

**دور الرقابة الوقائية في كفاءة الأداء التنظيمي
(دراسة ميدانية في وزارة النفط العراقية)**

**The role of preventive control in the efficiency
of organizational performance a field
study at Iraq's Ministry of Oil**

ضيف ابراهيم حمد مهاوش الدليمي



مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الرقابة الوقائية في الأداء التنظيمي في وزارة النفط العراقية، من خلال توضيح مفهوم الرقابة الوقائية كونها تعتبر من الأسس التي يجب الاهتمام بها في المؤسسات والشركات وخاصة من قبل الإدارة العليا لما لها من دور في تنظيم العمل الإداري والمساهمة في تحقيق الكفاءة في الأداء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معالجة مشكلة الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع ١٥٠ استبانة على عينة قصدية من العاملين شملت المديرين ورؤساء الأقسام، وتم استرداد ١٣٠ استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وتم التوصل إلى العديد من النتائج من أهمها أن أفراد عينة الدراسة على معرفة بالرقابة الوقائية بشكل جيد، حيث تدل المتوسطات الحسابية أنهم يعملون على تطبيق رقابة وقائية جيدة في الوزارة متمثلة بأعمال كشف كاملة على الأدوات والإجراءات المستخدمة في إنجاز الأعمال.

كلمات مفتاحية: رقابة وقائية، الأداء التنظيمي، كفاءة، إنتاجية.

* * *



Abstract:

The study aimed to test the role of preventive control in the regulatory performance of Iraq's Ministry of Oil by clarifying the concept of preventive control as one of the foundations to be addressed in institutions and companies, especially by senior management, for their role in organizing administrative work and contributing to performance efficiency; The research relied on the analytical descriptive approach to address the study's problem and the researcher distributed 150 questionnaires to a sample of Iraqi Ministry of Oil personnel, 130 questionnaires were recovered, all valid for statistical analysis, and several findings were reached, the most important of which was that the study sample individuals were well informed of preventive control. The calculation averages indicate that they are working to implement good preventive control in the Ministry, which is a complete disclosure of the tools and procedures used to carry out the work.

Keywords: preventive control, organizational performance, efficiency, productivity.

* * *

أولاً: مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات المتعددة، ويرجع ذلك أساساً إلى التوسع في البيئة خارجياً، في إطار أنشطتها، يتم تنفيذها وتكرارها بين العديد من المتغيرات، والتي تتميز بالتعقيد، تحدد هذه المتغيرات موقع ومستوى وقيمة الشركة في المجتمع على المستوى الوطني أو الدولي، خاصة وأن الشركات الناجحة هي تلك التي تعتمد على الإدارة الجيدة التي تجعلها ممكنة الاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية لمواجهة المشاكل والصعوبات الأكثر أهمية والتي لا يمكن الاستغناء عنها، مثل هذه العناصر، هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويضمن بقائها واستمراريتها، ويحسن ويضمن أدائها وفعاليتها قدرتهم على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي يتعرضون لها. ومن أهم هذه العناصر هي الرقابة التي تساهم في مراقبة أوضاع الشركات والمؤسسات من كافة الجوانب الإدارية والمالية وغيرها، حيث بدأت العديد من المؤسسات بالاعتماد على الرقابة الوقائية من أجل الحفاظ على سير أعمالها الإداري والاقتصادي كما تم الاعتماد على الرقابة الوقائية من أجل تطوير الأداء الإداري والعمل على تحقيق كفاءته، لذلك من خلال البحث الحالي سنقوم بتوضيح أهمية كل من مفهومي الرقابة الوقائية والأداء التنظيمي اللذان يعتبران الأساس في العمل الإداري ويساهم في تحقيق الكفاءة والمرونة في المؤسسات.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

ينظر إلى الرقابة في مؤسسة الأعمال على أنه جهد مشترك لوضع معايير الأداء وفقاً للأهداف ماذا خططوا وقرنوا الأداء الفعلي مع الأداء المعايير ما هي الانحرافات وهل قاموا باستبيان لأهميتها واتخاذ كل ما هو مطلوب لضمان الاستخدام السليم للموارد ملزمة نحو الهدف بكفاءة وفعالية للتأكيد أكثر، والسيطرة هي وظيفة من الإدارة، على الرغم من تعرض المؤسسات وخاصة وزارة النفط العراقية - التي تمثل مجتمع الدراسة - للعديد من المشكلات الإدارية التي تؤدي إلى عرقلة سير العمل والتباطؤ في الإنتاجية سواء مشكلات لها علاقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وأثر هذه المشكلات والمعوقات على كفاءة الأداء التنظيمي في المؤسسة، لذلك سنقوم في الدراسة الحالية ببحث أهمية ودور الرقابة الوقائية في معالجة المشكلات و تفعيل الأداء التنظيمي وتحقيق كفاءته من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور الرقابة الوقائية في تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي في وزارة النفط العراقية؟



ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية للبحث في تناول مفهوم الرقابة الوقائية في المؤسسات من خلال شرح كل من مفهومي الرقابة الوقائية و الأداء التنظيمي، حيث ارتبطت الرقابة الوقائية بالأداء التنظيمي من خلال التركيز على الجودة وتقييم الأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف، كما تتمثل أهمية الدراسة العملية من خلال دراسة دور الرقابة الوقائية في تحقيق وتفعيل الأداء التنظيمي في إحدى الوزارات الهامة في العراق وهي وزارة النفط العراقية من خلال بناء استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين و تحليل الإجابات واختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss .

رابعا: أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة من خلال الآتي:

١. التعريف بمفهوم الرقابة الوقائية وأهميتها في المؤسسات والشركات.
٢. توضيح مفهوم الأداء التنظيمي ودوره في تفعيل مهارات وخبرات الموظفين في المؤسسات.
٣. تحديد مدى قدرة الرقابة الوقائية في تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي.
٤. دراسة دور الرقابة الوقائية في تحقيق الأداء التنظيمي في وزارة النفط العراقية.

خامسا: فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة وأهداف الدراسة يمكن وضع فرضية رئيسية وهي كالاتي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة احصائية للرقابة الوقائية في الأداء التنظيمي في وزارة النفط العراقية.

سادسا: متغيرات الدراسة:

- تم تحديد متغيرات الدراسة كالاتي:
- المتغير المستقل: الرقابة الوقائية.
 - المتغير التابع: كفاءة الأداء التنظيمي.



سابعاً: الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى : دراسة (هاني، 2019)	
عنوان الدراسة	الرقابة الاستراتيجية ودورها في تشخيص مظاهر الفساد الإداري
المتغير المستقل	الرقابة الاستراتيجية
المتغير التابع	تشخيص مظاهر الفساد الإداري
مشكلة الدراسة	هناك خلل في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٤-٢٠١٠
هدف الدراسة	تحديد المعوقات ونقاط الخلل في الدور التنفيذي لهيئة النزاهة لكونها جهة رقابية
مجتمع وعينة الدراسة	أجريت هذه الدراسة على العاملين في هيئة النزاهة بمختلف مستوياتها
نتائج الدراسة	وجود فجوة كبيرة بين ما أرادت الاستراتيجية تحقيقه وبين التقارير التي ترصد الوقائع على أرض الواقع
وسيلة النشر	رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الدراسة الثانية: دراسة (درويش والبطروخ، 2012)	
عنوان الدراسة	الرقابة الاستراتيجية وأثرها في أداء منظمات المجتمع المدني-دراسة ميدانية على منظمات حقوق الانسان.



الرقابة الاستراتيجية	المتغير المستقل
أداء منظمات المجتمع المدني	المتغير التابع
تكمن مشكلة البحث في تأثير الرقابة الاستراتيجية في فاعلية وكفاءة المنظمات كونها أبعاد لأداء المنظمات.	المشكلة
قياس تأثير الرقابة الاستراتيجية في أداء المنظمات	هدف الدراسة
اجريت الدراسة في المركز الفلسطيني لحقوق الانسان على عينة مكونة من (٢٠) موظفاً من العاملين في منظمات حقوق الانسان.	مجتمع وعينة الدراسة
وجد ان هناك اختلافاً في مستوى الرقابة الاستراتيجية وهذا قد انعكس على اختلاف في مستوى أداء منظمات المجتمع المدني	نتائج الدراسة
بحث دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية-غزة، ٢٠١٢م.	وسيلة النشر

- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى : (Maximov et al, 2012)	
Strategic Controlling of Innovation Activities of Enterprises in The Changing Technological Structure of Economy الرقابة الاستراتيجية لأنشطة الابداع للمؤسسات في الهيكل التكنولوجي للاقتصاد	عنوان الدراسة
الرقابة الاستراتيجية	المتغير المستقل



المتغير التابع	الهيكل التكنولوجي للاقتصاد
مشكلة الدراسة	ما علاقة اساليب الرقابة الاستراتيجية بتطوير الانشطة الابداعية؟
هدف الدراسة	اعادة توجيه نظام الادارة من النهج التقليدي الى استخدام اساليب الابتكار والابداع، وانشاء نظام معلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات المختلفة بالتخطيط والرقابة الاستراتيجية على أنشطة الابداع في المؤسسات الصناعية
مجتمع وعينة الدراسة	العاملون في شركات اوكرانية
نتائج الدراسة	عرضت اساليب ونماذج تسمح لإدارة المنشآت الصناعية باستخدامها عمليا والمراقبة على انشطتها الابداعية لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتحسين نتائج ادائها.
وسيلة النشر	Commission of motorization and energetics in agriculture - 2012, Vol. 12, No.4, 140-144

الدراسة الثانية (Woods, 2008)	
عنوان الدراسة	Linking Risk Management to Strategic Control: A Case Study of Tesco Plc. ربط المخاطرة الادارية بالرقابة الاستراتيجية: دراسة حالة في شركة تسكوا بلاك
المتغير المستقل	المخاطرة الإدارية
المتغير التابع	الرقابة الاستراتيجية



مشكلة الدراسة	ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في احتواء المخاطر الادارية؟
هدف الدراسة	توضيح مدى التداخل بين وجهات النظر الواسعة لإدارة المخاطر والتي تسمى (ادارة المخاطر بالشركات ERM) وبطاقة الاداء المتوازن التي تستخدم بشكل واسع في انظمة الرقابة الاستراتيجية
مجتمع وعينة الدراسة	اجريت هذه الدراسة على الموظفين في شركة (تسكوا بلاك) لبيع التجزئة
نتائج الدراسة	إن الرقابة الاستراتيجية ورقابة المخاطر يمكن أن تستخدم لتحقيق اهداف مشتركة فتبني مثل هذه الطريقة المتكاملة يتضمن وصفاً مختصراً للمخاطرة وثقافة احتواء المخاطر بشكل عام داخل الشركة من خلال فاعلية الرقابة الاستراتيجية.
وسيلة النشر	Journal of Risk Assessment & Management, No.7 (8), 2008.

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في وزارة النفط العراقية، أما عينة البحث فهي عينة قصدية تشمل المديرين في الوزارة وحسب المناصب (مدير عام، رئيس قسم)، وقد تم تحديد أعدادهم من خلال الإحصاءات الرسمية لوزارة النفط. حيث قام الباحث بتوزيع ١٥٠ استبانة واسترد ١٣٠ استبانة جميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

تاسعا: منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في معالجة مشكلة الدراسة، حيث يعمل المنهج الوصفي على وصف متغيرات الدراسة وتوضيح العلاقات بينها، والمنهج التحليلي يساعد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تحليل أسئلة الاستبيان واختبار الفرضيات وتفسير نتائج الاختبار من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

عاشراً: أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات من أجل بناء الدراسة الحالية وهي كالتالي:

١. الجانب النظري: ويشتمل على الكتب والمقالات والدراسات المنشورة وغير المنشورة والتقارير السنوية والمواقع الالكترونية، لتوضيح المفاهيم الرئيسة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

٢. الجانب العملي: تم إعداد وتصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة، بالاعتماد على الدراسات النظرية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرقابة الوقائية والأداء التنظيمي.

أحد عشر: الإطار النظري للدراسة:

أ: مفهوم الرقابة:

نعني بالرقابة اصطلاحاً كما جاء في الأدب الإداري: "عملية التقييم والرقابة التي تضمن أن الشركة تحقق ما وضعت من أهداف، فهي تقارن الأداء مع النتائج المرجوة وتوفر التغذية المرتدة اللازمة للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية (Wheelen & Hunger, 2012, p:328)". فالرقابة الإدارية هي "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات ثم تصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً" (شاهين، ص ٢٠٠٩: ٥٧٦) وتعرف الرقابة على أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها. (Wright Pringl, Kroll, 1992: 201).

ب: أهداف الرقابة:

وتكمن أهمية الرقابة بالآتي: (الدوري، ٢٠٠٥، ص: ٣١٩)، (جاد الرب، ٢٠٠٥، ص: ٤٥).

١. رقابتها على إجراءات التطبيق ومنعها للمشكلات الداخلية والخارجية أو الحد منها.
٢. وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة.
٣. مساعدة الإدارة العليا على إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم عملية الإدارة الاستراتيجية، فهي بمثابة الدليل على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة للمؤسسة وترشدنا إلى سلامة خططها وعلى ضرورة تعديلها.



٤. الرقابة الاستراتيجية ليست مجرد تصحيح المسار والاستجابة للأحداث بعد وقوعها، بل وضع المنظمة على المسار الصحيح، ومواجهة الأحداث المتوقعة واستباقها، والاستجابة السريعة للفرص والتحديات الجديدة.

٥. تُعد الرقابة الاستراتيجية أداة فاعلة من خلال ما تقدمه من وسائل تحفز العاملين على إنجاز مهامهم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

للرقابة أهدافاً أخرى تتمثل بالآتي: (الجوهري ٢٠٠٩، ص: ٤٧).

١. التعرف على معوقات سير العمل الإداري واكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف وسوء التصرف من جانب العاملين مما يؤثر على مدى كفاية أداء العمل التنفيذي.

٢. التأكد من إدراك القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الإدارية التي يشرفون عليها حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه، واتخاذ القرارات بصورة سليمة تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة.

٣. التأكد من احترام الحقوق المقررة للأفراد والعاملين واحترام مبدأ المساواة أمام القانون، وأن الخدمات تؤدي للجميع وبأقل قدر ممكن من الإجراءات دون تعسف أو استغلال للسلطات.

ج: مفهوم الرقابة الوقائية:

يطلق عليها أيضاً تسمية «الرقابة التنبؤية» وتسمى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها، والحيلولة دون وقوعها، ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية للمنظمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة. (صباط، ٢٠١٧، ص: ٣٥).

يتمثل البعد الوقائي بالآلية التي تتبعها المنظمة بشكل مستمر لمنع ظهور أي خلل أو خطأ في سير عملياتها، وتمثل بمجموعة من القوانين والأحكام التي ينبغي على جميع العاملين في الشركة الالتزام بها خلال إنجازهم لمهامهم وأعمالهم اليومية، أما المعايير الاستراتيجية فهي أدوات تخطيطية تعبر عن غرض أو غاية مطلوب بلوغها، وقد يعبر هذا البعد عن خطة أو طريقة أو أسلوب لكي يتم استخدامه في أداء نشاط معين، فقد يكون معيار نهائي تنتهي عنده مراحل التنفيذ، وقد يكون معياراً وسيطاً يستخدم ليعكس النشاط السابق ويعد بداية نشاط لاحق، ولقد تم تحديد عناصر أساسية يجب أن تتوفر في المعايير وهي:

- أن تكون نابعة من استراتيجية المنظمة المختارة.
 - وتعمل على تطوير أعمال وأنشطة المنظمة.
 - أن تكون مرنة وترتبط بالتغيرات السريعة في العمليات والاستراتيجيات البيئية بصورة عامة.
 - أن تعتمد على فرق العمل في التحديد والتطوير.
- وأشار (Venkatarrman & Pino, 2008,p: 106) إلى أن هناك نوعين من المعايير غير الملموسة التي يتعذر التعبير عنها بمقياس كمي وعددي، وهي المعايير الخاصة بتحديد الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والأمانة والإخلاص والنزاهة التي يجب أن يتمتع بها المدبرون ورؤساء الأقسام ومعايير تحديد الكفاءة ومدى نجاح برامج العلاقات العامة، إذ أن هذه المعايير تزيد من الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية والإنجاز، وهذا من شأنه أن يعزز من عمل الرقابة الوقائية في إنجاز مهامها.

د: أهمية الرقابة الوقائية:

تتمثل من خلال الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقا للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك ، وتحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها ثم دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما تكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال. بالإضافة إلى الرقابة الوقائية على الأفراد من خلال:

١. درجة استقرار العاملين في الوظيفة، وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى.
٢. الاستقالات الاختيارية من العمل.
٣. التعيينات الحاصلة ومدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف.
٤. عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي.
٥. عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.
٦. كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).
٧. مستوى الأجور والرواتب في المنظمة مقارنة بمستواه في منظمات أخرى. (2019, p:33): (De Vrieze)

يمكن القول أن الرقابة الوقائية تهدف إلى ضمان أن جميع القرارات والأنشطة التي يتم



ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة واللوائح، وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات، وتؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين، فالرقابة الوقائية تعمل على منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الأداء، وهي أكثر أنواع الرقابة فعالية في السيطرة على التكاليف. (بريش، ٢٠١٣، ص: ٦٩)

ه: مفهوم الأداء التنظيمي:

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإكمال المهام المكونة وظيفته الفرد، في المنظمة وهو يعكس كيف يحقق الفرد أو يلبي متطلبات الوظيفة ونادراً ما يجري التباس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المستهلكة (حسن، ٢٠٠١، ص: ٢٠٢)، ومن هنا يتضح ان لإدارة الأداء مكونين هما: (سامح، ٢٠١١، ص: ٢٢)

١. عملية مستمرة: أي أنه لتحقيق إدارة أداء فعالة لا بد من تحديد الأهداف وملاحظة الأداء وقياس التغذية المرتدة باستمرار.

٢. وصف الأهداف الاستراتيجية: وذلك من خلال ضمان أن النتائج التي يتم الوصول إليها وتحقيقها من قبل أنشطة الافراد، يتوجب ان تكون متوافقة مع الاهداف الموضوعية والتي تطمح المنظمة لتحقيقها، وبالتالي مساعدة المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية، ولذلك أن خلق إدارة أداء فعالة يؤدي إلى تحقيق أهداف ذات كفاءة وخلق قيمة وخدمة بجودة عالية.

يتم ربط الأداء التنظيمي بالقدرة على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وفي هذا المجال عرف Daft الأداء التنظيمي بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة"، وذهب في ذات الاتجاه Wright الذي عرف الأداء التنظيمي بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". وقد عرف Evan قدرة المنظمة على التناغم مع كل العمليات النظامية الأربعة (المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية العكسية). (Ansoff, 1965)

ويمكن تحديد العوامل التي قد تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال المرتكزات الآتية:

١. غياب الأهداف التنظيمية.

٢. عدم المشاركة في الإدارة.

٣. اختلاف مستويات الأداء.

٤. مشكلات الرضا التنظيمي.



٥. التسيب الإداري. (عدان، ٢٠٢٠، ص: ٦١)

و: أهمية الأداء التنظيمي:

فالأداء التنظيمي هو انعكاس للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل العاملين ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناء عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة، كما تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه أحد أهم محاور العمل في مختلف المجالات التنظيمية، وإذا ما كان الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل تستظل بمظلة العدالة والشفافية، فإنه من الطبيعي أن يرتقي هذا الأداء بصاحبه لمكانة عالية في المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والتمسارعة التي تطرأ على المؤسسات، والتي حتمت عليها أن تكون بأفضل صورة من ناحية الأداء (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢، ص: ٥٦). يتضمن مفهوم الأداء معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل، معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية و كفاءة، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المعوقات المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة كوارثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشكلات والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (أبو حميد، ٢٠٢٠، ص: ٣٥).

لكي تحق المنظمة الأداء التنظيمي الفعال لا بد من توفر مكونات أو مرتكزات وهي:

(LORRINO, 1997, p:20)

١. الأهداف: التي تعني النتائج التي ترغب وتطمح المنظمة لتحقيقها، سواء كانت الأهداف قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

٢. النظام: أي مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تضعها المنظمة وتضع الآليات لتحقيقها.

ز: كفاءة الأداء التنظيمي:

هو مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها، ويسعى لتحقيق أهدافها، ويمكن تعريف كفاءة الأداء التنظيمي بأنه العمل الذي أنجز فعلاً فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو منظمة لإنجاز هدف معين. ومن ناحية أخرى يقوم مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي على مجموعة من المرتكزات، تؤثر على أداء



العاملين مثل تلقي العاملين التدريب المناسب، بالإضافة إلى حصولهم على مستحقاتهم من الحوافز والتعويضات، وهذا سيؤدي إلى خلق استراتيجية عمل تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي العملاء الداخليين والخارجيين، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، والكفاءة تشير إلى معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المؤسسات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للكفاءة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس مشتري السلعة أو متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم. (الكثيري و مهلار، ٢٠٢١، ص: ٤٣).

أثنا عشر: الدراسة الميدانية

أ: بناء أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) باتباع الخطوات التالية الخطوات الآتية:

١. تحديد المتغير المستقل والتمثل بالرقابة الوقائية والمتغير التابع المتمثل بكفاءة الأداء التنظيمي، لذا تم تقسيم الاستبيان إلى محورين تشمل المتغير التابع والمستقل.
٢. كتابة الأسئلة الخاصة بكل محور.
٣. عرض الاستبانة على عدة محكمين من ذوي الاختصاص والعمل بملاحظاتهم، وإعداد الاستبانة بشكلها النهائي.

استخدم الباحث مقياس ليكرث الخماسي لتصنيف الإجابات، ولقد تمّ تحديد الخيارات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرث الخماسي كما يلي:

الجدول (١): مقياس الإجابات المستخدم

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة



المدى	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
-------	--------	-----------	-----------	-----------	--------

المصدر: من إعداد الباحث.

ب: اختبار صدق المقياس:

تمّ حساب معامل الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تبين الجداول أدناه ذلك.

- المتغير المستقل: الرقابة الوقائية

الجدول (٢): علاقة فقرات محور الرقابة الوقائية بالدرجة الكلية للمحور

Sig	الارتباط بالمحور	الفقرات	
0.000	0.661	تتم ممارسة أعمال رقابية قبل الانتهاء من إنجاز أي عمل.	الرقابة الوقائية
0.000	0.638	تتم صياغة الإجراءات الرقابية أثناء وضع السياسات والإصلاحات.	
0.000	0.724	تجرى أعمال رقابة قبل إصدار أي شاغر وظيفي أو أي قرار يخص العمل وموارده.	
0.000	0.585	تجرى عمليات رقابية على التجهيزات بشكل دوري للتأكد من عملها بشكل جيد.	
0.000	0.606	يتم وضع ضوابط تمنع وتُقلل فرصة حدوث أي خطأ أو احتيال.	

تم الإعداد من قبل الباحث بواسطة برنامج (SPSS).



يتضح لنا من الجدول السابق أن كافة قيم Sig تساوي (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط جيد للفقرات بمحورها، أي أن عبارات هذا المحور (الرقابة الوقائية) تتمتع بالاتساق الداخلي.

المتغير التابع: كفاءة الأداء التنظيمي:

الجدول (٣) علاقة فقرات محور الكفاءة بالدرجة الكلية للمحور.

Sig	معامل الارتباط بالمحور	الأسئلة	
0.000	0.737	تمتلك الوزارة القدرة على استخدام مواردها بما يحقق الكفاءة.	الكفاءة
0.000	0.735	تحافظ الوزارة على مستوى من المرونة التنظيمية في عملها.	
0.000	0.860	تمتلك الوزارة القدرة على تغيير نمط القيادة بحسب حاجة الدوائر والأقسام وطبيعة العمل بما يحقق الكفاءة في أداء الأنشطة.	
0.000	0.889	يتوافر في الوزارة القدرة على حل المشكلات والصراعات ومواجهة التحديات والمخاطر.	
0.000	0.617	يتوافر في أفراد الوزارة خبرات عملية وكفاءات قادرة على تشغيل وتسيير كافة الأعمال بشكل يقلل تكاليف الإنتاج.	

تم الإعداد من قبل الباحث بواسطة برنامج (SPSS).



يوضح الجدول (3) أن قيم الارتباط تتراوح ما بين 0.61 تقريباً - 0.89 وهذا يدل على وجود ارتباط جيد وقوي لل فقرات بمحورها الكلي (الكفاءة)، كما أن كافة قيم عمود Sig تساوي (0.000) أي أن عبارات هذا المحور تتمتع بالاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها لقياس الغرض الذي وضعت من أجله.

ج: اختبار ثبات المقياس:

من أجل قياس ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ، وفي الجدول التالي نجد معامل ألفا كرونباخ وقيمته التي تدل على اعتمادية الاستبيان بالنسبة لجميع فقراته.

الجدول (٤) معامل ألفا كرونباخ وقيمته بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة مجتمعة

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
10	0.726

تم الإعداد من قبل الباحث بواسطة برنامج (SPSS).

نجد من هذا الجدول أن مقدار اعتمادية إجابات المبحوثين قد بلغت ٧٢,٦٪ وهي نسبة مرتفعة تدل على ثبات مقاييس المحاور الاستبيان.

د: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الرقابة الوقائية:



الجدول (٥) المتوسطات والانحرافات لمتغير الرقابة الوقائية

المتغير	الأسئلة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Standard deviation	الاتجاه
الرقابة الوقائية	تتم ممارسة أعمال رقابية قبل الانتهاء من إنجاز أي عمل.	3.92	0.946	موافق
	تتم صياغة الإجراءات الرقابية أثناء وضع السياسات والإصلاحات.	3.88	0.745	موافق
	تجرى أعمال رقابة قبل إصدار أي شاغر وظيفي أو أي قرار يخص العمل وموارده.	3.66	0.903	موافق
	تجرى عمليات رقابية على التجهيزات بشكل دوري للتأكد من عملها بشكل جيد.	4.31	0.676	موافق جداً
	يتم وضع ضوابط تمنع وتُقلل فرصة حدوث أي خطأ أو احتيال.	4.36	0.646	موافق جداً
	الإجمالي	4.02	0.508	موافق

تم الإعداد من قبل الباحث بواسطة برنامج (SPSS)

- تدل المتوسطات أن إجابات فقرات الرقابة الوقائية تتجه نحو الموافقة على تطبيق رقابة وقائية جيدة في الوزارة متمثلة بأعمال كشف كاملة على الأدوات والإجراءات المستخدمة في إنجاز الأعمال.



المتغير التابع: الأداء التنظيمي:

الجدول (٦) المتوسطات والانحرافات لمتغير كفاءة الأداء التنظيمي

المتغير	الأسئلة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Standard deviation	الاتجاه
الكفاءة	تمتلك الوزارة القدرة على استخدام مواردها بما يحقق الكفاءة.	3.92	0.706	موافق
	تحافظ الوزارة على مستوى من المرونة التنظيمية في عملها.	3.80	0.742	موافق
	تمتلك الوزارة القدرة على تغيير نمط القيادة بحسب حاجة الدوائر والأقسام وطبيعة العمل بما يحقق الكفاءة في أداء الأنشطة.	3.71	1.081	موافق
	يتوافر في الوزارة القدرة على حل المشكلات والصراعات ومواجهة التحديات والمخاطر.	3.75	0.904	موافق
	يتوافر في أفراد الوزارة خبرات عملية وكفاءات قادرة على تشغيل وتسيير كافة الأعمال بشكل يقلل تكاليف الإنتاج.	3.97	0.787	موافق
	الإجمالي		3.83	0.657

تم الإعداد من قبل الباحث بواسطة برنامج (SPSS).



تدل المتوسطات أن إجابات فقرات الكفاءة تتجه نحو الموافقة، وهذا يشير على كفاءة الأداء التنظيمي في استخدام الموارد والعناصر البشرية والكفاءات في الوزارة محل الدراسة.

ه: اختبار الفرضية:

يوجد دور ذو دلالة احصائية للرقابة الوقائية في كفاءة الأداء التنظيمي في وزارة النفط العراقية. تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الوقائية في الأداء التنظيمي في وزارة النفط، ومنه نجد ما يلي:

الجدول (٧) انحدار الرقابة الوقائية على الأداء التنظيمي

المعامل	الثابت	F	T	R ²	Sig	تأثير المتغير
0.279	2.796	25.124	5.012	0.093	0	يؤثر

تم الإعداد من قبل الباحث بواسطة برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه:

- نجد قيمة $R^2 = 0.093$ فقط وهذا يعني أن الرقابة الوقائية يمكنها أن تُفسّر فقط 9.3% مما يطرأ على الأداء التنظيمي من تغيرات.
- بلغت قيمة الثابت من جدول Coefficients الناتج من تحليل Constant (2.796) = SPSS (وبلغت قيمة المعامل الدال على الرقابة الوقائية 0.279.
- بلغت قيمة (F/ (25.124)، وهذا يدل على معنوية النموذج وعلى أن قيم الرقابة الوقائية كمتغير مستقل يمكنها التنبؤ بقيم الأداء التنظيمي كمتغير تابع.
- إن قيمة T/ مساوية لـ (5.012)، وقيمة Sig. = .000، وهذا يعني إمكانية قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود دور ذو دلالة احصائية للرقابة الوقائية في كفاءة الأداء التنظيمي ولكن هذا الدور ليس قوياً كما يجب.



- تبين مما سبق:

$$\text{Organizational performance} = 2.796 + 0.279 \text{ Preventive control.}$$

ثلاثة عشر: النتائج والتوصيات:

أ: نتائج الدراسة:

١. يدرك الأفراد عينة الدراسة الرقابة الوقائية بشكل جيد، حيث تدل المتوسطات الحسابية أنهم يدركون تطبيق رقابة وقائية جيدة في الوزارة متمثلة بأعمال كشف كاملة على الأدوات والإجراءات المستخدمة في إنجاز الأعمال.
٢. تدل المتوسطات أن إجابات فقرات كفاءة الأداء التنظيمي تتجه نحو الموافقة على وجود كفاءة في استخدام الموارد والعناصر البشرية والكفاءات في الوزارة.
٣. تطبق وزارة النفط العراقية الرقابة الوقائية بشكل جيد وفعال.
٤. يدرك أفراد العينة الأداء التنظيمي للوزارة على أنه أداء جيد.
٥. يوجد دور دال إحصائياً للرقابة الوقائية في كفاءة الأداء التنظيمي ولكن هذا الدور ليس قوياً.

ب: توصيات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث وزارة النفط العراقية بما يلي:
١. أهمية القيام بأعمال رقابية بشكل مستمر على الأعمال التي يتم إنجازها قبل الإنتهاء منها للتأكد من القيام بهذه الأعمال بشكل صحيح ودقيق.
 ٢. العمل على صياغة كامل الإجراءات والعمليات الرقابية خلال وضع السياسات والإصلاحات اللازمة في الوزارة.
 ٣. التأكيد على القيام بأعمال رقابية للكشف عن أي مشاكل تخص العمل والإنتاج، والعمل على الكشف عن الأرقام الموجودة في الوزارة سواء بما يخص الأهداف أو الأمور المحاسبية ومقارنتها مع الأرقام التي يهدف الوصول إليها.
 ٤. العمل على القيام برقابة دائمة على التقارير المالية والمحاسبية من أجل تصحيحها في حال وجود أي خطأ.
 ٥. التأكيد على أهمية تعزيز الجهود من أجل الوصول إلى الأرقام المخطط لها من الإنتاج السنوي وتقديم التحفيز الكافي للموظفين لمضاعفة جهودهم.



المراجع والمصادر

- مراجع اللغة العربية:

١. صباط، يسرى، (٢٠١٧)، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء في تحسين الأداء دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن - جيغل-، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
٢. بريش، ريمة، (٢٠١٣)، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
٣. الدوري، زكريا (٢٠٠٥): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان.
٤. اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية، (٢٠١٢)، العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، ال عدد ١، المجلة ٣٩.
٥. جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٥): تنظيم إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية- مصر.
٦. الجوهري، السيد محمد (٢٠٠٩): دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار، دار الفكر الجامعي، ط ١، الاسكندرية- مصر.
٧. عامر، سامح. (٢٠١١). ادارة الأداء. مقال مترجم. طبعة اولى. عمان، الأردن.
٨. راوية محمد حسن، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١.
٩. عدان، نبيلة، (٢٠٢٠)، ضغوط العمل والأداء التنظيمي، مركز الكتاب الأكاديمي.
١٠. أبو حميد، حمد بن سعد، (٢٠٢٠)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد ٢١١.
١١. الكثيري، خالد ومهلار، محمد، (٢٠٢١)، أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة كلية المعارف، العدد: ٣.
١٢. درويش، ليلي إبراهيم & البطرخ، سمر ماهر، (٢٠١٢)، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني-دراسة ميدانية على منظمة حقوق الإنسان، بحث دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.



- مراجع اللغة الإنجليزية:

1. Ph. LORRINO. (1997). "méthodes et pratique de la performance: le guide du pilotage", Edition d'organisation,
2. Franklin De Vrieze, (2019), Independent oversight institutions and regulatory agencies, and their relationship to parliament, WFD_Democracy
3. Venkatarrman & Pino (2008): Cost and value Management in Project, John Wiley & Sons, INC.
4. Wheelen T. L, & Hunger (2012) strategic Management and business policy: toward glabal sustainability, 13Th ed, pearson Education, New York.
5. Kroll. M. (1992): Strategic Management text and cases1992- Ally and Bacon Pringle. C. Wright.
6. Maximo, V., Firsova, S., & Litvinova, I. (2012), Strategi controlling of innovation activities of enterprises in the changing technological structure of economy.

ملحق رقم (١): استبانة الدراسة
المتغير المستقل: الرقابة الوقائية

الرقابة الوقائية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	٥	٤	٣	٢	١
١. تتم ممارسة أعمال رقابية قبل الانتهاء من إنجاز أي عمل.					
٢. تتم صياغة الاجراءات الرقابية أثناء وضع السياسات والإصلاحات.					
٣. تجرى أعمال رقابة قبل إصدار أي شاغر وظيفي أو أي قرار يخص العمل وموارده.					



					٤. تجرى عمليات رقابية على التجهيزات بشكل دوري للتأكد من عملها بشكل جيد.
					٥. يتم وضع ضوابط تمنع وتُقلل فرصة حدوث أي خطأ أو احتيال.

المتغير التابع: كفاءة الأداء التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الكفاءة:
٥	٤	٣	٢	١	
					١. تمتلك الوزارة القدرة على استخدام مواردها بما يحقق الكفاءة.
					٢. تحافظ الوزارة على مستوى من المرونة التنظيمية في عملها.
					٣. تمتلك الوزارة القدرة على تغيير نمط القيادة بحسب حاجة الدوائر والأقسام وطبيعة العمل بما يحقق الكفاءة في أداء الأنشطة.
					٤. يتوافر في الوزارة القدرة على حل المشكلات والصراعات ومواجهة التحديات والمخاطر.
					٥. يتوافر في أفراد الوزارة خبرات عملية وكفاءات قادرة على تشغيل وتسيير كافة الأعمال بشكل يقلل تكاليف الإنتاج.

* * *