

دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي

الاستلام: 17 / مارس / 2024
التحكيم: 7 / مايو / 2024
القبول: 19 / مايو / 2024

د. عبد الخالق هادي طواف⁽¹⁾
أ. عادل عبد الله علي قاسم⁽²⁾

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

(1) أستاذ إدارة الأعمال – جامعة عمران ، صنعاء، اليمن. abdtwaf@gmail.com

(2) باحث في العلوم الإدارية – جامعة سبأ، صنعاء، اليمن.

(*) عنوان المراسلة adelqasem1979@gmail.com

دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي

الملخص:

هدف البحث لقياس دور أدوات الرقابة الإدارية (التفتيش الإداري، الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي (الإدارة العامة - بأمانة العاصمة صنعاء)، وبلغ حجم مجتمع البحث (610) عامل بمختلف مستوياتهم الإدارية، ومنه تم اختيار عينة عشوائية بلغت (270) فرداً.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود دور إيجابي مرتفع لأدوات الرقابة الإدارية: الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، السجلات والإحصاءات في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وعدم وجود دور لأدائي: التفتيش الإداري، والميزانية التقديرية في الأداء الوظيفي، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية، ويرتبط بتطبيق أبعاد أدوات الرقابة الإدارية بشكل عام، ولكن الأداء الوظيفي أكثر تأثراً وارتباطاً ببعد التقارير الإدارية بدرجة أساسية، وبُعد السجلات والإحصاءات بدرجة ثانية، والإشراف والملاحظة بدرجة ثالثة.

وخلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز وتطوير أدوات الرقابة الإدارية من قبل البنك وبشكل مستمر، والعمل على تطوير الأدوات الرقابية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وضرورة اهتمام إدارة البنك بتعزيز وتحسين العلاقة بين الموظفين، وتطوير مهارات التواصل، والحرص على تعزيز روح الفريق الواحد في العمل فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، تحسين الأداء الوظيفي، بنك التسليف التعاوني والزراعي.

The Role of administrative control tools on improving job performance in the Cooperative and Agricultural Credit Bank

Abdulkhaleq H.Tawwaf ^(1,*)
Adel Abdullah Ali Qasem ⁽²⁾

Abstract

The research aimed to measure the role of administrative control tools (administrative inspection, supervision and observation, administrative reports, estimated budget, records and statistics) in improving job performance at the Cooperative and Agricultural Credit Bank (CAC Bank).

A descriptive analytical approach was used, with a questionnaire as the data collection tool. The research population consisted of all employees at the CAC Bank (General Administration - in the capital Sana'a), totaling 610 employees at various administrative levels. A random sample of 270 individuals was selected.

The research found a significant positive role for administrative control tools: supervision and observation, administrative reports, records, and statistics in improving job performance at CAC Bank. However, administrative inspection and the estimated budget showed no role in job performance. Job performance was rated high and is linked to the implementation of administrative control tools in general, but it is most influenced by administrative reports, followed by records and statistics, and then supervision and observation.

The research recommends continuous enhancement and development of administrative control tools by the bank, developing control tools, involving employees in decision-making, improving relationships between employees, developing communication skills, and fostering teamwork.

Keywords: *Administrative control, job performance improvement, Cooperative and Agricultural Credit Bank.*

(1) Professor of Business Administration – Amran University. abdtwaf@gmail.com

(2) Researcher in the Department of Administrative Science - Saba'a University.

* Corresponding Email Address: adelqasem1979@gmail.com

المقدمة:

إنَّ الأداء الوظيفي للموظف محل نظر الجميع، سواءً من داخل المنظمات أو من خارجها، والذي يسعى أصحاب المنظمات إلى تطوير أداء الموظف دائماً بما يحقق أهداف المنظمة التي أنشئت لأجله؛ ويسعى مديروها إلى تطوير الأداء بوسائل وطرق عديدة تحقق الاستمرار والمنافسة.

وقد أصبحت الرقابة الإدارية مسألة أكثر أهمية في هذا العصر؛ لأنها تشكل منظومةً شاملةً قادرةً على تخفيف الصراع، وتزويد من الاندماج والتفاعل بين مختلف الأطراف، وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز، ويجب أن تكون الرقابة لديها أهدافها الإستراتيجية في أي مؤسسة.

إنَّ خصوصية إدارة البنوك عموماً، وبالأخص البنوك التجارية اليمينية كبنك التسليف التعاوني والزراعي، تجعل للبحث أهمية؛ كون البحث في بنك تجاري، ويجب النظر في دور أدوات الرقابة الإدارية باعتباره منهجاً إدارياً في تحسين أداء الموظفين، وغيرها من المعاملات التي تشكل قدرات وامكانيات موازية لتنامي التحديات الإدارية المعاصرة التي تتجدد بتجدد قضاياها التي تلامس الأفراد والكيانات المؤسسية، وبصورة عامة، فالقطاع المصرفي هو أحد تلك الكيانات التي تتأثر بواقع البلد وما يدور فيه، وبمثل تلك التحديات وفي ظروف قياسية تحويلية، حيث تبرز تحديات تشخص أدوات وأساليب الرقابة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.

مشكلة البحث

لقد فرضت على البنوك اليمينية عموماً، وبنك التسليف التعاوني والزراعي خصوصاً، مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية- مثل تسرب الموظفين وتفاوت أدائهم، وكثرة الغياب- وهذا يستوجب تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ولقد أشارت دراسة الحلبي (2011) أن مستوى أهمية النمو والتقدم الوظيفي في البنك - والذي يعدُّ أحد أبعاد الأداء الوظيفي - كان متوسطاً، وعليه، فإنَّ انخفاض الأداء الوظيفي قد يخلق مشكلات تؤثر على البنك من حيث فقدان ثقة العملاء، وهذا يترتب عليه خسائر مادية كبيرة تلحق به، وكذلك أشارت دراسة فارح (2018) إلى وجود دور إيجابي في دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي في البنك، وإيجاد ارتباط بين إتقان العمل والترقية الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي نحو الأفضل، وكلما شعر الفرد بأنَّ عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو يحرمه منها كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، وبالتالي، يضعف الأداء الوظيفي ويتدهور، وحسب التوصيات والمقترحات بإجراء دراسات مماثلة بأبعاد مختلفة للأداء الوظيفي في قطاعات أخرى؛ وكذلك أشارت دراسة الطراونة، وعبد الهادي (2011) بأنه ينبغي أن يهتم الباحثون بصورة أكبر بفحص وتطوير رؤى أكثر عمقا للأساليب والنظم الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء، ومن جهته يوصي خرشي (2019) بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن القول، إنَّ الأداء الوظيفي يؤثر فيه عوامل عديدة، منها الرقابة الإدارية، حيث طغت في البنوك الرقابة المالية على الرقابة الإدارية، وهذا كان له دور في تراجع الأداء الوظيفي- وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا المتكررة للبنك، ومن المناقشات مع الموظفين- وعلى ضوء ما سبق بيانه، يمكن صياغته وإيجاز التساؤل الرئيس في الآتي:

▪ ما دور أدوات الرقابة الإدارية (التفتيش الإداري، الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟

ومن التساؤل الرئيس يمكن وضع الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما دور التفتيش الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
- ما دور الإشراف والملاحظة في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
- ما دور التقارير الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
- ما دور الميزانية التقديرية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
- ما دور السجلات والإحصاءات في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في تميزه عن البحوث السابقة في نقاط عديدة، على النحو الآتي:

أهمية نظرية (علمية):

- تتمثل فيما يضيفه البحث الحالي إلى البحوث السابقة وإلى المكتبة العربية بصفة عامة والمكتبة اليمنية بصفة خاصة، فيما يتعلق ببحث العلاقة السببية لدور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، وتأطير تلك العلاقة نظرياً، وإثباتها علمياً، لما لذلك من أهمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون الآخرون في معرفة العلاقة بين أدوات الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، في الأبحاث المستقبلية.

- يمكن أن يكون البحث الأول الذي تطرق إلى بحث دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي اليمني تحديداً؛ وسيكون مقدمة لبحوث مستقبلية أخرى.

أهمية عملية (تطبيقية):

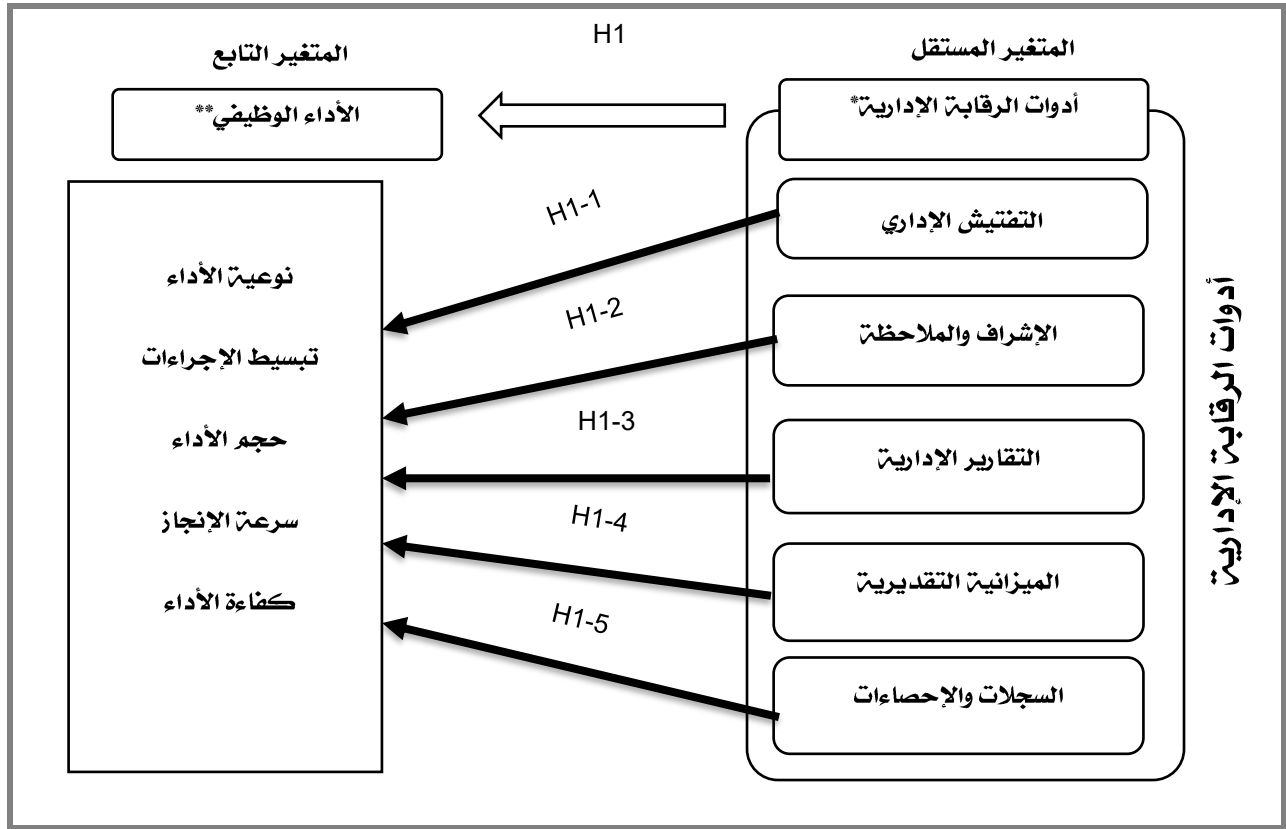
- تتمثل بما يقدمه البحث للبنوك اليمنية من نتائج وتوصيات للإدارات العليا في البنوك، والتي يمكن أن تسهم في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي، عبر تعزيز جوانب القصور في مستوى العمل بأدوات الرقابة الإدارية.

- تتمحور الأهمية العملية للموضوع في الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بما يضمن تحسين الأداء الإداري في بنك التسليف مما يجعله قادراً على تلبية متطلبات واحتياجات العملاء وتحقيق تطلعاتهم بكفاءة وفاعلية عالية.

- يقدم البحث عدداً من التوصيات التي قد تساعد بنك التسليف التعاوني والزراعي وربما بقية المصارف في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين فيها وتحسين الخدمات المقدمة لعملائها، وتعزيز التنافس الإيجابي.

النموذج المعرفي للبحث:

استناداً إلى ما يلائم مجتمع البحث، والأكثر تكراراً في البحوث السابقة، يمكن تصميم نموذج البحث على النحو الموضح في الشكل الآتي:



شكل (1) النموذج المعرفي للبحث

* جرى الاستناد على دراسة (بحيى، 2022)، ودراسة (أحمد، 2017)، ودراسة (حنينة، 2016)، ودراسة (ساري، 2020)، ودراسة (شامي، 2018)، ودراسة (تقوى، 2018)، ودراسة (بارجاء، 2022)، ودراسة (هبة، 2021)، ودراسة (حداد، واللافي، 2021)، ودراسة (صبرينة، ووفاء، 2019)، ودراسة (شكري، 2016)، ودراسة (Travaille, & Naro 2017)، في تحديد أدوات الرقابة الإدارية.

** وجرى الاستناد على دراسة (وهبة، 2022)، ودراسة (الجاف، وزانا، 2020)، ودراسة (صبرينة، ووفاء، 2019)، ودراسة (شكري، 2016)، ودراسة (Ganahreh, & others 2018) في تحديد أدوات الأداء الوظيفي.

فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وفي ضوء ما توصلت إليه عدد من الأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، يمكن وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأدوات الرقابة الإدارية: (التفتيش الإداري، الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية اشتقت بحسب أبعاد المتغير المستقل (أدوات

الرقابة الإدارية) الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأداة التفتيش الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأداة الإشراف والملاحظة في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأداة التقارير الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأداة الميزانية التقديرية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأداة السجلات والإحصاءات في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

وُضعت تعريفات دقيقة وقابلة للقياس خاصة بهذا البحث، على النحو الآتي:

الرقابة الإدارية: وظيفة إدارية يقوم بها بنك التسليف التعاوني والزراعي، تتضمن فيها الأدوات الآتية: (التفتيش الإداري، التقارير الإدارية، الإشراف والملاحظة، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات).

أدوات الرقابة الإدارية:

التفتيش الإداري: أداة للتحقق من حسن أداء العمل، ودقة إنجازه، وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ والتفتيش الإداري، والكشف عن الأخطاء، ومعرفة الأسباب، وطرق معالجتها، عبر نظام الرقابة الإدارية المتبعة في الوحدات الإدارية، للتأكد من سير المعاملات في البنك.

التقارير الإدارية: التقارير التي توضع لتقدير كفاية الموظفين في الإدارة العامة للبنك، وبيان كفاءتها سيرها، والإجراءات الواجب اتباعها حيال ذلك.

الإشراف والملاحظة: عملية توجيه يقوم بها شخص لديه سلطة، أو قيادة رسمية؛ لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه، والاهتمام بعملهم في إطار من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

الميزانية التقديرية: قائمة بالإيرادات والمصروفات المقدمة من قبل الإدارة العليا للبنك لكل إدارة من الإدارات لتنفيذ الأهداف والسياسات وخطط البنك السنوية.

السجلات والإحصاءات: بيانات وسجلات مدونة في البنك على شكل تقارير وبيانات إحصائية للرجوع إليها في إعداد خطط البنك.

الأداء الوظيفي: مجموعة المعايير والمؤشرات التي تعبر عن تحسين الأداء في بنك التسليف التعاوني والزراعي عن طريق الأبعاد الآتية: (نوعية الأداء، تبسيط الإجراءات، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

أبعاد الأداء الوظيفي:

نوعية الأداء: تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.

تبسيط الإجراءات؛ تقسيم المهام بين الموظفين بصورة صحيحة، وتدريبهم بالشكل الصحيح، وبما يحقق إنجاز العمل بكفاءة عالية وبأقل جهد.

حجم الأداء: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل.

سرعة الإنجاز: مقدار العمل الذي أنجزه الموظف بسرعة وكفاءة عالية، وفي الوقت المحدد.

كفاءة الأداء: الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل كلفة ممكنة من دون الحصول على أي هدر لها، أي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم الرقابة الإدارية:

- تعرّف الرقابة بأنها: "وظيفة إدارية تتضمن القيام بكل الأنشطة والإجراءات اللازمة للتأكد أن الأهداف تحقق وفقاً للمستويات المرغوب بها، ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها بالشكل المناسب" (عامر، 2013: 100).
- كما عرّف David (2004: 373) "الرقابة الإدارية أنها وظيفة إدارية تتضمن الرقابة والإشراف على جميع الأنشطة، للتأكد أنها طبقت كما هو مخطط لها، وتصحيح أي خلل يحدث".
- وقد بين الصانع (2011: 244) "أن الرقابة ليست أسلوباً تقليدياً لاستخدام السلطة والنزود لجعل العاملين يصلون إلى المعايير المطلوبة، ويرتبط عدم تحقيق ذلك بالعقاب ومحاسبة العاملين، بل هي أسلوب حديث يتعلق بالدرجة الأساسية بالأداء، ويرتبط بسلوك الأفراد".
- ومن التعريفات السابقة للرقابة الإدارية، يتبين بأنها هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن القيام بكل الأنشطة والإجراءات اللازمة والتحقق من سلامة العمليات والإجراءات المنفذة ومطابقتها وفقاً للخطط المرسومة والمعايير المحددة والتعليمات الصادرة والضوابط من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها بالشكل المناسب بما يمنع ظهورها في المستقبل.

أهمية الرقابة الإدارية:

"تنبع أهمية الرقابة من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة، كما أنها الذراع الرئيس للإدارات المتطورة للنهوض بالمنشآت لتتماشى مع التطور والتحديث تحقيقاً لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية" (عاطف، 2009: 36).

"وتظهر أهميتها في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المديرين في جميع المستويات المنظمة، فهي الوظيفة التي تراقب الأداء، وتتخذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة" (Haimann, 1991: 550).

وأشار الفاعوري (2008: 19) إلى "أهمية الرقابة من الناحية النظرية بأنها تعمل على ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وأنها تؤدي دوراً مهماً أساسياً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، وفي تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة".

ويشير Parker (2010) إلى "أن هناك ترابطاً وتوافقاً بين عنصري التخطيط والرقابة".

ومما جرى استعراضه، يتضح أن أهمية الرقابة تنبع من أهمية الدور الذي تؤديه، والمتمثل في أهدافها وأغراضها عبر عملية المتابعة والتقييم وتصحيح الأداء والعمل على منع حدوث الانحرافات السلبية في المستقبل، والتأكد من أن سير العمل يخدم الأهداف المنشودة للمنظمة التي جرى وضعها مستقبلاً.

أدوات الرقابة الإدارية؛

(أ) التفتيش الإداري؛

"القيام بعملية فحص وسلامة الإجراءات الإدارية من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وهنا يأتي دور عمليات التفتيش عن طريق فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير الرسمية، وأحياناً يكون الأسلوب المتبع في إجراءات التفتيش فجائياً أو مخططاً له" (اللوذي، 2002: 192).

(ب) التقارير الإدارية؛

"التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع ومشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجهه أو تقدم بها المؤسسة؛ وهو وعاء يحمل داخله شيئاً محدداً أو وسيلة عرض في شكل كتابي أو شفوي، وهناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المؤسسات المختلفة، وتختلف هذه التقارير باختلاف إصدارها، ومحتواها، والشكل الذي تظهر به، بما يخدم الهدف منها، ويحقق احتياجات قارئها أو المستفيد منها، ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع عديدة،" كما ذكرها الطراونة (2012):

(ج) الإشراف والملاحظة؛

"تعد الرقابة بالإشراف والملاحظة من طرق الرقابة المباشرة، وهي تعني أن المراقب يطلع بنفسه على الأداء وتسجيل ملاحظاته في ضوء المعايير الرقابية الموضوعية، وتعد أساساً على الحكم الشخصي فيما إذا كان الأداء موافقاً للنظم واللوائح المستخدمة كمعايير رقابية، وبناءً على ذلك التقرير الشخصي يمكن للمراقب أن يحدد ما إذا كان هناك انحراف، وما دور هذا الانحراف على الأداء، وبالتالي، يتصرف تصرفاً سريعاً مباشراً بما يسهر في تصحيح الانحراف أولاً بأول" (عباس، 2022: 85).

(د) الميزانية التقديرية؛

"تهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة، فهي خطة تفصيلية محددة مقدمة للأعمال المرغوب تنفيذها؛ لتكون مرشداً للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعايير لتقييم الأداء المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها باعتبارها وسيلة رقابية وفعالة للتخطيط الإداري، ثم التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة، فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطة والنتائج، وتعد بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتبارها وحدة واحدة" بلوم (2008: 50).

(هـ) السجلات والإحصاءات؛

"السجلات؛ هي تلخيص للبيانات المسجلة، واستنتاج يبين توصيات للإدارة على شكل تقارير، ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير، أما الإحصاءات؛ فهي غالباً ما توجد في السجلات والتقارير، وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل" الطراونة، وعبد الهادي (2011: 46، 48).

"الإحصاءات؛ تستعمل الإحصاءات خاصة في السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات، وتقدم هذه الإحصاءات في شكل جداول، خرائط، رسومات بيانية، حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة، فالاستعمال الجيد للسجلات والإحصاءات يمكن من رقابة سير أعمال الدراسة واكتشافها بقصد تصحيحه" (بلوم، 2008: 51).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه: "المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناءً على تكليفه بها للوصول إلى الأهداف المحددة مع مراعاة القواعد التنظيمية للعمل، وتشمل الانضباط في العمل وأداء وانجاز المهام الوظيفية وعلاقات الموظف مع الرؤساء والزلاء والولاء الوظيفي وخدمة الجمهور" (السلنتي، 2018: 80).
وعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك، وإنجاز ما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاءة وفاعلية" (أبو سمرة، والطيطي، ومحسن، 2016: 44).
وبناءً على ما تقدم، يُعرف الأداء الوظيفي على أنه: مجموعة المعايير والمؤشرات التي تعبر عن تحسين الأداء في بنك التسليف التعاوني والزراعي عبر الأبعاد الآتية: (نوعية الأداء، تبسيط الإجراءات، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء).

أهمية الأداء الوظيفي:

إن أهمية الأداء الوظيفي يمكن أن تناقش من ثلاث جوانب رئيسية، كما ذكرها طويقات (2009: 34)، وهي:
أ- "أهمية الأداء نظرياً؛ ويتمثل الأداء في الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواءً بنحو ضمني أو مباشر، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يمثل اختياراً زمنياً للإستراتيجية المعدة من قبل الإدارة.
ب- أهمية الأداء تجريبياً؛ وهي تظهر من استخدام أغلب دراسات وبحوث أداء الإدارة الاستراتيجية لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
ت- أهمية الأداء إدارياً؛ وهي تظهر واضحة من حجم الاهتمام الكبير والمتزايد من قبل إدارة المنظمة".

الأبعاد:

- نوعية الأداء: "وهو ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بشكل صحيح" (طيعاوي، 2016: 28).
 - تبسيط الإجراءات: "تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكل، العمليات، الإدارة) وتدريب المستخدمين على كيفية العمل، لضمان عمل المنظمة بشكل صحيح، وبما يحقق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى لتحقيقه" (القضاة، 2007: 47).
 - حجم الأداء: "مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية" (طيعاوي، 2016: 28).
 - سرعة الإنجاز: "الإنجازات التي يحققها الفرد ومدى مقابقتها للمعايير الموضوعية الكمية، والنوعية، والزمنية لتحقيق الإنتاجية، كما يوجد عنصران أساسيان تتكون منهما الإنتاجية" (الحري، 2012: 563-564).
 - كفاءة الأداء: "فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة" (معزب، 2021: 52).
- ويمكن القول، إن الأداء الوظيفي يرتكز على الأبعاد السابقة، وإذا اختلف أي مكون فإن الأداء يُعد أداءً غير مرضٍ.

ويتوقف نجاح أي مؤسسة على مستوى أدائها، ويجري ذلك من قياس الأداء وتقويمه، فعملية قياس الأداء من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تعد في غاية الأهمية لتحقيق تنامي قياس الأداء لمتخذ القرار، لذلك، فإن من الضروري وضع معايير لقياس الأداء، وقد ذكرها البحيري (2015: 52)، وهي:

- "تبسيط إجراءات العمل؛ وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام؛ لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.
- حجم الأداء: يقصد به كمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وامكانيات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم؛ لأن ذلك يعني بقاء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلات في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء؛ ولذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز باعتباره دافعاً لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.
- سرعة الإنجاز: ويقصد بها مدى إنجاز العملية في الوقت المحدد، ويشار إليها أيضاً بتخفيض الوقت اللازم لإنجاز العملية، وهنا يطرح السؤال الآتي: هل تؤدي العملية في الوقت المحدد، ويسلم المنتج في موعده؟
- كفاءة الأداء: ويقصد بها مدى إنجاز العملية بأقل الموارد، ويشار إليها بتخفيض التكاليف".

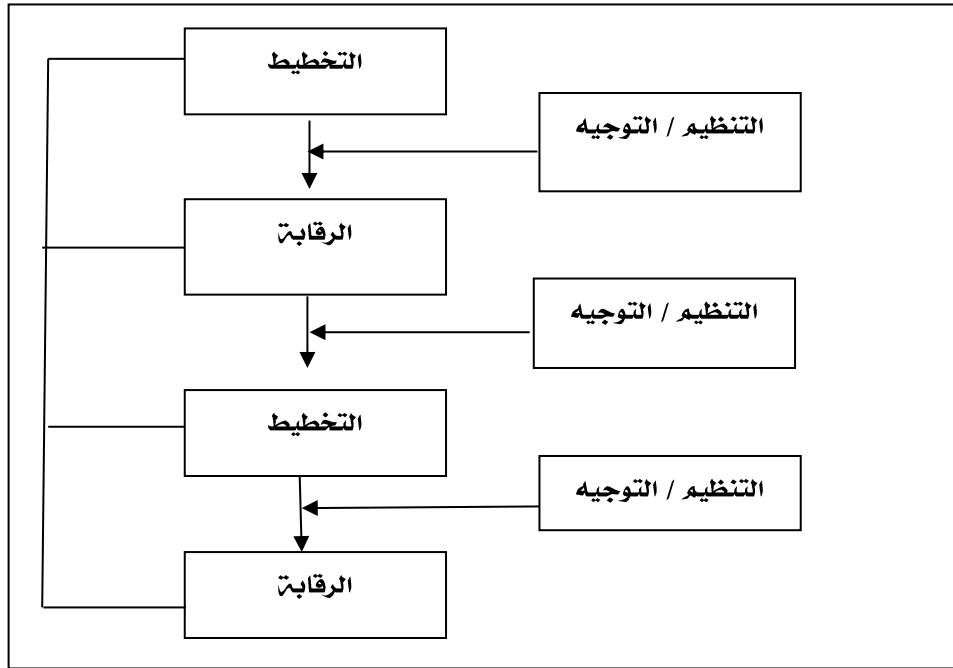
العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

"عملية الرقابة الإدارية تعد كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية، وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط والتنظيم والتوجيه؛ لأنها مكملات العناصر، ولأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، عبر اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى مع الخطط المعدة مسبقاً، ويمرّ بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساساً في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء الوظيفي في ضوء المعايير المقررة، في معالجة الأخطاء؛ وللرقابة الإدارية وسائل فنية كثيرة تستطيع الإدارة بها مراقبة أداء موظفيها وأدائها الكلي، لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ، فالرقابة الإدارية باعتبارها عملية أو وظيفة إدارية هي نظامٌ كغيرها من الأنظمة لها مدخلاتها، وعمليات داخلية، ومخرجات وتغذية عكسية، فأما مدخلاتها فتتمثل في محصلات ونتائج العمل أو الأداء وعملياتها الداخلية تتمثل في مقارنة نتائج الأداء وما جرى التوصل إليه مع ما تم إعداده وتنفيذه من أهداف الأداء الوظيفي، ومخرجاتها تتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف وتقويم الخطأ إذا كان هناك انحراف، والتغذية العكسية هي مختلف النماذج أو المعايير الجديدة أو تعديلات الخطط للأداء الحالي والمستقبلي إذا كانت هناك أخطاء أثناء تأدية المهام والاستمرار في نفس كيفية الأداء إذا كان هناك تطابق بين الأداء المخطط له والأداء الحقيقي الفعلي" (الزهراء، وحميدة، 2010: 38).

"يمثل أداء السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل نظر الجميع، وبالتالي، يجب تحسين الأداء الذي يحقق الأهداف، لذا فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظراً لدورها في التعرف على مشكلات الأداء، والانحرافات التي تعرقل أنشطة المؤسسات، فالرقابة على الأداء الوظيفي تسهم بنحو فعال في ترشيد اتخاذ القرارات؛ لأنها تمد صانعي القرار بالمعلومات اللازمة حول مدى ملاءمة السياسات والبرامج لتحقيق الأهداف المرغوبة

والمحددة مسبقاً. وبالتالي، فهي تكشف عن مدى ملاءمة السياسات والقرارات لظروف العمل ومستويات العاملين وما إذا كانت تلك القرارات تحتاج إلى تعديل أو تغيير وفقاً للظروف التي تعمل فيها المؤسسة، وكذلك إن تقييم الأداء الوظيفي يعدُّ أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تعدُّ جزءاً من الإستراتيجية الإدارية التي يقصد بها الضم المنطقي لكيفية توجيه الناس نحو تسخير جهودهم اتجاه الأهداف الإدارية، وتتضمن هذه الإستراتيجية وضع الوصف الرسمي للأعمال ومسؤولياتها، بالإضافة إلى تكليف الرئيس المباشر" (تاجوري، 2015: 81).

"إذا كان التخطيط يمثل أحد وجهي عملية ما، فالرقابة هي الوجه الثاني لنفس العملية، فالوظائف الإدارية عبارة عن دورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، ويأتي التنظيم والتوجيه في مركز وسط عندما تبدأ المؤسسة في تنفيذ الخطط الموضوعية" (عياصرة، ويني أحمد، 2008، 72).



شكل (2) علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى

المصدر: (عياصرة، ويني أحمد، 2008) القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

يتضح من الشكل رقم (2) أنه فور الانتهاء من عملية التخطيط، يجري إعداد الجهاز التنفيذي الذي سوف يتولى إنجاز تلك الخطط (وظيفة التنظيم) بمعنى حصر الموارد المالية والمادية والبشرية، وإسناد مهام وإصدار الأوامر، وتفويض السلطات والمسؤوليات بما يضمن اتجاه الجهود نحو تحقيق أهداف الخطة (وظيفة التوجيه) مع بدء التنفيذ ومع عمليات المتابعة ليحصل المدير على نتائج فعلية، ويجري المقارنة بينها وبين الأهداف المحددة سلفاً، وعلى ضوء هذه المقارنة يجري تقييم الموقف (وظيفة الرقابة) وفي أغلب الحالات، فالنتائج الفعلية تكون منحرفة عن النتائج التقديرية، وهذا الوضع يحتم ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية أو بتصحيح الأداء؛ هذا التعديل الذي جرى بناءً على تقارير الرقابة يتبعه تعديل الخطط مرة أخرى، مع ظهور دورة جديدة بمتغيرات وتحديات جديدة أيضاً.

يتبين أن الرقابة الإدارية هي إحدى العمليات والوظائف المهمة على مستوى المنظمة، حيث تحتل موقعاً إستراتيجياً بالغ الأهمية، ولا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح، يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف وفق أساليب ووسائل

متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا، فدور الرقابة الإدارية في البنوك التجارية ضرورية، ولكن لا بد وأن تمارس بطرق علمية معقولة ومدروسة بنحو أفضل، وتؤدي بالتالي إلى تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى زيادة فاعليتها.

الدراسات السابقة:

جرى عرض وتحليل الدراسات السابقة التي أمكن الحصول عليها، والتي تناولت أدوات الرقابة الإدارية والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي، وذلك بهدف عرض الإسهامات العلمية في هذا المجال من جهة، والاستفادة منها في هذا البحث من جهة أخرى، وإجراء المقارنات الضرورية بينهما، وقد عرضت ورتبت جميعها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:
أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (بارجاء، 2022) بعنوان: دور تطبيق أدوات الرقابة الإدارية في أداء المنظمات غير الهادفة للربح في الجمهورية اليمنية، وفقاً لمعايير التقييم الدولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق أدوات الرقابة الإدارية المتمثلة في (الإشراف والملاحظة، الموازنات التقديرية، المراجعة والتفتيش، نظام الشكاوى والتظلمات، نظام التقارير الدورية) وأثره في أداء المنظمات غير الهادفة للربح في الجمهورية اليمنية وفقاً لمعايير التقييم الدولية، ومعرفة مستوى أداء المنظمات غير الهادفة للربح في اليمن بحسب معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمتمثلة في (الملاءمة، الاتساق، الفاعلية، الكفاءة، الأثر، الاستدامة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (160) فرداً، كما استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود ضعف في ممارسة أدوات الرقابة الإدارية في المنظمات غير الهادفة للربح (مجال الدراسة)، وأن هناك دوراً لتطبيق أدوات الرقابة الإدارية بنحو عام في تحسين أداء المنظمات غير الهادفة للربح، وأن مستوى تقييم أداء المنظمات وفقاً لمعايير التقييم الدولية في المنظمات مجال الدراسة كان ضعيفاً.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: تعزيز دور الإدارة التنفيذية للمنظمات لتطبيق السياسات والإجراءات التي تدعم تطبيق أدوات الرقابة الإدارية، ورفع وعي المديرين عن العمليات الإدارية وتطبيقاتها وفقاً لمعايير التقييم الدولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والاهتمام بتنوع أساليب الرقابة الإدارية المطبقة في منظمات المجتمع المدني، ودعم وجود وظائف وأقسام مستقلة متعلقة بالرقابة الإدارية، وتطوير نماذج تقييمية للأداء الفعلي عبر وضع معايير محددة لتقييم الأداء تعتمد على المعايير الدولية التي أوصت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وقد جرى الاستفادة من توصيات هذه الدراسة في بلورة مشكلت الدراسة، ووضع حدودها وأبعادها.

2- دراسة (بحيص، 2022) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل، وتحديد دور متغيرات الجنس، سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، والمديرية في وجهات نظر

العينية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري في جنوب الخليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة وُضعت على عينية عشوائية طبقية بلغت (180) فرداً، وجرى تحليلها إحصائياً باستخدام (spss).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في جنوب الخليل جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي سنوات الخبرة والمديرية، وبلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات أداة الدراسة (3.67) بتقدير (مرتفع) وعلى مستوى المجالات؛ حصل المجال الأول المتعلق بأدوار الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية على متوسط (3.61)، وتبين أن المجال الثاني المتعلق بدور الرقابة الإدارية في متابعة المعلمين في المدرسة كانت مرتفعة بمتوسط (4.16) بينما حصل المجال الثالث المتعلق بدور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي على متوسط (3.06)، وحصل المجال الرابع المتعلق بدور الرقابة في عملية التقييم على متوسط (3.85). وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس على المشاركة في وضع النظام الرقابي في مديريات التربية والتعليم.

3- دراسة (حداد، واللافي، 2021) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في أداء العاملين؛ الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في تحسين دور الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينية طبقية متناسبة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وواقع (252) عاملاً، وُضعت عليهم الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود دور ذي دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة؛ (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية، ووجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تعديل وتحسين دور الرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الإدارية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة؛ (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية.

4- دراسة (هبة، 2021) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بثانوية مساس محمد إبراهيمي - عين مليلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فهم واقع الرقابة الإدارية بالمؤسسة العمومية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة ودرجة الروح المعنوية للعامل بالمؤسسة، ودراسة آلية الرقابة الإدارية المتبعة داخل المؤسسة؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ واستخدمت أداة الملاحظة والاستبانة، وجرى استخدام المسح الشامل لصغر المجتمع، وتوزيع (39) استبانة.

وخلصت ما توصلت إليه الدراسة: أن الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية، والملاحظات الشخصية، الشكاوى والتظلمات، والسجلات) لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية، بحيث تعد الرقابة الإدارية أحد الدعائم التي يجب الاعتماد عليها لتأثير الموارد البشرية وأدائها.

5- دراسة (الجاف، وزانا، 2020) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية - دراسة استطلاعية للكوادر التدريسية في المعهد التقني مدينة أربيل، العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الرقابة الإدارية عبر معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والدور بين أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة صُممت وطوّرت استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة من الكوادر التدريسية في المعهد التقني في مدينة أربيل وبلغ عدده (50) من الكادر التدريسي، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في الرقابة الإدارية باعتبارها متغيراً مستقلاً بأبعاده: (فاعلية الرقابة الإدارية، أهداف الرقابة الإدارية، وسائل الرقابة الإدارية، موازنة تقديرية) والأداء الوظيفي باعتبارها متغيراً تابعاً بأبعاده: (تقوية الأداء، جودة الأداء، تحفيز الموظفين)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة وتأثير معنوي بين الرقابة الإدارية وأداء الكوادر التدريسية على المستوى الكلي والفرعي.

6- دراسة (ساري، 2020) بعنوان: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية - الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، وإبراز دور الرقابة الإدارية بأبعادها: (التفتيش الإداري، التقارير الإدارية، الإشراف والملاحظة، السجلات، الميزانية التقديرية) في الأداء الوظيفي بأبعاده: (كمية العمل، تبسيط الإجراءات، المثابرة والموثوقية، المعرفة بمتطلبات العمل) في الأجهزة الإدارية المختلفة للكشف عن أي انحرافات أو اختلالات للعمل على تصحيحها ومعالجتها لتحسين جودة الخدمات، وكذا التعرف على دور الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها، والأسس التي تقوم عليها، ومعرفة أوجه القصور وتلافيها والتي بدورها سوف تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وقد جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: تعدد الرقابة الإدارية أبرز الطرق لتقييم الأداء الوظيفي، وأن الرقابة الإدارية تمكن الوحدات والمؤسسات الإدارية من الوصول إلى أهدافها المرجوة، وتقييم الأداء الوظيفي يكشف الانحرافات ويمكن من الوصول إلى أفضل النتائج، وتقييم الأداء الوظيفي يمكن الوحدات الإدارية والمؤسسات من معرفة قدرات وكفاءات وخبرات العاملين.

7- دراسة (صبرينة، ووفاء، 2019) بعنوان: علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة- جيجل- الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة مدى التزام الموظفين بقوانين المؤسسة، ومعرفة كيف يساهم الإشراف في رفع مستوى الأداء، وذلك عن طريق: (التوجيه والفاعلية والإنتاجية والكفاءة) وجرى استخدام المنهج الوصفي، وكانت أدوات جمع المعلومات الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وجرى الدراسة على عينة قصديّة حُصرت في عمال الورشات، والذين كان عددهم (43) عاملاً من حجم المجتمع (86) عاملاً.

وخلصت ما توصلت إليه الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وأن الإشراف الجيد والتواصل الفعال والتحفيز والتقدير هي عوامل مهمة لتحقيق الأداء المرجو.

8- دراسة (Ganahreh, & others 2018) بعنوان: دور الرقابة الإدارية على أداء الموظفين؛ أدلت من الشركات الصناعية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في أداء الموظفين في القطاع الصناعي الأردني، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين في (63) شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان في الأردن، وبواقع (433) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود مستوى مرتفع من الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة، وأن هناك دورًا ذا دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء الموظفين من حيث: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) وأن نظام الشفافية والرقابة له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين.

9- دراسة (شامي، 2018) بعنوان: دور الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة في فئة الموظفين الإداريين في جامعة محمد بوضياف والذي بلغ (790) موظفًا، طبقت الدراسة على عينة بسيطة تكوّنت من (50) موظفًا وموظفةً من العاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الميزانية التقديرية، الشكاوى والتظلمات) لها تأثير على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف، وتعد من أبرز الطرق لتقييم الأداء.

10- دراسة (تقوى، 2018) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية الجزائرية للمياه أم البواقي، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية بأساليبها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، خرائط مراقبة الجودة، الخرائط الرقابية، السجلات والإحصائيات، أنظمة مراقبة المخزون) في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، وجرى استخدام المنهج الوصفي، وأدوات جمع المعلومات كانت الملاحظة والمقابلة والاستمارة، حيث بلغ حجم العينة (53) في مجتمع الدراسة بمديرية الجزائرية للمياه لولاية أم البواقي، والبالغ حجم المجتمع (502) عاملاً.

وخلصت ما توصلت إليه الدراسة: للرقابة الإدارية دور في زيادة الفاعلية وتحسين الكفاءة الإنتاجية لدى عمال مديرية الجزائرية للمياه وحدة أم البواقي، وللرقابة دور وتأثير فعال على أداء العمال داخل المؤسسات الاقتصادية كون الرقابة إحدى العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وغياب العملية الرقابية يؤثر سلباً على التنظيم وعلى سلوك العمال، وأن الرقابة الإدارية هي التي يستعين بها التنظيم في الإشراف على مختلف العمليات.

11- دراسة (أحمد، 2017) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي؛ دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة، ولاية الجزيرة، السودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق انضباط العاملين والحد من التسبب الإداري، ونظام الرقابة الفعال الذي يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات والتي جمعت من عينة عشوائية مكونة من (150) من الموظفين بوزارة المالية ولاية الجزيرة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أهمية الرقابة الإدارية من حيث: (التفتيش الإداري، والإشراف والملاحظة) في التأكد من أن الأعمال تسير بدقة نحو تحقيق الأهداف، والمساهمة في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات، والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية، وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء.

12- دراسة (شكري، 2016) بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما؛ وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والتي جمعت من عينة عشوائية مكونة من (229) مديراً ومديرة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية: (التفتيش الإداري، والإشراف والملاحظة) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت مرتفعة جداً، وكذا الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي المتمثل في (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء، تبسيط الإجراءات، وكمية الأداء) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت مرتفعة جداً، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

13- دراسة (حنينة، 2016) بعنوان: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية لمنتسبي قيادة قوات الاحتياط في وزارة الدفاع اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء لدى قيادة قوات الاحتياط في وزارة الدفاع اليمنية، وإثبات العلاقة بين الرقابة الإدارية والفاعلية وتحسين الأداء، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع الدراسة من الضباط والإداريين من الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وجرى اختيار عينة عشوائية، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى توفير مقومات البناء التنظيمي في قيادة الاحتياط "المديريات والشعب" مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال قيادة الاحتياط ويحقق أهدافه، وتوفر وسائل الاتصال التنظيمي لتهيئة ونقل المعلومات في الوقت المناسب، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرقابة الإدارية الفعالة بأبعادها: (التفتيش، والتقارير) وتحسين الأداء، كما أظهرت الدراسة وجود رقابة إدارية فعالة لدى قيادة الاحتياط. ثانياً: الدراسات الإنجليزية:

14- دراسة (Travaille, & Naro 2017) بعنوان: الرقابة الإدارية ودورها في مواجهة تحديات الأداء العام، دراسة نفذت مع المراقبين الإداريين.

**with Management control facing the challenges of overall performance A study.
management controllers**

هدفت الدراسة إلى التركيز على دور وظيفة الرقابة الإدارية في إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمراقبين الإداريين في الشركات الفرنسية التي تتبنى هذه الإستراتيجيات، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّنت عينة الدراسة من (60) محاسباً إدارياً يعملون في شركات فرنسية تتبنى إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود معوقات يمكن أن تواجه الرقابة الإدارية من حيث: (التفتيش الإداري، وضعف المراقبين الإداريين في قيامهم بوظائفهم)، وأشارت الدراسة إلى عدم وضوح الإستراتيجيات وعدم ملاءمة الأدوات الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة لطبيعة الأعمال التي تختص بها الشركة.

15- دراسة (Ndirangu, & Ngari 2014) بعنوان: دور جودة تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموظفين في شركات إدارة الاستثمار في كينيا.

Effects of performance Appraisal Quality on performance of Employee in the financial sector in Kenya.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور جودة تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموظفين في شركات إدارة الاستثمار في كينيا، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (347) موظفاً باستخدام عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الأداء الوظيفي تدور إلى حد كبير بوضوح المعايير، وأن (الميزانية التقديرية) لها دور إيجابي في إدارة شركات الاستثمار.

16- دراسة (Femi, 2013) بعنوان: تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في بنك ويفا، نيجيريا.

perception of performance Appraisal and workers performance in wema.

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في بنك ويفا، بنيجيريا، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (120) من العاملين في بنك ويفا، اختيروا باستخدام العينة الطبقية وأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنظام تقييم الأداء الوظيفي وعوامل: (الأداء الوظيفي، الالتزام الوظيفي).

مجتمع البحث:

منهج البحث:

جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وهو المنهج الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة، مثل أن يصف تكرار حدوث الظاهرة ومتوسط حدوثها ومدى تشتتها، ويشمل الإحصاء الوصفي ثلاث مجموعات من الأساليب الإحصائية، وهي التكرارات، ومقاييس النزعة المركزية أو المتوسطات، ومقاييس التشتت (العريقي، 2012، 226، 227).

و جرى اختيار هذا المنهج لاعتبارات بحثية عديدة، أهمها:

- يتميز بالشمولية في تناول الدراسات، مع التركيز على جمع معلومات عن موضوع معين وفق إطار محدد، وغالباً ما تكشف نتائج الدراسات الوصفية عن مزيد من المشكلات الكامنة التي تحتاج

إلى بحث، ومن هذا المنظور، فإن المنهج الوصفي مهم جداً في بحوث العلوم الاجتماعية والإدارية التي لها جانب عملي وميداني (العريقي، 2012، 224، 225).

- يزود الباحثين بمعلومات كثيرة عن ظاهرة معينة تتجاوز من حيث دقتها، ووضوح معالمها الدراسات الاستطلاعية، وبالتالي، فإن هذا المنهج يلائم طبيعة الدراسة الحالية عن طريق الإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، والتي تحاول إلقاء الضوء على دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

عينة البحث:

أداة البحث:

استخدمت الاستبانة، وهي "قائمة تحتوي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمعدة بدقة تسلّم إلى المبحوثين (عينة البحث) ليسجلوا فيها إجاباتهم" (العريقي، 2012:116).

بناء الأداة:

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي والاستفادة منه في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، جرى تطويرها؛ لمعرفة دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي- في أمانة العاصمة صنعاء، والتأكد من صدقها وثباتها، لتجيب عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، وقد مرّ بناء الاستبانة بخطوات علمية عديدة، على النحو الآتي:

- 1- تحديد أهداف أداة البحث (الاستبانة): بُنيت الاستبانة بما يحقق أهداف البحث وتساؤله الرئيس وأسئلته الفرعية.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها أداة البحث (الاستبانة): بعد مراجعة التعريفات الإجرائية القابلة للقياس وتطويرها ومراجعة الأدبيات السابقة ثم تحديد المجالات الرئيسية وأبعادها التي تضمنتها الاستبانة.
- 3- محاور الاستبيان والذي يتمثل في محورين رئيسيين هما أبعاد (أدوات الرقابة الإدارية، وأبعاد الأداء الوظيفي)، والبيانات الشخصية.

أ- المتغيرات الشخصية، وتكوّن من:

- العمر: (أقل من 30)، من (30 - إلى أقل من 40)، من (40 - إلى أقل من 50)، من (50 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: (ثانوية فأقل، دبلوم بعد الثانوية، جامعي، دراسات عليا).
- المسمى الوظيفي: (رئيس قطاع / مساعد رئيس قطاع - مدير إدارة - رئيس قسم - رئيس وحدة - مختص).
- سنوات الخدمة: (أقل من 10 سنوات، من (10 - 19 سنة)، من (20 - 30 سنة)، (أكثر من 30 سنة)).
- فقرات أدوات الرقابة الإدارية: وتحوي (25) فقرة على النحو الآتي:
 - البُعد الأول: التفتيش الإداري (5) فقرات.
 - البُعد الثاني: الإشراف والملاحظة (5) فقرات.

- البُعد الثالث: التقارير الإدارية (5) فقرات.
- البُعد الرابع: الميزانية التقديرية (5) فقرات.
- البُعد الخامس: السجلات والإحصاءات (5) فقرات.
- فقرات أبعاد (الأداء الوظيفي): وتحوي (25) فقرة على النحو الآتي:
 - البُعد الأول: نوعية الأداء (5) فقرات.
 - البُعد الثاني: تبسيط الإجراءات (5) فقرات.
 - البُعد الثالث: حجم الأداء (5) فقرات.
 - البُعد الرابع: سرعة الإنجاز (5) فقرات.
 - البُعد الخامس: كفاءة الأداء (5) فقرات.

إجراءات تطبيق الأداة:

بعد استكمال خطوات بناء الأداة، والتأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) جرى اتباع

الإجراءات الآتية:

- الرجوع إلى أدبيات الموضوع، والأبحاث والدراسات السابقة، والتقارير ذات العلاقة بموضوع البحث، والبحث والمطالعة في المراجع المهمة لجمع المعلومات منها.
- تحديد مجتمع البحث من الموظفين العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية.

جدول (1) عدد أفراد مجتمع البحث وعينة البحث

النسبة	عينة البحث	مجتمع البحث	القطاعات
3.99%	24	55	قطاع المخاطر والالتزام.
5.22%	32	72	قطاع خدمات الأفراد والفروع.
2.54%	15	35	قطاع التنمية الزراعية والمشاريع.
3.92%	24	54	قطاع المدفوعات النقدية والإلكترونية.
8.85%	54	122	قطاع العمليات المصرفية وتقنية المعلومات.
2.32%	14	32	قطاع تطوير الأعمال.
9.07%	55	125	قطاع العمليات المساندة.
8.34%	51	115	قطاع التمويل الإسلامي.
44.26%	270	610	المجموع

- تطوير أداة البحث لقياس دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
- جرى التحقق من صدق الاستبانة وثباتها عبر عرضها على المحكمين من ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية للتأكد من صدق البناء والثبات الظاهري.
- جرى توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة بالبحث من الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي، والبالغ عددهم (270) موظفاً بجميع مستوياتهم الإدارية، وقد وُضعت الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث

في الفترة من بداية شهر يناير (2023م) وحتى نهاية الشهر تقريباً وبنحو مباشر وشخصي على العاملين، وجرى استرداد عدد (260) استبانة من الاستبانة الموزعة بنسبة (96.30%)، وعدد (10) استبانة مفقودة بنسبة (3.70%)، وعند فحص الاستبانة جرى اكتشاف عدد (3) استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة (1.11%)، وبالتالي، فإن جميع الاستبانة الصالحة للتحليل عدد (257) استبانة بنسبة (95.19%)، وبنحو مباشر عن طريق اليد لضمان الحصول على أكبر قدر من الردود، كما أنه لم يكتف بوضع رسالة تغطية للأداة تضمنت الإشارة إلى عنوان البحث والأهداف المنشودة منها ومجالات البحث وطريقة الإجابة على فقرات الأداة، وإنما كان يجري توضيحها شفهاً للتأكيد على أهمية الإجابة لجميع فقرات الأداة، ويبدأ بالتوزيع بحسب قطاعات البنك من أعلى إلى أسفل، بحيث جرى التركيز على المستويات العليا من كل قطاع ثم النزول إلى الوظائف الدنيا، مثل المختصين لحين استكمال العدد المستهدف من هذه العينة التطبيقية، كما في الجدول الآتي:

جدول (2) عدد الاستبانة الموزعة والمستردة والمحللة

مجتمع البحث	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المستعادة	الاستبانة المفقودة	الاستبانة المستبعدة غير صالحة للتحليل	نسبة الاستبانة الصالحة للتحليل من عدد الاستبانة الموزعة
610	270	260	10	3	95.19%
100%	44.26%	42.62%	1.64%	0.49%	

تفسير وعرض المتغيرات الشخصية

الهدف من تحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، هو معرفة مدى تمثيل إجابات المفردات المبحوثة لمجتمع الدراسة، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للمبحوثين، وقد احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) وقد جرى إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

• متغير العمر:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر جرى استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول الآتي:

جدول (3) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة%
أقل من 30 سنة	37	14.4%
من (30 إلى أقل من 40 سنة)	112	43.6%
من (40 إلى أقل من 50 سنة)	91	35.4%
(50 سنة فأكثر)	16	6.2%
بيانات مفقودة	1	0.4%
الإجمالي	257	100%

يتضح من الجدول السابق أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (43.8%)، بينما جاءت الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (6.3%)، وتشير هذه النتائج إلى التنوع

العمرى لمفردات عينت الدراسة، وأن ما يقارب (43.6%) من الفئة العمرية الشابة والقادرة على العطاء والعمل، مما يعطي القوة لنتائج الدراسة، وهذا يعكس سياسة التوظيف في البنك التي تركّز على فئة الشباب، ويسعى البنك على المحافظة عليهم، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قدرتهم على تحمل المسؤولية بكفاءة وفاعلية.

• متغير المؤهل العلمي:

للتعرّف على خصائص عينت الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي جرى استخدام التكرارات والنسب المئوية، كما في الجدول الآتي:

جدول (4) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوية فأقل	7	2.7%
دبلوم بعد الثانوية	25	9.7%
جامعي	195	75.9%
دراسات عليا	28	10.9%
بيانات مفقودة	2	0.8%
الإجمالي	257	100%

يتضح من الجدول السابق أنّ فئة المؤهل العلمي الجامعي جاء في المرتبة الأولى بنسبة (75.9%)، بينما مؤهل الثانوية فأقل جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.7%)، وهذا يشير إلى أنّ غالبية أفراد الدراسة من حاملي المؤهلات الجامعية، وهذا يدل على حرص البنك في توظيف أصحاب المؤهلات الجامعية.

• متغير المسمى الوظيفي:

للتعرّف على خصائص عينت الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي جرى استخدام التكرارات والنسب المئوية، كما في الجدول الآتي:

جدول (5) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
رئيس قطاع / مساعد رئيس قطاع	4	1.6%
مدير إدارة	18	7.0%
رئيس قسم	44	17.1%
رئيس وحدة	35	13.6%
مختص	154	59.9%
بيانات مفقودة	2	0.8%
الإجمالي	257	100%

يتضح من الجدول السابق أنّ فئة المسمى الوظيفي (مختص) جاء في المرتبة الأولى بنسبة (59.9%)، بينما حلّ في المرتبة الأخيرة فئة المسمى الوظيفي (رئيس قطاع / مساعد رئيس قطاع) بنسبة ضئيلة (1.6%)، ويُفسّر ذلك حصول المسمى الوظيفي (مختص) على أعلى نسبة كون بداية التوظيف في البنك تمرّ من أدنى درجة وظيفية إلى أعلى مسمى وظيفي، وهي المرتكز للوظائف العليا، وهذا يدل على أنّ عينت الدراسة شملت جميع المسميات الوظيفية المعنية.

• متغير سنوات الخدمة في المجال المصرفي:

للتعرُّف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في المجال المصرفي جرى استخدام التكرارات والنسب المئوية، كما في الجدول الآتي:

جدول (6) التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
أقل من 10 سنوات	44	17.1%
من (10 إلى 19 سنة)	130	50.6%
من (20 إلى 30 سنة)	71	27.6%
أكثر من 30 سنة	12	4.7%
الإجمالي	257	100%

يتضح من الجدول السابق أن فترة سنوات الخدمة (من 10 إلى 19 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (50.6%)، بينما فترة سنوات الخدمة (أكثر من 30 سنة) حلت في المرتبة الأخيرة بنسبة قليلة (4.7%)، ويُفسَّر ذلك أن حصول معظم الموظفين على خبرات كبيرة، ودليل ذلك استقرارهم في أعمالهم، وعدم التسرب إلى وظائف أخرى خارج البنك.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

• صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) جرى استخدام الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية).

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يُعدُّ المقياس صادقاً إذا قام بقياس متغيرات الدراسة بدقة (العريقي، 2012، 370). وجرى التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى، حيث عُرِضت مسوِّدة الاستبانة على المشرف للاطلاع ومناقشتها، حيث طرح بعض الملاحظات، وجرى استيعابها والأخذ بها وإجراء التعديلات اللازمة، ومن ثَمَّ عُرِضت على عدد (13) محكماً أكاديمياً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الإدارية والإحصائية من العديد من الجامعات اليمنية، بالإضافة إلى التأكد من سلامة الصياغة العلمية واللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبعد، وقد أبدى السادة المحكمون ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول بنود الاستبانة ومجالاتها، وقد جرى الأخذ بآراء ومقترحات وتعديلات المحكمين من حذف وتعديل وإضافة في ضوء أهداف الدراسة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وعدد فقراتها (50) فقرة، ويوضح الجدول الآتي التعديلات والإضافات التي أُجريت على الاستبانة بعد التحكيم.

جدول (7) التعديلات والإضافات التي أُجريت على الاستبيان قبل وبعد التحكيم

نوع الإجراء	الفقرات قبل التحكيم	الفقرات التي لم تعدل	الفقرات التي عدلت	الفقرات بعد التحكيم
عدد الفقرات	50	13	37	50

صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد جرى استخراج مؤشرات الصدق والثبات بعدد الاستبانات الصالحة للتحليل (257) استمارة، حيث جرى حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

• نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل: أدوات الرقابة الإدارية:

جدول (8) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل أدوات الرقابة الإدارية

الإشراف والملاحظة			التفتيش الإداري		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.525**	.000	6	.689**	.000
2	.666**	.000	7	.791**	.000
3	.654**	.0d00	8	.663**	.000
4	.719**	.000	9	.690**	.000
5	.708**	.000	10	.693**	.000
التقارير الإدارية			الميزانية التقديرية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
11	.704**	.000	16	.590**	.000
12	.680**	.000	17	.670**	.000
13	.735**	.000	18	.661**	.000
14	.794**	.000	19	.710**	.000
15	.783**	.000	20	.690**	.000
السجلات والإحصاءات					
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
21	.772**	.000			
22	.689**	.000			
23	.674**	.000			
24	.749**	.000			
25	.750**	.000			

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

• نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع: الأداء الوظيفي

جدول (9) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي

تبسيط الإجراءات			نوعية الأداء		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
26	.664**	.000	31	.644**	.000
27	.702**	.000	32	.644**	.000
28	.740**	.000	33	.694**	.000
29	.715**	.000	34	.724**	.000
30	.711**	.000	35	.666**	.000
حجم الأداء			سرعة الإنجاز		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
36	.716**	.000	41	.627**	.000
37	.632**	.000	42	.688**	.000
38	.693**	.000	43	.651**	.000
39	.726**	.000	44	.691**	.000
40	.770**	.000	45	.786**	.000
كفاءة الأداء					
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
46	.686**	.000			
47	.693**	.000			
48	.685**	.000			
49	.717**	.000			
50	.743**	.000			

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

• نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل أدوات الرقابة الإدارية:

يوضح جدول معامل الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) وبذلك يُعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لأدوات الرقابة الإدارية

م	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	التفتيش الإداري.	.863**	0.000
2	الإشراف والملاحظة.	.893**	0.000
3	التقارير الإدارية.	.897**	0.000
4	الميزانية التقديرية.	.816**	0.000
5	السجلات والإحصاءات.	.856**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)

• نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع للأداء الوظيفي:

يوضح الجدول معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمحور، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وبذلك يُعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11) صدق الاتساق الداخلي للأداء الوظيفي

م	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	نوعية الأداء.	.801**	0.000
2	تبسيط الإجراءات.	.853**	0.000
3	حجم الأداء.	.860**	0.000
4	سرعة الإنجاز.	.841**	0.000
5	كفاءة الأداء.	.845**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

• ثبات أداة الدراسة:

وجرى التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبيّنة في الجدول الآتي:

جدول (12) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الثبات

م	المحاور	الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	البعد الأول: التفتيش الإداري.	5	0.819
2	البعد الثاني: الإشراف والملاحظة.	5	0.846
3	البعد الثالث: التقارير الإدارية.	5	0.882
4	البعد الرابع: الميزانية التقديرية.	5	0.878
5	البعد الخامس: السجلات والإحصاءات.	5	0.903
	المحور الأول: أدوات الرقابة الإدارية	25	0.866
1	البعد الأول: نوعية الأداء.	5	0.928

م	المحاور	الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
2	البعد الثاني: تبسيط الإجراءات.	5	0.850
3	البعد الثالث: حجم الأداء.	5	0.880
4	البعد الرابع: سرعة الإنجاز.	5	0.879
5	البعد الخامس: كفاءة الأداء.	5	0.887
	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	25	0.885
	مجموع الكلي لجميع محاور الدراسة	50	0.875

تحليل بيانات البحث:

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: أدوات الرقابة الإدارية:

لمعرفة مستوى ممارسة أدوات الرقابة الإدارية بأبعدها الخمسة: (التفتيش الإداري، الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات) في بنك التسليف التعاوني والزراعي جرى احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات عينة البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أدوات الرقابة الإدارية

م	البعد	الترتیب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوافق
1	البعد الأول: التفتيش الإداري.	4	4.08	0.705	%81.5	مرتفع
2	البعد الثاني: الإشراف والملاحظة.	2	4.15	0.719	%82.9	مرتفع
3	البعد الثالث: التقارير الإدارية.	3	4.08	0.784	%81.6	مرتفع
4	البعد الرابع: الميزانية التقديرية.	1	4.17	0.656	%83.4	مرتفع
5	البعد الخامس: السجلات والإحصاءات.	5	4.01	0.763	%80.2	مرتفع
	متوسط أدوات الرقابة الإدارية		4.10	0.725	%81.9	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة أدوات الرقابة الإدارية في بنك التسليف التعاوني والزراعي كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، وقد جاء بنسبة (81.9%) وبمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.725).

كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة أدوات الرقابة الإدارية كان مرتفعاً لجميع الأبعاد، وقد جاء بُعد الميزانية التقديرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) ونسبة موافقة (83.4%) وانحراف معياري (0.656)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الإشراف والملاحظة بمتوسط حسابي (4.15) ونسبة موافقة (82.9%) وانحراف معياري (0.719)، وفي المرتبة الثالثة بُعد التقارير الإدارية بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة موافقة (81.6%) وانحراف معياري (0.784)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التفتيش الإداري بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة موافقة (81.5%) وانحراف معياري (0.705)، وفي المرتبة الخامسة بُعد السجلات والإحصاءات بمتوسط حسابي (4.01) ونسبة موافقة (80.2%) وانحراف معياري (0.763).

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي:

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الخمسة: (نوعية الأداء، تبسيط الإجراءات، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء) في بنك التسليف التعاوني والزراعي جرى احتساب المتوسط الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لإجابات عينة البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي

م	البعد	الترتیب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوافق
1	البعد الأول: نوعية الأداء.	3	4.09	0.782	81.8%	مرتفع
2	البعد الثاني: تبسيط الإجراءات.	4	4.09	0.696	81.7%	مرتفع
3	البعد الثالث: حجم الأداء.	5	4.04	0.767	80.7%	مرتفع
4	البعد الرابع: سرعة الإنجاز.	1	4.21	0.636	84.1%	مرتفع
5	البعد الخامس: كفاءة الأداء.	2	4.17	0.672	83.3%	مرتفع
	متوسط الأداء الوظيفي		4.12	0.711	82.3%	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، وقد جاء بنسبة (82.3%) وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.711).

كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً لجميع الأبعاد، وقد جاء بعد سرعة الإنجاز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) ونسبة موافقة (84.1%) وانحراف معياري (0.636)، وجاء في المرتبة الثانية بعد كفاءة الأداء بمتوسط حسابي (4.17) ونسبة موافقة (83.3%) وانحراف معياري (0.672)، وفي المرتبة الثالثة بعد نوعية الأداء بمتوسط حسابي (4.09) ونسبة موافقة (81.8%) وانحراف معياري (0.782)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تبسيط الإجراءات بمتوسط حسابي (4.07) ونسبة موافقة (81.7%) وانحراف معياري (0.696)، وفي المرتبة الخامسة بعد حجم الأداء بمتوسط حسابي (4.04) ونسبة موافقة (80.7%) وانحراف معياري (0.767).

اختبار فرضيات البحث:

ويمكن تحليل ومناقشة فرضيات البحث، كما يلي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأدوات الرقابة الإدارية: (التفتيش الإداري، الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد المعياري لمعرفة دور أبعاد

أدوات الرقابة الإدارية في توافر أبعاد الأداء الوظيفي، والجدول الآتي تبين نتائج هذا الاختبار:

جدول (15) الانحدار المتعدد المعياري

المتغير التابع	المصدر	قيمة (F)	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
			(R)	(R ²)			
الانحدار	140.019	.862 ^a	.743	48.293	5	9.659	.000

الأداء	الخطأ	16.693	242	.069
الوظيفي	الكلّي	64.986	247	

يتبين من الجدول وجود دور ذي دلالة إحصائية لمدى تطبيق أبعاد أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي، حيث كانت قيمة F (140.019) دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغ (0.862) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أدوات الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وهذه القيمة موجبة، ما يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق أدوات الرقابة الإدارية قابله ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي في البنك بنحو مطرد، ومن قيمة معامل التحديد (R2) والتي بلغت (0.743)، وتشير هذه القيمة إلى أن لتطبيق أدوات الرقابة الإدارية دوراً في مستوى الأداء الوظيفي بنحو عام، وأنها تسهم في تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (74.3%)، والجدول الآتي يبين دور كل بُعد من أبعاد أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي:

جدول (16) تحليل الانحدار المتعدد المعياري لاختبار دور أبعاد أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة	النتيجة
التفتيش الإداري	.047	.057	.051	.824	.411	رفض الفرضية
الإشراف والملاحظة	.193	.060	.221	3.238	.001	قبول الفرضية
التقارير الإدارية	.215	.049	.281	4.367	.000	قبول الفرضية
الميزانية التقديرية	.037	.049	.040	.759	.449	رفض الفرضية
السجلات والإحصاءات	.255	.043	.332	5.916	.000	قبول الفرضية

يلاحظ من الجدول أن جميع أبعاد أدوات الرقابة الإدارية تسهم بنسب متفاوتة في مستوى تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن بُعد السجلات والإحصاءات بالمرتبة الأولى، وبُعد التقارير الإدارية بالمرتبة الثانية، وبُعد الإشراف والملاحظة بالمرتبة الثالثة، وهذه أهم ثلاثة أبعاد لها الإسهام الأبرز، وتؤثر حالياً في بنك التسليف التعاوني والزراعي في الأداء الوظيفي، حيث تبين من قيمة (Beta) أن بُعد السجلات والإحصاءات يسهم بنسبة (33.2%)، وبُعد التقارير الإدارية يسهم بنسبة (28.1%) في مستوى الأداء الوظيفي، وبُعد الإشراف والملاحظة يسهم بنسبة (22.1%)، وهي قيم دالة إحصائياً وفقاً لمستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (t) والتي تعني أن هذه الأبعاد تسهم بنحو متميز في تفسير الدور الإيجابي لأدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في البنك، ويمكن الاعتماد عليهما للتنبؤ ورفع مستوى الأداء مستقبلاً، كذلك يلاحظ أن بُعد التفتيش الإداري والميزانية التقديرية لم يكن لهما أي تأثير على الأداء الوظيفي، حيث كانت قيم (t) بلا دلالة إحصائية، ومعنى ذلك أن هذين البعدين لا يسهمان في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنك، ما يعني من ناحية أخرى أن هذين البعدين لا يجري ممارستهما بنحو جيد وفعال في البنك يؤدي إلى تأثيرهما على أداء العاملين فيه.

وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأدوات أدوات الرقابة الإدارية: (التفتيش الإداري، الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي. ويمكن تفسير وجود دور لأدوات الرقابة الإدارية: (التفتيش الإداري، الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، الميزانية التقديرية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي أن الموظفين يمتلكون المهارات المعرفية الكافية لأداء عملهم في تنفيذ الأدوات الرقابية وينفذونها في أفضل وجه، ويسهمون بنحو متميز، ولها دور في تحسين الأداء الوظيفي أثناء تأديتهم لعملهم في البنك.

الاستنتاجات:

- 1- وجود دور إيجابي مرتفع لأدوات الرقابة الإدارية: الإشراف والملاحظة، التقارير الإدارية، السجلات والإحصاءات في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وعدم وجود دور لأدواتي (التفتيش الإداري، والميزانية التقديرية) في الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- 2- مستوى تحسين الأداء الوظيفي ككل، ترتبط بتطبيق أبعاد الرقابة الإدارية بنحو عام، ولكنها أكثر ارتباطاً ببعدها التقارير الإدارية بدرجة أساسية، وبعدها السجلات والإحصاءات بدرجة ثانية، والإشراف والملاحظة بدرجة ثالثة، وبناء عليه، يمكن لمتخذي القرار في البنك التركيز على هذه الأبعاد لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- 3- إن الميزانية التقديرية لا يستفاد منها بنحو كبير ولا زالت أداة غامضة تقتصر على المحاسبين.
- 4- مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية، وتعكس هذه النتيجة انطباعات واتجاهات الموظفين الإيجابية نحو عملهم في البنك.
- 5- عدم اهتمام الإدارة بتشجيع الموظفين على تبادل الخبرات في سبيل تحسين أدائهم.
- 6- عدم وجود تدريب وتفعيل للنشرات التعريفية بأدوات الرقابة الإدارية.
- 7- يعمل بعض الموظفين في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.
- 8- عدم اهتمام البنك بقياس سرعة إنجاز الموظف لمهامه.
- 9- أداة التفتيش الإداري لا تحسن أداء الموظفين في البنك؛ لعدم وجود القدرة على الاستفادة منها والاستعاضة عنها بالتفتيش المضاعف، والذي قد يضرهم منه أنه تصيد للأخطاء.

التوصيات:

- 1- العمل على تعزيز وتطوير أدوات الرقابة الإدارية من قبل البنك وباستمرار باعتباره أحد أهم المحاور نحو التوجه لتحسين الأداء الوظيفي بنحو عام، وتركيز الجهود على تطوير أبعاد أدوات الرقابة الإدارية على أداء الموظفين، ورفدها بمعارف وخبرات العاملين بما يحقق تلبية احتياجات العملاء وكسب رضاهم.

- 2- تطوير المعارف الخاصة بأداء الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في مجال الرقابة الإدارية الحديثة، وذلك عبر تكثيف برامج التدريب المتخصصة.
- 3- العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، والعمل على خلق أجواء عمل متوافقة وملائمة فيما بينهم تزيد من مستوى الحماس في الأداء، وتزيد من مستوى الرضا عن العمل، وتعزز مستوى الشعور لديهم بالانتماء، وبما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، وببرز قدراتهم الفكرية والإبداعية.
- 4- دعم وتعزيز أدوات الرقابة الإدارية في البنك، بما يؤدي إلى تطوير أداء البنك وتحديث هيكله التنظيمي بما يتلاءم مع توسع نشاط البنك ومواكبته لكل جديد، وتشجيع التنافس والإبداع بين الموظفين، وكذا إفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للترقي، والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية.
- 5- العمل على تشخيص مواطن الضعف في أبعاد الرقابة الإدارية وتقويمها بنحو مستمر؛ بغية وضع حلول إستراتيجية هادفة للوصول إلى أقصى مستويات ممكنة من تحسين الأداء الوظيفي.
- 6- ضرورة الاهتمام بالموظفين المتميزين مع مراعاة مصلحة الموظفين الآخرين وإشراكهم في صناعة القرارات ورسم الخطط والسياسات التي تخص مواقعهم، وأخذ آرائهم وأفكارهم للاستفادة منها في تحسين الأداء وتفويضهم مزيداً من الصلاحيات لإنجاز أعمالهم.
- 7- العمل على قياس رضا موظفي البنك وعن الخدمات المقدمة لهم، وعن أدائهم وفق أسس علمية، وتقويم مستوى جودة الخدمة المقدمة بصورة مستمرة ودورية تلبية احتياجاتهم.
- 8- تفعيل النشرات الداخلية والمصادر المعلوماتية من أجل التعرف على أدوات الرقابة الإدارية؛ بغية وضع حلول هادفة للوصول إلى أقصى مستويات ممكنة من تحسين الأداء الوظيفي.
- 9- ضرورة أن تؤخذ تقارير الأداء بعين الاعتبار عند إجراء عملية الترقيات بالبنك.
- 10- العمل على تبسيط الميزانية التقديرية وتسهيل قراءتها؛ لكي تستخدم ضمن الأدوات الفعالة للرقابة الإدارية.
- 11- ضرورة التركيز على بُعدي التفتيش الإداري، والميزانية التقديرية من حيث تسهيل التطبيق والممارسة؛ لما لهما من أهمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في البنك في المستقبل.
- 12- ضرورة التحقق والتفتيش المضاجئ لضمان سلامة أداء الموظفين واكتشاف مواطن الضعف.
- 13- لا بد أن تكون الرقابة الإدارية عن طريق التواجد مع الموظفين، وإطلاعهم على نتائج الرقابة ومناقشة نتائجها معهم لحسن الاستفادة من عملية الرقابة الإدارية.
- 14- العمل على استخدام السجلات والإحصاءات وتدريب الموظفين على استخدامها.
- 15- إشراك موظفي البنك في إعداد خطط الميزانية التقديرية وإعلانها للموظفين.

المقترحات بدراسات مستقبلية:

- يقترح البحث إجراء المزيد من البحوث التي تربط بين أدوات الرقابة الإدارية بمتغيرات أخرى وخاصة في المجالات الآتية:
- 1- إجراء بحوث مشابهة لتقصي العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي على مستوى البنوك التجارية الأخرى، بما يتناسب مع التطورات التقنية المتسارعة في إطار الاستفادة مما توفره التكنولوجيا من مزايا متاحة.
 - 2- إجراء بحوث تهتم بالكشف عن العوامل المؤثرة على سلوكيات الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية لمعرفة الأدوات الرقابية المناسبة من وجهة نظرهم ولتعزيز مستوى الشعور لديهم بالانتماء، وبما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البحيري، عبد الله (2015م)، *دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري*، في وزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة بالاشتراك مع جامعة الأقصى، دولة فلسطين.
- الجاف، نظمية أحمد رحيم، وزانا، مجيد صادق (2020)، *دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية - دراسة استطلاعية لآراء عينت من الكوادر التدريسية في المعهد التقني مدينة أربيل، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية 15*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (160 - 177)، الجمهورية اللبنانية.
- الحربي، طلال بن طليحان (2012)، *دور التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، (533-590)، جمهورية مصر العربية.
- الحلبي، أحمد محمود خالد (2011)، *دور ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الزهراء، بصدوق فاطمة، وحميدة، عتاب (2010)، *دور الثقافة الإدارية على الأداء الوظيفي*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المدينة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- السلنتي، لمياء السعيد، وذكروري، منى إبراهيم، ومحمد، سلوى محمد حسين (2018)، *دور المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 9(3) (80-112)، جمهورية مصر العربية.
- الصانع، نبيل ذنون (2011)، *الإدارة: مبادئ وأساسيات، الطبعة الأولى*، عالم الكتب الحديث، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الطراونة، حسين أحمد، وعبد الهادي توفيق، صالح (2011)، *الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الطراونة، هاني خلف (2012)، *نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2012)، *طرق البحث، الطبعة الثالثة*، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الفاعوري، محمد عيسى (2008)، *الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى*، دار كنوز المعرفة العالمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

اللوزي، موسى (2002)، *التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)*، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

أبو سمرة، محمد أحمد، والطيطي، محمد، ومحسن، أحلام (2016)، *واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، مجلة اتحاد الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي*، (36)1، جامعة القدس، (39-56)، المملكة الأردنية الهاشمية.

أحمد، إحسان محمد البدوي (2017)، *دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي- دراسة حالة وزارة المالية والاقتصادية والقوى العاملة بالسودان*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزيرة، ولاية الجزيرة، جمهورية السودان.

بارجاء، أنيس محمد عبد الله عبد القادر (2022)، *دور تطبيق أدوات الرقابة الإدارية في أداء المنظمات غير الهادفة للربح في الجمهورية اليمنية، وفقاً لمعايير التقييم الدولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، كليات الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

بحيص، جمال محمد (2022)، *دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (48)، جامعة القدس المفتوحة، (52 - 74)، دولة فلسطين.

بلوم، السعيد (2008)، *أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

تاجوري، جليلت (2015)، *الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

تقوى، زعيمة (2018)، *دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسات الاقتصادية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حداد، أسيل نبيه رشدي، واللافي، خالد خلف (2021)، *دور الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 10(3)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، (474-497)، المملكة الأردنية الهاشمية.

حنيطة، أمين يحيى (2016)، *الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري- دراسة ميدانية لمنتسبي قيادة قوات الاحتياط في وزارة الدفاع اليمنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

خرشي، فيصل (2019)، *فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ولاية المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

ساري، عبد الله محمد محمد (2020)، *الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوحدات والمراقق العامة للدولة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الشرطة، كلية الدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

سنوسي، لبنى محمود (2021)، *الإدارة الرشيقية وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية*، مجلة *بنى سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية*، 4(8) الجزء (3) جامعة بنى سويف، (114-140)، جمهورية مصر العربية.

شامي، محسن (2018) *دور الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة*، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

شكري، مرح ظاهر (2016)، *الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، دولة فلسطين.

صبرين، بولعسل، ووفاء، قنون (2019)، *علاقة الرقابة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة* - (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

طويقات، أمجد (2009)، *بناء نموذج لمنظمة التعليم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية الدراسات الإدارية المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.

طيعاوي، أم الخير، وبوقرين، مباركة (2016)، *التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية العملية للاتصالات في أدرار*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد درايت، ولاية أدرار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

عاطف، زاهر عبد الرحيم (2009)، *الرقابة على الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى*، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

عامر، سامح عبد المطلب (2013)، *إدارة الأعمال الدولية*، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

عباس، على (2022)، *أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية عشر، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.*

عباصرة، معن محمود، وبني أحمد، مروان محمد (2008)، *القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.*

فارع، عبد الصمد محمد قائد (2018)، *دور التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.*

معزب، حمزة أحمد علي (2021)، *متطلبات الإدارة الإلكترونية ودرها في تحسين الأداء الإداري في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأندلس، صنعاء، الجمهورية اليمنية.*

هبتة، بهلول (2021)، *دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بثنانوية مساس محمد الإبراهيمي - عين مليتة - (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.*

ثانياً: المراجع الإنجليزية

Ganahreh, E., Bello, B. & Abdullah, F. (2018) The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan, *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3, (10), 52-66.

Ndirangu, I. & Ngari, J. (2014) Effects of performance Appraisal Quality on performance of Employee in the financial sector, a case of investment management firms in Kenya, *international journal of scientific Engineering and Research*, 2(4), 100-106.

Travaille, D. & Naro. G. (2017) Management control facing the challenges of overall performance: A study carried out with management controllers, *Society and Business Review*, 12 (2), 175-199.

Femi, A. (2013) Perception of performance Appraisal and workers performance in wema, *European- American journals*, 1(4), 89-101.

Parke, X. L, (2010) An e-Rismer (Altamonte Springs, FL: *The Institute of Intrnal Auditors Research Foundation*, 67.

David, L. Goetsch (1994) *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, Macmillan College Pub-lishing Co., New York.

Haimann, Theo (1991) *Supervisory Management for Health Care Organizations*, 4th edition, Catholic Health Association of the United States, USA.