



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
Impact factor isi 1.304

العدد الواحد والعشرون/ تشرين الأول 2023

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة شركة اسمنت نجران

**The Impact of Administrative Control on Job
Performance: A case Study of Najran Cement Company.**

1- عالم الحاج آدم عبد الرحيم. 2- محمد ظافر مهدي الزبادين.

1 – Aleem Alhaj Adam Abdelrahim. 2- Mohammed Dhafer
Mahdi Al-Zabden.

1- الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية- جامعة نجران-
السعودية - جامعة بحري- السودان.

1- Assistant Professor,
Department of Public Administration,
College of Administrative Sciences,
Bahri University, Sudan, Najran
University, Saudi Arabia



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة اسمنت نجران، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع البحث المنهج الوصفي والتحليلي، لتحليل البيانات. وتمحورت المشكلة حول السؤال الرئيسي "ما أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران، وأيضا أتت أهميتها في الدراسة في إثراء المعرفة في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، وتمثلت الفرضية الرئيسة في هل يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي (الفعالية، الكفاءة، التقييم) تعزى للمتغيرات التالية: (المستوى العلمي، سنوات الخبرة الإدارية) من وجهة نظر العاملين في شركة أسمنت نجران، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أنه لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على فاعلية الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة، لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي، واوصت الدراسة بزيادة كفاءة وفاعلية عناصر الرقابة الإدارية في شركات الأسمنت في المملكة العربية السعودية وتعزيز دورها في الرقابة على جودة الأداء، وتفعيل دور الرقابة الإدارية في تحليل المخاطر التي تشكل تهديدا لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات، خاصة مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات والتعثر.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الرقابة الإدارية، فاعلية الأداء، كفاءة الأداء.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Abstract

The study aimed to identify the impact of administrative control on job performance in Najran Cement Company. The questionnaire was used as a data collection tool. The research followed the descriptive and analytical approach to analyze the data. The problem revolved around the main question, "What is the impact of administrative control on job performance in Najran Cement Company? Also, its importance in the study came in enriching knowledge in the field of human resource information systems. The main hypothesis was whether there are differences in the effect of administrative control on job performance (effectiveness, Efficiency, evaluation) is attributed to the following variables: (Educational level, years of administrative experience) from the point of view of workers in Najran Cement Company, and the study reached several results, including: There are no differences in the impact of administrative control on the effectiveness of job performance in Najran Cement Company due to the variable of scientific level and years of experience, there are no differences in the impact of administrative control on job performance evaluation in Najran Cement Company due to the scientific level variable, the study recommended increasing the efficiency and effectiveness of administrative control elements in cement companies in the Kingdom of Saudi Arabia and strengthening its role in monitoring the quality of



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

performance, and activating the role of administrative control in analyzing the risks that pose a threat To achieve the objectives of companies and institutions, especially the risks of non-compliance with laws and instructions and failure.

Keywords: job performance, administrative control, performance effectiveness, performance efficiency.

1-الإطار العام للدراسة

1-1-1 المقدمة:

في الوقت الحاضر، تواجه الشركات تحديات أكثر من أي وقت مضى، سواء كانت داخلية أو خارجية مما يؤثر على أنشطة وأداء المنظمة في بيئة عملها. ومع ذلك، فإن الإدارة الجيدة تمكن المنظمة من مواجهة المشاكل والمتاعب بناءً على الوظائف الهامة والعمليات الإدارية مثل التخطيط والتوجيه والرقابة التنظيمية التي تستخدمها المنظمة، كما أنها نشاط إداري يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها ومقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لتلك الخطط، كما يتم من خلالها متابعة أداء العامل لمقارنته مع نجا ازته خلال فترة محددة في الأهداف والخطط (ألبوش، 2017، ص6). فالأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض، وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة (تاجوري، 2015، ص12). كما يرتبط نجاح عملية التطوير بالقضاء على الفساد، والإصلاح المالي والإداري، والاستخدام الجيد للموارد المتاحة،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتطوير السياسات، والإدارة وكفاءة الموظفين، وهي أهداف يجب تحقيقها. (Bogered, 2016, p5).

وتهتم المؤسسات بمتابعة المهام الرقابية الإدارية من أجل: تقليل فرص الاحتيال، وتقليل اختلاس حماية الأصول والأموال، وضمان سلامة استخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي يطلبها القسم بشكل منتظم، وتسهيل عملية صنع القرار، ولذلك فإن عملية التنمية في المؤسسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة المالية والإدارية، حيث أن التطوير هو عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بتخطيط سليم (Ganahreh, 2018, p56).

كما أن الرقابة الإدارية الفعالة للأداء الوظيفي لها دور بالغ الأهمية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة (Jayarathna, & Weerakkody, 2015,p162).

1-1-2 مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران؟" ويتفرع منه الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي درجة الرقابة الإدارية في شركة أسمنت نجران؟
- 2- ما هي درجة الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران؟
- 3- هل يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي (الفعالية، الكفاءة، التقييم) تعزى للمتغيرات التالية: (المستوى العلمي، سنوات الخبرة الإدارية) من وجهة نظر العاملين في شركة أسمنت نجران؟

1-1-3 فروض البحث: تتمثل فرضيات الدراسة بما يلي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1- لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على فاعلية الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران

تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية).

2- لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران

تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية).

3- لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران

تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية).

4- لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى

للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية).

1-1-4 أهداف الدراسة يتمثل الهدف الرئيس في: التعرف إلى دور الرقابة الإدارية على

الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران، ويمكن اشتقاق الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على درجة الرقابة الإدارية في شركة أسمنت نجران.

2- التعرف على درجة الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران.

3- الكشف عن الفروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي (الفعالية، الكفاءة، التقييم)

تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية) من وجهة نظر العاملين في

شركة أسمنت نجران.

1-1-5 أهمية الدراسة: يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية والعملية، فبالنسبة

للأهمية النظرية تتبع أهمية الدراسة، فالرقابة تعتبر بمثابة الجهاز العصبي للجسم، كونها عملية

تهتم بتوجيه نشاطها إلى الأداء الإداري.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومن ناحية الأهمية العملية، من المتوقع أن تساهم في زيادة وعي المسؤولين في شركة أسمنت نجران بطرق الرقابة الإدارية وكيفية تطبيقها بالشكل الذي يحقق أفضل تحسين وتطوير للأداء الوظيفي.

1-1-6 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بالحدود التالية: **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على موضوعها والمتمثل في أثر الرقابة الادارية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة أسمنت نجران. **الحد المكاني:** يتم تطبيق الدراسة في شركة أسمنت نجران. **الحد الزمني:** أثناء الفصل الثاني من السنة الدراسية 2022م. **الحد البشري:** يشمل الموظفين في شركة أسمنت نجران.

2-الدراسات السابقة:

1-2 الدراسات العربية:

1-1-2 دراسة حسن علي (2016) بعنوان: " الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم" هدفت الدراسة للتعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت المشكلة البحثية في ملاحظة الباحث بالرجوع للدراسات السابقة وجود العديد من التوصيات بدراسة موضوع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، ولاحظ الباحث وجود بعض



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسات حول الموضوع بوظائف غير المدراء، وقلّة الدراسة التي يهتم بأداء مدراس المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26)، وهذا يُشير إلى مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية، وأن الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري مقداره (0.40)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي، ووجود فروق تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور. وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.

2-1-2 دراسة البوش (2016) بعنوان: " الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة (ODEJ) أم البواقي" هدفت الدراسة التعرف على دور الرقابة في تحسين أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتمت المشكلة البحثية: في قلة الدراسات البحثية حول الموضوع لذلك جاءت الدراسة للتطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح الغموض الذي يكتنف الرقابة. وكشفت النتائج أن عملية الرقابة الإدارية ساعدت في تقييم النشاط الفعلي للمؤسسة ومقارنته مع ما يلزم لمعالجة الانحرافات، وأن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية في المؤسسة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ونظام الرقابة داخل ديوان الشباب والرياضة متكامل وشامل وخاصة وأنه يتم الالتزام بتفعيل

الرقابة من باب المؤسسة إلى أعلى المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على

طرائق جديدة في الرقابة لتحسين الأداء الوظيفي لديهم.

2-2-2 الدراسات الأجنبية:

1-2-2 دراسة جايراثنا وويركودي (Jayarathna, & Weerakkody, 2015) بعنوان:

"تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي: بالإشارة إلى البنوك العامة في سري لانكا" هدفت الدراسة التعرف على تأثير الممارسات الإدارية الرقابية على الأداء الوظيفي للبنوك العامة في سري لانكا، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي. وتمتلك المشكلة البحثية: تعاني سريلانكا من مشكلات إدارية في أداء الموظفين خاصة في البنوك لقلة وجود نظام رقابة إداري معنن وواضح، لذلك جاءت الدراسة التي تتمثل في السؤال الرئيس التالي: "ما تأثير الممارسات الإدارية الرقابية على الأداء الوظيفي للبنوك العامة في سري لانكا. وكشفت النتائج أن هناك تأثير لممارسات الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، لكنه ليس معنوياً. بناءً على ذلك يمكن الاستنتاج أن أداء الموظف الوظيفي قد تأثر بممارسات الرقابة الإدارية، ويمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير الممارسات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المسؤولين على كيفية تنفيذ الممارسات الرقابية الإدارية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2-2-2دراسة جانيهريها (Ganahreh, 2018) بعنوان: " أثر الرقابة الادارية على أداء

العاملين: أدلة من الشركات الصناعية في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بتأثير

الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الصناعي الأردني بشكل تجريبي. وتمت

المشكلة البحثية: لاحظ الباحث قلة الدراسات المتعلقة بموضوع الرقابة الإدارية وأثرها على

قطاع الموظفين في الأردن، ولذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة في الأدبيات وكذلك دراسة

تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الصناعي الأردني بشكل تجريبي.

وكشفت نتائج الدراسة أن نظام الشفافية والرقابة أن له تأثيراً مباشراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية

على أداء الموظفين. وهذا يدل على أنه كلما زاد توافر الشروط الأساسية للتبادل الحر والمفتوح

للمعلومات للمتضررين من القرارات الإدارية ومستوى تنفيذ خطط ومعايير الرقابة حسب

المنظمة، كلما زاد أداء الموظفين لواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية بشكل جيد. ومع ذلك، لم

تشر القيادة الإدارية إلى أي تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين. يمكن أن تُعزى هذه

النتيجة إلى غالبية أنماط القيادة السائدة في الشركات الأردنية، سواء كانت استبدادية أو حرة،

والتي لا تؤثر على أداء الموظفين إيجابياً رغم أن الأدبيات أشارت إلى تفضيل النمط

الديمقراطي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المؤسسات على كيفية تنويع أساليب الرقابة

الفاعلة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
3 الرقابة الإدارية

3-1 تعريف الرقابة الإدارية: الرقابة الإدارية هي الأساليب والأدوات المستخدمة من قبل الإدارة الوسطى والعليا من أجل متابعة وضبط سير العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل منتظم، ومراقبة سير العمل بشكل فعال (البراني وآخرون، 2020، ص2). كما أنها: "عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقق الأهداف المبتغاة، والكشف عن المعوقات التي تعرقل تحقيقها، والعمل على حل المشكلات بأقل تكلفة وأقل جهد ووقت" (علي، 2016، ص11). وأيضا هي أحد وظائف الإدارة والتي تركز على قياس الأداء ومن ثم تصحيح الأداء بناء على معايير سابقة للتأكد من مدى تحقق الأهداف وعملية التخطيط (تاجوري، 2015، ص33). وتعتبر الرقابة الإدارية وظيفة إدارية هامة تهتم بالتأكد أن كل ما تم التخطيط له يسير بنظام ووفق ما هو مخطط من خلال تنظيم وتنسيق وتوجيه كافة الجهود لتنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة (Ganahreh, et al., 2018, p53).

تعرف بأنها: "نشاط إداري يهدف من خلالها التأكد ان ما يجري من أعمال ومهام على أرض الواقع في المنظمة مطابقة لما سبق الاتفاق عليه من خطط له، فالرقابة الإدارية هي التأكد مما يتم إنجازه" (ألبوش، 2017، ص9).

3-2 أهمية الرقابة الإدارية: تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف الهامة التي تعمل على تحقيق الأداء كما يجب بفاعلية وكفاءة وتتجنب حدوث المشكلات والوقوع في الخطأ، كما تعمل على تصحيح الانحرافات، ويمكن تحدي أهمية الرقابة الإدارية فيما يلي (تاجوري، 2015، ص33): تساهم الرقابة الإدارية بتحسين مستوى المنظمة في التخطيط كونه مطلباً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أساسيا من متطلبات الرقابة الإدارية. تساعد الرقابة الإدارية في تأسيس هيكل تنظيمي سليم يعرف كل منهم مهامه وأدواره الوظيفية. يساهم نظام الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء الصغيرة فور وقوعها وبالتالي يمنع من انتشارها. يساعد نظام الرقابة على السيطرة على جميع النواحي الفنية والسلوكية والإدارية الموجودة داخل المنظمات والتي تزايدت بفعل الإدارة المعاصرة. تعمل الرقابة الإدارية على التأكد من توجيه كافة الجهود في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، حيث ترتبط الرقابة الإدارية ارتباطا وثيقا بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه.

3-3 مراحل الرقابة: يمكن تحديد مراحل الرقابة الإدارية فيما يلي (حسن علي، 2016، ص25-26):

3-3-1 المرحلة الأولى: تحديد الأهداف: تتبع أهمية الأهداف من كونها تعطى المدراء والعاملين بالمنظمة العديد من الارشادات مثل اتخاذ القرار والمساعدة في تقييم الأداء والكفاءة التنظيمية وتعتبر تحديد الأهداف أساس وضع وتحديد المقاييس والمعايير فبدون تلك الأهداف لن يكون هناك تخطي منظم للعمل.

3-3-2 المرحلة الثانية: وضع المقاييس والمعايير: فلا تستطيع الرقابة الإدارية القيام بمهامها بدون المعايير لأنه لا تتم عملية مطابقة الأداء بما هو مطلوب إتمامه.

3-3-3 المرحلة الثالثة: قياس وتقييم الأداء الفعلي: وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأداء المنجز، عن طريق المقارنة بين ما تم انجازه بالفعل بالمعايير والمؤشرات التي تم وضعها والهدف من ذلك هو معرفة مقدار الانحراف.

3-3-4 المرحلة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بعد أن تتم عملية التقييم يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء الذي تم التخطيط له، فإذا كانت مستويات الأداء الفعلي قريبة من الأداء



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المتوقع يتم الاستمرار في عملية التقييم، ويتم تشجيع العاملين على الاستمرار في العمل، أما

إذا كان هناك فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع يتم إعلام المؤسسة بذلك ويتم اتخاذ

الاجراءات التصحيحية المناسبة.

شكل (1) مراحل الرقابة الإدارية



3-4 خصائص الرقابة الإدارية: تتمثل أهمها فيما يلي (Alawaqlwh, 2021, p850):

-الدقة، الاقتصاد، سهولة الفهم، التنبؤ بالمستقبل، المشاركة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
شكل (2) خصائص الرقابة الإدارية



المصدر: (Alawaqlwh, 2021, p850)

3-5 الأساليب المختلفة للرقابة الإدارية: (السنان، 2016، ص 50):

3-5-1 الأساليب التقليدية:

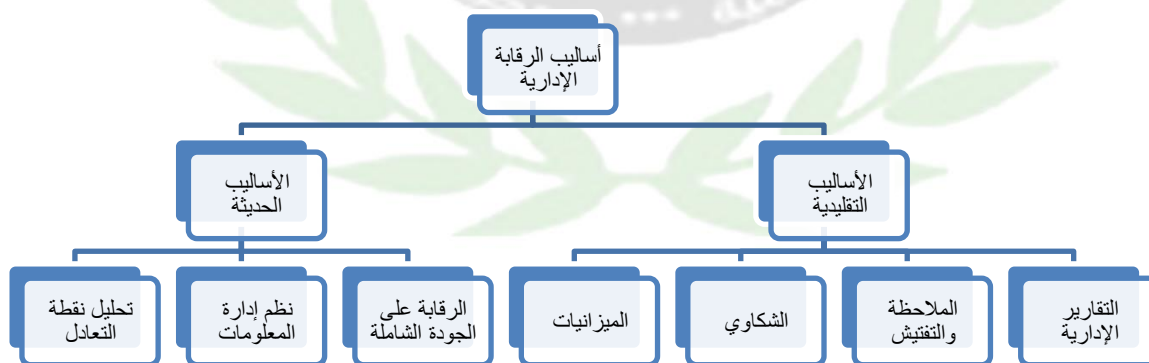
- التقارير الإدارية: تتيح مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، ويتم رفع التقرير إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف.
- الملاحظة والتفتيش: يتم من خلال الملاحظة تسجيل الملاحظات عن أداء العاملين والنتائج التي تم تحقيقها ومدى سير العمل وفق الضوابط والمعايير التي تم وضعها.
- الشكاوي: وهو أسلوب قديم لكنه يتيح الفرصة للعاملين والجمهور للتقدم بالشكاوى إلى المسؤولين حول العمل الإداري.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- **الميزانيات:** تساعد الميزانيات وخاصة ما يتصل بالنفقات العامة ومقارنتها بالواقع الفعلي في قياس الواقع الإداري.
- **3-5-12 أساليب الرقابية المتخصصة:** (السنان، 2016، ص 50):
- **نظم إدارة المعلومات:** من المعروف في عصر المعلومات ومع كثرتها أن الرقابة لا تكون فاعلة إلا إذا اعتمدت على بيانات صحيحة.
- **الرقابة على الجودة الشاملة:** تركز معايير الجودة الشاملة على الرقابة على الانتاج من خلال رسم الرسوم التوضيحية التي تظهر مدى الانحرافات عن مستويات الأداء المقبولة خلال فترات محددة.
- **تحليل نقطة التعادل:** يمكن من خلالها تحديد كميات البيع والانتاج التي تتحقق عندها نقطة التعادل بين النفقات والإيرادات.

شكل (3) أساليب الرقابة الإدارية



المصدر: (السنان، 2016، ص 50)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4: الأداء الوظيفي

4-1 مفهوم الأداء الوظيفي: ويعرف بأنه قيام الأفراد بمهام مختلفة تتبع عمل معين ويتم من خلالها بذل جهد نوعي وفق نمط أداء معين ويتم بعد ذلك تقدير جهود العاملين بشكل عادل" (Alawaqlwh, 2021, p855). كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: هو ناتج الجهد الموضوع من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، والمستوى المتوقع من المخرجات التي تسعى المنظمات الموصولة له من خلال جهد العاملين بشكل قابل للقياس ومرتزامن بكمه مع مستوى تحقيق الأهداف (البراني وآخرون، 2020، ص2). أيضا يمكن تعريف الأداء الوظيفي أنه: "أداء الموظفين مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات الصلة التي تعكس التميز في مهام ومسؤوليات الموظف والتي تشمل جودة الأداء، والتنفيذ الجيد، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، وكذلك الاتصال والتفاعل مع بقية المنظمة، والالتزام بالجوانب الإدارية للعمل، والسعي للاستجابة لها بعناية وفاعلية (Ganahre, 2018, p56). وكذلك يعرف بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي بدأت بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة لفرد (علي، 2016، ص13). ويعرف الأداء الوظيفي أنه: نتاج جهد معين يبذله الفرد أو مجموعة من الأفراد لانجاز عمل معين" (تاجوري، 2015، ص 11).

4-2 أهمية الأداء الوظيفي: تتنوع أهمية الأداء الوظيفي ويمكن توضيحها فيما يلي (Al-Omari, & Okasheh, 2017, p1546): يعد الأداء الوظيفي عاملاً مهماً للغاية يؤثر على ربحية أي مؤسسة. يعد الأداء الوظيفي مهم للمؤسسات حيث يؤدي أداء الموظفين إلى نجاح الأعمال. أيضاً، الأداء مهم للأفراد، لأن إنجاز المهام يمكن أن يكون مصدراً للرضا الوظيفي. يؤدي الأداء الوظيفي إلى تحقيق أهداف المنظمة فهو مجموعة من السلوكيات أو



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأنشطة يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة. يساهم تأدية الموظف لجزء من الأداء الوظيفي المرتبط بوظيفته في استمراري العمل داخل المؤسسة وتحقيق الهدف من وجوده في المنظمة. يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق العامل لأهدافه الخاصة. يساهم الأداء الوظيفي الجيد في حصول العامل على مكافآت وحوافز اضافية، والترقية. يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين عند شعور العامل بالتقدير من الإدارة على عمله.

3-4 أبعاد الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي هو بناء يشمل السلوكيات الخاضعة لسيطرة العمال والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، سنقوم بتعريف كل من هذه الأبعاد (Ramos-Villagrasa, et al., 2019, p197):

- **أداء المهمة:** والذي يشير إلى "السلوكيات التي تساهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة"، ويستلزم سلوكيات تختلف باختلاف الوظائف، ومن المرجح أن يتم وصفها حسب الأدوار والتي يتم تضمينها عادة في الوصف الوظيفي.
- **البعد الثاني هو الأداء السياقي:** ويشار إليه أيضًا بسلوك المواطنة التنظيمية، ويتضمن مهام تتجاوز واجبات الوظيفة، أو المبادرة، أو التعاون مع الآخرين، أو الحماس، يتمثل الاختلاف في أداء المهام في أنه في الأداء السياقي، يتم تعزيز الأداء الفعال للمؤسسة، ولكن ليس بالضرورة أن يكون له تأثير مباشر على إنتاجية العمال.
- **البعد الثالث هو سلوك العمل:** وهو سلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية، والذي يُعرّف بأنه "سلوك تطوعي يضر برفاهية المنظمة" (علي، 2015، ص 35):



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- **العناصر التنفيذية:** وتشمل قدرة العامل على انجاز الأعمال في ضوء كما تم تحديده من موارد بفاعلية.
- **العناصر الأكاديمية:** وتشمل معرفة العامل بنظام العمل والاجراءات، ومعرفة العامل بأهداف العمل ومهامه، والمفاهيم والأسس العلمية المرتبطة بالعمل.
- **العناصر التطويرية:** وتشمل قدرة العامل على تطوير أدائه والاهتمام بمتابعة المستجدات في مجال العمل.
- **العناصر الاجتماعية:** وتشمل علاقة الفرد برؤسائه في العمل، والعلاقة مع الزبائن، والعلاقة مع الزملاء في العمل.
- **العناصر الأخلاقية:** وتشمل التزام العمل بأخلاقيات المهنة التي يعمل فيها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
شكل (4) عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: (علي، 2015، ص35)

4-5 العلاقة بين الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية: تلعب الرقابة الإدارية دوراً فاعلاً في تطوير أداء المؤسسات نحو الأفضل، كما أنها تهتم بتطوير أداء العاملين من خلال ضبطه واكتشاف الانحرافات والتعرف على نقاط الضعف عند أداء المهمة بما في ذلك مهام المسؤولين والمدراء وبالتالي تهدف إلى وضع حلول للمشكلات وضبطها ووضع الحلول الوقائية وكذلك العلاجية، ولذلك يمكن القول أن الأداء هو السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو الوسيلة الرقابية إلى تحقيق الأهداف. ولذلك يمكن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
تحديد أهمية الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي فيما يلي (البراني وآخرون، 2020،

ص5):

- تساهم الرقابة على الأداء في الكشف عن مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمة ويساهم ذلك في محاولة علاجها من خلال برامج علاجية.
- تساهم في التقليل من الانحرافات في الأداء الوظيفي من خلال الالتزام بمعايير الأداء التي يتم رصدها من قبل كما يتم وضع الخطط الوقائية التي تقلل من الانحرافات قبل وقوعها.
- تساهم الرقابة الإدارية في التوصل إلى كفاءة الأداء وفاعليته حيث من خلال الرقابة المستمرة يتم توجيه الاداء إلى الوجه الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تساهم الرقابة الإدارية في فهم مظاهر ضعف الأداء، وأسبابه، ومن هذه المظاهر الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم الالتزام بإنهاء الأعمال في وقتها المحدد، والتصادم المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد، وعدم الانسجام مع الثقافة المؤسسية، وفقدان الدافعية للعمل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
5 إجراءات الدراسة:

5-1 منهج البحث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وبيان خصائصها وكما بإعطائها وصفا رقميا من خلال ارقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهر أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (صافي، 2018).

5-1 مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين في شركة أسمنت نجران في الفترة 2022 والذين يبلغ عددهم حسب الإحصاءات الرسمية للعام 1444هـ (100) موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (50) فرد من الذكور بما يضمن أن تمثل كافة عناصر المجتمع وأن يكون لكل فرد نفس الفرصة للظهور في العينة دون أن يؤثر في عملية الاختيار. (صافي، 2018، ص5).

5-2 أداة الدراسة: ولتحقيق أهداف البحث الحالي لقد تم إعداد استبانة مكونة من جزئيين: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية أما الثاني: محاور الاستبانة وتشمل محورين أساسيين (المحور الأول: الرقابة الادارية، المحور الثاني: الأداء الوظيفي).

5-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري: لقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين والأكاديميين ممن يحملون شهادة الدكتوراه، وقد تم توجيه طلب إليهم لإبداء الرأي في فقرات الاستبانة المختلفة من حيث صياغة الفقرات، وصلاحياتها، ومدى انتمائها إلى محور الذي تم وضعها فيه، وقد تم إجراء التعديلات وفقاً لتعليمات هؤلاء المحكمين لتصل الاستبانة في صورتها النهائية إلى (28) فقرة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: ولكي يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم تطبيق أداة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (25) شخصاً وباستخدام برنامج (SPSS) تم استخراج معامل ارتباط (بيرسون).





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6مناقشة النتائج وتفسيرها

تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة أو محور بناء على تقسيم الدرجات لمقياس ليكرت الخماسي،
وفيما يلي عرض لنتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:

6-1 نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته وتفسيره: وللإجابة عن هذا السؤال: " ما هي درجة الرقابة الإدارية في شركة أسمنت نجران، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبينة في جدول رقم (12)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول.
الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحور الرقابة الإدارية في شركة

أسمنت نجران

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	يوجد التزام بتعليمات دوام العاملين	3.43	1.07	9	عالية
2	يتم متابعة توقيعات المرؤوسين عند الحضور والانصراف	4.26	.78	3	عالية جدا
3	يتم اطلاع المرؤوسين على التعليمات الرسمية الخاصة بالعمل	4.10	.99	8	عالية
4	يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة بحق المرؤوسين الذين لا يتقيدون بالتعليمات الرسمية	4.26	.90	3	عالية جدا
5	يتم متابعة اجازات العاملين حسب التعليمات المعمول بها	4.26	.90	3	عالية جدا
6	يتم حفظ السجلات والملفات في مكان آمن ومناسب	4.43	.77	1	عالية جدا
7	يتم توثيق المراسلات الرسمية الصادرة والواردة	4.20	.84	6	عالية جدا
8	يتم رفع التقارير الإدارية الدورية للمسؤولين في المستويات الإدارية الأعلى.	4.33	.80	2	عالية جدا
9	يتم التأكد من مدى صلاحية مرافق الشركة	4.13	.97	7	عالية
	المحور الأول جميع فقرات	3.7	.85		عالية

المصدر/إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت بين (3.43-4.43) وأنه قد بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (3.7) والانحراف المعياري يساوي (0.58)، مما يشير إلى أن درجة الرقابة الإدارية في شركة أسمنت نجران من وجهة نظر الموظفين عالية. وجاءت: الفقرة (يتم حفظ السجلات والملفات في مكان آمن ومناسب.) بمتوسط حسابي (4.43)، والترتيب الأول، وجاءت الفقرة (يتم رفع التقارير الإدارية الدورية للمسؤولين في المستويات الإدارية الأعلى.) بمتوسط حسابي (4.33)، والترتيب الثاني، بينما جاءت الفقرة (يوجد التزام بتعليمات دوام العاملين.) بمتوسط حسابي (3.43) والترتيب الأخير.

ويعزو الباحثان حصول هذا المحور على درجة عالية إلى أنّ الموظفين الإداريين في شركة أسمنت نجران مسؤولون بصورة أساسية امام الجهات المسؤولة عن متابعة كيفية ومدى الالتزام بتطبيق التعليمات واللوائح من قبل الموظفين داخل الشركة، ولذلك يلتزم المسؤولون في الشركة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بإدارة شركات الأسمنت والتي تعتبر بدورها أساسيات رئيسة لبناء قواعد عمل متينة تساعد على تشكيل فريق عمل ناجح. كما أن الالتزام بالتعليمات الخاصة بالدوام والحضور والانصراف وأرشفة الملفات وحفظها من مميزاتنا أنها تعمل على فرض النظام داخل الشركة وتسهل عملية الرجوع للمعلومات بسرعة، وهذا يعزز انتاجية الشركة ويوفر عليها الوقت والجهد.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا المحور مع نتائج دراسة حسن (2016) التي أظهرت أن الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

معياري مقداره (0.26)، وهذا يُشير إلى مستوى مرتفع جداً للرقابة الإدارية، ودراسة العواقل (2015) التي أظهرت أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية كانت مرتفعة في كافة أبعادها الإدارية والفنية.

6-2 نتائج الإجابة على السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره: وللإجابة عن هذا السؤال الذي ينص على: "ما هي درجة الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران؟"، تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبينة في جدول رقم (8) و(9) و(10)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني وأبعاده الثلاثة.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران (في تحقيق الفعالية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تراجع الشركة قراراتها في ضوء الأهداف التي وضعتها	4.06	.86	2	عالية
2	تسعى الشركة إلى أحداث تغيير ايجابي في إجراءات العمل.	4.13	.97	4	عالية
3	يتم تزويد العاملين بخبرات متنوعة وتنمية مهاراتهم اللازمة لتنفيذ الأعمال في الشركة	4.06	1.04	2	عالية
4	توفر الشركة التجهيزات اللازمة لنوعية الخدمة المقدمة للمستخدمين	4.26	.86	1	عالية جدا
	جميع فقرات المحور الثاني	4.13	789		عالية

المصدر/إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويوضح الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني وهو الأداء الوظيفي

في شركة أسمنت نجران والخاص ببعد (تحقيق الفعالية) أنها تقع بين (4.26-4.13)، وبلغ المتوسط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحسابي لجميع فقرات بعد تحقيق الفعالية (4.13) والانحراف المعياري هو (0.789)، مما يدل على أن الاداء الوظيفي بشركة أسمنت نجران والخاص ببعده (تحقيق الفعالية) قد جاء بدرجة عالية. وقد جاءت الفقرة (توفر الشركة التجهيزات اللازمة لنوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26)، وجاءت الفقرة (تسعى الشركة إلى احداث تغيير ايجابي في إجراءات العمل). بمتوسط حسابي (4.13) في الترتيب الأخير.

ويعزو الباحثان حصول هذا المحور على درجة عالية إلى اهتمام الشركة بتحقيق فاعلية الاداء الوظيفي، وذلك ايماناً منها بأن فاعلية الاداء تساهم في رفع الانتاجية وتعكس سمعة طيبة عن الشركة وأعمالها الجيدة وتعمل على تحقيق الرفاهية والصلابة والاستمرارية وتطور النمو المهني للموظفين، كما انها تعمل على تنظيم العمل بشكل جاد ومعرفة الأخطاء ومعالجتها في الوقت الصحيح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (2016) ودراسة ألبوش (2016) التي أظهرت أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية في المؤسسة ونظام الرقابة داخل ديوان الشباب والرياضة متكامل وشامل وخاصة وأنه يتم الالتزام بتفعيل الرقابة من باب المؤسسة إلى أعلى المؤسسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران
(في تحقيق الكفاءة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تتطابق خدمات الشركة المقدمة للمستخدمين مع المواصفات المحددة	4.32	.79	2	عالية
2	تستخدم الشركة الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الشركة	4.24	.89	4	عالية
3	تقدم الشركة خدماتها للمستخدمين بتكاليف قليلة	4.30	.67	3	عالية
4	تتطابق الموازنة التقديرية للشركة مع مصروفاتها الفعلية	4.36	.66	1	عالية جدا
5	تحسن الشركة من نظام الاتصالات فيها	4.18	.80	5	عالية
	جميع فقرات المحور الثاني	3.36	.55		عالية

المصدر/ إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ويبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران والخاص ببعده (تحقيق الكفاءة) تقع بين (4.18-4.36)، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تحقيق الكفاءة (3.36)، والانحراف المعياري يساوي (0.55)، مما يدل على أن الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران والخاص ببعده (تحقيق الكفاءة) جاء بدرجة عالية. وجاءت الفقرة (تتطابق الموازنة التقديرية للشركة مع مصروفاتها الفعلية). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36)، وجاءت الفقرة (تحسن الشركة من نظام الاتصالات فيها). بمتوسط حسابي (4.18) في الترتيب الأخير.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويعزو الباحثان حصول هذا المحور على درجة عالية إلى أن الرقابة الإدارية تعزز من كفاءة المؤسسات من حيث ابتكار طرق اتصالات حديثة وتكنولوجية تعزز عمليات التواصل الايجابي، وبالتالي تتجنب الشركة مشكلات الاتصال التي تؤدي إلى خلق مشاكل وعرقلة العمل، كما تساعد الرقابة من تطوير كفاءة المسؤولين في إعداد الموازنات التقديرية والفعلية، وتساعدهم على التخطيط للأهداف مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الشركة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (2016) ودراسة ألوش (2016) التي أظهرت أن الرقابة تساهم بشكل فعلي في زيادة الكفاءة من خلال خلق قنوات اتصال فاعلة وتدريب العاملين على إعداد الموازنة وتحديد الأهداف.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران
(في التقييم الفاعل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تضع الشركة أهداف قابلة للقياس	4.24	.82	4	عالية جدا
2	توجد في الشركة برامج قائمة على سياسات لتحقيق الأهداف	4.22	.78	6	عالية جدا
3	تضع الشركة مؤشرات لتقييم أداء المرؤوسين لجميع المستويات	4.24	.89	4	عالية جدا
4	تقييم الشركة الأداء بشكل فعلي في ضوء المؤشرات المحددة	4.34	.77	1	عالية جدا
5	تصحح الشركة الانحرافات في الأداء بشكل مستمر	4.26	.82	3	عالية جدا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
6	تقييم الشركة أداء مرؤوسيهاموضوعية	4.28	.64	2	عالية جدا
7	تطبيق الشركة تقييم شامل على كافة الفئات الوظيفية في الشركة	4.20	.90	7	عالية جدا
8	ترابط الشركة الأداء الجيد بالحوافز (مادية ومعنوية)	4.14	.85	10	عالية
9	تعتمد الشركة نظام تقييم معطن وشفاف	4.20	.90	7	عالية جدا
10	تزود الرقابة الشركة بالمعلومات عن أوضاع وأداء المرؤوسين	4.20	.85	7	عالية جدا
	جميع فقرات المحور الثاني	4.23	.68		عالية جدا

المصدر/إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من خلال الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني، الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران والخاص ببعدها (التقييم الفاعل) أنها تقع بين (4.34-4.14) وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تحقيق الفعالية (4.23) والانحراف المعياري هو (0.68)، مما يشير على أن الأداء الوظيفي بشركة أسمنت نجران والخاص ببعدها (التقييم الفاعل) جاء بدرجة عالية جدا. وجاءت الفقرة (تقييم الشركة الأداء بشكل فعلي في ضوء المؤشرات المحددة.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34)، وجاءت الفقرة (ترابط الشركة الأداء الجيد بالحوافز (مادية ومعنوية) بمتوسط حسابي (4.14) في الترتيب الأخير.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويعزو الباحثان حصول هذا المحور على درجة عالية إلى أن مدراء الشركات والمؤسسات يؤكدون أن الرقابة الإدارية لها دور فاعل في تقييم الأداء الفعلي داخل المؤسسات، مما يساهم في رفع أداء العاملين وتعزيز نقاط القوة والعمل على علاج نقاط الضعف من خلال برامج تدريبية معدة إعداد جيداً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ألبوش (2016) التي أظهرت أن عملية الرقابة الإدارية ساعدت في تقييم النشاط الفعلي للمؤسسة ومقارنته مع ما يلزم لمعالجة الانحرافات، وأن الرقابة تساهم بشكل فعلي في تحسين تقييم الأداء من خلال توفير معايير ومؤشرات للأداء السليم.

6-3 الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره: وللإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: "هل يوجد فروق في أثر للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي (الفعالية، الكفاءة، التقييم) تعزى لمتغير المستوى العلمي من وجهة نظر العاملين في شركة أسمنت نجران. تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار الفرضيات:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حسب

المستوى العلمي

الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات		بين المجموعات		المتغير	معايير دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في تحقيق الفاعلية
		متوسط المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
.884	.218	7.974	366.795	1.735	5.205	المستوى العلمي	تحقيق الفاعلية
.486	.826	7.673	352.975	6.342	19.025	سنوات الخبرة	تحقيق الكفاءة
.886	.214	10.505	483.240	2.253	6.760	المستوى العلمي	تحقيق التقييم الفاعل
.334	1.164	9.900	455.417	11.528	34.583	سنوات الخبرة	المحور ككل
.873	.233	49.313	2268.417	11.488	34.463	المستوى العلمي	
.519	.766	47.680	2193.276	36.535	109.604	سنوات الخبرة	
.882	.220	154.400	7102.390	34.030	102.090	المستوى العلمي	
.428	.942	147.551	6787.356	139.041	417.124	سنوات الخبرة	

المصدر/إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ولاختبار الفرضية الأولى: التي تنص على: "لا يوجد فروق في أثر للرقابة الإدارية على فاعلية

الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير (المستوى العلمي، وسنوات الخبرة).

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد تحقيق الفاعلية أن قيم ف المحسوبة لمتغير والمستوى العلمي

وسنوات الخبرة هي على التوالي (0.218) و (0.826). أصغر من قيمة ف الجدولية، وأن قيم الدلالة

(0.884) و (0.486) أكبر من قيمة (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا يوجد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فروق في أثر الرقابة الإدارية على فاعلية الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة.

ولاختبار الفرضية الثانية: التي تنص على: "لا يوجد فروق في أثر للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير (المستوى العلمي وسنوات الخبرة).

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد تحقيق الكفاءة أن قيم ف المحسوبة لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة على التوالي (0.214) و(1.164) أصغر من قيمة ف الجدولية، وأن قيم الدلالة هي (0.886) و (0.334) أكبر من قيمة (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا يوجد فروق في أثر للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي أو المؤهل العلمي.

ولاختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على: "لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة.

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد على تقييم الأداء الوظيفي أن قيم ف المحسوبة لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة على التوالي (0.233) و (0.766) أصغر من قيمة ف الجدولية، وأن قيم الدلالة لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة (0.873) و (0.519) أكبر من قيمة (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ولاختبار الفرضية الرابعة: التي تنص على: "لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء

الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة.

يتضح من الجدول السابق الخاص بمحور الأداء الوظيفي ككل أن قيم ف المحسوبة (0.220) و

(.942) أصغر من قيمة ف الجدولية، وأن قيم الدلالة هي على التوالي (.882) و (.428) أكبر من

قيمة (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية

على تقييم الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة وحصول هذا المحور بأبعاده الثلاثة على قيم دلالة أعلى من (0.05) إلى

أن أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين بشركة أسمنت نجران وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية

سواء كانوا من حملة الثانوية أو الدبلوم أو البكالوريوس أو الماجستير أو على اختلاف سنوات خبرتهم

أقل من خمس سنوات، من أقل من خمس سنوات إلى عشر سنوات، و 10 أقل من 15، أو أكثر من

15 سنة أجابوا على فقرات المحور وأبعاده إجابات واعية ومنسجمة تعكس فهمهم للدور الذي تؤديه

الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، حيث يساهم تطبيق الرقابة الإدارية في تحسين الفاعلية والكفاءة

وتقييم الأداء كونه يجعل الهيكل التنظيمي للشركة قادرا على تحقيق رؤية ورسالة الشركة، من خلال

تتبع العملية الرقابية لأداء العاملين وواجباتهم الوظيفية والكشف عن أي أخطاء قبل وقوعها، وجعل

آليات العمل منسجمة مع أهداف الشركة.

كما تساهم الرقابة في توفير آليات معزز للرقابة مثل التخطيط الجيد ووضع الأهداف وتحديدها وخلق

نماذج سهلة وفاعلة للاتصال بين العاملين وبين العاملين والرؤساء، وتوفير نظام معلومات قوي قادر



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

على اتخاذ القرارات، وتحسين سمعة الشركة على الصعيد الداخلي والخارجي، ولذلك يتم قبول الفرضية
الصفريية التي تنص أنه لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في شركة أسمنت
نجران تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (2016) وألبوش (2016) و دراسة جايراثنا وويركودي
(Jayarathna, & Weerakkody, 2015) في عدم وجود فروق، بينما تختلف مع دراسة
جانيرهيا (Ganahreh, 2018) ودراسة العواقلة (2021).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7 النتائج والتوصيات:

1-7 النتائج:

* أنه لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على فاعلية الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة.

* لا يوجد فروق في أثر للرقابة الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير (المستوى العلمي وسنوات الخبرة).

* لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي وسنوات الخبرة.

* لا يوجد فروق في أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء الوظيفي في شركة أسمنت نجران تعزى لمتغير المستوى العلمي.

2-7 التوصيات: وفقا لما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة التالي:

* زيادة كفاءة وفاعلية عناصر الرقابة الإدارية في شركات الأسمنت في المملكة العربية السعودية وتعزيز دورها في الرقابة على جودة الأداء.

* تفعيل دور الرقابة الإدارية في تحليل المخاطر التي تشكل تهديدا لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات، خاصة مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات والتعثر.

* لاهتمام بإنشاء صندوق للشكاوي تكون مهمته التعرف على آراء العملاء الخارجيين والداخليين والمشكلات التي توجد داخل المؤسسة ومن ثم رفعها لجهة أخرى أعلى سلطة للقيام بحلها.

* الاهتمام بتحديث نظم الاتصالات وجمع البيانات لتتماشى مع التغيرات والتطورات العالمية، ويتم ذلك من خلال اشراك فريق الرقابة الإدارية، واستخدام التكنولوجيا لتفعيل عمليات المؤسسة.

* تدريب المسؤولين في الشركات على كيفية تدريب الموظفين لتلاشي ملاحظات الرقابة الإدارية والاستفادة منها في تطوير العمل والارتقاء به.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

* ربط تقارير الرقابة الإدارية بتقارير أداء العاملين وتحديثها وفق معايير الرقابة الإدارية الحديثة.

* وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على كيفية تطبيق معايير الرقابة الإدارية الحديثة.

المصادر والمراجع: أولاً: المراجع العربية:

- البراني، فتح الله وعلى، قي وناصر، حيثور (2020) الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري. مجلة الادارة والعلوم الانسانية، المجلد الرابع، العدد الأول، 37-48.
- السنان، آمنة (2016) دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.
- أسمنت نجران (2019). التقرير السنوي للعام المالي 2019. شركة أسمنت نجران، السعودية.
- ألبوش، خالد (2017). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة (ODEJ) أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.
- تاجوري، جليلة (2015). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.
- حسن علي، مرح (2016). الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المراجع الأجنبية:

- Alawaqlwh, Q. A. (2021). The effects of internal control on employees' performance of small & medium-sized enterprises in Jordan: The role of accounting information system. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 855–863.
- Al-Omari, K., & Okashih, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544–15550.
- Bogered, G.. (2016). Management Control Systems as a Package and the Impact on Organizational Ambidexterity: A Case Study of a R&D Organization in a Swedish Medical Technology Company. Unpublished master thesis, Linköping University | Department of Management and Engineering.
- Ganahreh, E. A., Bello, B., & Abdullah, M. F. (2018). The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 3(10), 52 – 66.
- Jayarathna, D. Y., & Weerakkody, W. A. S. (2015). Impact of Administrative Practices on Job Performance: With Reference to Public Banks in Sri



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Lanka. International Journal of Accounting, Finance and Business, 3 (10), 52 –66.

Ramos–Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández–del–Río, E., & Koopmans, L. (2019). *Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire* Journal of Work and Organizational Psychology . 35(3) 195–205.

