أثر الرقابة الادارية على اداء العاملين

دراسة تطبيقية على شركة التأمين الاسلامية

**د. معتز محمد سوركتي محمد** [[1]](#footnote-1)(1) **د. أيمن سيدأحمد مختار سيدأحمد**([[2]](#footnote-2))

**المستخلص:**

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الرقابة الادارية على اداء العاملين بشركات التأمين والوسائل والطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الادارية والتعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان. – بالتطبيق على شركتا التأمين الاسلامية وشيكان للتأمين. ولقد تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في **الكشف عن مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان ، واثرها على اداء العاملين والذي يؤدي الى تحقيق أهداف هذه المنظمات الخدمية** من خلال أدوات البحث المستخدمة. **تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية كونها إحدى الدراسات التي بحثت في واقع الرقابة الادارية في شركات التأمين في السودان وعلاقتها باداء العاملين، محاولة لمعالجة موضوع إداري حيوي يؤثر في حياة الشركات والتنظيمات،**ولقد بنت الدراسة على فرضيتين ، **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 اداء العاملين.**

أعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي – التحليلي في أجرائها وذلك من خلال المصادر المتوفرة في المصادر الثانوية،**واجراء المقابلات مع الادارة العليا بشركة التأمين الاسلامية وشركة شيكان للتأمين،** والاستبانة الموجهة للعاملين وبرنامج SPSS،توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج اهمها:وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الرقابة الادارية واداء العاملين، وأوضحت أن تنوع الاساليب الرقابية المستخدمة يؤثر ايجاباً على تطوير اداء العاملين .وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التحديث والتطوير المستمر للهياكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة.

Abstract

This research aimed to know the effect of administrative control on the employees’ performance in insurance companies, as well as the modern techniques and methods used in the implementation of the same. The research also aimed to know the extent to which the ingredients of the administrative control are available in the Sudanese insurance companies, in particular, the case of both Islamic Insurance Company and Shiekan Insurance Company. The research key problem is represented adequately in the disclosure of the extent to which the ingredients of the administrative control are available in the Sudanese insurance companies, and its impact on the performance of the employees, which in turn leads to realize the ultimate objectives of such services enterprises, as the research methods and tools aim to prove. The research scientific significance, stems from the fact that, the same deemed as one of the most significant researches aimed to investigate the fact of the administrative control in the Sudanese insurance companies and its relation with the performance of the employees, with a view to examine such an energetic administrative issue which affects the performance of the companies and enterprises. The research sought to develop the following two hypotheses, the first of which is the main hypothesis, which provides for: There is a correlation that is statistically significant between the availability of the administrative control ingredients in the Sudanese insurance companies and the performance of the employees. This hypothesis, however, divided into the following four sub-hypotheses: First sub-hypothesis: There is a correlation that is statistically significant between the characteristics of the organizational structure and the performance of the employees. Second sub-hypothesis: There is a correlation that is statistically significant between the extents to which the applied control systems in the Sudanese insurance companies achieve its objectives and the performance of the employees. Third sub-hypothesis: There is a correlation that is statistically significant between the characteristics of the process of performance evaluation and the performance of the employees. Fourth sub-hypothesis: There is a correlation that is statistically significant between the extent of the variation of the applied controlling methods and the performance of the employees. The second hypothesis: provides for the following: There is a correlation that is statistically significant between the level of the administrative control attributed mainly to some demographic and functional and organizational variables and the performance of the employees. This hypothesis was divided into three sub-hypotheses as per the following: First sub-hypothesis: There is a correlation that is statistically significant between the job title of the respondents and the performance of the employees. Second sub-hypothesis: There is a correlation that is statistically significant between the scientific qualification and the performance of the employees. Third sub-hypothesis: There is a correlation that is statistically significant between the number of the years of experience and the performance of the employees. The research used the analytical, descriptive approach to effect and analyzes the information available from the secondary sources in addition to a questionnaire form distributed to the employees, and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences program (SPSS), as well as interviews conducted with some individuals of the senior management in both Islamic Insurance Company and Shiekan Insurance Company. The research has reached a number of research findings the most important of which are the following: There is a correlation of statistical significance between the availability of the administrative control ingredients and the performance of the employees. The research findings have also shown that, the variation of the applied controlling methods positively affects the development of the employees’ performance. The research finally concluded with a set of recommendations, as per the following: The research fully recommended having engagement in a process of continuous modernization and evolution of the organizational structures and the applied supervisory systems and development method for both enterprise and the employees, in addition to the applied means and methods of control, in order to make benefit from the technological and informatics development in a manner that is consistent with its role in the community, in so far as the same is able to participate in the process of development in its various administrative and economic and social domains as well as realizing the real meanings of cooperation and solidarity.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الادارية-مقومات الرقابة الادارية-الهيكل التنظيمي-نظم الرقابة الداخلية-أداء العاملين- قياس وتقويم الاداء-شركات التأمين.

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

**أولاً: الإطار المنهجي:**

المقدمة:

**لقد تطور مفهوم الرقابة الادرية مع تطور حجم المؤسسات، وتعقد 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 .(**

**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 الاداري ، وصولاً لكفاءة الاداء 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 اداء 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 الادارية على اداء 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 اداء العاملين.**

أهمية الدراسة: **تتمثل اهمية الدراسة في اهمية دور الرقابة الادارية في نجاح الخطط والاستراتيجيات المختلفة والتي تنعكس ايجابا او سلبا على الخدمة التأمينية وتطوير اجهزة الرقابة الادارية وتقديم خدمة جيدة ومناسبة لجميع شرائح المجتمع من خلال تجديد وتحديث طرق العمل بالمؤسسة وتمكينها من اداء واجباتها بصورة مثلى.**

أهداف الدراسة:وتهدف هذه الورقة الي معرفة **أثر الرقابة الادارية على رفع اداء العاملين بشركات التأمين و**الوسائل والطرق الحديثة المتبعة في تنفيذ الرقابة الادارية و**التعرف على مدى توفر مقومات الرقابة الإدارية في شركات التأمين في السودان والخروج بمجموعة من التوصيات ؛ التي يمكن أن تساعد في الارتقاء بمستوى الرقابة الادارية في شركات التأمين .**

منهجيةالدراسة**:إعتمدت هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي واجراء المقابلات مع الادارة العليا بشركة التأمين الاسلامية 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 الاسلامية و شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين، وتمثل المجال البشري:العاملين بشركة التأمين الاسلامية 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.**

**ثانياً:الإطار النظري للدراسة:**

المبحث الاول : الرقابة الادارية:

مفاهيم الرقابة الادارية:

إختلفت الآراء حول تعريف الرقابة شأنهم في ذلك شأن كافة العلوم الإنسانية حيث تعددت التعريفات بشأن الرقابة، فهي تعني الاداة التي تعين الادارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها ومعالجتها . وانطلاقا 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 ([[3]](#footnote-3))( بسيوني ، 1987 ، ص 346 ).

إن المعنى اللغوي لكلمة رقابة قد وردت عدة معاني لها في قواميس اللغة المختلفة ، حيث وردت في قاموس لسان العرب ([[4]](#footnote-4)) (ابن منظور,1998، ص699 ).

. كلمة رقب وفي اسماء الله تعالى الرقيب وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شئ . وفي الحديث الشريف "ارقبوا محمد في اهل بيته([[5]](#footnote-5))  (رواه البخاري). أي احفظوه فيهم وفي الحديث ايضا "ما من نبي الا اعطي سبعة نجباء رقباء"[[6]](#footnote-6) (رواه الترمزي) . أي حفظة يكونون معه والرقيب بهذا المعنى يعني الحفيظ .

وهنالك معنى الانتظار والترصد في قوله تعالى"ولم ترقب قولي ([[7]](#footnote-7)) (سورة طه الآية 94). معناه لم تنتظر قولي .وجاءت بنفس المعنى في معجم مختار الصحاح ([[8]](#footnote-8)) )البعلبكي، 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) ([[9]](#footnote-9)))البعلبكي، 1997 ،ص 214 ).كما عرفها على انها مقياس للمقابلة والتحقق من صحة امر او دقته . وقد عرفها الإداريون بتعريفات متعددة حيث انطلق كل عالم التى 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 للادارة .([[10]](#footnote-10)) ) حميدة ، 2005 ، ص 13 )

اما التيار الثاني فيرتكز في تعريفه بوصف وتحديد العمليات المكونة لها . فمن الواضح ان تحديد ووصف العمليات المكونة للرقابة الادارية تجعل الجانب النظري لوصف العملية الرقابية يتصف بالقوة ولكن اهمال العنصر او الجهة التي تقوم بالعملية الرقابية يؤدي لعدم توازن العملية الرقابية ([[11]](#footnote-11)).) 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 [[12]](#footnote-12).) حميدة ، 2005 ، ص 14 )

اما التيار الرابع فهم اصحاب البحوث العلمية في المجالات العلمية المختلفة خاصة ادارة الاعمال . فيعرفون الرقابة الادارية بما يتفق ويناسب اهداف الدراسة او البحث او الجهة التي سوق يتم تطبيق عليها 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 الادارية هي النشاط الذي تقوم به الادارة على اعمالها عن طريق التكامل مع الوظائف الاخرى لتوقع وكشف الانحراف عن المعايير الموضوعة وتقويمها ومعالجتها ودراستها وتحليلها لتحديد اسبابها والعمل على تجنب تكرارها مستقبلا .

أهمية الرقابة الادارية**:** تعد الرقابة الادارية احدى مكونات النشاط الاداري والافتقار للرقابة في أي مجال من مجالات العمل يمكن ان يؤدي الى عدم انضباط العمل والانحراف عن الاهداف ([[13]](#footnote-13)).(شوقي ،1991، ص 165). وذلك لانه مهما كانت الخطة دقيقة جدا فلابد من وجود نظام رقابة يعمل على التحقق من ان الاعمال تسير في الاتجاه الصحيح..

أهداف الرقابة الادارية**:** تتنوع اهداف الرقابة الادارية بين اهداف عامة ترتبط بالدولة واهداف خاصة بكل جهاز اداري لوحده ولكن اهمها التأكد من الادراة ملتزمة بكافة القوانين والانظمة والتعليمات اثناء ممارستها لنشاطاتها وهذا مايعرف بمبدأ الشرعية . اذ ان على الادارة واجب العمل في دائرة القانون والالتزام به فاذا خالف القانون اعتبر تصرفها غير مشروع وينزل عليه جزاء عدم الشرعية[[14]](#footnote-14) (العطار، 1997، ص9) .، كما لا يقتصر على تصعيد الاخطاء ومعاقبة مرتكبيها ، واما يجب ان تعامل على انها اجراء آخر من اجراءات التقويم الذي يستهدف في المقام الاول تحقيق مصلحة العاملين جنبا الى جنب مع مصلحة التنظيم([[15]](#footnote-15)).(المجلة العربية للادارة ، 2008،.ص 120).

انواع الرقابة الادارية**:** هنالك العديد من انواع الرقابة الادارية ، ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها ، مثلا حسب معيار الزمن ، حسب مستوياتها الادارية ومن حيث مصادرها[[16]](#footnote-16)( خليل ، 1991 ، ص 6).

، فالرقابة من حسب معيار الزمن تعني توقيت حدوثها تشمل الرقابة الوقائية،الرقابة المتزامنة و الرقابة اللاحقة . الرقابة حسب المستوى الاداري تصنف الرقابة الادارية وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة انواع هي([[17]](#footnote-17))(خليل ، 1991 ، ص 562):الرقابة على مستوى الفرد (اداء العاملين) الرقابة على مستوى الوحدة الادارية (قياس الانجاز الفغلي لكل ادارة) الرقابة على مستوى المؤسسة ككل (معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف مثل الربحية او الحصة السوقية وقدرتها التنافسية([[18]](#footnote-18)) (عباس ، 1995، ص14).

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، مثلالمراجعة الخارجية،رقابة البنك المركزي،الرقابة الشرعية، البرلمان .

**مراحل الرقابة الادارية :** تمر الرقابة الادارية بثلاث مراحل أو عناصر رئيسية هي([[19]](#footnote-19))(سليمان ،و اسماعيل ،2007، ص 51) : مرحلة تحديد المعايير أو المقاييس،مرحلة قياس الأداء الفعلي طبقاُ لهذه المعايير وهي ما يسمي بمرحلة تقييم الأداء وفقاً للمعايير و مرحلة تصحيح الإنحرافات،ولا بد لأي عملية رقابية أن تمر بهذه المراحل الثلاثة أياً كان الشخص أو الجهة التى 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 التى تم تحديدها بناء على الأهداف التى حددت للعمل ومن ثم تحولت الأهداف إلى خطط عند القيام بالمرحلة الأولي من مراحل العملية الإدارية والتى وفقاً لها تم تحديد عمليات المعايير أو المقاييس والتى 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 الادارية 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 تتأثربدرجة كبيرة بالهيكل التنظيمي ، فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسئوليات؛ كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفايتها ([[20]](#footnote-20)) ( الصحن ،و محمد، ، 1998ص 17). وقد تكشف الرقابة الادارية عيوب في التنظيم وفي خطوط الاتصال مما يستدعي إعادة التنظيم([[21]](#footnote-21)) (جاد الرب، 2005، ص 146).

ان المفهوم الشامل لنظم الرقابة الداخلية في محتواه الواسع جميع اشكال الرقابة داخل اي منشأة ويشمل ذلك الرقابة المحاسبية والادارية وانظمة الضبط الداخلي اذ عرفت الرقابة الداخلية بانها([[22]](#footnote-22))(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 الادارية الموضوعة.

**المبحث الثاني:اداء العاملين:**

**مفهوم الاداء :** يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعامين في المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسئوليات الوظيفة لكلي يتسني للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته وتحمل المسئولية الناجمة عنها، وتشمل انظمة الاداء على مقاييس كل من السلوكيات "مايفعله الموظف" والنتائج "نتائج سلوك الموظف"[[23]](#footnote-23)(اقيونس ،2011، ص112 )، 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 والناتجة عن تفاعل عدد من العوامل المتداخلة([[24]](#footnote-24)) (درويش، وتكلا ،1980، ص280).

هناك مجموعة من ثلاثة عوامل تسمح لبعض الناس بالاداء 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([[25]](#footnote-25)) (اقيونس ،2011، ص113 )، المعرفة الاجرائية عبارة عن معرفة مايتم وكيف يتم وتشتمل على المهارات الشخصية والمحركة والادراكية والطبيعية والمعرفية . في النهاية يتضمن الدافع ثلاثة انواع مختلفة من السلوكيات([[26]](#footnote-26))(اقيونس ،2011، ص113 ):الرغبة في زيادة المجهود مثل (سأذهب اليوم الى العمل)،اختيار مستوى المجهود مثل (سابذل قصارى جهدي بالعمل)والرغبة في الاصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود مثل(سأعمل مهما كانت الظروف) .

**أهمية الأداء:** يحظي 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 الأولي 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([[27]](#footnote-27)) (مجلة البحوث التجارية ، 2000، ص 72 ).. وبالتالي، فإن أهمية الأداء من وجهات نظر الفرد والتنظيم والدولة بصفة عامة على النحو التالي([[28]](#footnote-28)) :( الازهري ،1979،ص 238) على مستوي الفرد كمدير،على مستوي التنظيم وعلى المستوي القومي.

**علاقة الاداء ببعض المفاهيم الادارية:** يعتبر الأداء دالة تابعة لعدة متغيرات مستقلة تؤثر فيه إما سلبياً أو إيجابياً، منها ما هي يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها 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[[29]](#footnote-29).(أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي،2003، [www.univ-bouira.dz](http://www.univ-bouira.dz).) ومن المفاهيم الادارية التي تؤدي الى تطوير اداء 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 بانها 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)([[30]](#footnote-30)).( علاقي ,1435 ه ،ص 117).

وفي سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فان على خبراء ادارة الافراد والموارد البشرية ان يركزوا على الجوانب التالية([[31]](#footnote-31)) (P131 ،Dessler, 2013 ):الواجبات الوظيفية ، سلوكيات العمل ،الادوات المستخدمة ، معايير الاداء ، 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 ،وابرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول([[32]](#footnote-32))( علاقي ,1435 ه ،ص 137).:ماذا يعمل الموظف (المسمى الوظيفي) ،كيف يؤدى العمل (الواجبات والمسئوليات) ،ماهي الظروف التي تؤدى 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([[33]](#footnote-33))( علاقي ,1435 ه ،ص 573).:

الاولى: المنافع ذات الصبغة المالية مثل مدفوعات الإجازات والعطلات ،علاوات التقاعد ،تعويضات التحمل الاضطراري من الخدمة ،التأمين بأنواعه ،مكأفات الاقتراحات البناءة ومكأفات التميز .

الثانية: الخدمات الاجتماعية مثل الخدمات الصحية والرعاية الاجتماعية والنفسية ،النوداي الرياضية ،النوداي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعوائلهم والتى يمكن استخدامها في حالات المناسبات كالزواج، والاحتفالات، والتعارف، والأعياد و الإسكان المخفض وخاصة في مناطق العمل النائية أو حيث ترتفع أجور الإسكان أو تصبح نادرة.

**قياس وتقويم الاداء**: وجود فروق و اختلافات بين الأفراد لها تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل و حجم العمل و جودة أدائه، و من ثم استمراريته في العمل أو تركه، كل هذه الفروق جعلت التعرف على طريقة أداء العاملين و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل أمرا ضروريا.

فقياس وتقويم الاداء هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا([[34]](#footnote-34)).( علاقي ,1435 ه ،ص 199).

هنالك عدة مداخل لقياس الادء مثل المدخل المقارن و مدخل الخصائص والسمات،اما تقويم الاداء تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات مثل([[35]](#footnote-35))( علاقي ,1435 ه ،ص 314).:طريقة التدرج البياني ، طريقة الترتيب ، طريقة الوقائع الحرجة، طريقة الاختيارو طريقة التقرير المكتوب.

**ثالثاً: الدراسة التطبيقية والميدانية:**

**المبحث الاول: الدراسة التطبيقية :**

**نبذة تعريفية عن** **شركة التامين الاسلامية المحدودة ـ السودان**: [[36]](#footnote-36)( .اصدارات شركة التأمين الاسلامية ،2004، ص 3.)

في العام 1979م وضعت شركة التأمين الاسلامية المحدودة ( السودان) اللبنة الأولى لفكرة التأمين التكافلي الاسلامي كتجربة رائدة وأصيلة استقت من نبع الشريعة الاسلامية الغراء وعلوم العصر وأدواته ،فجمعت بين الفكر والعمل والأصالة والمعاصرة، فكانت الفكرة الوليدة لنظام التأمين التكافلي "البديل الإسلامي للتأمين على الحياة" فأصبحت شركة التأمين الاسلامية ( السودان) أول شركة تأمين إسلامية في العالم. ومنها نقلت صيغة التأمين التعاوني الإسلامي من الإطار النظري إلى الواقع العملي وقدمت بذلك نموذجاً فريداً كما ساهمت بفاعلية في أسلمة الاقتصاد الإسلامي عموماً وقطاع التأمين على وجه الخصوص.

النشأة والتطور:

تأسست شركة التأمين الاسلامية في 21 يناير 1979م كشركة خاصة ذات مسئوليات محدودة.

رسالة شركة التأمين الإسلامية([[37]](#footnote-37))(شركة التأمين الاسلامية ،الاجتماع السنوي العام لهيئة المشركين رقم(33)، حملة الوثائق، 2013):

تقديم النموذج الفاعل للتأمين التعاوني لكونه البديل الإسلامي للتأمين التجاري لكل الذين يجدون حرجاً شرعياً في التعامل مع شركات التأمين التجاري.

دعم الإقتصاد الوطني بتأمين الممتلكات والمشروعات الهامة و مصالح الجمهور.

تحقيق مبدأ التكافل والتعاون بين جمهور المستأمنين بحماية المجتمع للفرد ومشاركة الفرد فيحماية المجتمع.

نشر فكرة التأمين الاسلامي باعتباره حلقة في  منظومة الاقتصاد الاسلامي وهو  الأفضل والأجدى إقتصادياً للمسلمين وغير المسلمين.

رؤية شركة التأمين الاسلامية([[38]](#footnote-38)) (مجلة الوثيقة ، 2014 ،ص1):

أن نكون أفضل من يقدم خدمة الحماية التأمينية على مستوى السودان.

الحفاظ على ريادة الشركة في مجال التأمين التعاوني بالتطور المستمر، رفع قدرات الموظفين، استخدام التقنيات الحديثة، التفاعل الايجابي مع المجتمع، الالتزام بأخلاقيات العمل، وخلق بيئةعمل محفزة على الانتاج والابداع.

وضع الزبون على راس إهتمام الشركة بالسعي المستمر لتحقيق تطلعاته وإشباع رغباته.

**المبحث الثاني:اجراءات الدراسة الميدانية :**

تضمنت الخطوات والإجراءات التى 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 الاسلامية(سودان)المحدودة ،شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة،حيث تم اخذ عينة قصدية تتمثل في رؤساء الاقسام ،مدراء الادارات ،مساعدي المدير العام و نواب المدير العام البالغ عددهم 102 شخص ،تم توزيع عدد (93) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (90) إستبانة 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 الادارية على اداء العاملين في شركات التأمين السودانية. وتتكون استمارة 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: وهى 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 | 1-7 | الهيكل التنظيمي | 1 |
| 7 | 22-28 | نظم الرقابة الداخلية | 4 |
| 7 | 29-35 | اداء العاملين | 5 |
| **21** |  | المجموع |  |

المصدر : إعداد الباحثان2022م

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

**جدول (2) مقياس درجة الموافقة**

|  |  |
| --- | --- |
| **الوزن** | **درجة الموافقة** |
| 5 | أوافق بشدة |
| 4 | أوافق |
| 3 | لارأي |
| 2 | لا أوافق |
| 1 | لا أوافق بشدة |

المصدر: إعداد الباحثان 2022م

وعلية فأن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات (5+4+3+2+1)/ 5.=(15/5) =3). وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعلية كلما ذاد 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 وبناءاً 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 أجراء 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 وفقا" لرأيهم 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 الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمَّ 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 مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)[[39]](#footnote-39). وبالتالي فهو يؤدى 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 كرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach’s Alpha)، والذي يأخذ قيماً 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 كرنباخ لمقياس عبارات محور الهيكل التنظيمى**

|  |  |
| --- | --- |
| **العبارات** | **ألفا كرنباخ** |
| 1/تتناسب صلاحياتي مع مسئولياتي. | 0.85 |
| 2/صلاحتي كافية للقيام بعملي. | 0.85 |
| 3/واجباتي واضحة ومحددة. | 0.85 |
| 4/جميع الواجبات التي أقوم بها من صميم عملي. | 0.85 |
| 5/المسؤليات واضحة ومحددة بين العاملين في الشركة. | 0.84 |
| 6/يوجد هيكل تنظيمي يتلاءم مع أعمال الشركة. | 0.86 |
| 7/يوجد دليل تنظيمي يوضح الواجبات المطلوبة القيام بها. | 0.85 |
| **اجمالى العبارات** | 0.87 |

المصدر : إعداد الباحثان 2022م.

من الجدول (3) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور **الهيكل التنظيمي** اكبر من (60%) وتعنى 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 الكلى (0.87) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارة محو **(الهيكل التنظيمي)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**المحور الرابع:نظم الرقابة الداخلية**

**جدول (4) نتائج الفأ كرنباخ لمقياس** **العلاقة عبارات محور نظم الرقابة الداخلية**

|  |  |
| --- | --- |
| **العبارات** | **الفأ كرنباخ** |
| 1/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على المحافظة علي موارد الشركة المالية. | 0.884 |
| 2/ توفر نظم الرقابة الداخلية بيانات مالية دقيقة للجهات الداخلية والخارجية. | 0.878 |
| 3/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على تحسين أساليب العمل. | 0.874 |
| 4/ نظم الرقابة الداخلية تعمل على تحقيق الشفافية في الأداء المالى. | 0.875 |
| 5/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على تطبيق السياسات الإدارية. | 0.875 |
| 6/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية. | 0.877 |
| 7/ نظم الرقابة الداخلية تساعد على اكتشاف الانحرفات في الوقت المناسب. | 0.885 |
| **اجمالى العبارات** | 0.89 |

المصدر : إعداد الباحثان2022م.

من الجدول (4) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور **نظم الرقابة الداخلية** اكبر من (60%) وتعنى 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 الكلى (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 اداء العاملين**

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

المصدر : إعداد الباحثان2022م.

من الجدول (5) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور **اداء العاملين** اكبر من (60%) وتعنى 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 الكلى (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور **الدراسة الثالث (اداء العاملين)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

**رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:** لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمَّ 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" معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولاتقي إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد اى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

**ب/معامل إلفا 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 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.

**(3)- تحليل الانحدار:**وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقا" لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5%فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائيا" , إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل اى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F للتعرف على معنوية النموذج ككل.

**(4)-اختبار F:** وتم استخدام تحليل التباين (اختبار F) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انة 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 اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية.

**خامساً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية):**

في هذه الجزئية تمّ 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 إفراد 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 اعمارهم 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 إفرادها 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 إفراد 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 إفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:** أوضحت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من رؤساء الاقسام والمدراء حيث بلغت نسبتهم (88.9) % من إفراد 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 اجمالى العينة المبحوثة. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من رؤساء الاقسام وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة وهم الفاعلين الاكثر 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 إفراد 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 اجمالى 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.

**سادساً: الاحصاء الوصفى 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 للعملياتوترتيبها وفقا" لاجابات المستقصى منهم .

**جدول(6) الاحصاء الوصفى لعبارات محور الهيكل التنظيمى**

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائى 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(**تتناسب صلاحياتي مع مسئولياتي**) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.86) بانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (77.2)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة(**صلاحتي كافية للقيام بعملي**) حيث بلغ متوسط العبارة (3.86) بانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية مقدراها (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 إفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس **عبارات محور (الهيكل التنظيمي).**

**المحور الثاني :نظم الرقابة الداخلية :**

فيما يلي جدول يوضح الموسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد دعم الإدارة العليا وترتيبها وفقا" لاجابات المستقصى منهم .

جدول (7) الاحصاء الوصفى لعبارات محور نظم الرقابة الداخلية

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائى 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)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة(**نظم الرقابة الداخلية تساعد على اكتشاف الانحرفات في الوقت المناسب**) حيث بلغ متوسط العبارة (4.00) بانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية مقدراها (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 إفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس **عبارات محور (نظم الرقابة الداخلية).**

**المحور الثالث :اداء العاملين :**

فيما يلي جدول يوضح الموسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور تنمية الموارد البشريةوترتيبها وفقا" لاجابات المستقصى منهم .

**جدول(8) الاحصاء الوصفى لعبارات محور أداء العاملين**

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائى 2022م

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (**اداء العاملين**) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس **(اداء العاملين).**

2/ أهم عبارة من عبارات **محور (اداء 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)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة(**الخدمات الاجتماعية تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين**) حيث بلغ متوسط العبارة (4.26) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية مقدراها (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 إفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس **عبارات محور (اداء العاملين).**

**سابعاً: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 الاحصائى لاختبار الفروض . وفروض الدراسة هي:

**الفرضية الرئيسية :**

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

1/هنالك علاقة ارتباطية بين خصائص الهيكل التنظيمي في شركات التأمين السودانية واداء العاملين .

4/ هنالك علاقة ارتباطية بين نظم الرقابة الداخلية في شركات التأمين السودانية واداء العاملين.

**جدول(9) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (توفرمقومات الرقابة الادارية واداء العاملين)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **توفرمقومات الرقابة الادارية** | **معامل الارتباط** | **معامل التحديد** | **معامل الانحدارB** | **اختبار (T)** | **المعنوية** | **نتيجة العلاقة** |
| خصائص الهيكل التنظيمي | 0.73 | 0.54 | 0.64 | 10.1 | 0.000 | قبول |
| عملية تقويم الاداء | 0.66 | 0.44 | 0.78 | 8.35 | 0.000 | قبول |
| الاساليب الرقابية المستخدمة | 0.55 | 0.31 | 0.69 | 6.31 | 0.000 | قبول |
| نظم الرقابة الداخلية | 0.62 | 0.39 | 0.67 | 7.53 | 0.000 | قبول |

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج التحليل2022م

يتضح من الجدول رقم (9):

1/هنالك ارتباط طردي قوي بين **توفر مقومات الرقابة الادارية واداء 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 الادارية واداء العاملين** (0.55- 0.73). وقيمة معامل الانحدار مابين (0.64-0.78).وهذه القيمة الموجبة لمعامل الانحدار تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين **توفر مقومات الرقابة الادارية واداء العاملين في شركات التأمين السودانية**.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (9) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (**توفر مقومات الرقابة الادارية**) على المتغير التابع (**اداء العاملين**) حيث بلغ معامل التحديد مابين (0.31-0.54) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (**توفر مقومات الرقابة الادارية**) يؤثر على اداء العاملين **بشركات التأمين السودانية** موضع الدراسة بنسبة تتراوح مابين (0.31-0.54).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (**اداء العاملين**) والمتغير المستقل (**توفر مقومات الرقابة الادارية)** وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير مقومات الرقابة الادارية مابين (6.31-10.1) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين **توفر مقومات الرقابة الادارية في شركات التأمين السودانية واداء العاملين**.

**مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على (توجد علاقة ارتباطية بين توفر مقومات الرقابة الادارية في شركات التأمين السودانية واداء العاملين) تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية لعناصر الفرضية**

**ثامناً: النتائج:**

في ضوء التحليل الذي تمّ إجرائهُ 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 ايجاباً على اداء العاملين .
2. بينت الدراسة ان وجود الهيكل التنظيمي المناسب،وذلك من خلال تناسب الصلاحيات مع المسؤليات ، 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 الادارية و انه مازالت تستخدم طرق تقليدية في تقويم اداء 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 الادارية اليوم لا يعني أن تلك المقومات ستكون مناسبة في المستقبل، لذلك لا بد من التحديث والتطوير المستمر للهياكل 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 الادارية 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 الادارة العليا في شركات التأمين ، على أن تنمي 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 الاداء وفق الخطط الموضوعة .
4. العمل على استحداث طرق ووسائل لتقويم اداء العاملين تتناسب مع الخطط والاهداف الموضوعة للمؤسسة .

**عاشراً: قائمة المراجع:**

**القرآن الكريم**

بسيوني ،عبدالغني .(1987).اصول علم الادارة العامة .دار الفكر العربي. القاهرة.مصر.

ابن منظور. 1998. لسان العرب .مكتبة لبنان . بيروت .لبنان .

البعلبكي ، منير.(1997).المورد قاموس عربي انجليزي. دار العلم للملايين. بيروت .لبنان .

حميدة ، يس ،(2005).الرقابة الادارية في السودان نحو منهج اسلامي .شركة مطابع السودان للعملة .الخرطوم. السودان.

محمود،احمد(1991) .مبادئ الادارة العامة . مكتبة النو الخرطوم. السودان.

العطار، فؤاد .( 1997م). القضاء الاداري .مكتبة المعارف. القاهرة. مصر.

المجلة العربية للادارة .المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثاني. 2008 القاهرة. مصر.

خليل ،عمر.( 1991),الوجيز في ميادين الادارة .دار زهران للطباعة والنشر. عمان.الاردن .

عباس ،علي.(1995). الرقابة الادارية على المال والاعمال في الشركات المساهمة .دارجامعة الزرقاء. عمان.الاردن .

سليمان،عبدالعزيز،و اسماعيل،زكي (2007)نظم الرقابة الادارية ، منشورات جامعة السودان المفتوحة. الطبعة الاولي.دار جامعة السودان المفتوحة للنشر. الخرطوم. السودان.

1. الصحن ،محمد ،و محمد ،سعيد ،(1998) إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية . مصر.
2. جاد الرب،سيد.( 2005) تنظيم وإدارة منظمات الأعمال،منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر. مطبعة العشري.الإسماعيلية.مصر.
3. النمر، وآخرون (1994).الادارة العامة والاسس والوظائف الطبعة الثالثة .مطابع الفرزدق التجارية. الرياض.السعودية.

اقيونس ،هيرمان .(2011) إدارة الأداء،ترجمة سامح عبدالمنطلب عامر . دار الفكر.عمان.الاردن .

درويش ،عبد الكريم ، و تكلا،ليلي.(1980). أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.مصر.

مجلة البحوث التجارية (يوليو 2000). المجلد الثاني والعشرون. العددالثاني الجزء الثاني . كلية التجارة .جامعة الزقازيق.

الازهري،محي الدين(1979) الادارة من وجهة نظر سلوكية . دار الفكر العربي. القاهرة.مصر.

أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي [www.univ-bouira.dz](http://www.univ-bouira.dz).

1. 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:.

1. (1) أستاذ مساعد بكلية المعرفة للعلوم والتكنولوجيا –قسم ادارة الاعمال. [↑](#footnote-ref-1)
2. ()أستاذ مساعد بكلية المعرفة للعلوم والتكنولوجيا –قسم ادارة الاعمال. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. [↑](#footnote-ref-8)
9. [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. [↑](#footnote-ref-11)
12. [↑](#footnote-ref-12)
13. [↑](#footnote-ref-13)
14. [↑](#footnote-ref-14)
15. [↑](#footnote-ref-15)
16. [↑](#footnote-ref-16)
17. [↑](#footnote-ref-17)
18. [↑](#footnote-ref-18)
19. [↑](#footnote-ref-19)
20. [↑](#footnote-ref-20)
21. [↑](#footnote-ref-21)
22. [↑](#footnote-ref-22)
23. [↑](#footnote-ref-23)
24. [↑](#footnote-ref-24)
25. [↑](#footnote-ref-25)
26. [↑](#footnote-ref-26)
27. [↑](#footnote-ref-27)
28. [↑](#footnote-ref-28)
29. [↑](#footnote-ref-29)
30. [↑](#footnote-ref-30)
31. [↑](#footnote-ref-31)
32. [↑](#footnote-ref-32)
33. [↑](#footnote-ref-33)
34. [↑](#footnote-ref-34)
35. [↑](#footnote-ref-35)
36. [↑](#footnote-ref-36)
37. [↑](#footnote-ref-37)
38. [↑](#footnote-ref-38)
39. :عز عبدالفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدامSPSS**، القاهرة: دار النهضة العربية،1981م، ص 560. [↑](#footnote-ref-39)