	0	4.5	6	5.2	7	47.0	54	40.0	46	2/ للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة
0	0	6.0	3	2.6	16	45.2	52	38.3	44	3/ عدد كبير من أفكار المنتجات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية
0	0	1.5	3	2.6	9	49.6	57	37.4	43	4/ من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في القطاع الذي تعمل فيه شركتنا

يتضح من الجدول رقم (24/4) مايلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (86.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن التغيرات التكنولوجية التي تعمل فيها شركتهم واضحة وسريعة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.8)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.10) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أن للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.5)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.2) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (83.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن عدد كبير من أفكار المنتجات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (87) % من أفراد العينة يوافقون على أنه من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في القطاع الذي تعمل فيه شركتنا بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.5)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.6) %.

ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة

المحور الأول: أساليب الرقابة الإدارية

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إبعاد محور أساليب الرقابة الإدارية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي :

(1) الأساليب التقليدية

جدول رقم (25/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأساليب التقليدية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	%83.4	4.17	0.94	1/ استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات أداء العاملين
4	مرتفعة جدا	82.8%	4.14	1.10	2/ فحص الشكاوى ومتابعتها حول أداء العاملين
1	مرتفعة جدا	%87.8	4.39	1.09	3/ اعتماد استخدام الأسلوب التفتيشي المفاجئ للتحقق من أداء العاملين
5	مرتفعة جدا	80.4%	4.02	1.01	4/ الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين
2	مرتفعة جدا	%83.6	4.18	0.96	5/ الاهتمام بالملاحظة الشخصية من المديرين ورؤساء الأقسام
	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	1.02	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (25/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن أساليب الرقابة التقليدية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)

وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة على جميع العبارات التي تعبر عن الأساليب التقليدية

للمراقبة الإدارية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.18) وبانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية (83.6)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة (اعتماد أسلوب التفتيشي المفاجئ للتحقق من أداء العاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.39) بانحراف معياري (1.09) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (87.8)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (الرجوع إلى السجلات الخاصة بأداء العمل لمراقبة أداء العاملين) حيث بلغ متوسطها (4.02) وبانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية بلغت (80.4)% .

(2) الأساليب الحديثة

جدول رقم (26/4) الإحصاء الوصفي لعبارة محور الأساليب الحديثة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	% 87.8	4.39	0.70	1/ استخدام أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء العاملين
4	مرتفعة جدا	% 83.2	4.16	0.82	2/ متابعة الإدارة للكشف المستمر لسير العمل وفقا للخطط الموضوعية
5	مرتفعة جدا	% 82.8	4.14	1.03	3/ استخدام البيانات الإحصائية والصور البيانية لمتابعة أداء العاملين
3	مرتفعة جدا	% 84.2	4.21	0.83	4/ اعتماد الأسلوب الدوري والمنتظم لمتابعة أداء العاملين
1	مرتفعة جدا	% 88.2	4.41	0.73	5/ استخدام الأجهزة المتخصصة والحديثة

					لمتابعة العاملين
	مرتفعة جدا	85.2%	4.26	0.82	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (26/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن أساليب الرقابة الحديثة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة جدا على جميع العبارات التي تعبر عن الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.26) وبانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية (85.2)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة (استخدام الأجهزة المتخصصة والحديثة لمتابعة العاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.41) بانحراف معياري (0.73) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (88.2)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (استخدام البيانات الإحصائية والصور البيانية لمتابعة أداء العاملين) حيث بلغ متوسطها (4.14) وبانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية بلغت (82.8)% .

المحور الثاني: أداء الشركات

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إبعاد محور أداء الشركات وترتيبها وفقا" لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي :

(1) الكفاءة

جدول رقم (27/4) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الكفاءة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	85.2%	4.26	0.94	1/ زيادة معدل سرعة استجابة العاملين
3	مرتفعة جدا	84.6%	4.23	0.80	2/ سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين في المواعيد المحددة
5	مرتفعة جدا	80.0%	4.00	1.06	3/ زيادة التفكير الابداعي لدى العاملين وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات
4	مرتفعة جدا	84.0%	4.20	0.81	4/ سهولة إجراءات العمل وفهمها من العاملين
1	مرتفعة جدا	87.2%	4.36	1.01	5/ وضوح المسؤولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين
	مرتفعة جدا	84.2%	4.21	0.92	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (27/4) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن الكفاءة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة جدا على جميع العبارات التي تعبر عن الكفاءة حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.21) وانحراف معياري (0.92) وأهمية نسبية (84.2) % .
- 2/ كما يتضح أن الفقرة (وضوح المسؤولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.36) بانحراف معياري (1.01) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (87.2) %.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (زيادة التفكير الابداعي لدى العاملين وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات) حيث بلغ متوسطها (4.00) وبانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية بلغت (80)% .

(2) الفعالية

جدول رقم (28/4) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الفعالية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	%87.0	4.35	0.89	1/ حرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء
3	مرتفعة جدا	%83.8	4.19	0.79	2/ تقويم أداء العاملين يتم بواقعية وموضوعية
1	مرتفعة جدا	%87.8	4.39	0.80	3/ تبتعد الرقابة الإدارية عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين
5	مرتفعة جدا	%80.0	4.00	0.98	4/ يؤدي العاملون أدائهم دون الخضوع للضغط الخارجية عليهم
4	مرتفعة جدا	%83.6	4.18	1.03	5/ تركز الرقابة الإدارية على جودة الأداء
	مرتفعة جدا	%84.4	4.22	0.89	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (28/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن بعد الفعالية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة جدا على جميع العبارات التي تعبر عن الفعالية حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.22) وبانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية (84.4)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة (تبتعد الرقابة الإدارية عن الأساليب التسلطية في متابعة أداء العاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.39) بانحراف معياري (0.80) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (87.8)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (حرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء) حيث بلغ متوسطها (4.00) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية بلغت (80)% .

(3)/ رضا العاملين

جدول رقم (29/4) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد رضا العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة	79.6%	3.98	1.01	1/ وجود لائحة للسلوك تركز على النزاهة والقيم الأخلاقية
2	مرتفعة	75.6%	3.78	1.43	2/ حظر تعامل العاملين في أسهم وسندات الشركة
3	مرتفعة	75.2%	3.76	1.33	3/ منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف
4	متوسطة	63.8%	3.19	1.08	4/ استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف والمهن
	مرتفعة	73.6%	3.68	1.21	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (29/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن بعد رضا العاملين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة على جميع العبارات التي تعبر عن رضا العاملين حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.68) وبانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية (73.6)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة (وجود لائحة للسلوك تركز على النزاهة والقيم الأخلاقية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.98) بانحراف معياري (1.01) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (79.6)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع طبيعة بعض الوظائف والمهن) حيث بلغ متوسطها (3.19) وبانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية بلغت (63.8)% .

المحور الثالث: الاضطراب البيئي

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس إبعاد محور الاضطراب البيئي وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي :

(1) الاضطراب السوقي

جدول رقم (30/4) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الاضطراب السوقي

العبارة	الانحراف	المتوسط	الأهمية	درجة	الترتيب
---------	----------	---------	---------	------	---------

	الموافقة	النسبية		المعياري	
1	مرتفعة جدا	86.8%	4.34	0.79	1/ تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن
2	مرتفعة جدا	85.2%	4.26	0.83	2/ أحيانا" يكون الزبائن ذو حساسية عالية تجاه السعر
4	ضعيفة	36.8%	1.84	0.80	3/ السعر لا يعتبر مهما بالنسبة للزبائن
3	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.93	4/ هنالك طلب من الزبائن لم يتعاملون معنا في السابق
	مرتفعة	73.2%	3.66	0.83	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (30/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن الاضطراب السوقي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الثالثة وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة على جميع العبارات التي تعبر عن الاضطراب السوقي حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (3.66) وبتباخراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (73.2) % .

2/ كما يتضح أن الفقرة (تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.34) بانحراف معياري (0.79) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (86.8)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (السعر لا يعتبر مهما بالنسبة للزبائن) حيث بلغ متوسطها (1.84) وبانحراف معياري (0.80) وأهمية نسبية بلغت (36.8)% .

(2) شدة المنافسة

جدول رقم (31/4) الإحصاء الوصفي لعبارة بعد شدة المنافسة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	%82.8	4.14	0.85	1/ اي شئى يقدمه احد المنافسين للزبائن يمكن للباقيين تقديمه فورا"
1	مرتفعة جدا	%85.6	4.28	0.82	2/ يتم توفير منتجاتنا للزبائن من خلال دراسة شركتنا لاحتياجاتهم ورغباتهم
4	مرتفعة جدا	%82.0	4.10	0.99	3/ تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت
2	مرتفعة جدا	%84.6	4.23	0.82	4/ تهتم شركتنا بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته
	مرتفعة جدا	%82.6	4.13	0.87	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (31/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن بعد شدة المنافسة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة على جميع العبارات التي تعبر عن شدة المنافسة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.13) وبانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية (82.6)% .

2/ كما يتضح أن الفقرة (يتم توفير منتجاتنا للزبائن من خلال دراسة شركتنا لاحتياجاتهم ورغباتهم) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.28) بانحراف معياري (0.82) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (85.6)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت) حيث بلغ متوسطها (4.10) وبانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية بلغت (82)% .

(3) التكنولوجيا

جدول رقم (32/4) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التكنولوجيا

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	85.8%	4.29	0.84	1/ التغييرات التكنولوجية التي تعمل فيها شركتنا واضحة وسريعة
3	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.80	2/ للتغييرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة

4	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.77	3/ عدد كبير من أفكار المنتجات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية
2	مرتفعة جدا	85.2%	4.26	0.71	4/ من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في القطاع الذي تعمل فيه شركتنا
	مرتفعة جدا	84.8%	4.24	0.78	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (32/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن بعد التكنولوجيا يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على مستوى الاستجابة مرتفعة جدا على جميع العبارات التي تعبر عن التكنولوجيا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.24) وبانحراف معياري (0.78) وأهمية نسبية (84.8)%

2/ كما يتضح أن الفقرة (التغيرات التكنولوجية التي تعمل فيها شركتنا واضحة وسريعة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.29) بانحراف معياري (0.84) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (85.8)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (عدد كبير من أفكار المنتجات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية) حيث بلغ متوسطها (4.19) وبانحراف معياري (0.77) وأهمية نسبية بلغت (83.8) % .

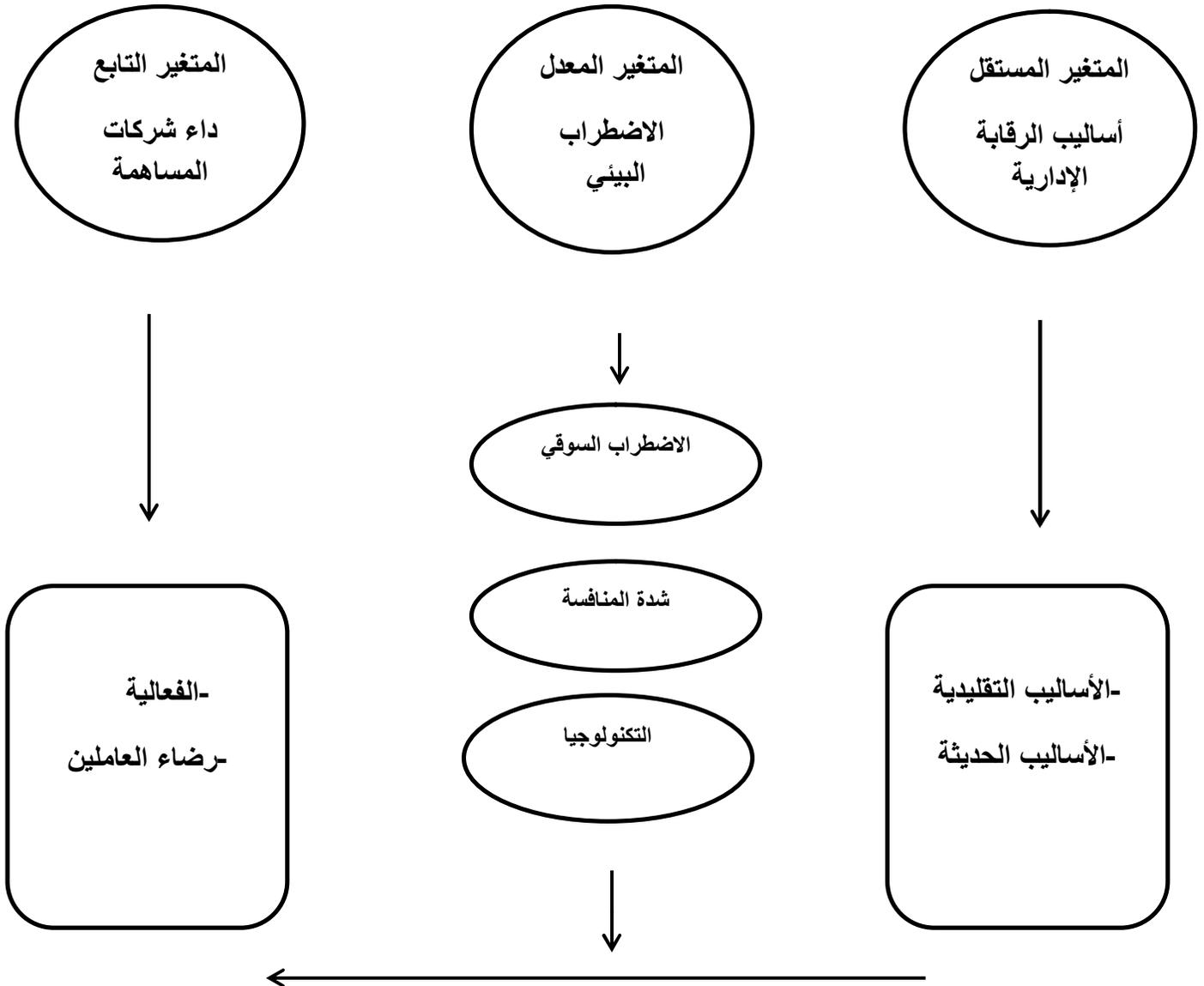
المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض . وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة فروض الدراسة وفق

النموذج نموذج الدراسة التالية

نموذج الدراسة



الفرضية الأولى:

توجد علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة, الفعالية , رضا العاملين) .
تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة) .

2/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الفعالية) .

3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (الحديثة والتقليدية) وأداء شركات المساهمة (رضا العاملين) .

الفرضية الرئيسية الثانية :

يلعب الاضطراب البيئي دوراً معدلاً للعلاقة بين ممارسة أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء الشركات المساهمة (الكفاءة , الفاعلية , رضا العاملين)
تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

أولاً الاضطراب السوقي :

1/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا العاملين.

ثانياً شدة المنافسة :

1/ شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا العاملين.

ثالثاً"التكنولوجيا :.

1/ التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا العاملين.

وفيما يلي مناقشة فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة, الفعالية , رضا العاملين) .

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1/ هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة) .

2/ هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الفعالية) .

3/ هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (الحديثة والتقليدية) وأداء شركات المساهمة (رضا العاملين) .

أولاً الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء شركات المساهمة (الكفاءة).

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية) والمتغير التابع (الكفاءة) والتي تشتمل على وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (33/4) نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أساليب الرقابة الإدارية على أداء الشركات (الكفاءة).

قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	المتغير المستقل أساليب الرقابة الإدارية
0.003	65.4	3.35	0.76	0.87	0.26	0.81	الأساليب التقليدية
0.000		5.71			0.45		الأساليب الحديثة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

من خلال الجدول (33/4) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد مايلي :

(1) / وجود تأثير معنوي طردي بين المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية و الحديثة للرقابة الإدارية) والمتغير التابع (الكفاءة) إذ نلاحظ أنه كلما زادت المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة لكل منها تؤدي إلى زيادة في الكفاءة بمقدار معامل الانحدار لكل متغير مستقل حيث نلاحظ بأن أساليب الرقابة الإدارية التقليدية تزيد في الكفاءة بمقدار (0.26)، والأساليب الحديثة تزيد في الكفاءة بمقدار (0.45) أي أن زيادة الأساليب التقليدية والحديثة للرقابة الإدارية بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى زيادة في الكفاءة بمقدار (0.71) من الوحدة.

(2) / كما يشير اختبار t إلى أن معاملات الانحدار لكل من متغيرات الأساليب التقليدية والحديثة للرقابة الإدارية ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) لمعامل الانحدار لمتغير الأساليب التقليدية (3.35) بمستوى معنوية (0.003) وقيمة (T) لمعامل الانحدار لمتغير أساليب الرقابة الحديثة (5.71) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5% ما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) والمتغير التابع (الكفاءة) .

(3) / يشير معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.87) إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين إبعاد أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) والكفاءة وأنه كلما ارتفعت أساليب الرقابة الإدارية يؤدي ذلك إلى زيادة في كفاءة الأداء للشركات المساهمة والعكس صحيح، ويشير معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.76) إلى أن 76% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على الكفاءة تعود إلى أساليب الرقابة الإدارية بينما 24% من التأثيرات تعود إلى متغيرات أخرى.

(4) / وقد أشار اختبار f الذي بلغت قيمته (65.4) إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05

وبهذه النتائج نتوصل إلى رفض (فرض العدم H0) الذي ينص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) " في الكفاءة لشركات المساهمة) وقبول الفرض

البديل H1 (الأساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) " في الكفاءة لشركات المساهمة).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (توجد علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة) يعتبر فرض مقبول.

ثانياً الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء شركات المساهمة (الفاعلية). تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية) والمتغير التابع (الفاعلية) والتي تشتمل على وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول :

جدول (34/4) نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أساليب الرقابة الإدارية على أداء الشركات (الفاعلية).

قيمة مستوى الدالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	المتغير المستقل
0.005	60.2	4.02	0.81	0.90	0.11	0.81	الأساليب التقليدية
0.000		6.33			0.55		الأساليب الحديثة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

من خلال الجدول (34/4) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد مايلي :

(1) وجود تأثير معنوي طردي بين المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية و الحديثة للرقابة الإدارية) والمتغير التابع (الفاعلية) إذ نلاحظ أنه كلما زادت المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة لكل منها تؤدي إلى زيادة في الفعالية بمقدار معامل الانحدار لكل متغير مستقل حيث نلاحظ بأن أساليب الرقابة الإدارية التقليدية تزيد في الفعالية بمقدار (0.11)، والأساليب الحديثة تزيد في الفعالية بمقدار (0.55) أي أن زيادة الأساليب التقليدية والحديثة للرقابة الإدارية بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى زيادة في الفعالية بمقدار (0.66) من الوحدة.

(2) كما يشير اختبار t إلى أن معاملات الانحدار لكل من متغيرات الأساليب التقليدية والحديثة للرقابة الإدارية ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) لمعامل الانحدار لمتغير الأساليب التقليدية (4.02) بمستوى معنوية (0.000) وقيمة (T) لمعامل الانحدار لمتغير أساليب الرقابة الحديثة (6.33) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5% ما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) والمتغير التابع (الفاعلية) .

(3) // يشير معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.90) إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين إبعاد أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) والفعالية وأنه كلما ارتفعت أساليب الرقابة الإدارية يؤدي ذلك إلى زيادة في فعالية الأداء للشركات المساهمة والعكس صحيح، ويشير معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.81) إلى أن 81% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على الفعالية تعود إلى أساليب الرقابة الإدارية بينما 19% من التأثيرات تعود إلى متغيرات أخرى.

(4) // وقد أشار اختبار f الذي بلغت قيمته (60.2) إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 .

وبهذه النتائج نتوصل إلى رفض (فرض العدم H_0) الذي ينص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) " في الفعالية لشركات المساهمة) وقبول الفرض البديل H_1 (الأساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) " في الفعالية لشركات المساهمة).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية (توجد علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الفعالية) يعتبر فرض مقبول.

ثالثاً الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء شركات المساهمة (رضا العاملين) .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية) والمتغير التابع (رضا العاملين) والتي تشمل على وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (35/4) نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أساليب الرقابة الإدارية على أداء الشركات (رضا العاملين).

قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	المتغير المستقل
0.2 34	3.02	1. 21	0.1 9	0.4 4	0.19	2.12	الأساليب التقليدية
0.0 79		1. 94					0.20

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016

من خلال الجدول (35/4) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد مايلي :

(1) // عدم وجود تأثير معنوي طردي بين المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية و الحديثة للرقابة الإدارية) والمتغير التابع (رضا العاملين) إذ نلاحظ أنه كلما زادت المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة لكل منها تؤدي إلى زيادة في رضا العاملين بمقدار معامل الانحدار لكل متغير مستقل حيث نلاحظ بأن أساليب الرقابة الإدارية التقليدية تزيد في رضا العاملين بمقدار (0.19)، والأساليب الحديثة تزيد في رضا العاملين بمقدار (0.20) أي أن زيادة الأساليب التقليدية والحديثة للرقابة الإدارية بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى زيادة في رضا العاملين بمقدار (0.39) من الوحدة.

(2) // كما يشير اختبار t إلى أن معاملات الانحدار لكل من متغيرات الأساليب التقليدية والحديثة للرقابة الإدارية ليست ذات دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (T) لمعامل الانحدار لمتغير الأساليب التقليدية (1.21) بمستوى معنوية (0.234) وقيمة (T) لمعامل الانحدار لمتغير أساليب الرقابة الحديثة (1.94)

بمستوى معنوية (0.079) وجميع قيم مستوى المعنوية اكبر من مستوى المعنوية 5% ما يعنى ذلك قبول فرض العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من المتغيرات المستقلة (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) والمتغير التابع (رضا العاملين) .

(3) / يشير معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.44) إلى وجود علاقة ارتباط طردية وسط بين إبعاد أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) ورضا العاملين وأنه كلما ارتفعت أساليب الرقابة الإدارية يؤدي ذلك إلى زيادة في رضا العاملين والعكس صحيح، ويشير معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.19) إلى أن 19% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على رضا العاملين تعود إلى أساليب الرقابة الإدارية بينما 81% من التأثيرات تعود إلى متغيرات أخرى.

(4) / وقد أشار اختبار f الذي بلغت قيمته (3.02) إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد غير معنوي حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.079) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 .

وبهذه النتائج نتوصل إلى قبول (فرض العدم H0) الذي ينص (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) "في رضا العاملين) .

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة (توجد علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (رضا العاملين) يعتبر فرض غير مقبول.

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

جدول رقم (36/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساليب الرقابة الإدارية) وأداء شركات

المساهمة

النتيجة	الفروض الفرعية
دعمت	1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية) وكفاءة الأداء
دعمت	2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (الحديثة) وكفاءة الأداء
دعمت	3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية) وفعالية الأداء
دعمت	4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (الحديثة) وفعالية الأداء
لم دعم	5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية) ورضا العاملين
لم تدعم	6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية (الحديثة) ورضا العاملين

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016 -

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي نصت على : (توجد علاقة ايجابية بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة, الفعالية , رضا العاملين)) تم تدعيمها في كل عناصر الفروض الفرعية.

الفرضية الرئيسة الثانية :

يلعب الاضطراب البيئي دوراً معدلاً للعلاقة بين ممارسة أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء الشركات المساهمة (الكفاءة , الفعالية , رضا العاملين)

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

أولاً الاضطراب السوقي .:

1/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا العاملين.

ثانياً شدة المنافسة .:

1/ شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة)
(ورضا العاملين).

ثالثاً التكنولوجيا .:

1/ التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة)
وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة)
(وفعالية أداء شركات المساهمة).

3/ التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا
العاملين.

أولاً"الفرضية الفرعية الأولى :. الأساليب التقليدية والحديثة وأداء شركات المساهمة في وجود
المتغير المعدل (الاضطراب السوقي)

1/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة)
وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة)
وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة)
ورضا العاملين.

جدول رقم (37/4) اختبار الفروض الفرعية للعلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الشركات في
وجود المتغير المعدل (الاضطراب السوقي) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد(*)

قوة العلاقة بعد دخول المتغير المعدل		قوة العلاقة قبل دخول المتغير المعدل		
قيمة F sig	قيمة R2	قيمة F Sig	قيمة R2	
1497.6 0.000	0.60	187.5 0.000	0.39	1- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة
1002.7 0.000	0.64	176.2 0.000	0.37	2- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة
777.3 0.000	0.49	97.8 0.000	0.25	3- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) ورضا العاملين

(* النتائج بمستوى دلالة إحصائية (Sig.=0.000)

تشير نتائج التحليل في الجدول رقم (37/4) إلى وجود تغير واضح في قوة العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء شركات المساهمة قبل دخول المتغير المعدل (الاضطراب السوقي) وقوتها وبعد دخول

المتغير المعدل, ويتضح ذلك من خلال قيم كل من معامل التحديد (R2) معامل الارتباط (R) . وذلك على النحو التالي:

1/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديث) والكفاءة قبل دخول المتغير المعدل (الاضطراب السوقي) (39%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (60%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (187.5) إلى (1497.6).

2/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) والفعالية قبل دخول المتغير المعدل (الاضطراب السوقي) (37%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (64%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (176.2) إلى (1002.7).

3/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديث) ورضاء العملاء قبل دخول المتغير المعدل (الاضطراب السوقي) (25%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (49%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (97.8) إلى (777.3).

ومما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والحديثة وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (الاضطراب السوقي) مما يجعلنا قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً الفرضية الفرعية الثانية : الأساليب التقليدية والحديثة وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (شدة المنافسة)

1/ شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) ورضا العاملين.

جدول رقم (38/4) اختبار الفروض الفرعية للعلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الشركات في وجود المتغير المعدل (شدة المنافسة) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (*)

قوة العلاقة بعد دخول المتغير المعدل		قوة العلاقة قبل دخول المتغير المعدل		
F	قيمة sig	قيمة F	قيمة sig	قيمة R2

343.2 0.000	0. 63	301.4 0.000	0.5 0	1- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة
401.7 0.000	0. 68	333.8 0.000	0.5 3	2- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة
795.1 0.000	0. 55	254.7 0.000	0.4 6	3- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) ورضا العاملين (*) النتائج بمستوى دلالة إحصائية (Sig.=0.000)

تشير نتائج التحليل في الجدول رقم (38/4) إلى وجود تغير واضح في قوة العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الشركات قبل دخول المتغير المعدل (شدة المنافسة) وقوتها بعد دخول المتغير المعدل، ويتضح ذلك من خلال قيم كل من معامل التحديد (R2) وقيمة اختبار (F). وذلك على النحو التالي:

1/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وأداء الشركات (الكفاءة) قبل دخول المتغير المعدل (شدة المنافسة) (50%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (63%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (301.4) إلى (343.2).

2/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) وأداء الشركات (الفاعلية) قبل دخول المتغير المعدل(شدة المنافسة) (53%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (68%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (333.8) إلى (401.7).

3/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة) وأداء الشركات (رضا العاملين) قبل دخول المتغير المعدل(شدة المنافسة) (46%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (55%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (254.7) إلى (795.1).

ومما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والحديثة وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (شدة المنافسة) مما يجعلنا قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً الفرضية الفرعية الثالثة : الأساليب التقليدية والحديثة وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (التكنولوجيا)

1/ شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة.

2/ شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة.

3/ شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) ورضا العاملين.

جدول رقم (39/4) اختبار الفروض الفرعية للعلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الشركات في وجود المتغير المعدل (التكنولوجيا) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (*)

قوة العلاقة بعد دخول المتغير المعدل			قوة العلاقة قبل دخول المتغير المعدل			
قيمة F	قيمة R2	sig	قيمة F	قيمة R2	sig	
1539.2	0.61	0.000	242	0.46	0.000	1- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة
1042.1	0.67	0.000	277	0.48	0.000	2- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) وفعالية أداء شركات المساهمة
872.9	0.59	0.000	296	0.50	0.000	3- الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب

				الرقابة الإدارية (التقليدية والحديثة) ورضا العاملين
--	--	--	--	--

(*) النتائج بمستوى دلالة إحصائية (Sig.=.000)

تشير نتائج التحليل في الجدول رقم (39/4) إلى وجود تغير واضح في قوة العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة قبل دخول المتغير المعدل (التكنولوجيا) وقوتها بعد دخول المتغير المعدل, ويتضح ذلك من خلال قيم كل من معامل التحديد (R2) وقيمة اختبار (F) . وذلك على النحو التالي:

1/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة) قبل دخول المتغير المعدل (التكنولوجيا) (46%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (61%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (242) إلى (1539.2).

2/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الفعالية) قبل دخول المتغير المعدل (التكنولوجيا) (48%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (67%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (277) إلى (1042.1).

3/ بلغت قيمة معامل التحديد والذي يعكس قوة الأثر بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء شركات المساهمة (رضا العاملين) قبل دخول المتغير المعدل (التكنولوجيا) (50%) وارتفعت قيمته بعد دخول المتغير المعدل إلى (59%). كما ارتفعت قيمة اختبار F قبل دخول المتغير المعدل (296) إلى (872.9).

ومما تقدم نستنتج أن هناك علاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية والحديثة وأداء شركات المساهمة في وجود المتغير المعدل (التكنولوجيا) مما يجعلنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة .
وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية

جدول رقم (40/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساليب الرقابة الإدارية) وأداء شركات المساهمة

في وجود المتغير المعدل (الاضطراب البيئي)

النتيجة	الفروض الفرعية
دعمت	1/الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة
دعمت	2/الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) فعالية أداء شركات المساهمة
دعمت	3/الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا العاملين
دعمت	4/شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة
دعمت	5/شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وفاعلية أداء شركات المساهمة
دعمت	6/شدة المنافسة لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا العاملين

	7/التكنولوجيا لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وكفاءة أداء شركات المساهمة
	8/التكنولوجيا لها دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) وفاعلية أداء شركات المساهمة
	9/التكنولوجيا له دور معدل في العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية (التقليدية , الحديثة) ورضا العاملين

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016 -

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي نصت على : (لعب الاضطراب البيئي دوراً معدلاً للعلاقة بين ممارسة أساليب الرقابة الإدارية (الأساليب التقليدية , الأساليب الحديثة) وأداء الشركات المساهمة (الكفاءة , الفاعلية , رضا العاملين)) تم تدعيمها في كل عناصر الفروض الفرعية.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختتم بملخص الدراسة.

ملخص النتائج:

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة إيجابية بين اساليب الرقابة الادارية (الاساليب التقليدية، الاساليب الحديثة) وأداء الشركات المساهمة (الكفاءة، الفعالية، رضا العاملين).

1 / هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و أداء الشركات المساهمة (الكفاءة).

2 / هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و أداء الشركات المساهمة (الفعالية).

3 / هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و أداء الشركات المساهمة (رضا العاملين).

الفرضية الرئيسية الثانية :

يلعب الاضطراب البيئي دوراً معدلاً للعلاقة بين ممارسة اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) وأداء شركات المساهمة (الكفاءة، الفعالية، رضا العاملين).

أولاً : الاضطراب السوقي :

1 / الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) وكفاءة أداء الشركات المساهمة .

2 / الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) وفعالية أداء الشركات المساهمة.

3 / الاضطراب السوقي له دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) ورضا عاملين أداء الشركات المساهمة.

ثانياً : شدة المنافسة :

1 / شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و كفاءة اداء الشركات المساهمة .

2 / شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و فعالية اداء الشركات المساهمة

3 / شدة المنافسة تلعب دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و رضا العاملين اداء الشركات المساهمة .

ثالثاً : التكنولوجيا :

1 / التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و كفاءة اداء الشركات المساهمة .

2 / التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و فعالية اداء الشركات المساهمة .

3 / التكنولوجيا تلعب دور معدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) و رضا العاملين اداء الشركات المساهمة

مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة

كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003م).

العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية، الحديثة) والأداء:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين اساليب الرقابة الادارية (التقليدية ، الحديثة) والأداء.

من خلال التحليل العاملي لمتغيرات اساليب الرقابة الادارية (التقليدية ، الحديثة) مع متغيرات الأداء (الكفاءة ، الفعالية ، رضا العاملين) وجدت أن هناك علاقة إيجابية كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسلط الملافخ 1992) حيث أنها توصلت إلى إن الاهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين من أهم الوسائل والأساليب الرقابية لتحقيق الأهداف ،وجود فرق بين مفهومي الرقابة والمتابعة في الواقع العملي ، بينما أن الأساس هو التأكيد على أن المتابعة هي إحدى وسائل المراقبة؛ عدم وجود معايير واضحة في عملية تقويم الأداء.

كما أن الدراسة الحالية هذه تتفق مع دراسة (الحربي 2003) حيث أنها توصلت الى تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطط الموضوعة؛

عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؛

إن فعالية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي على الأداء تتمثل في جانبين وهما:

• انضباط العاملين في الأداء؛

• تجنب المراقبين الجمركيين إثارة المراجعين؛

عدم إسهام الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات؛

إنَّ الرِّقَابَةَ الإداريَّةَ تركز على تصيُّد الأخطاء دون الاهتمام بتقويم الأخطاء والانحرافات الناجمة عن الأداء؛

إنَّ الأساليب الرِّقَابِيَّةَ المتبعة لا تركز على تطوير الأداء.

وأتفقت أيضا هذه الدراسة مع دراسة (تهاني ابو القاسم 2007) حيث انها توصلت الدراسة الى ان الهياكل التنظيمية تؤثر على تصميم نظام الرقابة ، يوجد قسم للمراجعة الداخلية وترفع تقاريره للمدير مباشرة ، المراجع الداخلي يتبع الاساليب الحديثة كالمراجعة الادارية والمراجعة بالاهداف خلال الحاسوب ، النظام الاداري حديث وتوجد شبكة لربط الشركة ببعضها وبمقسوماتها المختلفة .

الدور المعدل للاضطراب البيئي في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية و أداء الشركات المساهمة (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة ، التكنولوجيا) (فرضية رئيسية):

أعدت دراسة (زينة مصطفى، 2013م) الاضطراب البيئي يعدل العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد و أداء الشركات الصناعية ، حيث توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات الصناعية ، حيث تتفق مع الدراسة الحالية في الدور المعدل للاضطراب البيئي ، بينما تختلف مع هذه الدراسة الحالية بأن البعد المستقل هو سلسلة التوريد أما هذه الدراسة البعد المستقل هو اساليب الرقابة الادارية .

دراسة (ابو طه 2012م) أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي ، حيث توصلت الدراسة الى وجود أثر موجب ومباشر للتوجه الاستراتيجي على الاداء التسويقي لشركات الاسكان في العاصمة الاردنية عمان وعدم وجود أثر موجب ومباشر لمتغيرات الاضطراب البيئي كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الاستجابي) على الاداء التسويقي لشركات الاسكان في العاصمة الاردنية عمان ، حيث تتفق مع الدراسة الحالية في الدور المعدل للاضطراب البيئي ، بينما تختلف مع هذه الدراسة الحالية بأن البعد المستقل هو التوجه الاستراتيجي اما هذه الدراسة البعد المستقل هو اساليب الرقابة الادارية .

أجرى كاظم (2010م) دراسة بعنوان أثر التوجه التسويقي والالتزام على الاداء ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان للتوجه السوقي اثر موجب ومباشر للتوجه للمنافسين على الاداء . حيث تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في ابعاد الاداء فنجد ان الدراسة الحالية قد اوجزت ابعاد الاداء في الكفاءة والفعالية ورضا العاملين بينما اتخذت دراسة كاظم الربحية والحصة السوقية .

دراسة (Bhuiyan 2008) بعنوان market orientations performance linkage

replication in Saudi Arabia حيث اختبرت الدراسة التأثيرات الوسيطة ممثلة في الاضطراب

السوقي وشدة التنافس والاضطراب التكنولوجي على التوجه السوقي والاداء وقد تم استخدام العديد من مؤشرات الاداء في الدراسة متضمنة (الجودة ، رضا الزبائن ، المركز المالي ، العوائد ، المركز التنافسي) وتوصلت الدراسة الى ان للتوجه السوقي دلالة ايجابية لاداء الاعمال وان التأثيرات الوسيطة المتمثلة بشدة التنافس والاضطراب التكنولوجي كانت منخفضة ، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعد الرضا بينما اختلفت في بقية ابعاد الاداء ، واتفقت ايضا في بعدي الاضطراب السوقي والتكنولوجي وشدة المنافسة .

و أجرى السعدي (2000م) دراسة بعنوان العلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء ، وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان المصارف العاملة في الاردن تميل الى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة والى تزايد ادراكها للمعنى الحقيقي والمفهوم التسويقي الحديث . وخلصت الدراسة الى انه لم يتبين علاقة بين التوجه نحو السوق وبين الاداء في المصارف الصغيرة والمتوسطة حيث تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية .

مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية:

النظرية :

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة أبعاد اساليب الرقابة الادارية والاداء، والاضطراب البيئي معدل للعلاقة. تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور التي تسهم به اساليب الرقابة في أداء الشركات المساهمة والتعرف على متغيرات الدراسة، والدور الذي يلعبه الاضطراب البيئي بين اساليب الرقابة والأداء، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن اساليب الرقابة التقليدية والحديثة لهما تأثير كبيراً على الأداء بأبعاده (الكفاءة ، الفعالية، رضا العاملين) وأظهرت الدراسة أن الاضطراب البيئي يعدل في العلاقة بين الاضطراب السوقي مع اساليب الرقابة الادارية ورضا العاملين مما ينعكس بصورة واضحة على أداء الشركات المساهمة حيث أن شدة المنافسة تعدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية والفعالية كما حددت ان التكنولوجيا تعدل في العلاقة بين اساليب الرقابة الادارية و الكفاءة .

مضامين الدراسة التطبيقية:

1 / هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبنى توجهات اساليب الرقابة الادارية لكي تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلى كما أن تبنى توجهات إستراتيجية تساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

2 / أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركات في دعم

وتأييد اساليب الرقابة الادارية، إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على

تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على

تنمية وعي (العاملين) بأهمية اساليب الرقابة الادارية باعتبارها اهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ في الشركات السودانية.

3 / لابد للإدارة العليا أن تتبنى عملية الاساليب الحديثة في الرقابة الادارية حتى تتمكن من تحسين الاداء .

4 / على مدراء الشركات السودانية أن يسعوا لخلق مناخ تنظيمي داخل

المنظمة لدعم التوجهات الخاصة بالرقابة لما لها أثر كبير في رضا العاملين والعملاء على حد سواء و كفاءة و فعالية العاملين .

5 / التأكيد على تبني اساليب حديثة للرقابة من قبل الشركات السودانية وذلك لما

لهذا التوجه من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها. وهذا ما أكدت

عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين اساليب الرقابة والأداء. كما يتم التأكيد على مراقبة التغيرات في البيئات الخارجية للشركات السودانية وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة.

6 / الاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق

أداء فعال يمكنها من التفوق على منافسيها.

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

1 .حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على بعض القطاعات (شركات

المساهمة الصناعية ، الشركات الخدمية) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج

الدراسة.

2. تناولت هذه الدراسة اساليب الرقابة الادارية من خلال بعدى (اساليب تقليدية واساليب حديثة) وهذين البعدين قد لا يمثلان كل أبعاد اساليب الرقابة المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.

3. تناولت الدراسة الأداء بالابعاد (رضا العاملين والكفاءة والفعالية)

وهذه الابعاد قد لا يمثلان أبعاد الأداء المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

مقترحات لبحوث مستقبلية :

1 /إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر الاضطراب البيئي كمتغير معدل

للعلاقة ما بين اساليب الرقابة الادارية والأداء بقطاعات أخرى.

2 /إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن بحذف الاضطراب البيئي كمتغير

معدل للعلاقة بين اساليب الرقابة الادارية والأداء.

3 /دراسة اساليب الرقابة الادارية بأبعاد أخرى وتأثيرها في الأداء لقطاع

أعمال أخر لم يتسنى للباحث دراستها من خلال معايير أخرى للأداء (نمو المبيعات, الحصة التسويقية, دوران العمل) .

4 /ولكون موضوع اساليب الرقابة الادارية أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء فيرى الباحث أن تتوجه بحوث المستقبل إلي التعمق في دراسة هذه المفاهيم و تأثيرها اشتراكاً مع عوامل أخرى في نشاط فاعلة منظمات الأعمال.

5 /أجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات... الخ، بهدف تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس نافعة تخدم مجالات العلم في مجال نظرية الموارد السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

المراجع العربية

- أبوبكر مصطفى بعيرة ، الرقابة الادارية في المنظمات ، مكتبة معهد الادارة العامة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية ، 1980م.
- ابراهيم محمد الحرابي ، فاعلية نظام الرقابة الادارية في تحقيق اهداف المنشأة ، مكتبة معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1402 هـ.
- ابراهيم انس،المعجم الوسيط،مجمع اللغة العربية (القاهرة)،1972م.
- ابراهيم عبد العزيز شيخا،الادارة العامة في العملية الادارية،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر،القاهرة.
- ابراهيم رسيان حجازي، الاتجاهات الحديثة في المراجعة، الدار العربية، دار الثقافة العربية، القاهرة،1987م.
- الصباح عبدالرحمن،مبادئ الرقابة الادارية،المعايير،التقييم التصحيح، عمان،1988م.
- الغالبي، طاهر محسن منصور (2009)، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، عمان، دار وائل للنشر.
- أحمد حلمي جمعة ، تطور معايير التدقيق والتأكد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، مكتبة الملك عبد العزيز العامة ، عمان ، 1430هـ.
- امين السيد احمد لطفي،الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحاسبات،القاهرة،1997.
- سعيد بن عبدالله القرني ، الكتاب التوثيقي لندوة اهداف واحكام واجراءات تاديب الموظفين في الاجهزة الحكومية ، مكتبة معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1426هـ.

- سمير الخطيب، قياس اداء المخاطر، منشأة المعارف للنشر.
- سمير أحمد ابو غابة ، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة للانظمة الالكترونية للمعلومات ، مكتبة معهد الادارة العامة ، دبي، 1414هـ.
- شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحدث المعايير الدولية الامريكية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الإسكندرية، 1014م.
- حبتور، عبد العزيز صالح،(2007)، " الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين شحاتة ، اصول المراجعة والرقابة في ظل الكمبيوتر والانترنت ، كلية التجارة - جامعة الازهر ، 2000 م.
- صباح سعد الدين عمر العلمي، دور الرقابة المالية والادارية كمدخل للتنمية والاصلاح الاداري في الدولة ، مكتبة معهد الادارة العامة ، فلسطين، 2006م.
- صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . الاسكندرية، 1999م.
- توفيق محمد عبدالمحسن، الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الاداء، الزقازيق ، 2006م.
- راوية حسن، رؤية مستقبلية، كلية التجارة-الاسكندرية ، 2003.
- عبدالله ظاهر الدباغ، الواقع الاداري والمالي للشركات المساهمة السعودية ، مكتبة معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1411 هـ.
- عبدالكريم مصطفى ، الادارة والتنظيم ، 2001م.
- عبدالرزاق سالم الراحلة وناصر جنال خضور ، مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، عمان ، 1433 هـ.

- عبد الوهاب نصر ،مراجعة الحسابات في بنية التخصصة واسواق المال والتجارة الالكترونية، الدار الجامعية - الاسكندرية،2004م.
- عادل نعمة الله نجيب ، دراسات في المراجعة المتقدمة ، الدار الجامعية-الاسكندرية ، 2003م.
- عمر محمد مرشد الشوبكي، مبادئ الرقابة على اعمال الادارة، جامعة الدول العربية ، العدد 25، 1981م.
- علي الشريف ، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية-الاسكندرية،2002م.
- علي محروس شادي،محاسبة شركات المساهمة،مكتبة الملك عبدالعزيز العامة،الرياض،2000م.
- غادة احمد عيسى،الاتفاقيات بين المساهمين في الشركات المساهمة،مكتبة الملك عبدالعزيز العامة،الرياض،2008م.
- غريب جمال،الشركات المساهمة العامة،مكتبة معهد الإدارة العامة،الرياض،1957م.
- فؤاد سعدون عبدالله،إدارة الشركات المساهمة(المقفلتة)،مكتبة الملك عبدالعزيز،الرياض ، 1995م
- ضيف خيرت ، الميزانيات التقديرية ، جامعة بيروت العربية ، 1975م.
- محمد السيد سرايا ، الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة ، مكتبة معهد الادارة العامة - كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، 1986م.
- محمد القريوتي - 2004.
- محمد احمد عبدالنبي، الرقابة المصرفية ، زمزم للنشر والتوزيع، 2010م.
- محمد توفيق محمد، الرقابة الحديثة والاتجاهات الحديثة في المراجعة ، مكتبة معهد الادارة العامة ، القاهرة ، 1403هـ.

- محمد سمير، المفاهيم الأساسية وأليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002م.
- محمد جمال النزلي، ركائز منع التحريف والتلاعب، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012م.
- محمد فريد العريني، الشركات التجارية، الاسكندرية، 2007م.
- محمد عبدالله الخليفة، دراسة تحليلية للمراجعة الادارية ودورها في الجهاز الاداري، مكتبة معهد الادارة العامة، الرياض ، 1392 هـ.
- محمد محمود عبدالمجيد، المفاهيم العلمية والاساليب الفنية الحديثة في المراجعة، جامعة عين شمس، 2002م.
- مصطفى كمال طه ، الاحكام العامة في الشركات ، الاسكندرية ، 2005م.
- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية، مكتبة معهد الادارة العامة، الرياض، 2010م.
- مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مكتبة الملك عبدالعزيز العامة، الرياض، 2008م.
- وائل عوده ، محاسبة الشركات ، عمان ، 1998م.

المراجع الإنجليزية

- Buganza, Tommaso;
Dell’Era, Claudio & Verganti, Roberto, (2009), “Exploring the Relationships

between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services”, Journal of Product Innovation Management, Vol.26, No.3:308-321.

- **Cadogan, John W; Cui, Charles C & Li, Erik Kwok Yeung, (2003), “ Export market-oriented behavior and export performance: The moderating role of competitive intensity and technological turbulence”, International Marketing Review, Vol.20, No.5: 493-513.**
- **Calantone, Roger; Garcia, Rosanna & Droge, Cornelia, (2003), “The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning”, Journal of Product Innovation Management, Vol.20, No.2: 90-103.**
- **Cannon, Alan R & John, Caron H. St, (2007), “Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment”, Organizational Research Methods, Vol.10, No.2: 296-321.**
- **Child J,(2011).”Organizational Structure, Environmental Performance, the role of Strategic choice.**
- **Grawe, Scott J. Daugherty, (2009)”The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance:, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.39, No.4: 282-300.**

- Greenley, G.E. (1995), "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, Vol.6: 1-3.
- Hagel, J., Brown, J., (2001), "Your next IT strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 79: 105-113.
- Hall, Jeremy and Rosson, Philip (2006),"The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior, Social Norms and Ethics: three Internet-based Cases", *Journal of Business Ethics*, Vol. 64: 231-248.
- Jaworski, Bernard, J> and Kohli, Ajay K, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.97, July: 53-70.
- Johannesson, J. and Palona, I, (2010), "Environmental turbulence and the success of a firm's intelligence strategy: development of research instruments", *International Journal of Management*. Vol.27 ,No.3: 448-458.
- Jones, Gareth, (2007) "Organizational Theory: Design and Change", 5th Edition, Prentice-Hall.
- Kohli, Ajay K. and Jaworski, Bernard J,. (1990)," Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, April: 1-18.
- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen,(2000), "Strategic Management", Oxford University Press.

- Miller, A., & Dess, G., (1996), "Strategic Management", 2nd Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.
- Nickeeta al (2002)"understanding business",6thed megrew-hill boston p52.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy, (2013), "Organizational Behavior", 5th ed., Pearson Education Inc., England.
- Santos-Vijande, Maria Leticia and Alvarez- Gonzalez, Luis Ignacio, (2007), " Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence",Technovation, Vol.27: 514-532.
- Slater, Stanley F. and Narver, John C, (1994), "Market Orientation and the Learning Organization, "Journal of Marketing, Vol.59July:63-74.
- Varela, J.A., del Rio, M., (2003), "Market orientation behavior: an empirical invesstingation using4 MARKOR", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, No.1: 6-15.
- Wang, Y., Lo, H., and Yang, Y.(2004), " The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China", Journal of Engineering and Technology Management, Vol.21,No.4:249-280.

الدراسات السابقة

1-دراسة مسلط الملافخ (المملكة العربية السعودية - 1992)

بعنوان "أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجال الشرطة"

وذلك بهدف الوقوف على طبيعة وأساليب الرقابة التي يقوم بهاء كل قسم من أقسام الشرطة وطرق

ممارستها وبيان الأسس العملية التي تتبع في تخطيط وتنفيذ هذه البرامج .وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة

وكان من أهم نتائج الدراسة

إنَّ الاهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين من أهم الوسائل والأساليب الرقابية لتحقيق الأهداف ، وجود فرق بين مفهومي الرقابة والمتابعة في الواقع العملي ، بينما أن الأساس هو التأكيد على أنَّ المتابعة هي إحدى وسائل المراقبة ؛ عدم وجود معايير واضحة في عملية تقويم الأداء.

ومن أهم توصيات الدراسة

- الاهتمام بالرقابة الذاتية حيث أنها تعتبر من أهم الوسائل والأساليب الرقابية؛
- ضرورة توضيح طرق المراقبة التي يقوم بها الرئيس حتى يكون المرؤوسين على دراية تامة بهذه الأساليب؛
- العمل على التطوير الدائم لأساليب الرقابة الإدارية داخل الأقسام والاهتمام بتطوير أساليب الأداء في العمل.

2/ دراسة أحمد الثقفي (المملكة العربية السعودية - 1994)

بعنوان "أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية"

وذلك بهدف التعرف على أجهزة الرقابة الحكومية وما هو أثر تعدد هذه الأجهزة على أداء العمل الحكومي. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق هذه الدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة:

ضعف اللقاءات بين وحدات الرقابة والأجهزة الحكومية مما يسهم في تدني كفاءة أداء العاملين؛
أن تطبيق أساليب الرقابة التقليدية على جميع الأجهزة الحكومية يؤثر سلباً على أداء العاملين؛
أن ازدواجية الاختصاصات بين الأجهزة الرقابية تؤثر سلباً على الأداء بالجهات موضع الرقابة؛
إن من أساسيات عدم اتباع الأساليب الرقابية الحديثة يرجع إلى جمود أساليب وإجراءات العمل
بالأجهزة الرقابية، وعدم الاهتمام في التحديث والتطوير بالإضافة إلى عدم الكفاءة ونقص الخبرة لدى
العاملين بالأجهزة الرقابية.

ومن أبرز توصيات الدراسة:

- x تدريب العاملين بالأقسام الرقابية الداخلية، ورفع كفاءاتهم عن طريق عقد اللقاءات بين الوحدات
الرقابية والأجهزة الحكومية، ونقل النتائج للأقسام والإدارات الداخلية؛
- x توضيح أهداف ومسؤوليات أجهزة الرقابة للعاملين في كل جهاز حكومي؛
- x وضع دليل تنظيمي يوضح مهام ومسؤوليات الوحدات الإدارية المختلفة في الأجهزة ، ويكون جميع
المسؤولين والمختصين على علم به ويتجدد كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

3/ دراسة سعيد الغامدي (المملكة العربية السعودية - 1994)

وعنوانها "فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في إدارات تعليم البنين"
وذلك بهدف التعرف على مدى فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين العاملين في أجهزة التفتيش
بإدارات تعليم البنين في المملكة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة.
والتي كان من أبرز نتائج الدراسة:

وجود تطابق في وجهات النظر بين مدراء المدارس والمفتشين الإداريين حول ضعف فاعلية الدور الرقابي للمفتشين الإداريين بصفة عامة؛

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الدور الرقابي للمفتشين ومدراء المدارس لتحقيق الكفاءة في النشاط الرقابي للمفتشين الإداريين

4 - دراسة سالم القحطاني (المملكة العربية السعودية - 1995)

بعنوان "فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

وذلك بهدف التعرف على مراحل التطور التاريخي، والواقع التنظيمي لإدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية، ووضع القوى العاملة بإدارات المتابعة، والمستوى العرضي لها، ومدى وضوح المهام الرقابية لإدارات المتابعة بالأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب والوسائل الرقابية المتبعة في الأجهزة الحكومية.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه تطبيق الدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة:

أنَّ نشاط الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد حظي باهتمام كبير من المسؤولين خلال العقود الأربعة الماضية؛

إنَّ إدارات المتابعة تستخدم الوسائل الرقابية التقليدية لتحقيق أهدافها؛

عدم وضوح وكفاية التعليمات، والصلاحيات، والسلطات اللازمة لأداء إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية.

وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها:

x ضرورة الالتزام بما جاء في قرار اللجنة المركزية حول الوضع التنظيمي لإدارات المتابعة من حيث

الارتباط التنظيمي، والمستوى الإداري، والمسمى الوظيفي؛

x العمل على تحسين أداء وحدات المتابعة، ودعمها بالقوى البشرية المتخصصة وتوفير الفرص

التدريبية للعاملين في هذه الإدارات.

5 - دراسة عبدالعزيز الطيار (المملكة العربية السعودية - 1996)

دور الرقابة الداخلية في الوقاية من جريمة الاختلاس"

وذلك بهدف التعرف على طبيعة الرقابة الداخلية في المنظمات الاقتصادية ودورها الوقائي ضد ارتكاب

جريمة الاختلاس في منظمات قطاع الأعمال.

وقد استخدم مدخل المسح الاجتماعي في تطبيق هذه الدراسة التي أُجريت على مجموعة من شركات

الخدمات التسويقية في مدينة الرياض.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

وجود هياكل تنظيمية للمؤسسات الاقتصادية محدد بها خطوط السلطة والمسؤولية، واختصاصات

وواجبات كل إدارة وكل موظف، وهذا يحقق للمنشأة القدرة على تحديد المسؤولية عن أي تلاعب

واكتشاف المتسبب فيه؛

إن إعادة توزيع العمل بشكل دوري بين موظفي كل قسم يحقق للمنشأة ضبطاً داخلياً فعالاً، ويُمْكِن

موظفيها من أداء العمل بكفاءة، ويقلل من فرص الأخطاء أو التلاعب؛

إن غالبية المنشآت التي تعمل في مجال نشاط الخدمات التسويقية تستخدم نظم رقابية سليمة، نظراً

لتوفير معايير لقياس الأداء ونظام محاسبي متكامل.

ومن أبرز توصيات الدراسة:

- x العمل على تطوير الأساليب الرقابية بما يلائم طبيعة النشاط في كل منظمة؛
- x الاهتمام بأسلوب الرقابة الفجائية في جميع الوحدات، وخطوط الإنتاج، ذلك أنه وسيلة رقابية فعّالة تؤدّي إلى رفع كفاءة الأداء في جميع الأوقات.

3- دراسة سعود الغيث (المملكة العربية السعودية - 2000م)

بعنوان "مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر الرقابة التنفيذية بالوزارات" وقد كانت الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر رقابة هيئة الرقابة والتحقيق على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية، إضافة إلى التعرف على مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من قِبَل الهيئة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق دراسته.

وكان من أهم نتائجها:

إنَّ فعالية الأساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة، حيث لم تكن تلك الأساليب والوسائل الرقابية ذات فعالية عالية؛

إنَّ من أهم العوامل التي تعمل على تحسين الأداء تتم باستخدام الأساليب الرقابية الحديثة، كتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظف، والرفع من مستوى كفاءة مراقبي الهيئة الرقابية الفنية والإدارية.

ومن أبرز توصيات الدراسة:

x أهمية عقد اجتماعات دورية بين مسؤولي الهيئة، والجهات الحكومية خاصةً تلك التي يوجد بها

مخالفات؛

x تنمية روح التعاون بين الهيئة وبين الجهات عن طريق إيضاح دورها الرقابي للأجهزة، وإبراز أهمية

الرقابة من خلال الدور التي تقوم به الهيئة.

7 - دراسة مشعان السبيعي (المملكة العربية السعودية - 2000)

تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة"

وذلك بهدف التعرف على الأساليب الرقابية المطبقة على الجهات الحكومية والمؤسسات العامة وتقويمها.

وقد استخدم المنهج الوصفي في تطبيق هذه الدراسة من خلال التركيز على جهود ديوان المراقبة

العامة في المملكة العربية السعودية في مجال الرقابة الإدارية على الأجهزة العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: من أبرزها:

عدم توفير معايير محددة للأداء في أغلب الجهات الحكومية؛

عدم توفر البيانات والمعلومات بالقدر المناسب، وضعف نظام المعلومات المحاسبي في بعض الأجهزة

العامة؛

ضعف نظام المراقبة الداخلية في بعض الأجهزة العامة، ذلك أنه أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح

الجهود التي تبذل في تطبيق الرقابة على الأداء؛

ومن أهم توصيات الدراسة:

x استقطاب الكوادر الوطنية ذات التأهيل العالي في كافة المجالات للعمل في الأجهزة الرقابية؛
x العمل على زيادة فعالية الرقابة على الأداء في رفع مستوى مساندة الجهات الحكومية والمؤسسات العامة؛

x زيادة الاهتمام بالرقابة الشعبية، عن طريق الاهتمام بمصدر المعلومات المتمثل في جمهور المراجعين للأجهزة الحكومية .

8 - دراسة احمد الحربي (المملكة العربية السعودية - 2003)

الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

تهدف الدراسة إلى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي في مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تطبيق هذه الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطة الموضوعية؛

عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؛

إنَّ فعالية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي على الأداء تتمثل في جانبين

وهما:

• انضباط العاملين في الأداء؛

• تجنب المراقبين الجمركيين إثارة المراجعين؛

• عدم إسهام الرقابة الإدارية في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات؛

• إنَّ الرقابة الإدارية تركز على تصيُّد الأخطاء دون الاهتمام بتقويم الأخطاء والانحرافات الناجمة عن

الأداء؛

• إنَّ الأساليب الرقابية المتبعة لا تركز على تطوير الأداء.

ومن أهم توصيات الدراسة:

× رفع مستوى كفاءة الأداء الإداري للعاملين في قطاع الجمارك؛

× رفع مستوى كفاءة النظم الرقابية في قطاع الجمارك؛

× دعم الأساليب الرقابية الحالية بأدوات غير تقليدية كما هو شائع في الفكر الإداري الحديث؛

× رفع مستوى درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة؛

× تحسين بيئة العمل الحالية لتفعيل دور النشاط الرقابي ورفع مستوى الأداء.

9 - دراسة تهناني ابو القاسم (السودان - 2007)

الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية في شركات المساهمة

ناقشت هذه الدراسة المشكلة المحددة بعدم وجود نظم رقابة ومراجعة داخلية سليمة تعتمد على التقنية الحديثة في التطبيق والكوادر المؤهلة والمدربة لتطبيق تلك النظم الحديثة ليصبح أمراً واجباً وهل اتبعت سوداتل تلك التقنية في مراجعتها أم لا .

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أثبتت صحة كل الفروض ومن أهمها :

- 1 - ان الهياكل التنظيمية تؤثر على تصميم نظام الرقابة .
- 2 - يوجد قسم للمراجعة الداخلية وترفع تقاريره للمدير مباشرة .
- 3 - المراجع الداخلي يتبع الاساليب الحديثة كالمراجعة الادارية والمراجعة بالاهداف خلال الحاسوب .
- 4 - النظام الاداري حديث وتوجد شبكة لربط الشركة ببعضها وبمقسماتها المختلفة .

كما اختتمت بمجموعة من التوصيات منها :

- 1 - ان نظام المراجعة الداخلية يجب ان يتم بصورة دورية في فترة أقصاها كل ثلاثة أشهر .
- 2 - تكثيف برامج التدريب للموظفين .
- 3 - ضرورة قيام المنظمات بمعالجة أسباب فجوة التوقعات في المراجعة .

10 - دراسة زينة مصطفى محمود (الاردن 2013)

أثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي

هدفت الدراسة لبيان أثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي في شركات الصناعات الغذائية في الاردن . تكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية في المملكة الاردنية الهاشمية والبالغ عددها (833) شركة. اما عينة الدراسة فقد شملت شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الاردنية عمان والبالغ عددها (121) . وقد مثلت وحدة المعاينة

والتحليل من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الصناعات الغذائية ضمن حدود العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (326) فردا. ولتحليل اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي ، وتم استخدام الاسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت اداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة . وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج ابرزها :

1 - وجود اثر ذو دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد على اداء شركات الصناعات الغذائية في عمان .

2 - وجود اثر ذو دلالة احصائية لتكامل سلسلة التوريد على الاضطراب البيئي لشركات الصناعات الغذائية في عمان .

3 - وجود اثر ذو دلالة احصائية للاضطراب البيئي على اداء الشركات الصناعية الغذائية الواقعة في عمان .

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام ادارات الشركات محل الدراسة بتعزيز دور الفحص البيئي للبيئة الخارجية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وكذلك شدة المنافسة في بيئة قطاع الصناعات الغذائية .

11 - دراسة نهى ابو طه (الاردن 2012)

أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي

هدفت الى الكشف عن اثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي لشركات الاسكان في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (202) . وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها :

1 - وجود اثر موجب للتوجه الاستراتيجي على الاداء التسويقي لشركات الاسكان في العاصمة الاردنية عمان .

2 - وعدم وجود اثر موجب ومباشر امتغيرات الاضطراب البيئي كعامل معدل في اثر التوجه الاستراتيجي على الاداء التسويقي لشركات الاسكان في العاصمة الاردنية عمان .

12 - دراسة حاتم القرابي (السودان 2014)

الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واداء الشركات السودانية هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الهيكل التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي (التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي) وأداء الشركات السودانية (رضا العاملين والعملاء)، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لاختبار العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (145) استبانة وجهت لإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطي في تلك المؤسسات بنسبة استرداد (91%)، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد وأظهرت نتائج الدراسة

1 - وجود علاقة إيجابية بين بعدي التوجه الاستراتيجي والأداء، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر.

2 - وأن التعقيد يعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين .

3 - كما أن المركزية أيضاً تعدل العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات السودانية وذلك من خلال سعيهم لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم

استراتيجيات التوجه التسويقي و التوجه الإبداعي مما يكون لهما أثر كبير في رضا العاملين والعملاء على حد سواء كما يمكن إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية.

13 – دراسة وائل ادريس والمومني (الاردن 2012)

تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية

هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي السلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي الثقافي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين؛ التكامل الوظيفي الداخلي) بالتوجه السوقي السلوكي (توليد استخبارات السوق؛ إيصال استخبارات السوق؛ الإستجابة لاستخبارات السوق (على أداء شركات التأمين الأردنية من حيث الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين عند مستوى دلالة $05.0 \leq p < 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي الثقافي والسلوكي على أداء شركات التأمين الأردنية بوجود نظام المعلومات التسويقية كمتغير وسيط .

الملحقات

الاستبيان

ملحق رقم () :

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

السيد المستجيب / المستجيبة

حفظكم الله ، ،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،،

الموضوع : استبانة بحث لنيل درجة الماجستير

بالإشارة للموضوع أعلاه ، أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الموضحة في
الإستبانة بعنوان:

"الدور المعدل للاضطراب البيئي في العلاقة بين اساليب الرقابة
الإدارية و أداء الشركات المساهمة" لنيل درجة الماجستير في إدارة
الأعمال نأمل التكرم بتعاونكم معي في الإجابة على اسئلة هذه الإستبانة
بدقة. حيث أن صحة نتائج هذا البحث تعتمد اعتماداً كلياً على
صحة اختياركم ، مع العلم بأن المعلومات التي سأحصل عليها

ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم ،،،

الباحث / فادي الفاتح الطيب محمود
ت: 0912810039

أولاً: البيانات الشخصية :-

*الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق اختياركم :

1. النوع : ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30	40-30	50-40	60-50	60 فأكثر	الفئة العمرية
					الإختيار ✓

3. المؤهل العلمي:

المؤهل	ثانوي	دبلو م	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	أخرى أكتبها	
								الإختيار ✓

4. المسمى الوظيفي:

المسمى	موظف	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير	أخرى أكتبها
الإختيار ✓					

5. سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	سنة إلى 5	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر
الإختيار ✓					

*ثانياً: البيانات الأساسية : المحور الأول. أساليب الرقابة الادارية

درجة الموافقة					إلى أى مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع علامة ✓ في مربع الخيار المناسب	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	العبارات
اساليب تقليدية :						
					1.	استخدام التقارير الاستثنائية الخاصة بمشكلات اداء العاملين
					2.	فحص الشكاوي ومتابعتها حول اداء العاملين
					3.	اعتماد استخدام الاسلوب التفتيشي المفاجئ

					للتحقق من اداء العاملين	
					الرجوع الى السجلات الخاصة باداء العمل لمراقبة اداء العاملين	4.
					الاهتمام بالملاحظة الشخصية من المديرين ورؤساء الاقسام	5.
اساليب حديثة :						
					استخدام ادوات التقنية الحديثة لمتابعة اداء العاملين	1.
					متابعة الادارة للكشف المستمر عن سير العمل وفقا للخطط الموضوعه	2.
					استخدام البيانات الاحصائية والصور البيانية لمراقبة اداء العاملين	3.
					اعتماد الاسلوب الدوري والمنتظم لمتابعة اداء العاملين	4.
					استخدام الاجهزة المتخصصة والحديثة لمتابعة العاملين	5.

المحور الثاني : أداء الشركات المساهمة

درجة الموافقة					إلى أى مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع علامة ✓ في مربع الخيار المناسب
موافق بـ	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	

الرقم	العبارات	شدة			بشدة
الكفاءة					
1.	زيادة معدل سرعة استجابة العاملين				
2.	سرعة تنفيذ الخطط من قبل العاملين في المواعيد المحددة				
3.	زيادة التفكير الابداعي لدى العاملين وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات				
4.	سهولة اجراءات العمل وفهمها من العاملين				
5.	وضوح المسؤولية في تنفيذ برامج ومبادرات العمل من قبل العاملين				
الفعالية					
1.	حرص الرقابة الادارية على تطوير الاداء				
2.	تقويم اداء العاملين يتم بموضوعية و واقعية				
3.	تبتعد الرقابة الادارية عن الاساليب التسليطية في متابعة اداء العاملين				
4.	يؤدي العاملين اعمالهم دون الخضوع للضغوط الخارجية عليهم				
5.	تركز الرقابة الادارية على جودة الاداء				
رضا العاملين					
1.	وجود لائحة للسلوك تركز علي النزاهة و القيم الاخلاقية				
2.	حظر تعامل العاملين في أسهم وسندات الشركة				
3.	منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف				
4.	استخدام طرق لتقييم الأداء لا تتناسب مع				

					طبيعة بعض الوظائف والمهن
--	--	--	--	--	--------------------------

المحور الثالث : الاضطراب البيئي

درجة الموافقة					إلى أى مدى توافق على العبارات التالية: الرجاء التكرم بوضع علامة ✓ في مربع الخيار المناسب	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
الاضطراب السوقي						
					1. تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن	
					2. احيانا يكون الزبائن ذوي حساسية عالية اتجاه السعر	
					3. السعر لا يعتبر مهما بالنسبة للزبائن	
					4. هناك طلب على منتجاتنا من زبائن لم يتعاملوا معنا في السابق	
شدة المنافسة						
					1. أي شي يقدمه احد المنافسين للزبائن يمكن للباقيين تقديمه فورا	
					2. يتم توفير منتجاتنا للزبائن من خلال دراسة شركتنا لاحتياجاتهم ورغباتهم	
					3. تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت	

					4. تهتم شركتنا بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كلّ حسب حاجاته
التكنولوجيا					
					1. التغييرات التكنولوجية التي تعمل فيه شركتنا واضحة وسريعة
					2. للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في ايجاد فرص تسويقية كبيرة
					3. عدد كبير من افكار المنتجات الجديدة اصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية
					4. من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في القطاع الذي تعمل فيه شركتنا