مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل
اسم الكاتب: شيماء رمضان أحمد، ثائر أحمد السمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3864
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 03:00 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

The Role of Administrative Control in Improving Job Performance an Exploratory Study of Opinions of A Sample of Respondents in the Mosul Municipality Directorate

Shaimaa R. Ahmad[1], Thaeir A. Alsamman[2]
College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

Corresponding author: shaimaa R. Ahmad, College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

shimaa.20bap189@student.uomosul.edu.iq
DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181175
Article History: *Received*:1/2/2023; *Revised*: 4/3/2023; *Accepted:*17/4/2023; *Published*: 1/12/2023.

Abstract

This research aims to determine the role of administrative control in improving job performance and measuring the impact and correlation of administrative control with its dimensions (preventive control, simultaneous control, ex-post control) on job performance with its dimensions (performing tasks, organizational citizenship behaviors, unproductive work behavior), as the study was applied in the Mosul Municipality Directorate in the city of Mosul, through a sample of (182) respondents. The data and information of the study were collected using the questionnaire form, and the obtained data were subjected to a set of statistical methods with the help of two statistical programs (Amos V 26, SPSS.V26). While the current study relied on the (analytical descriptive) approach as the appropriate approach to study and interpret phenomena (social and behavioral) and express them quantitatively to reach conclusions related to the current reality of the field of study, as this approach is based on a comprehensive in-depth analysis of the study problem, as well as For his continued interpretation of the impact and correlation between the variables of the study, by collecting (data, classifying and tabulating them) and then analyzing and interpreting them, as well as revealing the relationships among the variables, The research reached several results, including. The existence of a statistically significant positive correlation between concurrent control and job performance in the researched organization, and indicates that whenever the researched organization resorted to concurrent control by following up on business progress, this led to a higher level of job performance.

Key words:
Administrative Control- Job Performance - Mosul Municipality Directorate.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 42, No. 140
Dec. 2023

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Ahmad, Shaimaa R., Mustafa, Alsamman, Thaeir A. (2023)."The Role of Administrative Control in Improving Job Performance an Exploratory Study of Opinions of A Sample of Respondents in the Mosul Municipality Directorate". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 42 (140), 30 -55 , https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181175
P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٤٢)، العدد (١٤٠))،
كانون اول ٢٠٢٣

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشوط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: أحمد، شيماء رمضان؛ السمّان ثائر أحمد، (٢٠٢٣). "دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل" ***تنمية الرافدين***، ٤٢ (١٤٠)، ٣٠-٥٥، https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181175

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل

شيماء رمضان أحمد[١] ؛ ثائر أحمد السمّان[٢]

جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

المؤلف المراسل: شيماء رمضان أحمد ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال
shimaa.20bap189@student.uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2023.181175

تاريخ المقالة: *الاستلام:*٢٠٢٣/٢/١؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢٣/٣/٤؛ *القبول:*٢٠٢٣/٤/١٧؛ *النشر :* ٢٠٢٣/١٢/١.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وقياس مدى تأثير وارتباط الرقابة الإدارية بأبعادها (الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة ، الرقابة اللاحقة) في الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوك العمل غير المنتج) ، إذ طُبقت الدراسة على مديرية بلدية الموصل في مدينة الموصل ومن خلال عينة بلغ عددها (182) مستجيباً . وتم جمع (البيانات والمعلومات) الخاصة بالدراسة باستخدام استمارة الاستبانة، وتم إخضاع البيانات المتحصل عليها لمجموعة من الأساليب الإحصائية بمساعدة برنامجين إحصائيين(Amos V 26,SPSS.V26).فيما تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج (الوصفي التحليلي) بوصفه المنهج الملائم ، لدراسة وتفسير الظواهر (الإجتماعية والسلوكية) والتعبير عنها كمًا من أجل الوصول إلى إستنتاجات ذات العلاقة بالواقع الحالي لميدان الدراسة، إذ ُيبنى هذا المنهج على التحليل المعمق الشامل لمشكلة الدراسة ، فضلًا عن مواصلتهِ لتفسير الأثر والارتباط بين متغيرات الدراسة، عبر جمع (البيانات وتصنيفها وتبويبها) ومن ثم تحليلها وتفسيرها ، وكذلك كشف العلاقات بين المتغيرات، وتوصل البحث إلى عدة نتائج ومنها : وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المتزامنة والأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وهو ُيشير إلى أنه كلما لجأت المنظمة المبحوثة إلى الرقابة المتزامنة من خلال متابعة سير الأعمال أولًا بأول أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات الرئيسة

الرقابة الإدارية ، الأداء الوظيفي ،مديرية بلدية الموصل

المقدمة

تُعد الرقابة الإدارية ذات أهمية كبيرة و تؤدي دوراً كبيراً في جميع المنظمات ومنها البلدية، إذ تعمل على تحسين إنتاجية و أداء الموظفين، فضلاً عن العمل على توعيتهم وتطوير قدراتهم وإمكاناتهم الأمر الذي ينعكس في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، كما تعمل على التأكد من أن سير العمليات داخل المنظمة يتم وفق الخطط والأنظمة الموضوعة من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة ، إذ إن الرقابة الإدارية هي وظيفة حيوية ومستمرة وملازمة لجميع الوظائف الإدارية .

وكما هو معروف إن نجاح العمليات الإدارية يتوقف على تنفيذ الوظائف بشكل صحيح ومنع حدوث أي خطأ أو انحرافات في الأداء، وهنا يأتي دور الرقابة الإدارية في العمل على منع وقوع الأخطاء واكتشافها ومعرفة الأسباب وطرائق تصحيحها، فضلاً عن الوصول إلى الاحترازات اللازمة لتجنبها مستقبلاً، ومن هنا جاء الاهتمام بالرقابة الإدارية بوصفها مدخلاً يتم الإعتماد عليه في مراقبة أعمال الموظفين بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين واقع المنظمة والارتقاء بها إلى مستويات أفضل تنافس به المنظمات الأخرى ، وهذا ما يبين أهمية الدراسة من خلال جانبين، الأول على المستوى**(النظري الأكاديمي)** ويتمثل بعرض الإطار الفكري للعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة (الرقابة الإدارية،الأداء الوظيفي)، أمّا الجانب الثاني فتمثل بالمستوى **(الميداني)** من خلال تحفيز المنظمة المبحوثة نحو أهمية الموضوعات التي تناولتها الدراسة عبر النتائج والمقترحات، وبناءً على ما تقدم، تمثلت مشكلة الدراسة بطرح عدة تساؤلات كان أبرزها:

١. ما مستوى توفر أبعاد الرقابة الإدارية في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما مستوى توفر أبعاد الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة في معرفة الدور الذي تؤديه أبعاد الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي (نظرياً وميدانياً) فقد تضمنت الدراسة الحالية خمسة محاور وهي على النحو الآتي:

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث.

المحور الثاني: الرقابة الإدارية.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

المحور الرابع: الإطار العملي.

المحور الخامس: الإستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول/الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يُعد نظام الرقابة الإدارية عنصراً فعالاً من عناصر العملية الإدارية والتي يقوم بها الإداري في أي مستوى في المنظمة، لقد استخدمت أجهزة الرقابة في مجال القطاع العام والخاص على حدٍ سواء ، إذ تعمل على قياس درجات الأداء للأنشطة ، وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية بلدية الموصل والتي تنبثق منه التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى توفر أبعاد الرقابة الإدارية في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما مستوى توفر أبعاد الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

٣. هل يوجد علاقة إرتباط إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي؟

٤.هل هناك تأثير للرقابة الإدارية في تحسبن الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة في الإطار النظري من الآتي:

١. تزويد المنظمة ميدان الدراسة بمعلومات أكثر دقة ووضوحاً عن دور أبعاد الرقابة الإدارية لدى قياداتها وعن ضرورات الرقابة الإدارية وتوظيف الخبرات المخزونة بذاكرتها في تطوير مستويات الرقابة والأداء الوظيفي.

٢. توعية الموظفين بأهمية تحسين أدائهم.

ثالثاً: أهداف البحث

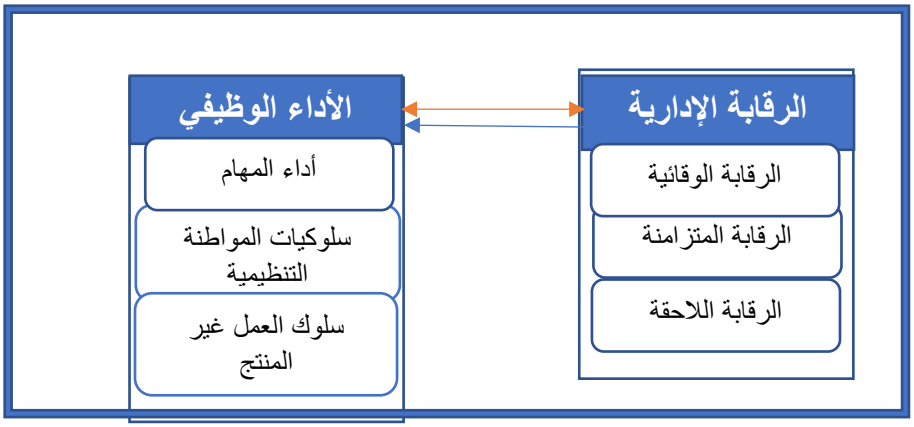
١. توضيح أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

٢. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تطوير نظام الرقابة الإدارية والذي ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي للعاملين.

رابعاً: المخطط الفرضي

على وفق مضامين مشكلة الدراسة وتوجيهات أهدافها، تتبنى الدراسة الحالية مخططاً فرضياً لتوضيح العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة الحالية، ويعتمد على الأطر المفاهيمية المعروضة عن الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ يربط المخطط بين متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة بالرقابة الإدارية (الرقابة الوقائية ، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة) (Adhari and Hassan,2009) و (Abu Salma and Abbas,016) والمتغير المعتمد الأداء الوظيفي بأبعادهِ (أداء المهام ، سلوكيات المواطنة التنظيمية، العمل غير المنتج) (Butt,*et.al*,202) و (Haryanto,*et.al*.2022) و(Alajili & Abobaker,2022) ،وكما هو موضح بالشكل.(1).

الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضية



السهم يشير إلى التأثير

السهم يشير إلى الارتباط

خامساً: فرضيات البحث

انطلاقاً من أهمية الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها والإجابة عليها، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات، وعلى النحو الآتي:

١. لا توجد علاقة معنوية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية a0.05.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية a0.05.

سادساً: حدود البحث

١. **الحدود المكانية للدراسة** :طبقت الدراسة الحالية في مديرية بلدية الموصل.
٢. **الحدود الزمانية للدراسة** : الفترة من ٢٠٢٢/٧/١ لغاية ٢٠٢٢/٩/١
٣. **الحدود البشرية** :المديرون و مسؤولو الشعب والوحدات الإدارية ومعاونو مديرية بلدية الموصل والتي بلغ عددهم (١٢٨) مستجيباً.

المحور الثاني/ الرقابة الإدارية

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

حظي مفهوم الرقابة على الأداء باهتمام كبير من كافة المفكرين والباحثين لِما يحتويه هذا المفهوم من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة ، وفي الفكر الإداري التقليدي تم تعريف الرقابة على أنها اكتشاف الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، أمّا في الفكر الإداري الحديث فإنها تتمثل بتتبع الأداء واكتشاف الإنحرافات قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات الوقائية بشأنها((Hammoud and Al-Lawzi,2008,382. لقد اختلف الكُتاب في مفهوم للرقابة الإدارية، وعرفها كل منهم حسب وجهة نظره، والجدول (١) يوضح عدداً من مفاهيم الرقابة الإدارية التي تناولها عدد من الكُتاب نذكر منهم :

جدول (١): مفاهيم الرقابة الإدارية من وجهة نظر عدد من الكُتاب

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
١	(Yasin,2014,19)	مراقبة النشاطات والعمليات الإدارية والمسؤولين عن تنفيذ هذه العمليات من أجل تقويم أعمالهم أولاً بأول، والوصول إلى الأهداف الموضوعة، على أحسن وجه، وبأقل تكلفة وأقل الأخطاء وأكثر دقة وبأقصر وقت.
٢	(Marume,*et.al*.,2016,1076)	التأكد من تنفيذ جميع العمليات يتم وفقاً للسياسات المعلنة والمعتمدة والأهداف المحددة والأوامر والتعليمات الصادرة، ويجب أن يكون تعزيز قدرة المديرين على الإدارة، والإفراج عن إمكاناتهم الإدارية ، والعمل كقوة إيجابية لتحقيق الإنجاز أحد الأهداف الرئيسة ونقاط القوة لنظام الرقابة الإدارية الفعال.
٣	(Bollinger,2019,218)	الجهد المنهجي من قبل الإدارة لمقارنة الأداء بالمعايير والخطط، والأهداف المحددة مسبقاً لتحديد ما إذا كان الأداء يتماشى مع هذه المعايير، ومن ثم اتخاذ إجراء علاجي.

ومما سبق يرى الباحثان أن الرقابة الإدارية عملية إدارية مهمة تعمل على ضمان عدم الإنحراف عن الخطط والأهداف المرسومة وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب، وبالشكل الذي يضمن منع الفساد المالي والإداري، وعدم ضياع الموارد والطاقات المادية وهدرها واستخدامها أفضل استخدام ممكن، وكلما كانت الخطط واضحة ومحددة كان نظام الرقابة الإدارية أكثر دقة، فضلاً عن أن الرقابة الإدارية تتطلب وجود نظام إداري محدد المعالم، وبمقدار تحديد معالم النظام يحدد مستوى دقة نظام الرقابة الإدارية وكفاءته.

ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية

اتفق كل من (Ohord,2021,13)، (salama, *et.al*., 2017, 92) على أن خصائص الرقابة الإدارية تتمثل بالآتي:

١. **المرونة :** يُقصد بالمرونة قابلية إحداث تغيير في أنواع الرقابة الإدارية والسبل والوسائل التي تحقق الرقابة الفاعلة ، ومن أجل ضمان استمرارية النظام الرقابي لابد من أن يتسم بالمرونة التي تمكنه من التأقلم مع التغيرات وظروف المنظمة المتقلبة الداخلية والخارجية ، وإلّا فلن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات في ظروف العمل(Heinicke,*et. al*.,2016,27).

٢. **الوضوح:** "يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً وسهلاً وغير معقد، كي لا يفسح المجال للتأويلات التي تعيق أداء العمل الرقابي الفاعل".

٣. **الملاءمة:** لكل منظمة أهداف عامة وإستراتيجية ولها نشاطها الخاص بها، من هنا لابد من أن ينسجم النظام الرقابي مع نشاطات المنظمة وأهدافها وحجم أعمالها، كذلك يجب أن تختلف الوسائل الرقابية وأنواعها باختلاف أقسام المنظمة وأعمالها.

٤. **التوازن بين التكاليف والمردود:** في المؤسسات العامة تُعد عائدات الخدمة الموجهة إلى المجتمع مردودات، وإن لم تكن بالمعنى الحرفي، إذ إن الخدمات المجانية المقدمة للمجتمع هدفها الوصول لغايات عديدة، منها تحقيق أهداف ومصالح إن لم تقم بتوفيرها الدولة ستحمّل الفرد تكاليف مالية ، وإغفالها يسبب فقدان مصالح قد تقاس خسائرها مالياً، وبذلك يعد التوازن بين التكاليف والمردودات أمراً مهماً خصوصاً في العمليات الرقابية، ويجب أن يتم استخدام أنظمة رقابية تتناسب مع إمكانات وأهداف المنظمة.

فيما أشار (Mouhad & Zeghba,2020,146) إلى خصائص الرقابة الإدارية بالآتي:

١. **توفير المعلومات الصحيحة:** توفر الرقابة الإدارية المعلومات الصحيحة لصناع القرار؛ لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلله، وتؤدي إلى نتائج سيئة.

٢. **توقيت المعلومات المقدمة:** نظام الرقابة الإدارية يوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ، إذ إن التأخير في توفير المعلومات في الوقت المطلوب يفقدها الفائدة المرجوة منها .

٣. **توفير التكاليف:** يقلل نظام الرقابة من التكاليف، خصوصاً إذا كان يعتمد على الحاسوب والبرامج ، إذ سيقلل من تكاليف التشغيل والهدر في الوقت.

٤. **تسهيل اتخاذ القرار:** يسهم نظام رقابة في اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات تتميز بالوضوح دون الحاجة إلى تفسير.

نستنتج مما ذُكر آنفاً من آراء الباحِثَين و الكُتاب في خصائص الرقابة الإدارية أنهم أكدوا أن من خصائص الرقابة الإدارية أن تكون نظاماً واضحاً غير معقد، وأن يتلاءم هذا النظام مع الخطط العامة للمنظمة، فضلاً عن المرونة من أجل القدرة على التعامل مع ظروف البيئة الديناميكية، ومنهم من ذكر بأن من خصائصها سرعة اكتشاف الانحرافات وإيجاد الحلول الواقعية، فيما ذكر البعض الآخر توفير المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، وعلى الرغم من اختلاف الباحثيّن اتفق أغلبهم على أن من خصائص الرقابة الإدارية توفير التكاليف.

ثالثاً: أبعاد الرقابة الإدارية

١.الرقابة الوقائية

عملية تنظيم وضبط كمية الموارد(المادية والبشرية،والمعلوماتية) قبل أن يتم تحويلها إلى مخرجات (Chuck,*et.al*.,2020,281)، فضلاً عن كونها تعتمد على قدرة المديرين في توقع الأخطاء والتنبؤ بها واكتشافها قبل وقوعها، وضمان عدم وقوعها والتجهيز لمواجهتها في حال حدوثها(Alwan 2017,131).

ويمكن توضيح أهم مزايا الرقابة السابقة بالآتي (aleakm,2018,374) :

- تُعد دافعاً للأجهزة الخاضعة للرقابة في أدائها لواجباتها بحرص ودقة وعناية.

- تحد من السلوكيات غير الاقتصادية، وتجنب الإنحرفات في تطبيق الخطة والموازنة.
- تُقلل من درجة المسؤولية التي تقع على عاتق الوزارات والمصالح المختلفة.

مما سبق يرى الباحثان أن الرقابة السابقة هي التي يتم تطبيقها قبل البدء بأي عمل والتي من خلالها يتم دراسة الظروف المحيطة والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها ووضع الإستراتيجيات والخطط لمواجهتها.

٢. الرقابة المتزامنة

عملية يتم من خلالها مراقبة سير الأعمال أولاً بأول، إذ يتم قياس الأداء الحالي ومقارنته وتقييمه مع المعايير الموضوعة، ويتم من خلال هذه العملية اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء لحظة وقوعها، ومن ثم تصحيحها في وقت وقوعها لمنع تفاقمها (Alawneh,2014,143)، كما أن تنفيذ الرقابة المتزامنة أساساً يتم من خلال إشراف المديرين وتوجيهاتهم،إذ يحدد المديرون من خلال الملاحظة الشخصية فيما إذا كان عمل المرؤوسين ينفذ وفق ما حددته السياسات والإجراءات والقواعد النافذة في المنظمة (harim,2009,312)، إن من مزايا الرقابة المتزامنة أنها تعمل على تحديد المشكلات وتقليصها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة (alnasafi,2017,26).

يرى الباحثان أن في هذا النوع من الرقابة يتم تتبع سير الأعمال والنشاطات والمشاريع خطوة بخطوة من أجل معرفة مستجدات العمل، والعمل على إصلاح الأخطاء والانحرفات في حال حدوثها ومنع تدهورها.

٣.الرقابة اللاحقة

آلية لجمع المعلومات حول قصور الأداء بعد حدوثه، ثم استخدام هذه المعلومات لمنع أوجه القصور وتكرار الأخطاء في المستقبل (Chuck,et.al.,2020,281) ، إن من الأدوار الرئيسة التي تقوم بها الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي هو إمداد ا المديرين التنفيذيين بالمعلومات التي يحتاجونها،من أجل تقييم الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت إشرافهم، وتحذير المسؤولين عن لزوم إدخال التعديلات على المدخلات، أو في العملية الإنتاجية نفسها. أما على المستوى الاستراتيجي فتعمل الرقابة اللاحقة على مد الإدارة العليا بالمعلومات تستخدم هذه المعلومات في عملية تعديل وتغيير الخطط المستقبلة للمنظمة (eabawi,2020,83_81).

ويرى الباحثان أنه يتم من خلال الرقابة اللاحقة مقارنة الأداء المتحقق مع الأهداف المرسومة، وجمع المعلومات وتحليلها وخزنها والاستفادة منها في المشاريع والأعمال القادمة

المحور الثالث/الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

نال موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كل من علماء الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، واهتمام كل من الإداريين والمنظرين في المجالات الإدارية،لإتصاله الوثيق بمستقبل العناصر البشرية في المنظمات (Jasem,2021,442)، فضلاً عن كونه وسيلة لتحقيق أهدافها ،كما أنه يعتمد على إمكانات المنظمة المبنية على أساس مواردها، ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال جعل الموظفين مؤهلين في تحسين أدائهم (hawy,2011,54).

الجدول (١): مفاهيم الأداء الوظيفي من وجهة نظر بعض الكُتاب

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
١	(Bin,2016,1)	محصلة المُخرجات والنتائج التي حققها الموظف نتيجة الجهد المبذول، من تأديته للمهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة إليه.
٢	(Hambuda,2017,73)	تشكيلة معقدة من المتغيرات المتفاعلة المرتبطة بجوانب الموظف والوظيفة والبيئة.
٣	(Cetinkaya & Rashid, 2018, 3)	قدرة الموظفين على إدراك الأهداف المحددة وتحقيق التوقعات وإنجاز مجموعة معيارية من مهام المنظمة.

ويرى الباحثان أن الأداء الوظيفي هو أي جهد يقوم به الموظف سواء كان هذا الجهد بدني أو ذهني ، من أجل إتمام المهام الموكلة إليه، وبحسب توجيهات الإدارة والخطط والأهداف المرسومة،وانتاج الموظف ينعكس عليه على شكل ترقيات وعلاوات وخبرة ومعرفة، فضلاً عن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة وكل ما تطمح الوصول إليه.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

لقد أشار بعض الباحثين إلى المحددات التي تؤثر في وصول أداء الموظفين إلى المستوى المتفوق (البرزنجي،٢٠٢٢،١٤) ومنها الآتي:

١. نقص التدريب

عندما يتم تعيين شخص في وظيفة معينة، قد لا يكون هذا الشخص ماهراً في كل جوانب الوظيفة ، يمكن سد الثغرات في خبرة الفرد ومعرفته من خلال التدريب أثناء العمل (Barzanji, 2022,14)، إذ يُعد التدريب على العمل هو تعديل منهجي لسلوك الموظف لتحقيق أهداف المنظمة،كما يُعد مجموعة الإجراءات الفردية التي تزيد بشكل منهجي من قدرات الفرد ومعرفته حتى يتمكن من العمل بشكل احترافي (Halawati,2022,80).

يشير (Salinding, 2012,14) إلى أن الهدف من التدريب هو تحقيق الآتي:

- تحسين الأداء.
- تحديث مهارات الموظفين.
- تجنب التقادم الكبير.
- حل المشكلات التنظيمية.
- الاستعداد للترقية والتعاقب الإداري.
- تلبية احتياجات النمو الشخصية.

٢. بيئة العمل السيئة

إن وجود الموظفين في بيئة عمل سيئة يؤدي إلى إنخفاض أدائهم وانعدام الأمن الوظيفي وانخفاض جودة العمل (Nyfoudi,*et.al.*,2020,520)، لذلك يترتب على القادة المسؤولين المديرين أن يبذلوا قصارى جهدهم

من أجل جعل بيئة العمل مناسبة والتي بدورها تؤدي إلى جعل مساحة العمل الخاصة بهم مصدر الهام للإبداع والإنتاجية والقضاء على التشتت (Barzanji,2022,15).

٣.عدم التواصل

كثير ما يفشل المسؤولون في التعرف على أهمية التواصل في العمل وبالتالي يفشلون في توصيل أفكارهم وأهدافهم التنظيمية ورؤيتهم بالشكل الصحيح، لذا يُعد التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين أمر مهم من أجل تحسين الأداء وتحقيق النجاح المحتمل للمنظمة، وبالتالي تساعد المديرين على أن يكونوا على دراية بأداء مرؤوسيهم،كما تبرز أهمية التواصل الفعال كذلك في اتخاذ قرارات وحل أسرع للمشكلات، والإنذار المبكر بالمشكلات المحتملة، والحصول على إنتاجية أكبر، فضلاً عن سير العمل بشكل ثابت، وزيادة رضا الموظفين (Darus, *et.al.*, 2022, 4).

ويضيف (Pramasitaningdyah,*et.al.*,2022,240) إلى ذلك زيادة الروح المعنوية وخلق جو عمل جيد وزيادة الإنضباط وتعزيز شعور الموظف بالمسؤولية تجاه واجباتهم.

٤.قلة التعويضات وفرض النمو

يسعى الأشخاص إلى الالتحاق بوظائف تتوفر فيها مزايا حتى تكون جديرة بالاهتمام، وفي حال كانت هذه المزايا قليلة أو غير متوفرة فسيكون الأشخاص أقل رغبة في العمل، فضلاً عن ذلك فإن أداءهم للعمل قد لا يتم بأفضل صورة وبحسب إمكاناتهم وقدراتهم ، كما أن رغبة الموظفين في الحصول على الحوافز، تظهر بأن جهودهم في موضع التقدير والاحترام (Kuvaas,*et.al.*,2017,264)،فضلاً عن تشجيع المنافسة بين الموظفين وإذكاء الشعور بالإنتماء للمنظمة والإعتزاز بعملهم ورفع الكفاءة الإنتاجية (Tajuddin and Khurshid,2019,150).

ثالثاً:أبعاد الأداء الوظيفي

١.أداء المهام

سلوك موجه نحو المسؤوليات والواجبات المدرجة في توصيف الوظيفة، ويُعد الأكثر أهمية في أداء العمل العام،مما يشير إلى أن أداء المهام يسهم في الأداء العام للمنظمة(Akpan, & Inyang,2022,9). كما يُعد أداء المهام ذات أهمية قصوى لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، لأنه مرتبط بكفاءة النشاط بأكمله، إذ هو تراكم نتائج الموظفين، المتمثل بالتخطيط المناسب بحيث يتم إكمال المهام في الوقت المحدد، والتوجه نحو تعظيم النتائج وتقليل الجهد وتحديد أولويات المهمة على المهام الأقل أهمية، وإكمالها بكفاءة(Nemteanu & Dabija,2021,5)، يشير (Fernández, *et. al*.,2019,196) إلى أن أداء المهام يتألف من أنماط معينة من السلوك يسهم في إنجاز العمليات الجوهرية للمنظمة كإنتاج وتقديم السلع والخدمات وكمية وجودة العمل، فضلاً عن إدارة المرؤوسين ، مما سبق يرى الباحثان أن إداء المهام هو مجموعة من السلوكيات والمهارات والمعارف والخبرات التي يتمتع بها الأفراد في إنجاز كل ما مطلوب منهم في عقد العمل والوصف الوظيفي.

٢. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

وهي أن يظهر الموظفون مشاعر إيجابية عند أداء مهامهم داخل المنظمة، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ورغبتهم في إكمال مهامهم (Nemteanu & Dabija, 2021,5) ، أما في حال المشاعر السلبية تجاه مكان العمل، فإنهم سوف يقومون بسلوكيات عكسية غير منتجة، ويضيف كل من (Safitri & Sulistiyorini, 2022, 336) و(Miao & Humphrey,2020,6) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات فردية طوعية يتم تنفيذها بشكل غير رسمي دون إكراه، ولا ترتبط بنظام المكافآت الرسمية للمنظمة، ولكن بشكل عام يمكن أن تسهم بصورة إيجابية في الفعالية التنظيمية.

يرى الباحثان بأنها سلوكيات طوعية إيجابية وتقديرية، غير مدرجة في الوصف الوظيفي يؤدي إلى تحسين أداء العمل للفرد الآخر وتحسين الفعالية التنظيمية.

٣.سلوك العمل غير المنتج (الأداء المعاكس):

تم تعريفها أيضاً بأنها نتائج عكسية تجسد أفعالاً مقصودة وغير مقصودة من قبل الموظف تؤثر على الفعالية التي تحقق بها المنظمة أهدافها وتسبب ضرراً لأصحاب المصلحة(Van Lill & Taylor,2022,5). كما يرى (Opatha & Kumari,2017,73) بأنها ممارسات غير مهمة ضارة بالمنظمة أو الموظفين أو كليهما ولها عواقب سلبية، وتتمثل باختراق الموظفين للمعايير واللوائح التنظيمية كالتهرب الوظيفي والسرقة والرشوة والصراع داخل العمل، والتزوير والاحتيال، العنف في مكان العمل والسلوك العدواني وسوء استثمار الموارد والوقت، ونشر الإشاعات حول شخص ما والنفايات البيئية وسوء استخدام المعدات جميعها تمثل سلوكيات عكسية غير منتجة(Aftab,*et. al*.,2022,30)، ويضيف (Monfared & Baghi,2022,42) أيضاً الانتقام والإساءة والتنمر والتخريب والإنعزال والمضايقة والإهانة ومحاولة إخفاء المعلومات ورفض تقديم المعلومات والسلوكيات المعادية للمواطنة.

مما سبق يرى الباحثان أن من خصائص سلوكيات العمل غير المنتجة هي التي تتم بإرادة الفرد وعن عمد، تناقض أهداف المنظمة والتي تلحق أضراراً جسيمة تؤثر على المنظمة أو الأفراد العاملين أو كليهما.

المحور الرابع/ الإطار العملي

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة الدارسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول(بيانات عامة) من استمارة الاستبانة وكما يأتي: الجدول (٣) أن ٧٦٪ من المبحوثين هم من الذكور و٤٤٪ من الإناث ، وذلك بسبب واقع أغلب مؤسسات الحكومة العراقية، وأن ٣٦٪ هم من الفئات العمرية المحصورة بين ٣٦-٤٠ سنة هي الفئة العمرية الأكثر خبرة في مديرية بلدية الموصل، أمّا فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فكانت ٦٤٪ منهم حملة شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على إدراك وفهم في الاستجابة للأسئلة الاستبانة، أمّا فيما يتعلق بسنوات الخبرة فكانت ٣٤٪ للفئة ١٦سنة فأكثر.

الجدول (٣): الخصائص الشخصية

النوع الاجتماعي									
إناث				ذكور					
العدد		%		العدد		%			
٤٤		٢٤٪		١٣٨		٧٦٪			
العمر									
٤٥سنة فأكثر		٤١-٤٤ سنة		٣٦-٤٠سنة		٣٠-٣٥ سنة		٢٩ سنة فأقل	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٤٢	٢٣٪	١٥	٨٪	٦٥	٣٦٪	٤٣	٢٤٪	١٧	٩٪
المستوى التعليمي									
دكتوراة		ماجستير		بكالوريوس		اعدادية فأقل			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١١	٦٪	١٠	٥٪	١١٦	٦٤٪	٤٥	٢٥٪		
سنوات الخبرة									
١٦سنة فأكثر		١١-١٥سنة		٥-١٠ سنوات		٤سنوات فأقل			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٦١	٣٤٪	٥١	٢٨٪	٥٠	٢٧٪	٢٠	١١٪		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V26

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتركز إهتمام هذا المبحث على مناقشة ما توصلت له إستجابات عينة الدراسة (الأفراد المبحوثين) تجاه فقرات الإستبانة، وذلك بواسطة اعتماد على بعض من المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بالتكرارات، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والإنحرافات المعيارية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف الرقابة الإدارية وتشخيصها

تُعد الرقابة الإدارية متغيراً مستقلاً، وتتضمن ثلاثة أبعاد فرعية وهي :(الرقابة الوقائية،الرقابة المتزامنة،الرقابة اللاحقة) وعلى النحو الآتي:

١.الرقابة الوقائية

تؤشر نتائج الجدول (٤) أن بُعد الرقابة الوقائية تمثل بالفقرات الفرعية (X11-X15)، وبنسبة بلغت (70%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة, أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق, لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (22%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.89) وبمعامل اختلاف (23%) وشدة استجابة (77%)، إذ أسهمت الفقرة (X11) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (84%) بوسط حسابي(4.10) وانحراف معياري(0.82) وشدة استجابة (82%) والتي تنص على (تتابع إدارة منظمتنا سير العمل بشكل يومي أولاً بأول منذ بدايته حتى نهايته)، وجاءت أقل الاسهامات من

الفقرة (X14) بنسبة بلغت (64%) وبوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.00) وشدة استجابة (74%) والتي تشير إلى أن (تحرص إدارة منظمتنا على توعية موظفيها بالأخطاء المحتملة مستقبلاً).

الجدول (٤): وصف بُعد الرقابة الوقائية وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X11	59	32.42	94	51.65	20	10.99	7	3.85	2	1.10	4.10	0.82	20.09	82.09
X12	27	14.84	89	48.90	50	27.47	14	7.69	2	1.10	3.69	0.86	23.26	73.74
X13	43	23.63	77	42.31	49	26.92	11	6.04	2	1.10	3.81	0.90	23.69	76.26
X14	38	20.88	78	42.86	43	23.63	18	9.89	5	2.75	3.69	1.00	27.07	73.85
X15	41	22.53	88	48.35	38	20.88	14	7.69	1	0.55	3.85	0.88	22.84	76.92
المعدل العام		22.86		46.81		21.98		7.03		1.32	3.83	0.89	23.39	76.57
المجموع	69.67				21.98		8.35							

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=182

٣. الرقابة المتزامنة

يشير الجدول (٥) إلى أن بُعد الرقابة المتزامنة تمثل بالفقرات الفرعية (X21-X25)، وبنسبة بلغت (69%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة, أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق, لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (12%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (19%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.79) وانحراف معياري (0.95) وبمعامل اختلاف (25%) وشدة استجابة (76%)، إذ أسهمت الفقرة (X24) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (77%) بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.99) وشدة استجابة (80%) والتي تنص على أن (تعتمد إدارة منظمتنا مبدأ محاسبة المقصرين في الأداء الواجبات المنوطة بهم) ، وجاءت أقل الأسهامات من الفقرة (X23) بنسبة بلغت (56%) وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.17) وشدة استجابة (70%) والتي تشير إلى أن (تتبع إدارة منظمتنا سياسة الباب المفتوح مع الموظفين).

الجدول (٥): وصف بُعد الرقابة المتزامنة وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X21	41	22.53	94	51.65	33	18.13	13	7.14	1	0.55	3.88	0.86	22.03	77.69
X22	34	18.68	89	48.90	40	21.98	19	10.44	0	0.00	3.76	0.88	23.35	75.16
X23	41	22.53	60	32.97	32	17.58	43	23.63	6	3.30	3.48	1.17	33.75	69.56
X24	61	33.52	79	43.41	25	13.74	12	6.59	5	2.75	3.98	0.99	24.96	79.67
X25	37	20.33	92	50.55	40	21.98	12	6.59	1	0.55	3.84	0.84	22.02	76.70
المعدل العام		23.52		45.49		18.68		10.88		1.43	3.79	0.95	25.22	75.76
المجموع	69.01				18.68		12.31							

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26.

٣.الرقابة اللاحقة

يشير الجدول (٦) إلى أن بُعد الرقابة اللاحقة تمثل بالفقرات الفرعية (X31-X35)، وبنسبة بلغت (74%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة, أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق, لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (18%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.87) وبمعامل اختلاف (22%) وشدة استجابة (78%)، حيث أسهمت الفقرة (X31) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (82%) بوسط حسابي(4.08) وانحراف معياري(0.85) وشدة استجابة (82%) والتي تنص على (تتم معالجة الانحرافات في العمل بعد اكتشافها) ، وجاءت أقل الأسهامات من الفقرة (X33) بنسبة بلغت (68%) وبوسط حسابي(3.77) وانحراف معياري (0.88) وشدة استجابة (75%) والتي تشير إلى أن (تركز إدارة منظمتنا على المدة الزمنية التي يتم من خلالها انجاز المهمات) .

الجدول (٦) وصف بُعد الرقابة اللاحقة وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
1X	60	32.97	90	49.45	19	10.44	13	7.14	0	0.00	4.08	0.85	20.74	81.65
2X	43	23.63	86	47.25	29	15.93	21	11.54	3	1.65	3.80	0.98	25.93	75.93
3X	35	19.23	88	48.35	42	23.08	16	8.79	1	0.55	3.77	0.88	23.36	75.38
4X	43	23.63	81	44.51	49	26.92	8	4.40	1	0.55	3.86	0.85	21.90	77.25
5X	53	29.12	95	52.20	27	14.84	6	3.30	1	0.55	4.06	0.79	19.40	81.21
المعدل العام		25.71		48.35		18.24		7.03		0.66	3.91	0.87	22.27	78.29
المجموع	74.07				18.24		7.69							

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS v26

أ) خلاصة وصف متغيرات الرقابة الإدارية

مما تقدم آنفاً، يتضح أن المؤشر الإحصائي الكلي لقيم الوسط الحسابي للرقابة الإدارية ، أن جميع قيم الوسط الحسابي والبالغة (3.84) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، مما يفسر لنا أن هناك رقابة إدارية في المنظمة المبحوثة، ويتضح من القيم معامل الاختلاف أن أكثر رقابة مستخدمة لدى المديرية المبحوثة هي (الرقابة اللاحقة)، لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف والبالغة (22.27%) ، في حين حصلت (الرقابة المتزامنة) على أعلى معامل أختلاف والبالغة (25.22%) وكما موضح في الجدول(٧) :

الجدول (٧): ملخص وصف متغير الرقابة الإدارية وتشخيصه

	ت	المعطيات					
		الاتفاق (أتفق بشدة واتفق) %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الترتيب
الابعاد	**الرقابة الوقائية**	69.67	3.83	0.89	23.39	76.57	الثاني
	الرقابة المتزامنة	69.01	3.79	0.95	25.22	75.76	الثالث
	الرقابة اللاحقة	74.07	3.91	0.87	22.27	78.29	الاول
	المعدل	70.92	3.84	0.90	23.63	76.87	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 182

وصف إجابات المبحوثين عن أبعاد متغير الأداء الوظيفي وتشخيصها.

يُعد متغير الأداء الوظيفي متغيراً معتمداً، ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية وهي :(أداء المهام، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوك العمل غير المنتج)، وفيما يأتي وصف وتشخيص إجابات المبحوثين عن أبعاد الأداء الوظيفي وعلى النحو الآتي:

١. أداء المهام

يشير الجدول (٨) إلى أن بُعد أداء المهام تمثل بالفقرات الفرعية (Y11-Y15)، وبنسبة اتفاق بلغت (61%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة, أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق, لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (15%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (25%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.96) وبمعامل اختلاف (27%) وشدة استجابة (74%)، إذ أسهمت الفقرة (Y11) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (80%) بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري(0.84) وشدة استجابة (82%) والتي تنص على أنه (يُنجز موظفونا أعمالهم بشكل كفء)، وجاءت أقل الأسهامات من الفقرة (Y١٢) بنسبة بلغت (46%) وبوسط حسابي(3.35) وانحراف معياري(1.11) وشدة استجابة (67%) والتي تشير إلى أن (يعمل موظفينا على تنفيذ الأعمال حسب الوصف الوظيفي).

الجدول (٨): وصف بُعد أداء المهام وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y11	67	36.81	78	42.86	28	15.38	9	4.95	0	0.00	4.12	0.84	20.48	82.31
Y12	33	18.13	50	27.47	50	27.47	45	24.73	4	2.20	3.35	1.11	33.04	66.92
Y13	28	15.38	55	30.22	57	31.32	37	20.33	5	2.75	3.35	1.06	31.48	67.03
Y14	41	22.53	73	40.11	49	26.92	17	9.34	2	1.10	3.74	0.95	25.43	74.73
Y15	43	23.63	85	46.70	41	22.53	13	7.14	0	0.00	3.87	0.86	22.15	77.36
المعدل العام		23.30		37.47		24.73		13.30		1.21	3.68	0.96	26.51	73.67
المجموع	60.77				24.73		14.51							

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26

٢. سلوكيات المواطنة التنظيمية

يُشير الجدول (٩) إلى أن بُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل بالفقرات الفرعية (Y21-Y25)، وبنسبة اتفاق بلغت (67%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة, أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق, لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (13%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (20%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.98) وبمعامل اختلاف (26%) وشدة استجابة (76%)، إذ اسهمت الفقرة (Y21) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (79%) بوسط حسابي(4.07) وانحراف معياري(0.96) وشدة استجابة (81%) والتي تنص على أنه (يسعى موظفونا إلى اقتطاع جزء من وقتهم عن طيب خاطر لمساعدة زملائهم الذين يعانون من مشاكل متعلقة بالعمل)، وجاءت أقل الأسهامات من الفقرة (Y25) بنسبة بلغت (59%) وبوسط حسابي(3.57) وانحراف معياري (1.07) وشدة استجابة (71%) والتي تشير إلى (يشارك موظفونا في عمل إضافي يساعد على تحقيق الهدف المنشود للمنظمة).

الجدول (٩): وصف بُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y21	70	38.46	74	40.66	21	11.54	15	8.24	2	1.10	4.07	0.96	23.67	81.43
Y22	27	14.84	89	48.90	40	21.98	26	14.29	0	0.00	3.64	0.90	24.80	72.86
Y23	63	34.62	69	37.91	28	15.38	21	11.54	1	0.55	3.95	1.01	25.52	78.90
Y24	44	24.18	70	38.46	49	26.92	16	8.79	3	1.65	3.75	0.98	26.04	74.95
Y25	36	19.78	71	39.01	42	23.08	27	14.84	6	3.30	3.57	1.07	29.91	71.43
المعدل العام		26.37		40.99		19.78		11.54		1.32	3.80	0.98	25.99	75.91
المجموع	67.36				19.78		12.86							

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26

٣.العمل غير المنتج

يشير الجدول (١٠) إلى أن بُعد العمل غير المنتج تمثل بالفقرات الفرعية (Y31-Y35)، وبنسبة اتفاق بلغت (49%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة, أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق, لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (32%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (19%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (1.15) وبمعامل اختلاف (36%) وشدة استجابة (65%)، إذ أسهمت الفقرة (Y31) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (57%) بوسط حسابي(3.48) وانحراف معياري(1.09) وشدة استجابة (70%) والتي تنص على أنه (يتذمر موظفونا من القضايا غير المهمة في العمل)، وجاءت أقل الإسهامات من

الفقرة (Y35) بنسبة بلغت (35%) وبوسط حسابي(2.84) وانحراف معياري (1.31) وشدة استجابة (57%) والتي تشير إلى (يعمد موظفونا إلى نشر الجوانب السلبية في العمل و إيصالها إلى أفراد خارج المنظمة)

الجدول (١٠): وصف بُعد العمل غير المنتج وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y31	32	17.58	72	39.56	33	18.13	41	22.53	4	2.20	3.48	1.09	31.37	69.56
Y32	31	17.03	63	34.62	25	13.74	51	28.02	12	6.59	3.27	1.23	37.45	65.49
Y33	18	9.89	67	36.81	44	24.18	41	22.53	12	6.59	3.21	1.10	34.36	64.18
Y34	21	11.54	74	40.66	46	25.27	36	19.78	5	2.75	3.38	1.02	30.04	67.69
Y35	26	14.29	38	20.88	27	14.84	63	34.62	28	15.38	2.84	1.31	46.25	56.81
المعدل العام		14.07		34.51		19.23		25.49		6.70	3.24	1.15	35.89	64.75
المجموع	48.57				19.23				32.20					

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26

ب) خلاصة وصف متغيرات الأداء الوظيفي

تكشف معطيات الجدول (١١) أن المؤشر الإحصائي الكلي للوسط الحسابي للأداء الوظيفي والبالغ (3.57) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية الأكثر توفراً لدى موظفي المنظمة المبحوثة، لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف بلغت قيمتها (25.99)، في حين حصل العمل غير المنتج على أعلى معامل إختلاف بلغ قيمته (35.89) ، والموضحة بالجدول الآتي:

الجدول (١١): ملخص وصف متغير الأداء الوظيفي وتشخيصه

ت		المعطيات					
		الاتفاق (أتفق بشدة واتفق) %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الترتيب
الابعاد	أداء المهام	60.77	3.68	0.96	26.51	73.67	الثاني
	سلوكيات المواطنة التنظيمية	67.36	3.8	0.98	25.99	75.91	الاول
	العمل غير المنتج	48.57	3.24	1.15	35.89	64.75	الثالث
	المعدل	58.90	3.57	1.03	29.46	71.44	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 n= 182

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05 \geq$.

يبين الجدول (12) والشكل (٢) مضمون نتائج علاقة الارتباط بين **أبعاد الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي** إلى كل مما يأتي :

١- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين **الرقابة الوقائية والأداء الوظيفي** في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما(0.626) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ(0.030) وهي أقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين **الرقابة الوقائية والأداء الوظيفي.**

٢- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين **الرقابة المتزامنة والأداء الوظيفي** في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما(0.716) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ(٠.٠١٤) وهي أقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين **الرقابة المتزامنة والأداء الوظيفي.**

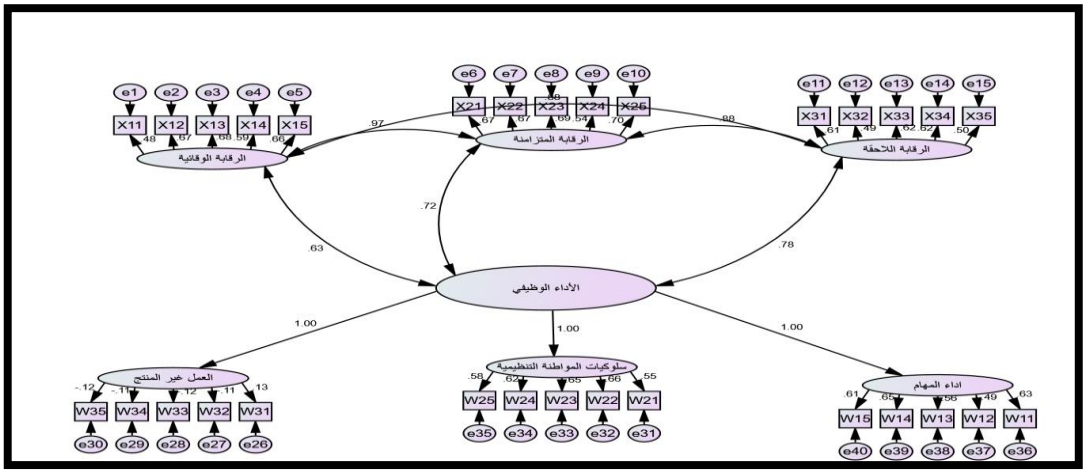
٣- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين **الرقابة اللاحقة والأداء الوظيفي** في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما(0.784) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ(٠.٠١٣) وهي أقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين **الرقابة اللاحقة والأداء الوظيفي.**

جدول (١٢): قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

المتغير الاول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	P-value
الرقابة الوقائية	<-->	الأداء الوظيفي	0.626	0.030
الرقابة المتزامنة	<-->		0.716	0.014
الرقابة اللاحقة	<-->		0.784	0.013

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي AMOS V26

الشكل (٢): الارتباط بين أبعاد الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي



الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05 \geq$.

يبين الجدول (١٣) والشكل (٣) وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β)Estimate التي بلغت (١.١٠٦) وبقيمة احتمالية بلغت (٠.٠١٢) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في الرقابة الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (١١.١٠٦) في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٣): نتائج أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	SRW	95% Confidence Interval		P-value
					Lower	Upper	
الرقابة الإدارية	⟵	الأداء الوظيفي	١.١٠٦	٠.٨٣٤	٠.٧١٦	١.٧٤٤	٠.٠١٢

يبين الجدول (١٤) والشكل (١٩) نتائج أثر كل بُعد من أبعاد **الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي** وعلى النحو الآتي:

١- وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة الوقائية في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β)Estimate التي بلغت (٠,٨٧١) وبقيمة احتمالية بلغت (٠.٠٢١)

وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في الرقابة الوقائية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٨٧١) في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

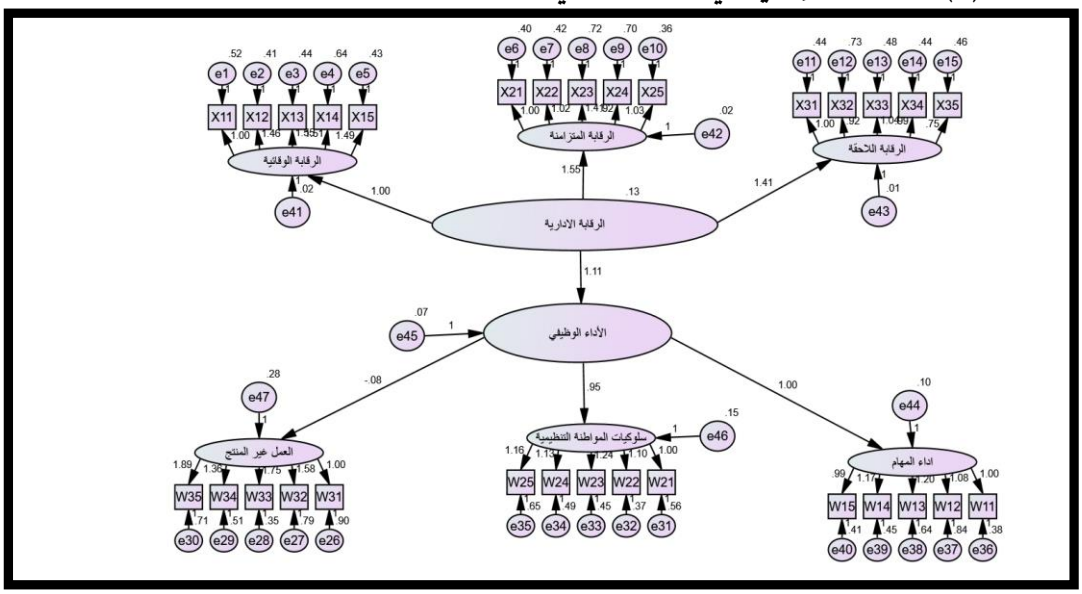
٢- وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β)Estimate التي بلغت (٠,٧١٣) وبقيمة احتمالية بلغت (٠.٠٠٣) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في الرقابة المتزامنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٧١٣) في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

٣- وجود تأثير طردي ومعنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β)Estimate التي بلغت (٠,٨٣٠) وبقيمة احتمالية بلغت (٠.٠٠٧) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في الرقابة اللاحقة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٨٣٠) في الأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٤): نتائج تأثير أبعاد الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	SRW	95% Confidence Interval		P-value
					Lower	Upper	
الرقابة الوقائية	←	الأداء الوظيفي	٠,٨٧١	٠,٧١٥	٠,٤٧٩	١,٣٥٦	٠,٠٢١
الرقابة المتزامنة	←		٠,٧١٣	٠,٨٠٨	٠,٥٤٨	١,١٤٥	٠,٠٠٣
الرقابة اللاحقة	←		٠,٨٣٠	٠,٨٨٤	٠,٥٦٩	١,٣٢٤	٠,٠٠٧

الشكل (٣) أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي



المحور الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. تحقق وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي أي تطبق المنظمة المبحوثة الرقابة الإدارية بشكل جيد من خلال (الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة)، أدى ذلك إلى زيادة الأداء الوظيفي، كما وتبين وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وعلى النحو الآتي:

أ. وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية المتزامنة في المنظمة المبحوثة، وهو يشير إلى أنه كلما لجأت المنظمة المبحوثة إلى الرقابة المتزامنة من خلال متابعة سير الأعمال أول بأول إدى ذلك إلى أرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

ب. كما يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة اللاحقة والأداء الوظيفي، وهذا يشير إلى أن الرقابة اللاحقة التي تقوم بها المنظمة تطور وتحسن من الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال توفير المعلومات عن إدائهم للمهام المطلوبة ومقارنة نتائج الأداء مع الخطط الموضوعة، فضلاً عن العمل على اكتشاف الأخطاء وتنبيه الموظفين لمنع تكرارها ووضع الخطط المستقبلية لتجنبها، فضلاً عن أهميتها في معرفة مدى تقدم الموظفين ومنحهم المكافآت والحوافز .

ج. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الوقائية والأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة، وهذا يعني أن للرقابة الوقائية دوراً كبيراً في الأداء الوظيفي من خلال وضع الخطط والأهداف والمهام المطلوبة من الموظفين، وتجنب وقوع الأخطاء والوصول إلى الأهداف بالوقت المطلوب.

٢. يوجد تأثير طردي ومعنوي بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة الإدارية المطبقة في المنظمة قادرة على تقييم أداء الموظفين وتحسين من قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم للمهام وتعزيز

سلوكيات المواطنة وتجنب العمل غير المنتج من خلال الرقابة الوقائية والمتزامنة واللاحقة، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الاستقرار في العمل وصولاً للأهداف والغايات المنشودة، فضلاً عن زيادة الكفاءة والفاعلية في أدائهم ، إذ تبين وجود تأثير طردي ومعنوي بين أبعاد الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وعلى النحو الآتي:

أ. وجود تأثير طردي ومعنوي بين الرقابة الوقائية في الأداء الوظيفي، وهذا يشير إلى أن من خلال الرقابة الوقائية على أداء الموظفين يمكن الحصول على موظفين أكفاء وذوي مهارات ومقدرات ومؤهلات مناسبة لمتطلبات الوظيفة.

ب. وجود تأثير طردي ومعنوي للرقابة المتزامنة في الأداء الوظيفي، وهذا يشير إلى أنه من خلال الرقابة المتزامنة يتم معرفة فيما إذ كان عمل المرؤوسين ينفذ وفق ما حددته السياسات والقواعد والإجراءات النافذة في المنظمة.

ج. وجود تأثير طردي ومعنوي للرقابة اللاحقة في الأداء الوظيفي، وذلك يعني من خلال الرقابة اللاحقة يتم مقارنة الأداء ومعالجة حالات القصور وتحسين وتطوير أداء الموظفين.

المقترحات

١. يُوصي الباحثان بأن تعمل المنظمة المبحوثة على تعزيز عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة ، وذلك عن طريق العمل على تسريعها لنقل المعلومات لموظفيها من أجل توفيرها في الوقت المناسب، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين بشكل أفضل.

٢. على المنظمة الاهتمام بموضوع الرقابة الإدارية لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج أفضل .

٣. استخدام فرق العمل الجماعي في إنجاز الأعمال والقيام بالمهام و حل المشكلات ، وترسيخ أهمية فرق العمل لما لها من دور إيجابي وكبير في تحفيز الموظفين على إنجاز المهام بصورة أكثر سرعة ودقة .

References

Al-Barzanji, and Ruba Saleh Hussein, 2022, Job enrichment and its impact on the performance of workers: an applied study on private universities in Kirkuk Governorate, Master's thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Kirkuk, Iraq.

Al-Akkam, Muhammad Khair, 2018, Public Finance, electronic version, Syrian Virtual University

Taj al-Din, Shankar Jamal, Khurshid, Kawa Ali, 2019, The role of incentives and their impact on employee productivity: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the company (ERBIL STEEL: ESC) for the production of reinforcing steel, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (15), Issue (46).

Jassem, Waiting for Ahmed, 2021, The Impact of Work Pressures on Job Performance in Iraqi Private Banks, Journal of Legal and Economic Research, Volume (4), Issue (1).

Hawi, Iman Askar, 2011, organizational creativity and its impact on job performance, an applied study at Ibn Majid General Hospital, a semi-annual periodical

issued by the College of Administration and Economics, Volume (4), Number (8).

Hareem, Hussein, 2009, Principles of Modern Management, second edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Abawi, Zaid Mounir, 2020, Modern Administrative Control, First Edition, Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Alawneh, Muhammad Mahmoud, 2014, Scientific and Practical Fundamentals in Administrative Control, first edition, Dar Al Bidaya Publishers and Distributors, Amman, Jordan.

Alwan, Bodour Fadel, 2017, The importance of adopting administrative control in increasing the efficiency of tax examination, applied research in the General Authority for Taxes, Journal of Accounting and Financial Studies, Volume (12), Issue) (39).

Odeh, Nancy Mahmoud, 2021, The Extent of the Effectiveness of Administrative and Financial Oversight Devices in Reducing Corruption, Master Thesis (unpublished), College of Graduate Studies, Mutah University, Jordan.

Yassin, Israa Yassin Abdel-Fattah, 2014, The effectiveness of administrative control and its relationship to job performance among principals and principals of basic government schools in the West Bank governorates from the point of view of teachers, master's thesis (unpublished), College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Hammoud, Khudair Kazem and Al-Lawzi, Musa Salama (2008), Principles of Business Administration, Dar Ithraa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan

Adhari, Jassim Rahim, Hassan, Fadel Abbas, (2009), the rules of professional conduct and their impact on the level of administrative control, a field study in the Maysan Oil Fields Authority, the Gulf Economic Journal, Issue) (16).

Abu Salma, Abdullah Jamil, Abbas, (2016), administrative control in a timely manner and its impact on improving the quality of performance: a field study in the health sector in Jordan, Journal of the College of Economics, Management and Commercial Sciences, No(16).

Adebayo, O. P., Worlu, R. E., Moses, C. L., & Ogunnaike, O. O. ,2020, An integrated organisational culture for sustainable environmental performance in the Nigerian Context, **Sustainability**, Vol(12),No(20).

Aftab, A., Cheema, I. U., & Butt, M. M. (2022). Conflict Management Styles, Organizational Citizenship Behaviour And Counterproductive Work Behaviour In Industry Workers. Webology (ISSN: 1735-188X), Vol(19),No(3).

Bin., Abdulwahab S., (2016), "The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance And Employee Engagement: An Explorative Study", Issues In Business Management And Economics Vol.4, No

Cetinkaya, A. S., & Rashid, M. (2018). The effect of social media on employees' job performance: The mediating role of organizational structure.

Chuck W., Alan .M, Rob L., Wahed W. 2020, MGMT4 4th Edition, 11th edition by Chuck Williams published by Cengage Learning US.

Darus, N. M., & Saahar, S. (2022). Effective Communication and Organization Culture in Enhancing Employee's Work Performance During Work from Home (WFH). Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 7(5), e001478-e001478.

Hambuda, F. N,2017, Job satisfaction and job performance during the implementation of a performance management system: the case of a Namibian municipality (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).

Heinicke, Anja, Guenther, Thomas W.Guenther, & Widener, Sally K ,2016),An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control, Management Accounting Research,(33).

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. Journal of Economic Psychology,Vol(61).

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. Human Resource Development Quarterly, Vol(31),No(2).

MONFARED, S. Y., & BAGHİ, A. N. (2022). The effect of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and unproductive work behavior (Case study of employees of sports and youth departments in Zanjan province-Iran). Journal of Global Sport and Education Research,Vol(5),No(1).

Mouhad,Arloua,Zeghba,Talal,2020,The impact of international accounting standards(IAS/IFRS)on the activation of management control tools in the governance framework to improve the performance of economic enterprises,Journal of Research in Finance and Accounting,Nol(5),No(2).

Nyfoudi, M., Theodorakopoulos, N., Psychogios, A., & Dysvik, A. (2020). In Times of an Economic Crisis: Citizenship Behavior and the Role of Team Information Sharing. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2020, No. 1, p. 12793). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Opatha, Ramawickrama & Kumari, Pushpa,2017,A Synthesis Towards the Construct of Job Performance, International Business Research, Vol(10), No(10).

Pramasitaningdyah, A., & Sinduwiatmo, K. (2022). The Role of Organizational Communication Patterns in Motivating Employees: A Study of a Small Manufacturing Company in Indonesia. KnE Social Sciences, 238-246.

Safitri, D., & Sulistiyorini, D. (2022). The Influence of Meaningful Work and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Employees

in PT X Mojokerto. KnE Social Sciences, https://orcid.org/0000-0001-6057-0265.

salama, Ashraf,&Al Shobaki, Mazen, &Abu Naser, Samy, AlFerjany, Abed Alfetah, & Abu Amuna, Youssef,2017, The Relationship between Performance Standards and Achieving the Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza,Internatinal Journal of Engineeing and Information Systems (IJEAIS), Vol.(1),No.(10).

Salinding, R. (2012). Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).

van Lill, X., & Taylor, N. (2022). The validity of five broad generic dimensions of performance in South Africa. SA Journal of Human Resource Management, Vol(20),No(15).

Marume, Jubenkanda, Namusi,(2016), Administrative Control and Evaluation, International Journal of Science and Research (IJSR),Vol.(5),No(1).

Bollinger,Sophie Raedersdorf,(2019), Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices, European Journal of Innovation Management, Vol. (23), No (2).

Safitri, D., & Sulistiyorini, D. (2022). The Influence of Meaningful Work and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Employees in PT X Mojokerto. KnE Social Sciences, https://orcid.org/0000-0001-6057-0265.

Alajili, S. M., & Abobaker, H. A. (2022). The Effect of Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship between Person-Environment Fit and Job Performance: Evidence from the Food Industries in Libya. Sch J Econ Bus Manag,Vol(6).

Butt, Z. A., Munir, S., & Zaheer, M. (2022). Knowledge Management Practices and Employee Performance: Moderating Role of Emotional Intelligence. Journal of Managerial Sciences, Vol(16),No(2).

Haryanto, B., Suprapti, A. R., Taufik, A., & Maminirina Fenitra, R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. Cogent Business & Management,Vol(9),No(1).