

## Impact of Control on Performance Appraisal (Case Study Ministry of Education. South Dar Fur State, Republic of Sudan)

**Magbola Abdo Aljabar Hissin**

**Alamin Mohammed Adam**

Faculty of Economics & Commercial Studies || University of Nyala || Sudan

**Musa Salih Omer Mohamed**

Faculty of Science & Arts || Jouf University || KSA

**Ali Yahya Gojah**

Department of Business Administration || King Faisal University || Tchad

---

**Abstract:** This research aimed to study the impact of control on performance appraisal in the Ministry of Education, South Dar fur, Sudan, also aimed to study the following objectives:

1. The impact of control on employee's performance appraisal.
2. To measure the dimensions of control (Reports, Observation, and Complains) on performance appraisal.
3. Performance appraisal can be adopted as one of the most important issues that affecting services and employee's performance.

The research looking forward to find an answer to the research problems such as:

1. Is there any relationship between administrative reports and performance appraisal in the Ministry of Education?
2. Is there any relationship between observation and performance appraisal in the Ministry of Education?
3. Is there any relationship between employees complains and performance appraisal in the Ministry of Education?

To have an answer for above mentioned problems we adopted analytical methods for data analysis and we reached the following findings:

1. There any relationship between administrative reports and performance appraisal in the Ministry of Education?
2. There any relationship between administrative reports and performance appraisal in the Ministry of Education?
3. There any relationship between administrative reports and performance appraisal in the Ministry of Education?

For good control there should be a well-known criteria and stander according to which employee's works can be check efficiently and effectively. The need for good control comes to the work because of the big size of organizations and the number of employees.

**Keywords:** Control, Administrative reports, observation, complains and performance appraisal.

---

أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين  
دراسة حالة وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور (جمهورية السودان)

مقبولة عبد الجبار حسين

الأمين محمد آدم أحمد

كلية الاقتصاد والدراسات التجارية || جامعة نيالا || جمهورية السودان

موسى صالح عمر محمد

كلية العلوم والآداب بطبرجل || جامعة الجوف || المملكة العربية السعودية

علي يحيى قجة

قسم إدارة الأعمال || جامعة الملك فيصل || جمهورية تشاد

المستخلص: هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتوجيه - ولاية جنوب دارفور (جمهورية السودان). وقياس أبعاد الرقابة الإدارية (التقارير الإدارية - الملاحظات - الشكاوى) وأداء العاملين. تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

يعدّ تقييم أداء العاملين أحد أهم الموضوعات التي تطلع إليها الإدارات من أجل تقديم منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات المتعاملين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، لذلك نحاول في هذا البحث الإجابة عن السؤال التالي: ما أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين؟ وتتفرع من هذه المشكلة التساؤلات الفرعية الآتية:

1/ هل هنالك علاقة بين التقارير الإدارية وتقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور؟

2/ هل هنالك علاقة بين الملاحظة وتقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور؟

3/ هل هنالك علاقة بين الشكاوى وتقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور؟

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الوصف والتحليل وليس مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات البحث والوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة المعرفة عن تلك الظاهرة قيد البحث، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة.

على ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين:

1- الرقابة الإدارية وأبعاد تقييم أداء العاملين.

2- وجود علاقة إيجابية بين التقارير الإدارية والتعلم والتدريب.

3- وجود علاقة إيجابية بين التقارير الإدارية ومشاركة العاملين.

4- وجود علاقة إيجابية بين الملاحظات الشخصية والتعلم والتدريب.

توصيات البحث:

1- ضرورة الاهتمام بإقامة دورات حول التعلم والتدريب ومتابعة التطورات التكنولوجية في هذا المجال.

2- تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة مما يعود بالمنفعة للطرفين.

3- ضرورة التقييم الجيد والفعال لأداء العاملين بالمؤسسات من خلال إتباع أحدث الوسائل.

4- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ودعم الكفاءة والقدرات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية - التقارير الإدارية - الملاحظات - الشكاوى - تقييم أداء العاملين.

## مقدمة:

إن المصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها. ومن ثم كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم فضلاً عن صلاحيتهم للتقدم في السلك الوظيفي. تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فالتغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه أولاً، والتغير في الخصائص المهنية والمعرفية للعاملين ثانياً، والتغير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات ثالثاً فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل جدي في تحديد أنظمة قياس وتقييم أداء العاملين فيها

واستثمار نتائج الأنظمة في رسم المسارات المستقبلية لأنشطة إدارات الموارد البشرية. هنا سوف نتناول بعض التعريفات والمفاهيم التي أوردها بعض الكتاب فيما يتعلق بتقويم أداء العاملين. يعني تقويم الأداء، الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم، وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل. وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (موسى، محمد، 2013، ص147).

#### مشكلة البحث:

يعدّ تقييم أداء العاملين أحد أهم الموضوعات التي تطلع إليها الإدارات من أجل تقديم منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات المتعاملين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، لذلك نحاول في هذا البحث الإجابة عن السؤال التالي: ما أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين؟

وتتفرع من هذه المشكلة التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل هنالك علاقة بين التقارير الإدارية وتقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور؟
- 2- هل هنالك علاقة بين الملاحظة وتقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور؟
- 3- هل هنالك علاقة بين الشكاوى وتقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور؟

#### الفرضيات:

يناقش هذا البحث الفرضيات التالية:

هناك أثر للرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور (جمهورية السودان).

وتتفرع من الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هنالك علاقة بين التقارير الإدارية وتقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور (جمهورية السودان).
- 2- هنالك علاقة بين الملاحظة وتقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور (جمهورية السودان).
- 3- هنالك علاقة بين الشكاوى وتقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور (جمهورية السودان).

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث على دراسة أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين بوزارة التربية والتوجيه - ولاية جنوب دارفور كما يهدف إلى دراسة الأهداف التالية:

- 1- معرفة أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين.
- 2- قياس أبعاد الرقابة الإدارية (التقارير الإدارية - الملاحظات - الشكاوى) وأداء العاملين.
- 3- تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.

#### أهمية البحث:

- الأهمية العلمية:
  - يوفر هذا البحث مصادر للباحثين والمهتمين بإجراء دراسة في هذا المجال.
  - الاهتمام بالرقابة من شأنه رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- الأهمية العملية:
  - اقتراح الحلول لخلق نظام رقابي يساعد في كفاءة وتجويد أداء العامل والعاملين.
  - الحصول على نتائج من خلال مقترحات العاملين تساهم في رفع كفاءة استخدام أساليب الرقابة الإدارية.

#### منهجية البحث.

اعتمدت البحث على المنهج الكمي وذلك من خلال الوصف والتحليل وليس مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات البحث والوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة المعرفة عن تلك الظاهرة قيد البحث، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة.

#### الدراسات السابقة:

- 1- دراسة خالدة سيدهم (2015) بعنوان تقويم نماذج خلية جودة الأداء بين التحدي والنجاح دراسة حالة لجامعة لخضر- باتنة - الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة خلية الجودة وعملية التقويم لأعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة. وتوجد معايير تقويم الأداء داخل مؤسسة التعليم العالي - وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لتقويم أداء جودة هيئة التدريس واستخدمت مجموعة من الأدوات هي: استمارة لجمع المعلومات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة - وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود قصور في تقييم استراتيجيات التعليم ومتابعة المخرجات التعليمية للبرامج الأكاديمية. وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وأن يحظى الأعضاء ببرامج تطويريه مبنية على نتائج تقييم الأداء وتتناسب مع متطلبات وأهداف البرنامج الأكاديمي.
- 2- دراسة موسي صالح عمر (2013): بعنوان تخطيط القوى العاملة وأثره على العاملين دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة (جمهورية السودان). الناشر مجلة جامعة نيالا للعلوم الإنسانية العدد الرابع ديسمبر 2013م تناولت هذه الدراسة موضوع هام وهو أداء العاملين وهدفت هذه الدراسة إلى تخطيط القوى العاملة في هذه المؤسسة وتوصلت إلى أن أداء العاملين بالمؤسسات له أهمية قصوى. خلصت الدراسة إلى:
  1. لا توجد إدارة مسمى تخطيط القوى العاملة بالشركة الشيء الذي يعيق عمل الشركة في الحصول على الكوادر البشرية المؤهلة.
  2. بالشركة نظام الترقيات الذي يبدأ بالدرجة الأولى ويتدرج الموظف حتى الدرجة السادس عشر، ومن ثم التعاقد الخاص لبعض الوظائف العليا. هذا النظام يوفر أسس سليمة للترقيات ويجعل الموظفين أكثر ارتباطاً وبقاءه في الشركة وذلك لضمانهم الحصول على الترقيات في الوقت المحدد.
  3. تعمل الشركة على توظيف الخرجين الجدد، ومن ثم تعمل على تدريبهم وإعادة تدريبهم حسب حاجتها، مما يقلل عملية دوران العمل بالشركة.

4. توصلت الدراسة إلى أن الشركة تعمل على إحلال الآلة محل الأيدي العاملة، بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في مجال إنتاج السكر، وهذا يوفر تدريب علمي وعملي للقوى العاملة بالشركة ' ويزيد من مهارات العاملين فيها لمواكبة استخدام التكنولوجيا الحديثة.  
أثبتت نتائج الدراسة صحة فروض البحث التالية: -
1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخطيط القوى العاملة ومستوى أداء العاملين بالشركة.
2. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخطيط القوى العاملة والتكلفة الكلية للعماله بشركة سكر كنانة.
3. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخطيط القوى العاملة وتوفر التدريب بصورة مرضية للعاملين بالشركة، غير أن نتائج البحث أثبتت عدم صحة فرض البحث الذي يقول (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخطيط القوى العاملة والتخطيط الاستراتيجي في شركة سكر كنانة).
- 3- دراسة هناء السيد (2012) بعنوان إصلاح مرحلة التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي مع التطبيق مع التطبيق علي محافظة القليوبية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مجالات الإصلاح المؤسسي بالمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والكشف عن مدي تحقيق مؤشرات جودة الأداء المؤسسي وتقديم صور مقترح لإصلاح الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت علي استمارتين لجمع المعلومات هما:- استمارة تقييم المعلم، واستمارة تقييم الهيئة الإدارية، لأداء المؤسسات التعليمية والتي تم تطبيقها علي بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية. وقد اسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها بعض مؤشرات الأداء يتحقق بدرجة مرتفعة في المدارس عينة الدراسة، ومعظمها يتحقق بدرجة منخفضة، وهذا يدل على أن واقع الأداء لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي به بعض جوانب القوة يمكن تدعيمها، كما ينتابه بعض جوانب القصور التي يمكن أن تعوقه عن تحقيق أهدافه، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لإصلاح الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي.
- 4- دراسة مصطفى إبراهيم (2012) بعنوان تجربة التقييم المؤسسي وتطبيق التقييم الذاتي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجية، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة التقييم الذاتي والتقييم المؤسسي، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجية وفق المشروع المقدم من الشبكة العربية لاتحاد الجامعات العربية، ونموذج التقييم الذاتي الذي تنتابه الجامعة والإجراءات التي أتبعها إدارة التقييم الذاتي وضمان الجودة بالجامعة في عمليات التقييم بكليات الجامعة المختلفة، واهم التوصيات المقترحة الهادفة إلى تطوير الأداء في الجامعة. كما تم استعراض نموذج الجودة الذي تنتابه الجامعة وإجراءات التحسين التي تعتمدها الجامعة، وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات الرامية إلى إجراء بعض التحسينات لتطوير الأداء.
- وبناء على ما تم عرضه من الدراسات السابقة يتضح: أن معظم الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع هام وهو (تقييم) أداء العاملين بالمؤسسات سواء كانت: عامة أو خاصة، مدارس، جامعات، باعتباره خطوة هامة لتطوير التعليم. وانه لتقييم هؤلاء العاملين بالمؤسسات يمكن الاعتماد على عدة أساليب

## 2- الإطار النظري للدراسة.

في الإطار النظري نتحدث فيه عن متغيرات البحث ومفاهيمها وأبعادها ولك كما يلي:

## (1-2) الرقابة الإدارية:

إن مفهوم الرقابة الإدارية كغيره من المفاهيم الإدارية لم يحظ بتعريف جامع يتفق عليه الجميع في مجال العلوم الاجتماعية عموماً والسياسية خصوصاً حيث اعتمد كل منهم في تحديد مفهوم الرقابة على الخلفية والبيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينتسب إليها، وكان من نتائج ذلك حدوث خلط أو التباس بين النشاط الرقابي وأنشطة أو وظائف الرقابة الإدارية الأخرى، إلا في حقبة ما بعد الخمسينات من القرن الماضي. عُرِفَت الرقابة بأنها الوظيفة التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات وتكمن وظيفتها في مراقبة الأداء والتأكد من كفاءة العاملين وكشف الأخطاء في العمل أو التأكد من أن العمل يسير وفق الأهداف المحددة. (حافظ، 2014، ص 15)، وأيضاً أنها متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادةً من يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة، والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظيفتها. (محسن، 2018، ص 7)، ومن هذه التعريفات تتنوع الرقابة، فمن حيث الوقت، الكمية، التكلفة والشمولية. وتناول العديد من الكتاب أبعاد الرقابة الإدارية، بشكل متفاوت، إلا أن الباحثين اعتماداً على الأبعاد التالية:

## (1-1-2) التقارير الإدارية:

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بقياس مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، وتوجيه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسئولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على البيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة. (بلوم، 2007، ص 13)

## (2-1-2) الملاحظات الشخصية:

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الخطأ أكثر فاعلية، وإن الحاجة إلى استخدام أسلوب يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال.

## (3-1-2) الموازنات التقديرية:

تعد الموازنات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية في المكتبات ومراكز المعلومات، فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة المعبر عنها بقيمة مالية، وبذلك تربط الموازنات التقديرية عملية التخطيط والرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح لمديري المكتبات ومراكز المعلومات التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل، ومن الذي سيقوم بعملية الصرف وفي أي الوجوه، وما هي الإيرادات المتوقعة عن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات ويتم تحديد الانحرافات المالية، وهذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الموازنات التقديرية هي بمثابة معايير يُقاس بها الإنجاز في المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنية محددة. (محسن، 2018، ص 15)

#### (4-1-2) الشكاوى والتنظيمات:

وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات والمتابعة وإحقاق الحق. إذ بمقدور تلك الشكاوى أن تضع الرؤساء تماماً في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تهدف إلى رفع الضرر الذي لحق بالأفراد، فالشكاوى عموماً هي عبارة عن وسائل رقابية يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمستولين في المنظمة (حافظ، 2014، ص 30).

#### (2-2) تقييم أداء العاملين:

أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على 3 ظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك". (جليلة، 2014، ص 11)

أما تقييم أداء العاملين: فيُعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أم فاسداً، ناجحاً أم فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل، ويتركز تقييم الأداء على المعايير التالية: -

#### (1-2-2) العناصر:

تشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله، وسلوكه لتمكنه من أداء عمله بنجاح وكفاءة فهي مواظبة العمل.

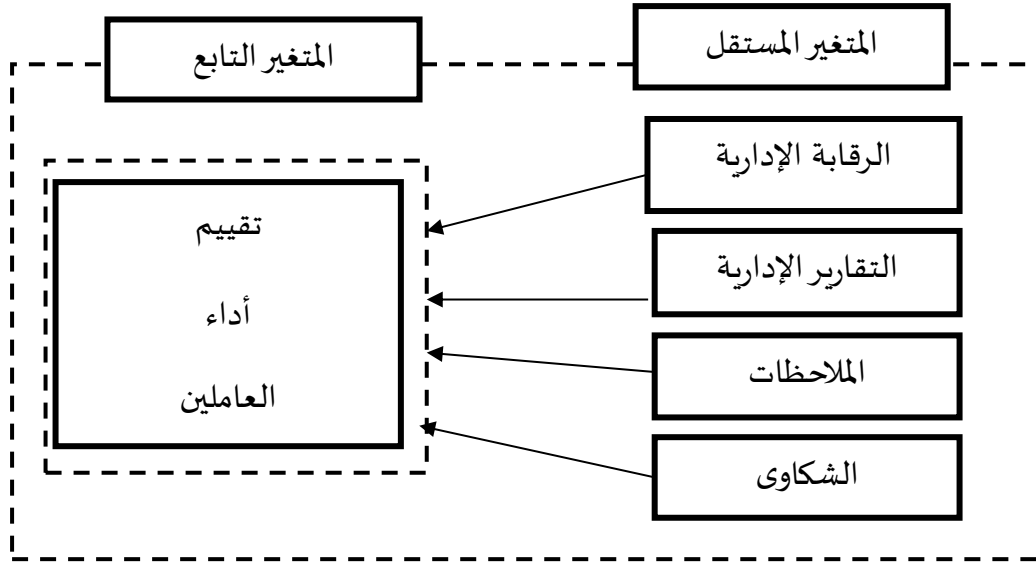
#### (2-2-2) معدلات الأداء (النتائج):

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحددة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال: الكمية - النوعية - الوقت - التكلفة. (حافظ، 2014، ص 24)

### 3- الإطار التطبيقي للدراسة.

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة وتنمية الأفكار النظرية تأتي خطوة نموذج ومنهجية البحث ومجتمع البحث وعينة البحث التي طبقت عليها بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات وأداء البحث.

### (1-3) نموذج البحث



### (2-3) تطوير الفرضيات:

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.  
الفرضيات الفرعية:

1-1 هنالك علاقة إيجابية بين التقارير الإدارية وأداء العاملين.

2-1 هنالك علاقة إيجابية بين الملاحظات الشخصية وأداء العاملين.

3-1 هنالك علاقة إيجابية بين الشكاوى وأداء العاملين.

### (3-3) مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية العليا (المدير العام للوزارة أو المدير الإداري أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، رؤساء الأقسام والمشرفين والوحدات المختلفة داخل وزارة التربية والتوجيه بولاية جنوب دارفور.

### (4-3) عينة البحث:

اختار الباحثون أسلوب العينة الغير احتمالية وقد اختصرت عينة البحث على مجموعة من الإدارات العليا (المدير العام للوزارة أو المدير الإداري أو من ينوبهم في الإدارة العليا)، رؤساء الأقسام والمشرفين، حيث تم توزيع عدد (40) استبانة لكل مجتمع البحث وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (35) استبانة وبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (8) استبانة.

### (5-3) قياس متغيرات البحث:

يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات البحث ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون من قسمين:



القسم الأول: يشمل على الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغيرات البحث وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (5) أوافق بشدة والرقم (4) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (2) لا أوافق والرقم (1) لا أوافق بشدة.

ويتكون من ستة محاور وعدد (24) فقرة. وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (1) توزيع محاور البحث

عدد الفقرات	محاور البحث	المحور
4	التقارير الإدارية	1
4	الملاحظات الشخصية	2
4	الشكاوي	3
4	التعلم والتدريب	4
4	الحوافز التشجيعية	5
4	مشاركة العاملين	6
<u>24</u>	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2022م.

#### (6-3) أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في تحليل البيانات وتم استخدام برنامج Amos/Spss لتحليل بيانات البحث وتم استخدام الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات.

#### (7-3) معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجهة لعينة من المنظمات الخدمية، حيث تم توزيع (40) استبانة، تمكن الدارس من الحصول على (35) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (5) استبانة بنسبة استرداد بلغت (87%) ومن ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول رقم (2).

#### جدول (2) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	40	الاستبانات الموزعة
87%	35	الاستبانات التي تم إرجاعها
13%	5	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها
22%	8	الاستبانات غير صالحة للتحليل
77%	27	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2022م.

### (8-3) مقياس البحث:

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكارت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أُعطيت له (5) درجات والذي يُمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أُعطى له (1) درجة واحدة وتُمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

### (9-3) صدق أداة البحث

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صُممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواءً كانت عشوائية أو منتظمة.

### (10-3). اختبار الثبات

يُقصد بالثبات هو أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة، وفي نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وقد اعتمدت البحث لاختبار ثبات أداة البحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاو البحث:

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للأبعاد

محاو البحث	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التقارير الإدارية	7	.842
الملاحظات الشخصية	4	.711
الشكاوى	7	.772
التعلم والتدريب	4	.737
الحوافز التشجيعية	4	.746
مشاركة العاملين	4	.840
المجموع	56	.852

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2022م.

### (11-3) الخصائص الأساسية لعينة البحث:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة البحث، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية.

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي للمعلومات الشخصية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	22	81.8
	انثى	5	18.2
المجموع		27	%100
العمر	أقل من 30 سنة	8	27.2
	من 30 و أقل من 40 سنة	12	45.4
	من 40 و أقل من 50 سنة	5	18.1
	من 60 فأكثر	2	1.0
المجموع		27	%100
المؤهل العلمي	قبل الجامعي	7	24.5
	جامعي	14	75.3
	فوق الجامعي	6	21.8
المجموع		60	%100
الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	11	40.9
	من 5 و اقل من 10 سنوات	7	25.5
	اقل من 15 سنة	5	17.2
	15 سنة فأكثر	4	16.3
المجموع		27	%100
المسمى الوظيفي	مدير عام	5	18.1
	مدير إداري	6	22.7
	رئيس قسم	11	84.0
	مشرف	5	18.1
المجموع		27	%100

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

### (12-3) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل الرقابة الإدارية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات، ويوضح الجدول (5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة)

الجدول (5) التحليل العاملي الاستكشافي للرقابة الإدارية

اسم المتغير	عبارات المتغيرات	1	2	3
التقارير الإدارية	تقارير 1	.858		
	تقارير 2	.806		
	تقارير 3	.711		
	تقارير 4	.501		
الملاحظة الشخصية	الملاحظة الشخصية 1		.891	

3	2	1	عبارات المتغيرات	اسم المتغير
	.919		الملاحظة الشخصية 2	الشكاوي
	.822		الملاحظة الشخصية 4	
.701			الشكاوي 1	
.872			الشكاوي 2	
.923			الشكاوي 3	
.860			الشكاوي 4	
KMO and Bartlett's Test				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square			1467.590
	Df			45
	Sig.			.000

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2022م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.678) وفقاً لقاعدة (Kaiser، 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يكون فوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

### (3-13) التحليل العاملي الاستكشافي لتقييم أداء العاملين:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات، ويوضح الجدول (6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة) الجدول (6) التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد تقييم أداء العاملين

3	2	1	عبارات المتغيرات	اسم المتغير
		.831	التعلم والتدريب 1	التعلم والتدريب
CC		.812	التعلم والتدريب 2	
CCCCCCCCCCCCCCCCCCCC		.842	التعلم والتدريب 3	
		.676	التعلم والتدريب 4	
	.523		الحوافز 1	الحوافز الشخصية
	.681		الحوافز 3	
	.763		الحوافز 2	
.663			مشاركة العاملين 1	مشاركة العاملين
.762			مشاركة العاملين 3	
.578			مشاركة العاملين 2	
KMO and Bartlett's Test				

اسم المتغير	عبارات المتغيرات	1	2	3
.729	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			
2032.275	Approx. Chi-Square			
91	Df			
.000	Sig.			
	Bartlett's Test of Sphericity			

المصدر: إعداد الباحثين من البحث الميدانية 2022م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.729) وفقاً لقاعدة (Kaiser، 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

#### 1-7-4 الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، إذا كان المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al.. 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling، 2009)،. والجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي.

#### الجدول (7) معامل الاعتمادية ألفا كرو نباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 27)

معايير البحث	ألفا كرونباخ
التقارير الإدارية	0.731
الملاحظات الشخصية	0.716
الشكاوى	0.812
التعلم والتدريب	0.739
الحوافز التشجيعية	0.724
مشاركة العاملين	0.802
المجموع	0.772

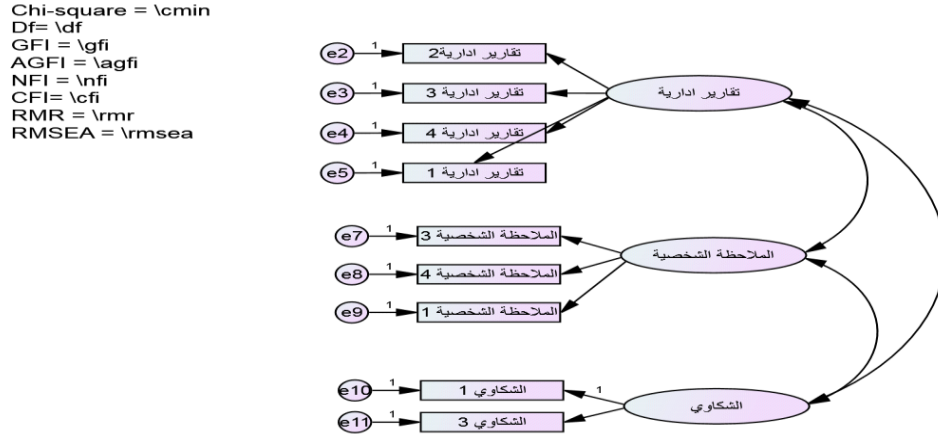
المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2022م.

#### (14-3) التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج.

### (15-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الرقابة الإدارية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل لهذا المجال.



الشكل رقم (1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2022م.

### مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (8) مؤشرات جودة المطابق لجودة الرقابة الإدارية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	56.302	--	--
DF	30	--	--
CMIN/DF	1.877	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.982	>0.95	Excellent
SRMR	0.054	<0.08	Excellent
RMSEA	0.057	<0.06	Excellent
PClose	0.291	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول رقم (8) يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) الرقابة الإدارية التي حددها (عماد واخرون ، 2019) مطابقة للمعايير المطلوبة.

### (16-3) تحليل الاعتمادية والصلاحية للرقابة الإدارية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al، 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV، (MaxR(H، (AVE، للتأكد من صلاحية النموذج.

### الجدول (9) ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

التقارير الإدارية	الملاحظة الشخصية	الشكاوى	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.763	0.969	0.038	0.598	0.841	التقارير الإدارية
	0.812	0.195**	0.974	0.038	0.686	0.833	الملاحظة الشخصية
0.829	0.075	0.126†	0.890	0.016	0.614	0.821	الشكاوى

Significance of Correlations†: p \* 0.100 > p \*\* 0.050 > p \*\*\* 0.010 > p 0.00 >

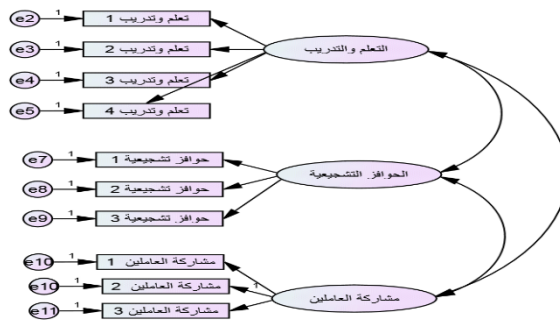
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

من خلال بيانات الجدول رقم (9) يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al، 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

### (17-3) التحليل العاملي التوكيدي لتقييم أداء العاملين:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

Chi-square = \chi^2\_{min}  
Df = \nu\_{df}  
GFI = \nu\_{gfi}  
AGFI = \nu\_{agfi}  
NFI = \nu\_{nfi}  
CFI = \nu\_{cfi}  
RMR = \nu\_{rmr}  
RMSEA = \nu\_{rmsea}



### الشكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

### مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (10) مؤشرات جودة المطابقة لتقييم أداء العاملين

Interpretation	Threshold	Estimate	Measure
--	--	96.657	CMIN
--	--	47	DF
Excellent	Between 1 and 3	2.057	CMIN/DF
Excellent	>0.95	0.970	CFI
Excellent	<0.08	0.074	SRMR
Acceptable	<0.06	0.062	RMSEA
Excellent	>0.05	0.121	P Close

من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) تقييم أداء العاملين

### (18-3) تحليل الاعتمادية والصلاحية تقييم أداء العاملين:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al، 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV، (MaxR(H، (AVE) للتأكد من صلاحية النموذج.

### الجدول (11) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

التعلم والتدريب	الحوافز الشخصية	مشاركة العاملين	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.714	0.911	0.089	0.510	0.794	التعلم والتدريب
	0.847	0.064	1.003	0.021	0.718	0.882	الحوافز الشخصية
0.817	0.077	0.084	1.123	0.071	0.668	0.784	مشاركة العاملين

Significance of Correlations†: p \* 0.10 > p \*\* 0.050 > p \*\*\* 0.010 > p 0.00 >

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

من خلال بيانات الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al، 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.



### (19-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأسئلة البحث:

يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور البحث ومقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي الجدول (12) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور البحث وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم. وذلك على النحو التالي:

#### الجدول (12) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	Std. Deviation	Mean	الاهمية	الترتيب
التقارير الإدارية	.81692	4.0178	80%	1
الملاحظات الشخصية	.63540	3.8806	78%	3
الشكاوى	.85971	3.9516	79%	2
التعلم والتدريب	.54458	2.3129	46%	6
الحوافز التشجيعية	.86703	3.5733	71%	5
مشاركة العاملين	.96280	3.6035	72%	4

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول رقم (4-1-13) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الأبعاد في المجتمع موضع البحث بمستوى موافقة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.45) وانحراف معياري (0.68) وأهمية نسبية (69) %
- 2- ويلاحظ من الجدول أن بعد (التقارير الإدارية) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.01) بانحراف معياري (0.816). بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (80) %.
- 3- أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمحور (التعلم والتدريب) حيث بلغ متوسطها (2.3) وانحراف معياري (0.544). وأهمية نسبية بلغت (46) %.

### (20-3) اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات البحث، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (4-1-16) يبين نتائج هذه الاختبارات.

#### الجدول (13) اختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		Correlations			Model
VIF	Tolerance	Part	Partial	Zero-order	
1.061	.943	.059	.061	.082	التقارير الإدارية
1.071	.934	-.069	-.071	-.036	الملاحظات الشخصية
1.074	.931	-.048	-.049	-.019	الشكاوى

Collinearity Statistics		Correlations			Model
VIF	Tolerance	Part	Partial	Zero-order	
1.078	.928	.000	.000	.032	التعلم والتدريب
1.081	.925	.010	.010	.055	الحوافز التشجيعية
1.107	.903	.043	.044	.098	مشاركة العاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (13) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث أن كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول (13) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه البحث، وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات البحث.

### (21-3) تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات البحث بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

### الجدول (14) تحليل الارتباطات بين متغيرات البحث

Estimate	أساليب التقييم	الارتباطات	العناصر الإدارية
.196	تقارير إدارية	<-->	الشكاوى
.127	الملاحظة الشخصية	<-->	الشكاوى
.065	الملاحظة الشخصية	<-->	تقارير إدارية
.208	التعلم والتدريب	<-->	الحوافز التشجيعية
.126	مشاركة العاملين	<-->	الحوافز التشجيعية
.054	الشكاوى	<-->	الحوافز التشجيعية
.064	تقارير إدارية	<-->	الحوافز التشجيعية
.039	الملاحظة الشخصية	<-->	الحوافز التشجيعية
.094	مشاركة العاملين	<-->	التعلم والتدريب
.082	الشكاوى	<-->	التعلم والتدريب
.098	تقارير إدارية	<-->	التعلم والتدريب
.185	الملاحظة الشخصية	<-->	التعلم والتدريب

Estimate	أساليب التقييم	الارتباطات	العناصر الإدارية
.112	الشكاوى	<-->	مشاركة العاملين
.098	تقارير إدارية	<-->	مشاركة العاملين
-.007	الملاحظة الشخصية	<-->	مشاركة العاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

#### (4) اختبار الفرضيات

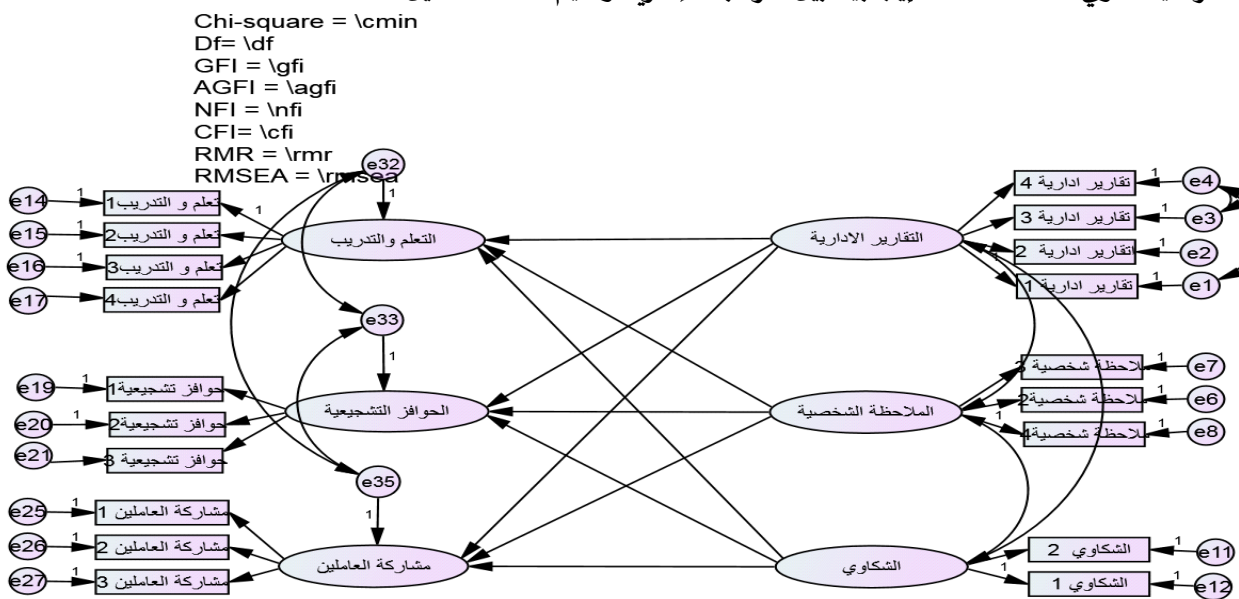
#### نمذجة المعادلة البنائية: SEM [Structural Equation Modeling]

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة البحث في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### (24-3) تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon، 2002،

الفرضية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين



الشكل (1-2-4) العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين

الجدول (15) قيم تحليل المسار من الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين

P	C.R.	S.E.	Estimate	أساليب التقييم	العناصر الإدارية
.044	1.461	.043	.063	تقارير إدارية	التعلم والتدريب
.240	1.174	.058	.068	الملاحظة الشخصية	التعلم والتدريب
.019	-.360	.069	-.025	الشكاوى	التعلم والتدريب
.035	.379	.064	.024	تقارير إدارية	الحوافز التشجيعية
.052	.595	.041	.024	الملاحظة الشخصية	الحوافز التشجيعية
.004	.699	.086	.060	الشكاوى	الحوافز التشجيعية
.059	.584	.105	.061	تقارير إدارية	مشاركة العاملين
.296	1.045	.055	.057	الملاحظة الشخصية	مشاركة العاملين
.016	2.411	.071	.171	الشكاوى	مشاركة العاملين

المصدر اعداد الباحثين من بيانات البحث 2022م

ملخص اختبار نتائج الفرضيات:

من خلال اجراءات عملية التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات البحث باستخدام اسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية واسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (05.0) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة. عليه تم التوصل إلى مجموعة النتائج

### ملخص النتائج:

- على ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين 1- الرقابة الإدارية وأبعاد تقييم أداء العاملين
- 1- وجود علاقة إيجابية بين التقارير الإدارية والتعلم والتدريب
  - 2- وجود علاقة إيجابية بين التقارير الإدارية ومشاركة العاملين
  - 3- وجود علاقة إيجابية بين الملاحظات الشخصية والتعلم والتدريب.

### توصيات البحث ومقترحاته

- 1- ضرورة الاهتمام بإقامة دورات حول التعلم والتدريب ومتابعة التطورات التكنولوجية في هذا المجال.
- 2- تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة مما يعود بالمنفعة للطرفين
- 3- ضرورة التقييم الجيد والفعال لأداء العاملين بالمؤسسات من خلال إتباع أحدث الوسائل
- 4- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ودعم الكفاءة والقدرات

### قائمة المراجع:

- 1- العتيبي، صبحي جبر العتيبي، 2005م، تطور الفكر وأساليب الإدارة ط1، عمان: دار حامد.
- 2- بلوم، السعيد بلوم، 2007م. أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسطنطينية،
- 3- جليلة، تاجوري جليلة، 2015م، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 4- حافظ، ناصري حافظ، 2014م، مذكرة تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.
- 5- حسونة، فيصل حسونة، 2008م، إدارة الموارد البشرية: عمان: دار أسامة للنشر.
- 6- عبد الرحمن يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 7- عبد الكريم، بويرمخ عبد الكريم، 2012م دراسة فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري، قسطنطينية، الجزائر.
- 8- عقيلي، عمر، 1991م. الوجيز في مبادئ الإدارة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 9- محسن، شامي محسن، 2018م، بعنوان أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المسيلة، الجزائر. -
- 10- محمد، موسى صالح عمر، 2013م تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين (دراسة حالة شركة سكر كنانة جمهورية السودان، الناشر مجلة جامعة نيالا للعلوم الإنسانية العدد الرابع ديسمبر
- 11- يسرى، صبات يسرى، 2017م، مذكرة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.