

## The impact of administrative control on the performance of employees

### An applied study on the Islamic insurance company

Dr. Mutaz Mohamed Sorkaty\*<sup>1</sup>, Dr. Ayman Sidahmed Mokhtar<sup>2</sup>

Department of Business Administration || Almarefa College for Sciences & Technology || Sudan<sup>1-2</sup>

Received:

28/10/2022

Revised:

10/11/2022

Accepted:

30/11/2022

Published:

28/02/2023

\* Corresponding author:

[ahmedalim18@gmail.com](mailto:ahmedalim18@gmail.com)

Citation: Surkti, M. M.,

& Muktar, A. S. (2023).

The impact of administrative control on employee performance.

Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 7(2), 23 – 43.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K281022>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** This study aimed to find out the impact of administrative control on the performance of workers in insurance companies, the modern means and methods used in the implementation of administrative control, and to identify the extent to which the elements of administrative control are available in insurance companies in Sudan. - By application to the Islamic insurance company. The study's main problem was represented in revealing the extent to which the elements of administrative control are available in insurance companies in Sudan, and their impact on the performance of employees, which leads to achieving the objectives of these service organizations through the research tools used. In the fact that it is one of the studies that examined the reality of administrative control in insurance companies in Sudan and its relationship to the performance of employees, an attempt to address a vital administrative issue that affects the lives of companies and organizations. The study relied on the descriptive-analytical approach in conducting it, through the available sources in the secondary sources and the questionnaire addressed to employees, an intentional sample was taken of the heads of departments, Department managers, assistant general managers and deputy general managers of the Islamic insurance company, numbering 102 people, (93) questionnaires were distributed to the study population, and (90) sound questionnaires were retrieved and used in the analysis with a recovery rate of (96.7%), and the questionnaire was analyzed in the program Statistical SPSS. The study reached several results, the most important of which are: the existence of a statistically significant relationship between the availability of the elements of administrative control and the performance of employees, and it showed that the diversity of control methods used affects positively the development of the performance of employees, and the study showed that there is a slowdown in diagnosing administrative problems and that traditional methods are still used In evaluating the performance of employees. Finally, the study recommended the necessity of updating and continuous development of the organizational structures, the control systems used, and work on diagnosing problems quickly and effectively to follow up on defects and deficiencies.

**Keywords:** Administrative control .Ingredients of the administrative control .Organizational Chart .Internal control systems .Employee performance .Performance measurement and evaluation .Insurance companies.

### أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين

#### دراسة تطبيقية على شركة التأمين الإسلامية

الدكتور / معزز محمد سوركتي\*<sup>1</sup>، الدكتور / أيمن سيد أحمد مختار<sup>2</sup>

قسم إدارة الأعمال || كلية المعرفة للعلوم والتكنولوجيا || السودان<sup>2-1</sup>

**المستخلص:** هدفت الدراسة لمعرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين بشركات التأمين والوسائل والطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الإدارية والتعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان. - بالتطبيق على شركة التأمين الإسلامية. ولقد تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في الكشف عن مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان، وأثرها على أداء العاملين والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المنظمات الخدمية من خلال أدوات البحث المستخدمة. والخروج بمجموعة من التوصيات: التي يمكن أن تساعد في الارتقاء بمستوى الرقابة الإدارية في شركات التأمين. وكونها إحدى الدراسات التي بحثت في واقع الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان وعلاقتها بأداء العاملين، محاولة لمعالجة موضوع إداري حيوي يؤثر في حياة الشركات والتنظيمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي - التحليلي في أجزائها وذلك من خلال المصادر المتوفرة في المصادر الثانوية والاستبانة الموجهة للعاملين، تم اخذ عينة قصدية تتمثل في رؤساء الاقسام، مدراء الادارات، مساعدي المدير العام ونواب المدير العام بشركة التأمين الإسلامية البالغ عددهم 102 شخص، تم توزيع عدد (93) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (90) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (96.7)%، وتم تحليل الاستبان بالبرنامج الاحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين، وأوضحت أن تنوع الأساليب الرقابية المستخدمة يؤثر إيجاباً على تطوير أداء العاملين وبينت الدراسة ان هنالك بطة في تشخيص المشاكل الإدارية وانه مازالت تستخدم طرق تقليدية في تقييم أداء العاملين. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهيكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة والعمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لتتبعها ووجه الخلل والقصور.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية - مقومات الرقابة الإدارية - الهيكل التنظيمي - نظم الرقابة الداخلية - أداء العاملين - قياس وتقييم الأداء - شركات التأمين.

## 1- المقدمة:

لقد تطور مفهوم الرقابة الادرية مع تطور حجم المؤسسات، وتعددت أنشطتها، وتطور علم الإدارة وثورة المعلومات، حيث انتقل من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أعم وأشمل يتناول كافة أوجه النشاط سواء أكانت إدارياً، أم مالياً، أم قانونياً، أم فنياً، كما تطورت وظيفتها من وظيفة وقائية لحماية الأموال ومنع الأخطاء والتجاوزات والتحقق من صحة البيانات، إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وهو ما يطلق عليه اليوم (مفهوم الرقابة الشاملة). تعتبر الرقابة كغيرها من الأنشطة الرئيسية في أي منشأة مثلها مثل التخطيط الذي يليه التنظيم تحت إشراف القيادة ولا يمكن لأي منشأة أن تؤدي دورها وتحقق أهدافها من دون اللجوء إلى استعمال أي من هذه الرباعية بتنسيقها نصل إلى مانريد: حيث اختلف تحديد دورها وذلك وفق للنظم السائدة .

إن تركيز هذا البحث على قطاع التأمين له دلالات ؛ كون تلك المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والمجتمعية في السودان ؛ حيث يعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزءاً لا يتجزأ من المجتمع السوداني، وتتداخل معه في كثير من الأحيان ؛ حيث لعبت دوراً مركزياً في تفعيل وتنشيط الحياة الاقتصادية والاجتماعية في السودان ؛ فقطاع التأمين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجهاز المصرفي وهيئة الرقابة على اعمال التأمين، هذه الأجهزة جميعاً تعمل متعاونة في رسم الخطة وتنفيذها ومتابعتها والرقابة عليها؛ ومن ثم تصبح الفائدة من الرقابة شاملة وليست جزئية .

شركات التأمين التعاونية بخدماتها المختلفة التي تقدمها ومشاركاتها الواسعة والمتعددة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة يحتم عليها نهضة في جوانب الحياة العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكافة الجوانب الأخرى . هذه الجوانب تتحقق عبر أجهزة مختلفة متمثلة في الخطط والاستراتيجيات والاهداف واجهزة الرقابة المختلفة للتأكد من تنفيذ تلك الخطط بالصورة الصحيحة بصفة عامة . وبصفة خاصة العاملين بتلك المؤسسات من خلال التطبيق العملي الذي يؤدي الى تحقيق الخطط والاستراتيجيات والاهداف العامة للمؤسسة إن الجهود الحثيثة لعملية التنمية والتطوير الإداري للمؤسسات والقطاعات المختلفة يجعل من الواجب والضروري القيام بمثل هذه الدراسات الميدانية التي تقوم بتشخيص واقع الرقابة الإدارية في قطاع التأمين ووضع الحلول، لتنجب ان تصيب شركات التأمين حالة من الخلل الإداري؛ التي تبرز فيها مظاهر الضعف الإداري، وصولاً لكفاءة الأداء خاصة وان قطاع التأمين قطاع خدمي، لتحقيق أهداف معينة تحقق النفع العام للمجتمع .

## مشكلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للكشف عن مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان، واثرها على أداء العاملين والذي يؤدي الى تحقيق أهداف هذه المنظمات الخدمية، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين: ما هو مستوى توفر مقومات الرقابة الإدارية لدى شركات التأمين في السودان؟مامدى فعالية الرقابة الإدارية على أداء العاملين لهذه المؤسسات ؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين السوداني، والتي تنقسم الى فرعين:  
(خصائص الهيكل التنظيمي، مدى تحقيق نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركات لأهدافها) وبين أداء العاملين.

## أهمية الدراسة:

1- اهمية (نظرية)علمية من خلال المحتوى العلمي الموجود بالدراسة .

2- اهمية (تطبيقية) عملية للاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات بالتطبيق الفعلي.

#### أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة الي معرفة أثر الرقابة الإدارية على رفع أداء العاملين بشركات التأمين والوسائل والطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الإدارية والتعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان والخروج بمجموعة من التوصيات : التي يمكن أن تساعد في الارتقاء بمستوى الرقابة الإدارية في شركات التأمين .

#### منهجية الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي واجراء المقابلات مع الإدارة العليا بشركة التأمين الإسلامية وشيكان للتأمين. وأسلوب دراسة الحالة وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفروض. مجال الدراسة: تمّ تحديد الفترة من العام (2008م-2014م) كمجال زمني للدراسة، وتمثل المجال المكاني للدراسة: ولاية الخرطوم- شركة التأمين الإسلامية وشركة شيكان للتأمين واعادة التأمين، وتمثل المجال البشري: العاملين بشركة التأمين الإسلامية وشركة شيكان للتأمين واعادة التأمين.

#### ادوات ومصادر الدراسة:

إعتمدت الدراسة على: المصادر الأولية ومن أدواتها: الإستبيان، المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع، المجلات والأوراق العلمية.

#### هيكل الدراسة:

تتكون هذه الورقة من الإطار المنهجي والنظري للدراسة ومن ثم إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات وقائمة المراجع.

#### الدراسات السابقة:

- 1- دراسة ولاء: (ولاء، يعقوب، اثر الرقابة على أداء الجهاز المصرفي السوداني، دكتوراة 2007) تتناول الدراسة موضوع الرقابة المصرفية في السودان والتطورات التي حدثت فيها.هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي تقوم به اجهزة الرقابة الإدارية للجهاز المصرفي السوداني حتى تتمكن من تهيئة المصارف لتقوية مواقفها المالية وتجنب الازمات بالاضافة وقد تناولت الدراسة ثلاث فرضيات ان هنالك علاقة بين الرقابة المصرفية وكفاءة الجهاز المصرفي ،وان المعايير الوقائية والاحترازية المصدرة من لجنة بازل تؤدي الى كفاءة الأداء المصرفي وبالتالي تقود الى السلامة المصرفية وتقلل الاضرار.اما الفرضية الثالثة هي معايير الانذار المبكر للرقابة المصرفية توضح حقيقة الموقف المالي للبنك والتحوط لعدم حدوث ازمات مالية ، وكانت اهم نتائج الدراسة ان نظام الانذار المبكر وفقا لاطار الرقابة الاحترازية يعتبر معيار مهم لقياس سلامة المصرف اهم التوصيات العمل على استقلالية البنك المركزي وتطوير مقدراته الرقابية والاشرفية واستيعاب المستجدات في اسس الرقابة واساليب الاشراف .
- 2- دراسة ناهض 2006: ( ناهض الخالدي اطار مقترح لتطوير نظام الرقابة الداخلية في المصارف الإسلامية، دكتوراة 2006).

هدفت الدراسة الى ابراز المقومات الرئيسية لانظمة الرقابة الداخلية الفعالة بهدف وضع اطار مقترح لتطوير انظمة الرقابة الداخلية في المصارف الإسلامية في السودان وفلسطين للفترة من 2002-2006م . تلخصت مشكلة الدراسة في توقف بعض المصارف الإسلامية عن العمل بالسودان لوجود اخطاء ومخالفات جوهرية، وتنبع اهمية الدراسة في ان متانة انظمة الرقابة الداخلية في ظل تكنولوجيا المعلومات المحاسبية يساعد المصارف الإسلامية في السودان وفلسطين في المحافظة على الاصول وسلامة البيانات مع تحقيق الكفاية والفعالية في تشغيل البيانات. وكانت نتائج الدراسة انه يساعد الاهتمام بالتدريب المستمر والتطوير واستخدام المعينات الحديثة والالتزام بالسياسات الإدارية على تفعيل انظمة الرقابة الداخلية في المصارف الإسلامية وعلى ضبط العمل وتحقيق الاهداف الموضوعية وتمثلت توصيات الدراسة في ان استخدام الدورات المحاسبية والفصل بين الواجبات وتحديد الصلاحيات بدقة بغرض توثيق معاملات المصارف الإسلامية والتأكد من سلامتها واكتمال تسجيلها .

3- دراسة مرتضى 2006م: (مرتضى حمدنا الله، اثر التنظيم على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات السودانية. دكتوراة 2006).

محور الدراسة هو ابراز دور التنظيم واثره على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات السودانية كما تركز الدراسة ايضا على ابراز هذه المشاكل والمعوقات التنظيمية التي تؤثر على أداء الجامعات في السودان، الهدف من الدراسة هو التعرف على كل المعلومات والحقائق الخاصة بالهيكل التنظيمية للجامعات السودانية وتشخيص وتحليل هذه الهياكل لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها، اهم النتائج الاستعانة ببيوت الخبرة لتنظيم الجامعات السودانية لان اعادة هيكلة إدارة الجامعات في السودان ذات ابعاد متشابكة وتحتاج لخبرات كبيرة في ظل التطورات الجارية في السودان، اهم التوصيات التأكيد على وجود مجلس للجامعة وذلك لان القرارات التي تتخذ بواسطة المجالس تكون اكثر رشدا من القرارات التي تتخذ بواسطة الافراد .

4- دراسة مدثر 2006م (مدثر عزالدين، المدخلات التعليمية واثرها على رفع كفاءة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، دكتوراة 2006).

هدفت الدراسة الى تزويد المسؤولين والمهتمين والباحثين بالمعلومات والبيانات التي قد تفيدهم في اتخاذ القرارات المناسبة وابراز أداء الجامعة والدور الذي تلعبه ويمكن ان تلعبه مستقبلا . تقويم أداء الجامعة في مختلف المجالات الاكاديمية والإدارية والمالية وخدمة المجتمع المحلي . خلصت الدراسة الى ضرورة التقيد الصارم بمعايير اختيار اعضاء هيئة التدريس المقررة من التعليم العالي والاهتمام بمبدأ التخطيط الاستراتيجي وترتيب الاولويات .

5- دراسة موسى 2004م (موسى، ادم، المسئولية الإدارية ووسائل الرقابة عليها في السودان 2004).

تناولت الدراسة عرض وتحليل وسائل الرقابة المتبعة على الأداء في الخدمة المدنية في السودان الداخلية منها والخارجية . وتحليل مبدأ المشروعية للرقابة على اعمال السلطة التنفيذية وتقويم أداء المؤسسات الرقابية البرلمانية واجهزة رقابة الإدارة المختصة مثل الجهاز المركزي للرقابة العامة. وتناولت الدراسة اهمية الرقابة للسلطة التشريعية والرقابة الشعبية والتطورات التي شهدتها انظمة الحكم والإدارة في السودان منذ 1821 وحتى 1989م . وتناول الباحث قياس درجة كفاءة العمل المحاسبي في انجاز الاعمال في كل مجال يعيد قياس الأداء للرقابة الإدارية .

6- دراسة لام كير 2012م: (لام بوكج ايو كير، اثر الحوافز على أداء العاملين في قطاع التأمين دكتوراة 2012) (دراسة اجنبية )

تمثلت المشكلة الاساسية للدراسة في نقص معرفة اثر الحوافز على كفاية أداء العاملين في قطاع التأمين . تنبع اهمية الدراسة من اهمية الحوافز ودورها الكبير الذي تلعبه في معالجة وحل كثير من مشاكل الانتاج لقطاع التأمين ودوره الرائد في الاقتصاد الوطني. هدفت الدراسة لمعرفة اثر الحوافز بأنواعها واشكالها على أداء العاملين، والى التعرف على الاساليب المتبعة في تحفيز العاملين ومدى تقبلهم لتلك الاساليب، توصلت الدراسة لمجموعة من

النتائج ان هنالك علاقة بين منح الحوافز وكل من الانتاجية . اوصت لدراسة بضرورة مراجعة نظم الحوافز المعمول به في الشركة، استخدام نظم الحوافز المتقدمة وربطها بأداء العاملين .

### التعقيب على الدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة تتفق مع هذه الدراسة في بعض القيم التنظيمية التي تناولتها وبعض عناصر الأداء التي تم قياس دور القيم التنظيمية والمنهجية والعلمية والاساليب الاحصائية عليها، الا ان لهذه الدراسة اسلوبها ومساها في معالجة استخدام الرقابة الإدارية لاغراض تقويم أداء العاملين من خلال تطبيقها على شركة التأمين الإسلامية ( السودان) كمؤسسة فاعلة في مجال المؤسسات المالية والتي لها كبير الاثر على الاقتصاد والمجتمع، وايضاً هنالك تركيز على الرقابة المالية والمحاسبية اكثر من الرقابة الإدارية ويوجد ضعف في الرقابة التنظيمية

## 2- الإطار النظري للدراسة:

### الرقابة الإدارية:

#### مفاهيم الرقابة الإدارية:

اختلفت الآراء حول تعريف الرقابة شأنهم في ذلك شأن كافة العلوم الإنسانية حيث تعددت التعريفات بشأن الرقابة، فهي تعني الاداة التي تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها ومعالجتها . وانطلاقاً من هذا حاول بعض الباحثين تعريف الرقابة عن طريق استخدام التعاريف المستعملة في القواميس اللغوية والاصل اللغوي، ولكلمة رقابة مدلولات كثيرة مثل مراقبة، تفتيش، فحص، اشراف، ملاحظة، متابعة وبحث . وكلمة رقابة باللغة الانجليزية (CONTROL) لها عدة معاني مثل سلطة، تنظيم، فحص وضبط<sup>(1)</sup> (بسيوني، 1987، ص 346).  
إن المعنى اللغوي لكلمة رقابة قد وردت عدة معاني لها في قواميس اللغة المختلفة، حيث وردت في قاموس لسان العرب<sup>(2)</sup> (ابن منظور، 1998، ص 699).

كلمة رقب وفي اسماء الله تعالى الرقيب وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شئ . وفي الحديث الشريف "ارقبوا محمد في اهل بيته"<sup>(3)</sup> (رواه البخاري). أي احفظوه فيهم وفي الحديث ايضاً "ما من نبي الا اعطي سبعة رقباء"<sup>(4)</sup> (رواه الترمذي) . أي حفظة يكونون معه والرقيب بهذا المعنى يعني الحفيظ .

وهنالك معنى الانتظار والترصد في قوله تعالى "ولم ترقب قولي"<sup>(5)</sup> (سورة طه الآية 94). معناه لم تنتظر قولي وجاءت بنفس المعنى في معجم مختار الصحاح<sup>(6)</sup> (البعليكي، 1997، ص 214). حيث وردت كلمة رقيب بمعنى الحافظ والمنتظر وراقب الله تعالى أي خافه في افعاله والترقب والارتقاب أي الانتظار . وفي قاموس المورد لتعريف كلمة (CONTROL) هو المصطلح الذي يقابل كلمة رقابة باللغة الانجليزية تعني الفحص، الضبط، المراقبة، الحكم،

السيطرة . حيث اشار القاموس الى ان معنى كلمة (CONTROL) على انها (فحص الشئ لتحديد ما اذا كان صحيحا وذلك بمقابلته بشئ موثوق من صحته)<sup>(7)</sup> (البعليكي، 1997، ص 214). كما عرفها على انها مقياس للمقابلة والتحقق من صحة امر او دقته . وقد عرفها الإداريون بتعريفات متعددة حيث انطلق كل عالم التي تقديم التعريف من الزاوية التي تعبر عن البيئة التي ينتسب اليها .

فالتيار الاول يستند في تعريفه على اساس اعتبار الرقابة وسيلة للحكومة وسلطة واداة تمارسها بنفسها للتأكد من ان الاهداف قد تحققت، فانها في هذه اللحظة تفتقد للعين الرقابية الخارجية التي تتحسس مواقع الانحراف والخلل من غير خوف او محاباة للإدارة.<sup>(8)</sup> (حميدة، 2005، ص 13)

اما التيار الثاني فيتركز في تعريفه بوصف وتحديد العمليات المكونة لها . فمن الواضح ان تحديد ووصف العمليات المكونة للرقابة الإدارية تجعل الجانب النظري لوصف العملية الرقابية يتصف بالقوة ولكن اهمال العنصر او الجهة التي تقوم بالعملية الرقابية يؤدي لعدم توازن العملية الرقابية<sup>(9)</sup> . (حميدة، 2005، ص 13)

اما التيار الثالث فيعتمد في تعريفه على اساس الاستطاعة في استباق الاحداث في توقع حدوث الاخطاء ومحاولة تجنبها عن طريق قياس النتائج المحققة اولا بأول مما يعطي القوة لكافة جوانب العملية الرقابية<sup>(10)</sup> . (حميدة، 2005، ص 14)

اما التيار الرابع فهم اصحاب البحوث العلمية في المجالات العلمية المختلفة خاصة إدارة الاعمال . فيعرفون الرقابة الإدارية بما يتفق ويناسب اهداف الدراسة او البحث او الجهة التي سوق يتم تطبيق علمها الدراسة الميدانية . فاهداف المؤسسات التجارية مثلا تحقيق اكبر عائد على الاصول او استهداف مبلغ معين من الارباح، اما المؤسسات الخدمية فتهدف الى تقديم خدمات مميزة باقل تكلفة .

ويرى الباحثان ان الرقابة الإدارية هي النشاط الذي تقوم به الإدارة على اعمالها عن طريق التكامل مع الوظائف الاخرى لتوقع وكشف الانحراف عن المعايير الموضوعية وتقويمها ومعالجتها ودراستها وتحليلها لتحديد اسبابها والعمل على تجنب تكرارها مستقبلا .

#### أهمية الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية احدى مكونات النشاط الإداري والافتقار للرقابة في أي مجال من مجالات العمل يمكن ان يؤدي الى عدم انضباط العمل والانحراف عن الاهداف (11). (شوقي، 1991، ص 165). وذلك لانه مهما كانت الخطة دقيقة جدا فلا بد من وجود نظام رقابة يعمل على التحقق من ان الاعمال تسير في الاتجاه الصحيح..

#### أهداف الرقابة الإدارية:

تتنوع اهداف الرقابة الإدارية بين اهداف عامة ترتبط بالدولة واهداف خاصة بكل جهاز إداري لوحده ولكن اهمها التأكد من الادارة ملتزمة بكافة القوانين والانظمة والتعليمات اثناء ممارستها لنشاطاتها وهذا مايعرف بمبدأ الشرعية . اذ ان على الإدارة واجب العمل في دائرة القانون والالتزام به فاذا خالف القانون اعتبر تصرفها غير مشروع

وينزل عليه جزاء عدم الشرعية<sup>12</sup> (العطار، 1997، ص 9) ، كما لا يقتصر على تصعيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، واما يجب ان تعامل على انها اجراء آخر من اجراءات التقويم الذي يستهدف في المقام الاول تحقيق مصلحة العاملين جنباً الى جنب مع مصلحة التنظيم<sup>(13)</sup>. (المجلة العربية للإدارة، 2008، ص 120).

### انواع الرقابة الإدارية:

هنالك العديد من انواع الرقابة الإدارية، ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، حسب مستوياتها الإدارية ومن حيث مصادرها<sup>14</sup> ( خليل، 1991، ص 6). فالرقابة من حسب معيار الزمن تعني توقيت حدوثها تشمل الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة . الرقابة حسب المستوى الإداري تصنف الرقابة الإدارية وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة انواع هي<sup>(15)</sup> (خليل، 1991، ص 562) الرقابة على مستوى الفرد (أداء العاملين) الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (قياس الانجاز الفعلي لكل إدارة) الرقابة على مستوى المؤسسة ككل (معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف مثل الربحية او الحصة السوقية وقدرتها التنافسية)<sup>(16)</sup> (عباس، 1995، ص 14). والرقابة من حيث مصدرها تشمل الرقابة الذاتية وتعني وهي رقابة الوجدان والضمير داخل الافراد العاملين في المؤسسة وتدفعهم الى الاخلاص في العمل مع اتقانه، وهي تنبع من ايمان عميق بالله سبحانه وتعالى، ومعرفة كاملة بان الله يعلم السر والعلن. والرقابة الخارجية وهي الرقابة التي تمارسها هيئات خارجية على انشطة المؤسسة، مثل المراجعة الخارجية، رقابة البنك المركزي، الرقابة الشرعية، البرلمان .

### مراحل الرقابة الإدارية:

تمر الرقابة الإدارية بثلاث مراحل أو عناصر رئيسية هي<sup>(17)</sup> (سليمان، واسماعيل، 2007، ص 51): مرحلة تحديد المعايير أو المقاييس، مرحلة قياس الأداء الفعلي طبقاً لهذه المعايير وهي ما يسمي بمرحلة تقييم الأداء وفقاً للمعايير ومرحلة تصحيح الانحرافات، ولا بد لأي عملية رقابية أن تمر بهذه المراحل الثلاثة أيّاً كان الشخص أو الجهة التي تقوم بعملية الرقابة، فإن العملية الرقابية هي ذاتها ومراحلها هي ذات المراحل، والعملية الرقابية تتم بعد عمليات التنفيذ أي تتم على الأداء الفعلي. والعملية الرقابية تتم وفقاً للمعايير التي تم تحديدها بناء على الأهداف التي حددت للعمل ومن ثم تحولت الأهداف إلى خطط عند القيام بالمرحلة الأولى من مراحل العملية الإدارية والتي وفقاً لها تم تحديد عمليات المعايير أو المقاييس والتي تتم مطابقتها مع عمليات الأداء الفعلي ومن ثم تحديد الانحرافات عن الأداء المطلوب ( إن وجدت) وبالتالي يتم تصحيحها واتخاذ الإجراءات اللازمة.

## مقومات الرقابة الإدارية:

هناك العديد من المقومات والعوامل التي يجب توافرها لكي تحقق الرقابة الإدارية فاعليتها، ومن أهمها: الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة الداخلية.

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات وتدرج السلطات ويحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني كما يمثل الدعامة الرئيسة في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك يجعل الرقابة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بالهيكل التنظيمي، فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسئوليات؛ كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها<sup>(18)</sup> (الصحن، ومحمد،، 1998ص 17). وقد تكشف الرقابة الإدارية عيوب في التنظيم وفي خطوط الاتصال مما يستدعي إعادة التنظيم<sup>(19)</sup> (جاد الرب، 2005، ص 146).

ان المفهوم الشامل لنظم الرقابة الداخلية في محتواه الواسع جميع اشكال الرقابة داخل اي منشأة ويشمل ذلك الرقابة المحاسبية والإدارية وانظمة الضبط الداخلي اذ عرفت الرقابة الداخلية بانها<sup>(20)</sup> (جاد الرب، 2005، ص 151): تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية اصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من وقتها ومدى الاعتماد عليها، وزيادة الكفاية الانتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة.

## أداء العاملين:

## مفهوم الأداء:

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسئوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها، وتشمل انظمة الأداء على مقاييس كل من السلوكيات "مايفعله الموظف" والنتائج "نتائج سلوك الموظف"<sup>(21)</sup> (اقبونس، 2011، ص 112)، ويعرف بانه " ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين ويرى بعض الإداريين أن الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج وبهذا فإن الأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط والنتيجة عن تفاعل عدد من العوامل المتداخلة<sup>(22)</sup> (درويش، وتكلا، 1980، ص 280).

هناك مجموعة من ثلاثة عوامل تسمح لبعض الناس بالأداء بمستوى اعلى عن الآخرين: المعرفة الصريحة، المعرفة الاجرائية، الدافع . المعرفة الصريحة عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والاشياء، بما فيها معلومات متعلقة بمتطلبات مهمة معينة، مبادئها، واهدافها، وتصريحاتها<sup>(23)</sup> (اقبونس، 2011، ص 113)، المعرفة الاجرائية عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم وتشتمل على المهارات الشخصية والمحركة والادراكية والطبيعية والمعرفية . في

النهاية يتضمن الدافع ثلاثة أنواع مختلفة من السلوكيات<sup>(24)</sup> (اقينوس، 2011، ص113): الرغبة في زيادة المجهود مثل (سأذهب اليوم الى العمل)، اختيار مستوى المجهود مثل (سأبذل قصارى جهدي بالعمل) والرغبة في الاصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود مثل (سأعمل مهما كانت الظروف) .

#### أهمية الأداء:

يحظى موضوع الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص، باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع على تحسين ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً، وذلك لما له من أثر على معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد، وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل الحقيقي ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساساً على رفع كفاءة الأداء، لذلك نجد ان المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بوجه عام هي العمل على رفع مستوي الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية المختلفة، لأن رفع معدلات الأداء بها سوف يساعد في النهاية على تحقيق معدلات سريعة للتنمية الاقتصادية الشاملة<sup>(25)</sup> (مجلة البحوث التجارية، 2000، ص 72).. وبالتالي، فإن أهمية الأداء من وجهات نظر الفرد والتنظيم والدولة بصفة عامة على النحو التالي<sup>(26)</sup> (الزهري، 1979، ص 238) على مستوي الفرد كمدير، على مستوي التنظيم وعلى المستوي القومي.

#### علاقة الأداء ببعض المفاهيم الإدارية:

يعتبر الأداء دالة تابعة لعدة متغيرات مستقلة تؤثر فيه إما سلبياً أو إيجابياً، منها ما هي يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لتعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين المؤسسات، ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لكي تتحول إلى مؤسسات قوية، لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها<sup>27</sup>. (أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي، 2003، [www.univ-bouira.dz](http://www.univ-bouira.dz)) ومن المفاهيم الإدارية التي تؤدي الى تطوير أداء العاملين: التدريب، تحليل وتوصيف الوظائف والخدمات الاجتماعية.

#### التدريب:

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل وايضاً يعرف بأنه الاجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الافراد اكتساب مهارة او معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق اهداف محددة، بهذا يتضح ومن خلال التعريفات السابقة ان التدريب يركز على اكتساب المعارف ومهارات جديدة من اجل احداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين اداؤه في العمل.

### تحليل الوظائف:

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها مجموعة من الاجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الافراد الذين يجب ان يشغلونها، بالاضافة الى ذلك فان عملية تحليل الوظائف تشمل ايضاً فحص ظروف العمل (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الغبار، الرطوبة، الاضاءة)(28). (علاقي، 1435 هـ، ص 117). وفي سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فان على خبراء إدارة الافراد والموارد البشرية ان يركزوا على الجوانب التالية(29) (Dessler, 2013, P131): الواجبات الوظيفية، سلوكيات العمل، الادوات المستخدمة، معايير الأداء، ظروف العمل، تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة في حدودها العليا والدنيا مثل، مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبرة، الصفات الشخصية(القدرات والاستعداد الذهني، الذكاء، الهوايات).

### توصيف الوظائف:

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة هي المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف . وليس هناك شكلاً محدداً لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو اقل تفصيلاً من تحليل الوظيفة، وبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول<sup>(30)</sup> (علاقي، 1435 هـ، ص 137):. ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي)، كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات)، ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة وماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة؟

### رعاية العاملين والخدمات الاجتماعية:

تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمات للموظفين اما بشكل تطوعي، واما بشكل تفرضه الانظمة الحكومية، ويمكن تصنيف هذه المنافع والخدمات الى المجموعتين التاليتين<sup>(31)</sup> (علاقي، 1435 هـ، ص 573):.

الاولى: المنافع ذات الصبغة المالية مثل مدفوعات الإجازات والعطلات، علاوات التقاعد، تعويضات التحمل الاضطراري من الخدمة، التأمين بأنواعه، مكافآت الاقتراحات البناءة ومكافآت التميز. الثانية: الخدمات الاجتماعية مثل الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية والنفسية، النوادي الرياضية، النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعوائلهم والتي يمكن استخدامها في حالات المناسبات كالزواج، والاحتفالات، والتعارف، والأعياد والإسكان المخفض وخاصة في مناطق العمل النائية أو حيث ترتفع أجور الإسكان أو تصبح نادرة.

### قياس وتقويم الأداء:

وجود فروق واختلافات بين الأفراد لها تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه، ومن ثم استمراريته في العمل أو تركه، كل هذه الفروق جعلت التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل أمراً ضرورياً.

فقياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً<sup>(32)</sup>. (علاقي، 1435، هـ، ص 199).

هنالك عدة مداخل لقياس الاداء مثل المدخل المقارن ومدخل الخصائص والسمات، اما تقييم الأداء تتعدد طرق تقييم الأداء في المنظمات مثل(33)(علاقي، 1435، هـ، ص 314): طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب، طريقة الوقائع الحرجة، طريقة الاختيار وطريقة التقرير المكتوب.

### 3- الدراسة الميدانية واجراءاتها:

تضمنت الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة الميدانية، وشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، ووصف مجتمع وعينة البحث، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. ونتطرق إلى إجراءات الدراسة التطبيقية بالتفصيل فيما يلي:

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون لتعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها، يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كل من: شركة التأمين الإسلامية (سودان) المحدودة، شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، حيث تم اخذ عينة قصدية تتمثل في رؤساء الاقسام، مدراء الادارات، مساعدي المدير العام ونواب المدير العام البالغ عددهم 102 شخص، تم توزيع عدد (93) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (90) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (96.7)%

#### وصف أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لدراسة دور الرقابة الإدارية على أداء العاملين في شركات التأمين السودانية. وتتكون استبانة الدراسة من قسمين:

#### • القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: والعمر وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي

#### • القسم الثاني:

وتشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم من عدد (21) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول (1) توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
7	7-1	الهيكل التنظيمي	1
7	28-22	نظم الرقابة الداخلية	4
7	35-29	أداء العاملين	5

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة
21		المجموع

المصدر: إعداد الباحثان 2022م

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (3/5).

جدول (2) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	لا رأي
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثان 2022م

وعليه فأن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ . وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صُممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم. وفيما يلي يعرض الباحثون نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم الإدارية بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرايهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها. واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من خمسون مفردة، وتم اختبار مدى فهمهم لأسئلة المقاييس. وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

## اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يُعطي نفس النتائج باحتمالٍ مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) 39. (عبدالفتاح،، 1981م، ص 560). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach's Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وفيما يلي نتائج اختبارات الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة:

## المحور الأول: الهيكل التنظيمي

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات محور الهيكل التنظيمي

ألفا كرونباخ	العبارات
0.85	1/تناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي.
0.85	2/صلاحياتي كافية للقيام بعملي.
0.85	3/واجباتي واضحة ومحددة.
0.85	4/جميع الواجبات التي أقوم بها من صميم عملي.
0.84	5/المسؤوليات واضحة ومحددة بين العاملين في الشركة.
0.86	6/يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الشركة.
0.85	7/يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوبة للقيام بها.
0.87	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان 2022م.

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات محور الهيكل التنظيمي أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.87) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارة محور (الهيكل التنظيمي) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## المحور الثاني: نظم الرقابة الداخلية

جدول (4) نتائج ألفا كرونباخ لمقياس العلاقة عبارات محور نظم الرقابة الداخلية

ألفا كرونباخ	العبارات
0.884	1/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على المحافظة علي موارد الشركة المالية.
0.878	2/ توفر نظم الرقابة الداخلية بيانات مالية دقيقة للجهات الداخلية والخارجية.
0.874	3/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على تحسين أساليب العمل.
0.875	4/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على تحقيق الشفافية في الأداء المالي.
0.875	5/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على تطبيق السياسات الإدارية.
0.877	6/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية.

الفأ كرنباخ	العبارات
0.885	7/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب.
0.89	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان 2022م.

من الجدول (4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور نظم الرقابة الداخلية أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلي (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الرابع (نظم الرقابة الداخلية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### المحور الثالث: أداء العاملين

جدول (5) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس عبارات محور أداء العاملين

ألفا كرنباخ	العبارات
0.83	1/ اجراءات العمل مفهومة من قبل العاملين.
0.87	2/ يساعد التدريب في زيادة انتاجية العاملين.
0.84	3/ يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الشركة.
0.82	4/ يتم تشخيص المشاكل الإدارية بسرعة وفاعلية.
0.83	5/ يتم إذالة كافة المعوقات التي تعترض سير العمل.
0.89	6/ الخدمات الاجتماعية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.
0.84	7/ تستخدم طرق حديثة في تقويم أداء العاملين.
0.86	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان 2022م.

من الجدول (5) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور أداء العاملين أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلي (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثالث (أداء العاملين) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:
  - أ- اختبار الصدق الظاهري. للتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوما" معيناً" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولانقي إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.
  - ب- معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha): وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

- 2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
- 3- تحليل الانحدار: وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) للاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.
- 4- اختبار F: وتم استخدام تحليل التباين (اختبار F) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه اذا كانت قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود فروق ذات دلالة احصائية). اما اذا كانت قيمة (F) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية.

#### عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية):

في هذه الجزئية تم تحليل البيانات الشخصية الواردة في القسم الأول من الإستبيان كما هي موضحة في النواحي الآتية:

- 1- توزيع أفراد العينة حسب العمر:  
أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من من تزيد أعمارهم عن (50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (42.2) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة (32.2) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة فقد بلغت نسبتهم (24.2) % ونسبة (1.1) % للذين تقل أعمارهم عن (اقل من 30) سنة من اجمالى العينة المبحوثة. يتضح من كل ذلك أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.
- 2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:  
أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة تزيد سنوات خبرتهم عن (15 فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (60) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-15 سنة) (36.7) % إما أفراد العينة والذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنة فقد بلغت نسبتهم (1.1) % من اجمالى العينة المبحوثة. ويتضح من ذلك أن معظم أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر) وهذه دلالة على مدى نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

## 3- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من رؤساء الأقسام والمدراء حيث بلغت نسبتهم (88.9) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة مساعد مدير عام في العينة (8.9) % إما أفراد العينة من نائب مدير عام فقد بلغت نسبتهم (2.2) % فقط من اجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من رؤساء الأقسام وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة وهم الفاعلين الأكثر معرفة بموضوع الدراسة.

## 4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (51.1) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراه) في العينة (41.1) % إما المستوى التعليمي الثانوي والدبلوم فقد بلغت نسبتهم (7.8)%. من اجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (92.2) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

## الاحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة. المحور الأول: الهيكل التنظيمي: فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الهيكل التنظيمي بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول (6) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية	%77.2	3.86	1.11	1/تناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي.
2	عالية	%77.2	3.86	1.06	2/صلاحي كافية للقيام بعملتي.
3	عالية	%74.6	3.73	1.10	3/واجباتي واضحة ومحددة.
4	عالية	%74.2	3.71	1.09	4/جميع الواجبات التي أقوم بها من صميم عملي.
6	متوسطة	%67.4	3.37	1.02	5/المسؤوليات واضحة ومحددة بين العاملين في الشركة.
5	عالية	%71.2	3.56	1.13	6/يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الشركة.
7	متوسطة	%63.6	3.18	1.14	7/يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوبة القيام بها.
	عالية	%72.2	3.61	1.09	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي 2022م

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (الهيكل التنظيمي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (الهيكل التنظيمي).
- 2- أهم عبارة من عبارات محور (الهيكل التنظيمي) هي العبارة (تناسب صلاحياتي مع مسؤولياتي) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.86) بانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (77.2) %.

تلما في المرتبة الثانية العبارة (صلاحتي كافية للقيام بعملتي) حيث بلغ متوسط العبارة (3.86) بانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية مقدارها (77.2)%.

3- وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوبة القيام بها) حيث بلغ متوسط العبارة (3.18) بانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية (63.6)%.

4- كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.61) بانحراف معياري (1.09) وأهمية نسبية (72.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (الهيكل التنظيمي).

#### المحور الثاني: نظم الرقابة الداخلية:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد دعم الإدارة العليا وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول (7) الاحصاء الوصفي لعبارات محور نظم الرقابة الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	%84.2	4.21	0.81	1/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على المحافظة علي موارد الشركة المالية.
7	عالية	%77	3.85	0.85	2/ توفر نظم الرقابة الداخلية بيانات مالية دقيقة للجهات الداخلية والخارجية.
5	عالية	%78	3.90	0.86	3/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على تحسين أساليب العمل.
3	عالية	%79.6	3.98	0.84	4/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على تحقيق الشفافية في الأداء المالي.
6	عالية	%77.6	3.88	0.84	5/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على تطبيق السياسات الإدارية.
4	عالية	%78.6	3.93	0.84	6/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية.
2	عالية جدا	%80	4.00	0.98	7/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب.
	متوسطة	%62.4	3.96	0.86	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي 2022م

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (نظم الرقابة الداخلية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (نظم الرقابة الداخلية).

2- أهم عبارة من عبارات محور (نظم الرقابة الداخلية) هي العبارة (نظم الرقابة الداخلية تعمل على المحافظة علي موارد الشركة المالية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.21) بانحراف معياري (0.81) وأهمية نسبية (84.2)%.

تلما في المرتبة الثانية العبارة (نظم الرقابة الداخلية تساعد على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب) حيث بلغ متوسط العبارة (4.00) بانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية مقدارها (80)%.

3- وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (توفر نظم الرقابة الداخلية بيانات مالية دقيقة للجهات الداخلية والخارجية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.85) بانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (77)%.

4- كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.96) بانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية (62.4%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (نظم الرقابة الداخلية).

#### المحور الثالث: أداء العاملين:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور تنمية الموارد البشرية وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

جدول(8) الاحصاء الوصفي لعبارات محور أداء العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية	%74	3.70	1.04	1/ إجراءات العمل مفهومة من قبل العاملين.
1	عالية جداً	%90.4	4.52	0.70	2/ يساعد التدريب في زيادة انتاجية العاملين.
5	متوسطة	%68.2	3.41	1.05	3/ يوجد وصف وظيفي واضح للعاملين في الشركة.
6	متوسطة	%64.2	3.21	1.07	4/ يتم تشخيص المشاكل الإدارية بسرعة وفاعلية.
4	متوسطة	%68.4	3.42	1.05	5/ يتم إزالة كافة المعوقات التي تعترض سير العمل.
2	عالية جداً	%85.2	4.26	0.79	6/ الخدمات الاجتماعية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.
7	متوسطة	%60.4	3.02	1.02	7/ تستخدم طرق حديثة في تقويم أداء العاملين.
	عالية	%72.8	3.64	0.96	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي 2022م

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- 1- أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (أداء العاملين) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (أداء العاملين).
- 2- أهم عبارة من عبارات محور (أداء العاملين) هي العبارة (يساعد التدريب في زيادة انتاجية العاملين) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.52) بانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية (90.4%). تلها في المرتبة الثانية العبارة (الخدمات الاجتماعية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (4.26) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية مقدارها (85.2%).
- 3- وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تستخدم طرق حديثة في تقويم أداء العاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.02) بانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية (60.4%).
- 4- كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.64) بانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية (72.8%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (أداء العاملين).

#### اختبار فروض الدراسة:

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض . وفروض الدراسة هي:

#### ■ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين السودانية وأداء العاملين وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- 1- هنالك علاقة ارتباطية بين خصائص الهيكل التنظيمي في شركات التأمين السودانية وأداء العاملين .
- 2- هنالك علاقة ارتباطية بين نظم الرقابة الداخلية في شركات التأمين السودانية وأداء العاملين.
- جدول (9) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين)

نتيجة العلاقة	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار B	معامل التحديد	معامل الارتباط	توفر مقومات الرقابة الإدارية
قبول	0.000	10.1	0.64	0.54	0.73	خصائص الهيكل التنظيمي
قبول	0.000	8.35	0.78	0.44	0.66	عملية تقويم الأداء
قبول	0.000	6.31	0.69	0.31	0.55	الاساليب الرقابية المستخدمة
قبول	0.000	7.53	0.67	0.39	0.62	نظم الرقابة الداخلية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل 2022م

يتضح من الجدول رقم (9):

- 1- هنالك ارتباط طردي قوي بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين في شركات التأمين السودانية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
- \* تتراوح قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين (0.55- 0.73). وقيمة معامل الانحدار ما بين (0.64-0.78). وهذه القيمة الموجبة لمعامل الانحدار تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين توفر مقومات الرقابة الإدارية وأداء العاملين في شركات التأمين السودانية.
- 2- كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (9) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (توفر مقومات الرقابة الإدارية) على المتغير التابع (أداء العاملين) حيث بلغ معامل التحديد ما بين (0.31-0.54) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (توفر مقومات الرقابة الإدارية) يؤثر على أداء العاملين بشركات التأمين السودانية موضع الدراسة بنسبة تتراوح ما بين (0.31-0.54).
- 3- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (توفر مقومات الرقابة الإدارية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير مقومات الرقابة الإدارية ما بين (6.31-10.1) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين السودانية وأداء العاملين.
- كما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على (توجد علاقة ارتباطية بين توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين السودانية وأداء العاملين) تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية لعناصر الفرضية

#### النتائج:

- في ضوء التحليل الذي تم إجرائه على بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها في الآتي:
- 1- تتوفر لدى شركات التأمين مقومات الرقابة الإدارية بمستوى جيد، يؤثر إيجاباً على أداء العاملين .
- 2- بينت الدراسة ان وجود الهيكل التنظيمي المناسب، وذلك من خلال تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات، وضوح الواجبات وملائمة الهيكل التنظيمي مع اعمال الشركة .

- 3- النظم الرقابية الداخلية المطبقة تحقق أهدافها، حيث اثبتت الدراسة ان نظم الرقابة الداخلية تعمل على المحافظة على موارد الشركة المالية، كما تعمل على تحسين اساليب العمل واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب.
- 4- الاهتمام بتدريب العاملين وتوفير الخدمات الاجتماعية ومعرفة اجراءات العمل تساعد على زيادة الانتاجية، وبينت الدراسة ان هنالك بطء في تشخيص المشاكل الإدارية وانه مازالت تستخدم طرق تقليدية في تقويم أداء العاملين.

### تاسعاً: التوصيات:

- إعتماداً على نتائج الدراسة التي تمّ إستخلاصها من عملية التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات خلُصت الدراسة إلى التوصيات التالية:
1. إن توفر مستوى جيد لمقومات الرقابة الإدارية اليوم لا يعني أن تلك المقومات ستكون مناسبة في المستقبل، لذلك لا بد من التحديث والتطوير المستمر للهيكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة، وأساليب التطوير للمؤسسة والعاملين فيها، كذلك لا بد من التحديث المستمر وفق ما تتطلبه طبيعة العمل، وقد يتطلب الأمر الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي في العالم من أجل تطوير الرقابة الإدارية للمؤسسات .
  2. العمل على القيام بالتعريف بأهمية وجود نظام رقابي سليم، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يتطلب عقد ورش عمل ودورات تدريبية تقودها أو تشرف عليها الإدارة العليا في شركات التأمين، على أن تنهي تلك الحملة مهارة إعداد نظم وأساليب رقابية حديثة تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات وحجمها .
  3. العمل على تشخيص المشكلات بسرعة وفعالية لمتابعة اوجه الخلل والقصور ورفع التوصيات الكفيلة بالمعالجة وذلك لسلامة سير الأداء وفق الخطط الموضوعية .
  4. العمل على استحداث طرق ووسائل لتقويم أداء العاملين تتناسب مع الخطط والاهداف الموضوعية للمؤسسة .

### قائمة المراجع:

- القرآن الكريم
- 1- بسيوني، عبدالغني. (1987). اصول علم الإدارة العامة. دار الفكر العربي. القاهرة. مصر.
- 2- ابن منظور. 1998. لسان العرب. مكتبة لبنان. بيروت. لبنان .
- 3- البعلبكي، منير. (1997). المورد قاموس عربي انجليزي. دار العلم للملايين. بيروت. لبنان .
- 4- حميدة، يس، (2005). الرقابة الإدارية في السودان نحو منجز إسلامي. شركة مطابع السودان للعملة. الخرطوم. السودان.
- 5- محمود، احمد (1991). مبادئ الإدارة العامة . مكتبة النو الخرطوم. السودان.
- 6- العطار، فؤاد . (1997م). القضاء الإداري. مكتبة المعارف. القاهرة. مصر.
- 7- المجلة العربية للإدارة. المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني. 2008 القاهرة. مصر.
- 8- خليل، عمر. (1991)، الوجيز في ميادين الإدارة . دار زهران للطباعة والنشر. عمان. الاردن .
- 9- عباس، علي. (1995). الرقابة الإدارية على المال والاعمال في الشركات المساهمة. دار جامعة الزرقاء. عمان. الاردن .
- 10- سليمان، عبدالعزيز، واسماعيل، زكي (2007) نظم الرقابة الإدارية، منشورات جامعة السودان المفتوحة. الطبعة الاولى. دار جامعة السودان المفتوحة للنشر. الخرطوم. السودان.
- 11- الصحن، محمد، ومحمد، سعيد، (1998) إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية . مصر.
- 12- جاد الرب، سيد. (2005) تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر. مطبعة العشري. الإسماعيلية. مصر.
- 13- النمر، وآخرون (1994). الإدارة العامة والاسس والوظائف الطبعة الثالثة. مطابع الفرزدق التجارية. الرياض. السعودية.
- 14- اقيونس، هيرمان. (2011) إدارة الأداء، ترجمة سامح عبدالمنطليب عامر. دار الفكر. عمان. الاردن .

- 15- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي.(1980). أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.مصر.
- 16- مجلة البحوث التجارية (يوليو 2000). المجلد الثاني والعشرون. العدد الثاني الجزء الثاني . كلية التجارة .جامعة الزقازيق.
- 17- الأزهري، معي الدين(1979) الإدارة من وجهة نظر سلوكية . دار الفكر العربي. القاهرة.مصر.
- 18- أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي [www.univ-bouira.dz](http://www.univ-bouira.dz)
- 19- عبدالفتاح، عز(1981).مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدامSPSS.دار النهضة العربية. القاهرة.مصر.
- 20- Dessler,Gary.(2013).Human ResourceManagement. Person Edacation Limited .London .England.