" دور نظام الرقابة الادارية فى تحسين الاداء المؤسسي " دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز

أ.د محمد بهاء الدين محمد بخيت

استاذ المحاسبة والتمويل
وعميد كلية النقل الدولي واللوجستيات ج.
والاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا M.bahaaeldin@aast.edu

د. رشا المسلماني

رئيس قسم المحاسبة كلية الادارة والتكنولوجيا –الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا rachaelmoslemany@aast.edu

عبد الباسط يوسف سعد (باحث ماجستير ادارة الاعمال)

الملخص :

هدفت الدراسة الى التعرف على ماهية كلا من نظام الرقابة الادارية والاداء المؤسسى وعرض الدراسات والادبيات السابقة التى تناولت موضوع البحث ، و تمحورت مشكلة الدراسة فى تساؤل حول ماهو مدى تطبيق شركة سرت سرت لانتاج وتصنيع الغاز والنفط بدولة ليبيا لنظام الرقابة الادارية ممثلا فى (تحديد أهداف ومعايير الرقابة - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - تحديد الانحرافات وأسبابها - اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) ؟ وماهو حجم القوة التاثيرية لابعاد نظام الرقابة الادارية على الاداء المؤسسى للشركة ؟ ، ومن خلال الاجابة على تلك الاسئلة فانه يمكن تحقيق اهداف الدراسة ، وقد اعتمدت الدراسة فى منهجيتها على استخدام المنهج الوصفى التحليلى والمنهج الاستقرائي، و تمثلت تلك العينة عينة فى ١٨٤ مفردة لاستطلاع اراء العينة حول الفترة من العام ٢٠١٧ حتى ٢٠١٩ وتوصلت نتائج الدراسة الى انه يتوافر لدى الشركة نظام للرقابة الادارية ويعمل على تحقيق الأهداف المنوطة به والمرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية عند مستوى ٨٤.٢٠% ،

وان ابعاد الرقابة الادارية تؤثر فى الاداء المؤسسى بشكل ايجابى بمستوى معامل تحديد قدره ٢٣.٦١% واوصت الدراسة بضرورة تغيير النمط التقليدي للتعامل مع أنظمة الرقابة الداخلية على اعتبار أنها مكون أساسي من مكونات العملية الادارية واداة هامة تساهم فى تحسين الاداء المؤسسى .

كلمات مفتاحية : الرقابة الادارية – الاداء المؤسسى – قياس الاداء

- **مقدمة:**

ان الرقابة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من أن الأعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعة لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح والتعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب ، فالرقابة تتمثل فى انشطةإدارية تعتمد على مجموعة من العمليات والإجراءات الموضوعة بغية متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما سطر له من أهداف بالإضافة إلى تمكن هذه الإجراءات الرقابية المعتمدة من العمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات حال وقوعها وتحديد أسبابها ومحاولة تصحيحها ووضع ما يلزم من تعديلات لتفادي تكرارها في المستقبل.(عبد العزيز ،٢٠١٩)

ولكي تكون عملية الرقابة فعالة أو ذات كفاءة عالية، هناك جملة من الخطوات أو المراحل المتعارف عليها في أدبيات الإدارة العامة، تميز عملية الرقابة عن غيرها من عناصر العمليات لإدارية الأخرى وذلك من خلال تفعيل نظام الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض. (الشريف ، ٢٠٠٤)

حيث أن أهمية الرقابة الادارية ودورها نبعت من كونها حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم

وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحول دون الوصول للأهداف المخططة . والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة. (سعيد ، ٢٠٠٧)

١ـ مشكلة الدراسة:

نظرا لما تواجهه المؤسسات الليبية من ازمات متشعبة اثرت على واقع العمليات الادارية فى ظل تحديات متعددة مصدرها أساسها تغيرات فى البيئة الخارجية، فقد يتوقف بقاء المؤسسة وتحسن اداءها على وجود رقابة جيدة تساهم فى خفض حدة المشاكل ، ومن ثم زيادة كفاءة الأداء في ظل تطور الأنشطة و المنافسة وذلك من خلال تحقيق أهدافها وغاياتها ، حيث تبقى الوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو ازمتها الشديدة هو تفعيل نظام الرقابة الادارية من خلال تحديد أهداف ومعايير الرقابة و قياس الأداء ومقارنته بالمعايير و تحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها ، الأمر الذي يتطلب دراسة واقع تطبيق تلك الابعاد فى شركة سرت لصناعة وانتاج الغاز والنفط فى دولة ليبيا والتاكد من قيامها بعملية الرقابة الادارية ، التي تركز على مدى التوافق بين قرارات المؤسسة و أهدافها وبين واقع اعمل الموجود في بيئتها العامة والخاصة ، وقدرة ذلك على تحسين مستوى الاداء والانتاجية والربحية والحصة السوقية لتحسين وبالتالى التعرف على حجم الاثر لنظام الرقابة الادارية ، حيث تتمثل مشكلة الدراسة فى التساؤلات الاتية :

١. **ماهو مدى تطبيق شركة سرت سرت لانتاج وتصنيع الغاز والنفط بدولة ليبيا لنظام الرقابة الادارية ممثلا فى (تحديد أهداف ومعايير الرقابة ـ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير ـ تحديد الانحرافات وأسبابها ـ اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها)؟**

٢. ماهو حجم القوة التاثيرية لابعاد نظام الرقابة الادارية على الاداء المؤسسى للشركة ؟

٢ـ أهداف الدراسة:

يهدف البحث الى تحقيق النقاط الاتية :

١. دراسة ماهية كلا من نظام الرقابة الادارية والاداء المؤسسى وعرض الدراسات والادبيات السابقة التى تناولت موضوع البحث
٢. التعرف على واقع تطبيق نظام الرقابة الادارية في المؤسسة .
٣. دراسة مدى الالتزام بتطبيق عوامل وابعاد نظام الرقابة الادارية ممثلة فى (تحديد أهداف ومعايير الرقابة - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - تحديد الانحرافات وأسبابها - اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) وبين الاهمية النسبية لكل بعد من تلك الابعاد .
٤. معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الادارية في تحسين الاداء المؤسسى وبيان درجة تاثير كل بعد من الابعاد على الاداء المؤسسى .

٣ـ أهمية الدراسة:

تتشكل اهمية الدراسة فى اهمية نظرية واهمية علمية على النحو التالى :

- **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم مقترحات وتوصيات إلى صناع القرار من إداريين في الدرجات العليا ومتخذي القرار في الشركة ، وذلك كمساهمة وتقديم رؤيا مستقبلية لاستفادة من دور نظام الرقابة الادارية فى تحسين الاداء المؤسسى و التي تتولد من خلال الالتزام بتنفيذ ابعاد النظام ، حيث ان الدراسة تحوى على اراء ووجهات نظرلادبيات سابقة تساعد فى ايضاح ماهية الرقابة الادارية بشكل يساهم فى تحقيق الاستفادة النظرية التى يمكن ان تعمل على تغيير المفاهيم العامة لمتخذى القرار .
- **الأهمية العملية:** من كون الرقابة الادارية مفهوم يضمن تحقيق اهداف الشركة وفقا لقدراتها ووضعها فى الصناعة وميزتها التنافسية فانه من خلال الدراسة

الميدانية يمكن التعرف على واقع تطبيق نظام الرقابة الادارية فى الشركة ومن ثم يمكن لمتخذى القرار ان يحققوا استفادة عن طريق التعرف على اوجه القصور ومعالجتها لاسيما فى حالة وجود اثر ايجابى لبعض العوامل والابعاد على الاداء المؤسسى حيث يمكن ان يساهم ذلك فى تحسين الاداء عن طريق وضع آليات تقوم الادارة بتنفيذها مما يقلل من نقاط الضعف فى بعض الابعاد المتعلقة بالرقابة الادارية و التي يتم وضعها في المؤسسات ، وتساهم الدراسة على المستوى العلمي والتطبيقي للباحثين مستقبلاً في هذا المجال فى اثراء البحث بدراسات شاملة حول موضوع الرقابة الادارية للباحثين والإداريين والعاملين فى شركات ومؤسسات اخرى .

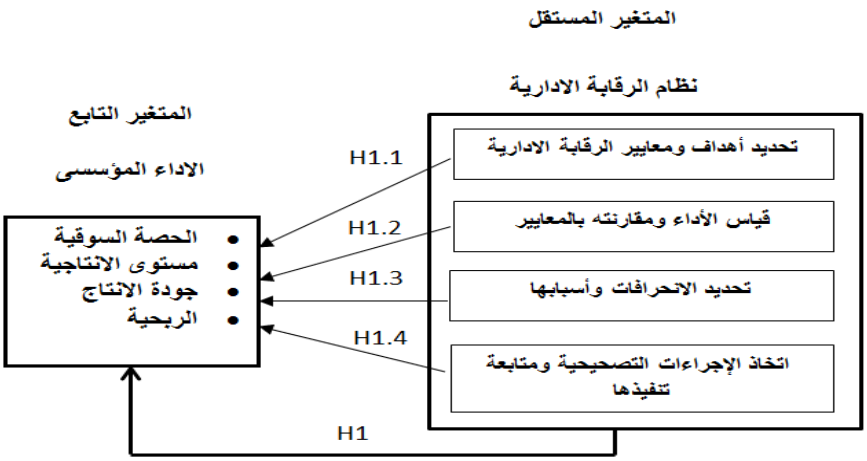
٤- فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بناء على ما تم استقراءه من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالى :

- **الفرض الرئيسي :** " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الادارية وبين الاداء المؤسسي"
- **الفرض الفرعى الاول :** " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تحديد أهداف ومعايير الرقابة وبين الاداء المؤسسي "
- **الفرض الفرعى الثانى:** " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين قياس الأداء ومقارنته بالمعايير وبين الاداء المؤسسي "
- **الفرض الفرعى الثالث :** " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تحديد الانحرافات وأسبابها وبين الاداء المؤسسى "
- **الفرض الفرعى الرابع :** " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها وبين الاداء المؤسسي "

٥- نموذج الدراسة :

يوضح الشكل التالى رقم (١) نموذج الدراسة:



ناقشت دراسة (Jauch et al,2020) دورالرقابة الإدارية في تحسين الاداء المؤسسى بشركات قطاع التامين : دراسة حالة ، حيث من اجل التوصل الى نتائج وتوصيات الدراسة تم بحث عدد ٢٦ عينة من الشركات الصناعية فى استراليا ، وقد ساهمت الدراسة فى التعرف على دور الرقابة الادارية فى زيادة وفعالية الاداء المؤسسى فى الشركات ، وتكون مجتمع الدراسة من فئة المديرين والعاملين فى الإدارة الوسطى ، وقد تم توزيع (٣٥٠) استبانة على مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٤١) ، وخلصت نتائج الدراسة الى إنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد الرقابة الادارية (تحديد الاهداف ، مقارنة التقييم بالمعايير ، تصحيح الانحرافات ، متابعة التصحيحات ، تقييم الانجاز) على تحسين الاداء المؤسسى ،واخيرا فقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من التوصيات والتى تمثلت فى ضرورة تطوير اليات تطبيق الرقابة الادارية لتشمل نظم المعلومات والتى بدورها تضمن اكتشاف الاخطاء فى ظل زيادة حجم البيانات التى تحتاج الى متابعة ورقابة مستمرة .

هدفت دراسة (Elbanna et al,2019) الى بحث تأثير المعوقات التي تواجهها أنظمة الرقابة الادارية بالمؤسسات العامة والمؤثرة على الاداء التنظيمى ، حيث تمثلت المعوقات فى التلاعبات المستترة وصعوبة التتبع و السحابات المعلوماتية المفتوحة ، وهدفت الدراسة الى بحث الاثر على الاداء التنظيمى فى عدد ١٠ شركات كندية تتبع نظم ادارة رقابية متطورة ، وتقوم بتطبيق ابعاد الرقابة الادارية والتى تشمل التعرف على الاهداف و وقياس الاداء ومقارنة المعايير و تحديد الانحرافات و المتابعة ، وخلصت نتائج الدراسة إلى إن هناك تاثير معنوى لتطبيق بعض من ابعاد الرقابة الادارية على تحسين الاداء مع ادخال المعوقات ضمن نموذج الدراسة ، فتوصلت النتائج الى ان قياس الاداء ومقارنة المعايير و تحديد الانحرافات تساهم فى زيادة وتحسي الاداء المؤسسى فى الشركات مع زيادة المعوقات ، حيث استطاع نظام الرقابة الادارية بتلك المتغيران ان يسيطر على المعوقات ، بينما لم يتم التوصل الى تاثير كلا من التعرف على الاهداف و المتابعة للتطبيق على الاداء المؤسسى ، واوصت الدراسة بان يتم تطوير عملية الربط بين اهداف الشركات و خطط الرقابة الادارية حتى ينسجم نظام العمل ويحدث التناغم مابين الاداء التنفيذى و الاداء الرقابى .

استعرضت دراسة (Gerbing et al,2019) تصحيح الانحرافات الادارية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركات الادوية فى بولندا ، فالغرض من هذه الدراسة هو استكشاف مساهمة الرقابة الادارية بما في ذلك تحديد الاهداف ، مقارنة التقييم بالمعايير ، تصحيح الانحرافات الادارية ، متابعة التصحيحات في أداء تحسين الاداء المؤسسى مع التركيز على تصحيح الانحرافات الادارية وبيان تاثير قيام الشركة بتطبيق الية تصحيح الانحرافات وبيان اختلاف درجة الاثر فى ظل تطبيق بكافة اليات الرقابة الادارية ،حيث تشير النتائج المستندة إلى نماذج اختبارية توصلت الى ان اتباع الية تصحيح الانحراف تؤثر بنسبة ٢٦.٤٧% ، ومع ادخال باقى الاليات الاخرى زادت درجة الاثر لتصل الى ٣١.٥٦% ، ومن ثم فان الية تصحيح الانحرافات اثبتت فاعلية

ولكن مع ضرورة تطبيق باقى العناصر الاخرى لتفعيل دور الرقابة الادارية فى الشركات عينة الدراسة ، وإن هذه الاليات لها تأثير هام من الناحية الاقتصادية والادارية على الشركة ، وتدعم التنبؤات بإن كلما زاد مستوى الرقابة ساهم ذلك فى تحسين الاداء المؤسسى ولكن يعتمد ذلك جزئياً على العلاقات المتبادلة والروابط مع الاستراتيجية بين الرقابة والتنفيذ .

تناولت دراسة (الذهبى ، ٢٠١٩) دور الرقابة الإدارية فى التعليم قبل الجامعى فى موريتانيا ، حيث أجريت هذه الدراسة لتحديد تأثير نظم واليات الرقابة الادارية لزيادة مستوى الاداء المؤسسى فى المؤسسات التعليمية الخاصة. حيث تم توزيع استبيان على ١٢٠ موظفا في المؤسسات التعلمية للتعرف على مدى الارتباط بين نظم الرقابة الادارية ومدى فاعليتها فى تحقيق اداء مؤسسى مرتفع ، حيث تم تطبيق الأسلوب الإحصائي لارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار على البيإنات. وتشير النتائج إلى إن نظم الرقابة الادارية والتى تتمثل فى تحديد الاهداف والمعايير بجانب قياس الاداء ومقارنة ذلك بالمعايير مع العمل على تصحيح الانحرافات الادارية ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها وانتهت الدراسة الى ان تطبيق تلك المعايير تساهم فى تحسين مستوى الاداء بقدرة تاثيرية قدرها ٤٣.٥٧% حيث تساهم الرقابة الادارية الفعالة فى تحسين اداء المؤسسات التعليمة الهادفة للربح ، حيث تساهم فى ضبط الممارسات غير السليمة والتى تؤثر على الاداء المؤسسى ، حيث نتائج الدراسة اوضحت ان من شأن الرقابة الادارية تعظيم الربح وزيادة الحصة السوقية ، وتحقيق مستوى الجودة التى تتناسب مع طبيعة الاستثمار فى قطاع التعليم .

بحثت دراسة (سيف الدين ، ٢٠١٩) دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الاداء المؤسسى ، التعرف على مدى تأثير نظام الرقابة الادارية فى الشركات الصناعية السورية على الاداء المؤسسى فى عينة من ٢٣ شركة سورية ، وكيفية تشخيص الخلل الحاصل فى اداء تلك الشركات وفقا لاليات تم تطبيقها لتحقق

الدور الرقابى متمثلا فى تحديد وصياغة الاهداف ومن ثم دراسة المعايير وتقييم الاداء ومقارنته بالمعايير و تصحيح الانحرافات اثناء التنفيذ ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها ، وتاثير ذلك على مستوى الاداء المؤسسى بما يتناسب مع الفروق بين الادارات المختلفة ولكن مع تمييز بين المعايير يمكن الفصل بين الادوار المختلفة لكل ادارة وسبل القيام باجراءات الرقابة الخاصة بها ، وبيان فاعلية الأساليب المتبعة فى الرقابة ومن ثم قياس تأثير كل ذلك على الاداء المؤسسى ، .حيث قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عبنة عشوائية مكونة من ٨٠ موظف ضمن مستويات ادارية مختلفة يعملون فى الشركات عينة الدراسة ،حيث توصلت نتائج الدراسة الى إن لكافة اليات الرقابة الادارية تأثير ايجابى على التنمية المستدامة بنسبة ٣٤.٤٧% ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة فى ظل قيام الشركات بتفعيل دور الرقابة الادارية ، وبالتالى يتحسن الاداء المؤسسى بشكل يتسم بالاستدامة مع المتابعة المستمر لتوفير الاحتياجات التى تتطلبها الادارات المختلفة ، وقد اشارت النتائج الى ان اليات الرقابة الادارية تساهم فى زيادة الاداء المؤسسى بنسبة ٣١.٤٧% ، حيث تتحقق درجة مرتفعة من كفاءة وجودة الانتاج وتحقيق الربحية بالعمل والقدرة على التعامل مع العملاء ومن ثم زيادة الحصة السوقية للشركات .

٧- التصميم المنهجي للدراسة :

اعتمدت الدراسة فى المنهجية على استخدام المنهج الوصفى التحليلى والمنهج الاستقرائي وذلك بهدف الاجابة على تساؤل الدراسة و التوصل الى نتائج اختبار الفرضيات ، حيث يتم استخدام المنهج الوصفى التحليلى لغرض توصيف المعلومات و استعراض الإطار النظري العام للدراسة ، بجانب استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية لتحليل اراء عينة الدراسة والتى تعد مقياسا لمتغيرات الدراسة وفقا للاداة التى سوف تعتمد عليها الدراسة ممثلة فى استبانة الاراء لعينة ممن تنطبق عليهم الخصائص الديموغرافية فى شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز بدولة ليبيا ، ومن ثم يمكن من خلال الدراسة الميدانية و الاطار النظرى ان يساهما فى فهم

الظاهرة والإلمام بمختلف الجوانب المحيطة بها وتحديد الأثر الناتج من نظام الرقابة الادارية على الاداء المؤسسى ، بجانب ماسبق فانه سوف يتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي لغرض صياغة الفرضيات واشتقاقها بناء على ما سوف يتم استقرائه من الدراسات السابقة المرتطبة بموضوع البحث .

٨- مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل اجمالى مجتمع الدراسة الذين تنطبق عليهم الخصائص الديموغرافية فى (٦١٢) مفردة ، وقد تم اختيار عينة تمثل ٣٠% من اجمالى مجتمع الدراسة ، باسلوب العينة الميسرة ، وذلك نظرا للظروف التى تمر بها دولة ليبيا وهناك صعوبة من التواصل مع كافة الاطراف للشكل العينة النهائية فى (١٨٤) مفردة .

٩- حدود الدراسة:

تتكون حدود الدراسة من حدود موضوعية وحدود مكانية وحدود زمانية وحدود بشرية :

- **الحدود الموضوعية :** تتشكل الحدود الموضوعية فى نظام الرقابة الادارية والاداء المؤسسى وابعادهما.
- **الحدود المكانية** : شركة سرت لانتاج وتصنيع الغاز والنفط بدولة ليبيا – دولة ليبيا .
- **الحدود الزمنية :** دراسة الفترة من ٢٠١٧ حتى ٢٠١٩ حيث تم اختيار الفترة الزمنية نظرا لاعادة هيكلة قطاع البترول وفقا لاسس ومبادىء علمية اهتمت باتباع سياسات توسعية .
- **الحدود البشرية :** تتمثل الحدود البشرية فى المنتمين والعاملين فى قطاع (الادارة العليا ومجلس الادارة – الرقابة الداخلية - قطاع الرقابة على المشروعات – قطاع الشئون الادارية – قطاع الشئون المالية – قطاع نظم المعلومات) .

١٠- نتائج الاختبارات الاحصائية:

ويشير الجدول التالى رقم (١) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة الاجمالى لمتغيرات الدراسة .

الجدول رقم (١)

ترتيب ابعاد نظام الرقابة الادارية وفقا لاستجابات العاملين

	م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	ترتيب الاهمية	الاهمية النسبية
المتغير المستقل ابعاد نظام الرقابة الادارية	١	البعد الاول : تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية	4.2296	1.0895	1	84.59%
	٢	البعد الثانى : قياس الأداء ومقارنته بالمعايير	4.2203	1.1665	2	84.41%
	٣	البعد الثالث : تحديد الانحرافات وأسبابها	4.1879	1.0862	4	83.76%
	٤	البعد الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	4.2038	1.0498	3	84.08%
المتغير التابع الاداء المؤسسى	-	المحور الثانى : الاداء المؤسسى (الحصة السوقية – مستوى الانتاجية – جودة الانتاج – الربحية)	4.2442	1.0923	-	84.88%

يشير الجدول الى المتوسط الحسابى لابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ، وذلك لبيان خلاصة ترتيب ابعاد نظام الرقابة الادارية ، وفقا لقيمة المتوسط الحسابى للمتغيرات و ترتيب درجة الاهمية ، ووفقا لاستجابات عينة الدراسة فى الشركة و من خلالها ترتيب الاهمية للابعاد والمتغيرات ، فقد جاءت نتائج الاحصاء الوصفى وفقا لاستجابات عينة الدراسة بمستوى مقبول من الاهمية النسبية من الناحية الاحصائية ، لتعبر عن توافر عناصر ابعاد نظام الرقابة الادارية بابعاده (تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية – قياس الأداء ومقارنته بالمعايير – تحديد الانحرافات وأسبابها - اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) بجانب توافر مستوى مقبول من الاداء المؤسسى ، ولكن هناك تفاوت فى درجة الاهمية النسبية للابعاد ، اذ يشير الجدول السابق الى ان بعد تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابى (٤.٢٢٩٦) وانحراف معيارى

(١.٠٨٩٥) ومستوى تطبيق قدره ٨٤.٥٩% وفقا لمعيار الاهمية النسبية ، يليه بعد قياس الأداء ومقارنته بالمعايير بمتوسط حسابى قدره (٤.٢٢٠٣) وانحراف معيارى (١.١٦٦٥) ومستوى تطبيق قدره ٨٤.٤١% وفقا لمعيار الاهمية النسبية ، يليه فى المرتبة الثالثة بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها بمتوسط حسابى قدره (٤.٢٠٣٨) وانحراف معيارى (١.٠٤٩٨) ومستوى تطبيق قدره ٨٤.٠٨% وفقا لمعيار الاهمية النسبية ، يليه فى المرتبة الرابعة بعد تحديد الانحرافات وأسبابها بمتوسط حسابى قدره (٤.١٨٧٩) وانحراف معيارى (١.٠٨٦٢) ومستوى تطبيق قدره ٨٣.٧٦% وفقا لمعيار الاهمية النسبية بالاعتماد على نتائج الاحصاء الوصفى .

اما فيما يتعلق بالاداء المؤسسى فان اراء عينة الدراسة تشير الى توافر مستوى مرتفع عند متوسط حسابى قدره (٤.٢٤٤٢) وباهمية نسبية ٨٤.٨٨% ، من الاهتمام بمستوى الانتاجية وجودة الانتاج والربحية بجانب الاهتمام بتوافر حصة سوقية تتناسب مع حجم الشركة في ظل الحاجة المتزايدة لدى المؤسسة إلى تلبية الطلب على المنتجات النفطية ، فقامت العينة بالاستجابة للراى بان الشركة تتبني نظام رقابة ادارية يساهم فى تحسين الاداء المؤسسى .

وللتوصل لنتائج اختبار الفرضيات فانه سوف يتم اجراء اختبار الانحدار الخطى ، وتطلب ذلك التاكد من عدم مشكلة تعدد خطى (**Multicolinearity**) للمتغيرات المستقلة ، وان البيانات تتبع التوزيع الطبيعى .

الجدول رقم (٢)
نتائج اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

م	المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخيم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
١	البعد الاول : تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية	0.42867	1.24542	-2.11068
٢	البعد الثانى : قياس الأداء ومقارنته بالمعايير	0.32175	1.66815	-1.97802
٣	البعد الثالث : تحديد الانحرافات وأسبابها	0.39699	1.18701	-1.53153
٤	البعد الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	0.4158	1.46718	-1.63845

حيث يتضح من جدول ان قيم معامل التضخم التباين (VIF) لا تتجاوز مستوى (١٠) وبالتالى فانه لايوجد مشكلة تعدد خطى بين المتغيرات، وان التباين المسموح به Tolerance لكل متغير أقل من (٠.٥) وبالتالى فانه يمكن القول ان هذا المتغير لا يوجد به ارتباط عالى مع متغيرات مستقلة أخرى، ومن ناحية اخرى فان قيمة معامل الالتواء (**Skewness**) اقل من الواحد الصحيح وتدور فى مستوى القيمة الاحصائية المتدنية لميل منحنى البيانات ، وبالتالى فان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعى ومن ثم يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطى المتعدد ، حيث يستخدم تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة أو التنبأ بين عدة متغيرات مستقلة ممثلة فى نظام الرقابة الادارية (البعد الاول : تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية - البعد الثانى : قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - البعد الثالث : تحديد الانحرافات وأسبابها - البعد الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) مع المتغير التابع الاداء المؤسسى ، فالمتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية فإذا قام الباحث بدراسة أثر أكثر من متغير واحد مستقل على متغير تابع مستمر فأنه يستخدم في هذه الحالة تحليل الإنحدار الخطي المتعدد .

يوضح جدول رقم (٣) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد لقياس تاثير المتغير المستقل ممثلا فى نظام الرقابة الادارية بابعادها (البعد الاول : تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية - البعد الثانى : قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - البعد الثالث : تحديد الانحرافات وأسبابها - البعد الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) على المتغير التابع الاداء المؤسسى .

الجدول رقم (٣)

نتائج اختبار القوة التاثيرية لنموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	معامل التباين F	معامل الارتباط الذاتى Durbin-Watson	مستوى المعنوية Sig
0.486[a]	0.2361	0.2258	0.2547	55.621	1.852	0.000[b]
a. Predictors: (Constant), ابعاد نظام الرقابة الادارية (البعد الاول : تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية - البعد الثانى : قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - البعد الثالث : تحديد الانحرافات وأسبابها - البعد الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) ،						
b. Dependent Variable: المحور الثانى الاداء المؤسسى						

*النموذج معنوى عند مستوى Sig اقل من ٥%

حيث يتضح من الجدول ان نموذج الانحدار المتعدد معنوى عند مستوى اقل من ٥% ودرجة ثقة اكبر من ٩٥% ، وان معامل التباين قدره (٥٥.٦٢١) ، حيث يظهر معامل التحديد ان القوة التاثيرية للمتغيرات المستقلة (ابعاد نظام الرقابة الادارية) على المتغير التابع (الاداء المؤسسى) قدرها ٢٣.٦١% فى ظل ثبات العوامل الاخرى ، وهى تعد كبيرة نظرا لاهمية نظام الرقابة الادارية فى تحقيق مستوى اداء مؤسسى انطلاقا من اهمية دور الاجهزة الرقابية ، ويوضح معدل التحديد المعدل ان المتغيرات المستقلة تفسر التغير فى التباين الحاصل فى الاداء المؤسسى بمقدار ٢٢.٥٨% ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط الذاتى Durbin-Watson انه لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتى بين المتغيرات المستقلة .

ويوضح جدول رقم (٤) نتائج معامل الانحدار (بيتا) وذلك للتوصل الى معادلة الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ،وذلك وفقا لمنهجية الدراسة فانه سوف يتم الى معادلة للتنبؤ بالاداء المؤسسى وفقا لقيم المتغيرات الممثلة فى ابعاد نظام الرقابة المالية ، ومن خلال نتائج معاملات الانحدار الخطى المتعدد يمكن التوصل الى نتيجة نهائية تساعد على قبول او رفض فرضيات الدراسة .

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار معاملات الانحدار لنموذج الدراسة

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	اختبار الفروق الاحصائية t	مستوى المعنوية Sig.
		B	Std. Error	Beta		
المتغيرات المستقلة	الجزء الثابت	1.6286	0.282		5.7752	0.000
	البعد الاول : تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية	2.0341	0.273	0.013	7.4509	0.000
	البعد الثانى : قياس الأداء ومقارنته بالمعايير	1.6453	0.265	0.045	6.2085	0.000
	البعد الثالث : تحديد الانحرافات وأسبابها	1.0202	0.249	0.563	4.0971	0.000
	البعد الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	1.4270	0.258	0.022	5.5312	0.000
a. Dependent Variable: المحور الثانى : الاداء المؤسسى						

ويشير نتائج نموذج الانحدار انه يوجد ميل معنوى للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع تشير الى وجود قوة تاثيرية لكل متغير من نظام الرقابة الادارية فى الشركة ممثلا فى (البعد الاول : تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية - البعد الثانى : قياس الأداء ومقارنته بالمعايير - البعد الثالث : تحديد الانحرافات وأسبابها - البعد الرابع : اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) على الاداء المؤسسى ، وبالتالى يمكن التوصل الى معادلة الانحدار على النحو التالى :

الاداء المؤسسى = 1.6286 + (2.034 * تحديد اهداف ومعايير الرقابة الادارية) + (1.6453 * قياس الاداء ومقارنته بالمعايير) + (1.0202 * تحديد الانحرافات واسبابها) + (1.4270 * اتخاذ الاجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) + 0.2547

ومن ثم يمكن التوصل الى نتائج اختبار الفرضيات ، حيث نص الفرض الرئيسي على انه **" توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الادارية وبين الاداء المؤسسي "** وللتوصل الى نتائج اختبار الفرض الرئيسى فانه لابد من التوصل الى نتائج اختبار الفروض الفرعية .

١- نص الفرض الفرعى الاول على انه **" توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تحديد أهداف ومعايير الرقابة وبين الاداء المؤسسى "** ، حيث يوضح الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الانحدار (بيتا) لميل خط الانحدار للمتغير المستقل تحديد اهداف ومعايير الرقابة على المتغير التابع الاداء المؤسسى قدره (2.0341) عند مستوى معنوية اقل من ٥% قدره (0.000) ، وبمستوى فروقات احصائية قدرها (7.4509) والذي يعبر عن وجود تاثير ايجابى لاطار الرقابة من حيث الاهداف والمعايير على تحسين الاداء المؤسسى ، فكلما اهتمت شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز بوضع اطار واضح يشمل الاهداف والمعايير التى تقوم عليها الرقابة الادارية فى الشركة فان ذلك يعمل على تحسين مستوى الاداء المؤسسى من حيث الحصة السوقية و مستوى الانتاجية و جودة الانتاج و الربحية ، فالاهداف الواضحة للرقابة تشجع كافة الاطراف على التوسع فى الانتاج وتطمئن الاطراف الخارجية على وضع العمل داخل الشركة وبالتالى فانه يمكن قبول الفرض الفرعى الاول.

٢- نص الفرض الفرعى الثانى على **انه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين قياس الأداء ومقارنته بالمعايير وبين الاداء المؤسسى "** ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الانحدار (بيتا) لميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثانى قياس الاداء ومقارنته بالمعايير على المتغير التابع الاداء المؤسسى

قدره (1.6453) عند مستوى معنوية اقل من ٥% قدره (0.000) ، وبمستوى فروقات احصائية قدرها (6.2085) والذي يعبر عن وجود تاثير ايجابى لعملية قياس الاداء والمقارنة بالمعايير الموضوعة ، فالمراجعة التى تقوم بها ادارة الرقابة بين ماتم تنفيذه ومقارنته بما تم التخطيط له فقد يعد ذلك تقييما مستمرا وفى نفس الوقت يشكل توجيها بضرورة استدراك المعايير التى لم يتم مراعاتها ، ومن ثم فان اهتمام ادارة الرقابة فى شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز بتحديد اهداف ومعايير الرقابة قد ساهم فى تحسين مستوى الاداء ، وبالتالى فانه يمكن قبول الفرض الفرعى الثانى .

٣- نص الفرض الفرعى الثالث على انه **" توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تحديد الانحرافات وأسبابها وبين الاداء المؤسسى "** ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الانحدار (بيتا) لميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثالث تحديد الانحرافات واسبابها على المتغير التابع الاداء المؤسسى قدره (1.0202) عند مستوى معنوية اقل من ٥% قدره (0.000) ، وبمستوى فروقات احصائية قدرها (4.0971) ، ويعبر ذلك عن وجود تاثير ايجابى لعملية تحديد الانحرافات التى حدثت اثناء العمليات التشغيلية او الادارية والوقوف على اسبابها ودراستها على الاداء المؤسسى ، فان ذلك يساهم فى خفض مستوى الاخطاء التى تشوب عمليات الانتاج ومن ثم يؤدى ذلك الى تحسين مستوى الانتاج والذى بدوره يعمل على تحسين الاداء المؤسسى وزيادة الحصة السوقية ، التى تنتج عن زيادة الجودة ومن ثم زيادة مستوى الربحية ، والذي يعبر عن وجود تاثير لعملية قياس الاداء والمقارنة بالمعايير الموضوعة ، ومن ثم فان اهتمام ادارة الرقابة فى شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز بتحديد الانحرافات واسبابها قد ساهم فى تحسين مستوى الاداء وبالتالى فانه يمكن قبول الفرض الفرعى الثالث.

٤- نص الفرض الفرعى الرابع على **انه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها وبين الاداء المؤسسى "**حيث يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل الانحدار (بيتا) لميل خط الانحدار

للمتغير المستقل الرابع اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها على المتغير التابع الاداء المؤسسى قدره (1.4270) عند مستوى معنوية اقل من ٥% قدره (0.000) ، وبمستوى فروقات احصائية قدرها (5.5312) ، ويعبر ذلك عن ان وجود تاثير ايجابى للاجراءات التى تتخذها الشركة ضمن عمليات الرقابة فيما يتعلق بتصحيح الاخطاء وايضا متابعة عملية التنفيذ والتصويب ، حيث ان الكشف عن الاخطاء التى تتم خلال العملية التشغيلية وعدم استدراكها يعتبر نموذج لسوء الادارة ، ولكن فى حالة السعى نحو تصحيح تلك الاخطاء ومتابعة عملية التصويب فان ذلك يؤدى الى تحسين الاداء المؤسسى ، ومن ثم فان اهتمام ادارة الرقابة فى شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز باتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها فى تحسين مستوى الاداء وبالتالى فانه يمكن قبول الفرض الفرعى الرابع .

ومن ثم وبناء على نتائج اختبار الفروض الفرعية فانه يمكن قبول الفرضية الرئيسية والتى نصت على انه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الادارية وبين الاداء المؤسسى "

١١- نتائج الدراسة :

يمكن صياغة نتائج الدراسة على النحو التالى :

١. يتوافر لدى الشركة نظام للرقابة الادارية ويعمل على تحقيق الأهداف المنوطة به والمرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية عند مستوى ٨٤.٢٠% ، وذلك يوضح ان شركة سرت للنفظ والغاز تعمل على تطبيق وتطوير نظم الرقابة بشكل فعال .

٢. توصلت نتائج الدراسة الى ان ابعاد الرقابة الادارية تؤثر فى الاداء المؤسسى بشكل ايجابى وهو ماظهر فى قيمة معامل التحديد ، فقد جاء بمستوى ٢٣.٦١% يعبر عن ان تطبيق ابعاد الرقابة الادارية ممثلة فى تحديد أهداف ومعايير الرقابة الادارية ، وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير ، وتحديد الانحرافات وأسبابها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها بشكل فعال يساهم فى تحسين الاداء المؤسسى ممثلا فى الحصة السوقية ومستوى الانتاجية و جودة الانتاج والربحية ، ويؤكد تلك النتيجة ان معدل التحديد المعدل اظهر ما قدره ٢٢.٥٨% وهو يعبر عن ان المتغيرات المستقلة (ابعاد الرقابة الادارية) تفسر التغير فى التباين الحاصل فى الاداء المؤسسى .

٣. توصلت نتائج الدراسة الى عملية تحديد اهداف ومعايير الرقابة تؤثر شكل ايجابى على الاداء المؤسسى بمستوى ميل انحدار قدره (2.0341) عند مستوى معنوية اقل من ٥% ، فكلما اهتمت الشركة بتحديد المعايير التى تقوم عليها الرقابة الادارية وبشكل اضح فان ذلك يؤدى الى تحسين مستوى الاداء المؤسسى سواء من حيث الحصة السوقية و مستوى الانتاجية و جودة الانتاج و الربحية .

٤. توصلت نتائج الدراسة الى ان قياس الاداء ومقارنته بالمعايير يؤثر بشكل ايجابى على الاداء المؤسسى بمقدار ميل انحدار قدره (1.6453) عند مستوى معنوية اقل من ٥% ، نظرا لان عملية قياس الاداء بشكل متمر والمقارنة بين ماتم تنفيذه وما كان مخطط له يمكن ان يكشف مستوى الاداء ، فقد يعد ذلك تقييما مستمرا وفى نفس الوقت يشكل توجيها بضرورة استدراك المعايير التى لم يتم مراعاتها فى العمليات الادارية او التشغيلية .

٥. توصلت نتائج الدراسة الى ان عملية تحديد الانحرافات واسبابها يؤثر بشكل ايجابى على الاداء المؤسسى قدره (1.0202) عند مستوى معنوية اقل من ٥% ، حيث ان تحديد الانحرافات التى حدثت اثناء العمليات التشغيلية او الادارية والوقوف على اسبابها ودراستها يساهم فى تحسين مستوى الاداء المؤسسى ، و خفض مستوى الاخطاء التى تشوب عمليات الانتاج ومن ثم يؤدى ذلك الى تحسين مستوى الانتاج والذى بدوره يعمل على تحسين وزيادة الحصة السوقية ، التى تنتج عن زيادة الجودة ومن ثم زيادة مستوى الربحية .

٦. يوجد اثر ايجابى لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها على الاداء المؤسسى بمستوى ميل انحدار قدره (1.4270) عند مستوى معنوية اقل من ٥% ، حيث ان وجود تاثير ايجابى للاجراءات التى تتخذها الشركة ضمن عمليات الرقابة فيما يتعلق بتصحيح الاخطاء وايضا متابعة عملية التنفيذ والتصويب و الكشف عن الاخطاء التى تتم خلال العملية التشغيلية وعدم استدراكها يعتبر نموذج لسوء الادارة ، ولكن فى حالة السعى نحو تصحيح تلك الاخطاء ومتابعة عملية التصويب فان ذلك يؤدى الى تحسين الاداء المؤسسى .

٥-٤ توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يمكن صياغة التوصيات على النحو التالى :

١- ضرورة تغيير النمط التقليدي للتعامل مع أنظمة الرقابة الادارية على اعتبار أنها مكون أساسي من المكونات الهامة لتحسين الاداء المؤسسى .

٢- ضرورة تفعيل وحدات الرقابة الداخلية في المشاريع التابعة للشركة بشكل اوسع نطاقا بحيث يكون هناك نظام للرقابة الادارية يتابع كل مشروع على حده ويعمل على متابعة تنفيذ الاهداف والمعايير وتحديد الانحرافات ومن ثم العمل على اصلاح الاخطاء طالما هناك تعدد فى الجهات التى تتابع الموقف من تطور المشروعات التى تقوم بها الشركة لاسيما المرتبطة بالحكومة الليبية .

٣- اصدار كتيب يتضمن المعايير والاهداف الخاصة بالرقابة الادارية ، وان يحتوى على الفاظ صريحة وواضحة ولاتقبل التؤيل ويفسر المفاهيم امام كافة العاملين فى الشركة.

٤- التركيز على توفير بيئة مؤسساتية مشجعة للرقابة الادارية تتبناها الادارة العليا بالشركة بالتنسيق مع المؤسسة الوطنية للنفط ، لتوفير آليات الحماية للعاملين وايضا لتحديد الجزاءات ومحاسبة المخطئين بشكل واضح والانتقال من كشف الاخطاء على تصويبها لمحاولة عدم تكرارها مستقبلا .

المراجع :

١- عبد العزيز ، انور جابر (٢٠١٩) " نظم الرقابة الادارية ودورها فى تحسين بيئة الاعمال الليبية " رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت

٢- الشريف ، احمد محمد (٢٠٠٤) " نظم الرقابة الادارية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر " مؤتمر السنوي الخامس حول المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة

٣- سعيد ، ايمان على (٢٠٠٧)" " مدى مساهمة الرقابة الادارية في ضبط الأداء المالي والاداري " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.

٤- الذهبى ، احمد ناجح (٢٠١٩) "دور الرقابة الإدارية فى التعليم قبل الجامعى فى موريتانيا" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، الاردن .

٥- سيف الدين ، وئام فخرى (٢٠١٩) " دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الاداء المؤسسى" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة دمشق .

6- Jauch , h & jon R, diamona g (2020) “ The role of administrative control in improving institutional performance : insurance sector companies: a case study” , Eurasian Journal of Business and Economics 2020, 2 (4), 43-62

7- Elbanna Roslinda, Johnson, K. P.,(2019)” The impact the administrative control systems obstacles in public institutions that affect organizational performance” Middle Eastern Finance and Economics ISSN: 1450-2889 Issue 13

8- Gerbing Vance, David E.,(2019)”The role Correcting administrative deviations in improving the performance of the economic institution: a case study of pharmaceutical companies in Poland” “Journal of Financial and Quantitative Analysis, 48(05)