

## تطوير النظام الرقابي للدوائر الحكومية في الوطن العربي دراسة تطبيقية على بلدية محافظة الكرك الكبرى في المملكة الاردنية الهاشمية *Developing the Efficiency of Administrative Monitoring System at Municipalities in the Arab World - Case Study at Karak Province in Jordan*

أ.د مروان محمد النسور  
عميد كلية التخطيط والادارة جامعة البلقاء التطبيقية -الاردن  
[marwan\\_alsour@yahoo.com](mailto:marwan_alsour@yahoo.com)

د. بوجنان توفيق  
المركز الجامعي بمغنية-الجزائر  
[boudjenane\\_toufik@yahoo.fr](mailto:boudjenane_toufik@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2017/11/22 تاريخ التعديل: 2017/12/25 تاريخ قبول النشر: 2017/12/29  
تصنيف M12:JEL

### الملخص :

تهدف الدراسة الى تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في فاعلية نظام الرقابة الإدارية في بلديات محافظة الكرك ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع البلديات الموجودة في محافظة الكرك، وتمثل من جميع الموظفين الذين يعملون في بلديات محافظة الكرك وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية (50) فردا من مجتمع الدراسة الكلي في محافظة الكرك. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد أساليب الرقابة (دور المسؤول في الرقابة الداخلية، ونظام المعلومات) في فاعلية نظام تقويم الأداء، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير التقارير الإدارية. واوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعاملين وتطوير البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم. الكلمات المفتاحية : نظام الرقابة الإدارية، بلديات محافظة الكرك ، نظام تقويم الأداء .

**Abstract :**

This study aims at identifying the major factors affecting the efficiency of the administrative monitoring system at municipalities at Karak Province. Staff members working at every municipality in Karak Province were represented by a random sample of 50 interviewees. The main results of this study were: no significant effect for monitoring method on the efficiency of performance reformation system; monitoring methods were (the role of the supervisors in the internal monitoring and also the information system). Internal reporting system was also tested and found to have a significant effect on the efficiency of the monitoring system. This study recommended the necessity of improving the quality of services provided for staff and also creating and improving the training programs offered for staff of the municipalities to develop further their skills.

**Keys words :** Administrative Monitoring System, Quality of Services, Karak Province.

**1. مقدمة :**

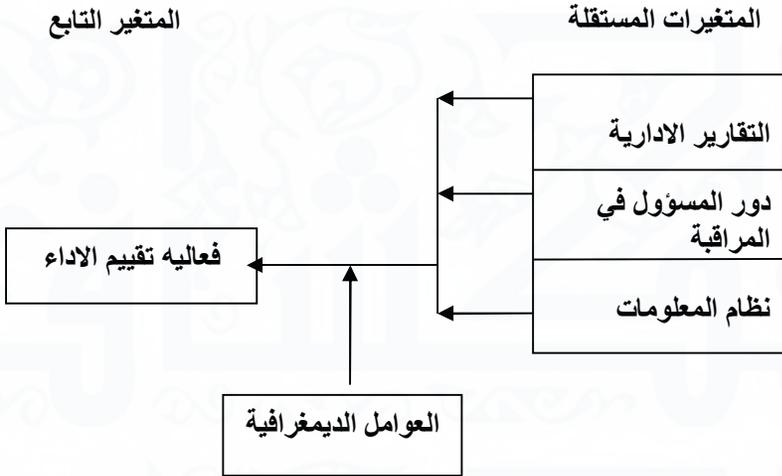
أن من اهم العوامل التي تغلب دوراً مهماً في نجاح أي منظمة وجود إدارة فاعلة قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من الموارد ، مما يستوجب وجود نظام فعال للرقابة الإدارية كأداة تمكن الإدارات من انجاز مهامها بفحص الأنشطة والعمليات ومراجعتها باستمرار بهدف تطويرها وتحقيق أفضل مؤشرات الاداء في وحدة الزمن للمنظمات والمقصود بالرقابة الإدارية تلك الرقابة التي تمارسها وحدات إدارية متخصصة داخل الدوائر الحكومية على أعمال الدائرة نفسها وتشمل الرقابة المالية والإدارية وأنظمة الضبط الإدارية وهذا النظام من شأنه المحافظة على أصول الدوائر الحكومية وحمايتها من السرقة او الاختلاس أو الضياع او سوء الاستعمال او الإهمال ( Peterson, 1984). و تحتل الرقابة الإدارية مكانه بارزة في شركات الأعمال، حيث زاد الاهتمام بها من قبل الدوائر الحكومية نتيجة للعديد من الاسباب اهمها فصل الإدارة عن الملكية وكبر حجم الدوائر فيها ولتعقيد عملياتها والتطورات الحديثة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية(الفرحان والطراونة ، 1996 ، ص174). ولا شك ان الدوائر الحكومية أدركت هذه الأهمية للرقابة الإدارية فعملت على إنشاء وحدات رقابية داخل هذه

الدوائر تحت مسميات مختلفة ما لبثت أن تطورت وأصبحت انظمة رقابية ذات منهج عمل واضح ومحدد. و تتفق هذه الدراسة مع الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية في أبعادها المختلفة، كبناء النظام الرقابي وتقديم متانه النظام الرقابي وفاعليته ومستوى الانجاز والعوامل المؤثرة فيه.

**2. مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في المحاولة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما اثر تحسين نظام الرقابة الإدارية على فاعلية الاداء في بلديات محافظة الكرك الكبير في المملكة الهاشمية الاردنية ؟

**3. الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى بلورة المعرفة الأساسية لموضوع نظام الرقابة الإدارية من خلال استعراض مفاهيمها ومبرراتها وتحليلها . و الى جانب استخلاص الدروس ولعبر من تجربة الرقابة الإدارية ميدانياً ومقارنتها بالرقابة النظرية وبالتالي تحديد سلوك واتجاهات الرقابة الإدارية بالشكل الصحيح. كما تهدف ايضا الى تحديد العوامل الأساسية المؤثرة على فاعلية نظام الرقابة الإدارية في بلديات الكرك .

#### 4. إنموذج الدراسة :



من اعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة

#### 5. فرضيات الدراسة: بنيت على الدراسة على الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابية الإدارية

بأبعادها مجتمعة (نظام المعلومات ، دور المسؤول في المراقبة ، التقارير الادارية ) على أداء العاملين في بلديات محافظة الكرك.

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الشخصية للعاملين على أساليب الرقابة في بلديات محافظة الكرك.
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات العاملين نحو أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### 4. التعريفات الإجرائية :

• **الرقابة :** هي عملية تشخيص وتحليل سبب الانحرافات ، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة الى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة(ياغي، 1994،ص 58).

- **الرقابة الداخلية :** مجموعة الطرق والمعايير التي تمكن الوحدات الإدارية من حماية أصولها والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المثبتة في السجلات، (فضل الديب، 1999)
- **البلدية :** مؤسسة حكومية ذات استقلال مالي واداري تعنى بشؤون الخدمات العامة. (قانون البلديات رقم (30) لعام 2007 )

#### 5. الإطار النظري و التعريفات الاجرائية :

1-5 مفهوم الرقابة: هي عملية تشخيص وتحليل سبب الانحرافات ، واجراء

التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة الى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة(ياغي، 1994،ص 18). كما عرفت الرقابة على أنها " بأنها التحقق من ان كل شئ قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء و الانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع بها مره أخرى". كما تم تعريف الرقابة : بأنها الأداة التي عن طريقها يمكن التأكد من تنفيذ المهام وفقاً للخطط والبرامج المقررة وتقييم مستوى الأداء الذي يتم بمقتضاه التنفيذ داخل المشروعات المختلفة". ولأن العملية الرقابية ، عملية مستمرة تبدأ بوضع المعايير ، حتى تصل الى متابعة الأداء، ومقارنته بتلك المعايير، وأن الرقابة : مصدر ، ومستخدم للمعلومات معاً، وأنها نظام معلومات متكامل له مكوناته ومدخلاته ومخرجاته.

2-5 أهداف الرقابة : في إطار المفهوم العام للرقابة الإدارية يمكن تحديد

اهدافها على النحو التالي(بكر القباني، 1968، ص84):

1- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها واكتشاف الاخطاء فور وقوعها شعلاج فوراً و التأكد من أن العطلات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة.

2- التأكيد من أن القوانين منفذة وان قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة وان العمل التنفيذي يسير في اطار القانون.

3- الحد من تكاليف العمل الحكومي وايقاف الاسراف وضغط الانفاق في المجالات الغير حيوية وتحقيق ادارة الاقتصاد.

4- التأكد من ارتباط افراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف والوصول عن معلومات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق بالسياسة العامة للعمل.

3-5 مراحل عملية الرقابة: هناك ثلاث مراحل متميزة تمر بها عملية الرقابة

الإدارية وهي(Puxty and Chua, W. 1989):

1- تحديد المقاييس (المعايير) الرقابية:- وهي المقاييس التي يمكن قياس النتائج او الاداء الفعلية لما ينبغي ان يتم انجازة من عمل وهذه المعايير قد تكون ملموسة او غير ملموسة ، دقيقة او غير دقيقة ، عادية او استراتيجية.

2- تقييم الاداء (أو النتائج) الفعلي بالمقاييس الرقابية الموضوعة سلفاً لتحديد الفروقات او الاختلافات بينهما سواء كانت اختلافات ايجابية او سلبية و اجراء التعديلات او تصحيح الانحرافات(Elion, Samuel. 1979) حيث يقوم المسؤولون بتحسين واعادة تنظيم الأساليب والنتائج أي اتخاذ القرارات الملائمة لتلافي الخطر او التقليل من أثاره.

3-5 انواع الرقابة حسب أهدافها : تنقسم أنواع الرقابة على عمل الجهاز

الإداري الحكومي عموماً الى نوعين(محمد الذنبيات،1992، ص37):

1- الرقابة الخارجية: تمارس عن طريق اجهزة الرقابة الإدارية والمالية المستقلة والمتخصصة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية ، ومهمتها تتصرف الى الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية، تمارس من قبل المحاكم القضائية والتشريعية

والمواطنين وتختص بقانونية تصرفات المواطنين وتمسكهم بالوسائل التي تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح والانظمة المعمول بها في الاجهزة الحكومية.

**2- الرقابة الداخلية :** تمارس داخل الجهاز نفسه عن طريق الأدوات والوسائل الرقابية ومهمتها التأكد من مطابقة سير العمل وإجراءاته للأهداف المقررة مسبقاً (Sim, Khim. 1996). ومحاولة الكشف عن الانحرافات والاطخاء والتحري لمعرفة اسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها فهي تمتد عادة الى جميع العمليات التي تؤديها المنظمة ، كما تمتد إلى كافة مستويات التنظيم المختلفة لذا يطلق عليها الرقابة (الرئاسية او الهرمية). وهناك ثلاث أنواع رئيسية للرقابة الداخلية (أحمد خليل، 2001، ص 121):

**أولاً: الرقابة الرئاسية:** يطلق على الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه (اسم الرقابة الرئاسية) او الرقابة التسلسلية ابتداء من الرئيس في قمة الهرم الاداري وانتهاء بالمستويات الإدارية الدنيا . وتخول السلطة الرئاسية للرئيس مجلة اختصاصات يمارسها على مرؤوسيه وعلى اعمالهم من تعيين وترقية ونقل وتوقيع الجزاءات التأديبية (Terry, 1995) ، والرقابة على الاعمال التي تشمل سلطة التوجيه في صورة ما يصدره الرئيس من أوامر وتعليمات داخلية ومنشورات بهدف تحسين سير العمل كحق الرئيس من اقرار اعمال مرؤوسية أو وقفها أو الغاءها أو تعديل اثارها او الحلول ملحم في مباشرة ادائهم لاسباب تتصل بملاءمة العمل الاداري في ولو كانت مشروعية ، ومن وسائل الرقابة الرئاسية الرقابة على الأشخاص : حيث يتمتع الرئيس الإداري الاعلى لسلطة التنظيم الداخلي لادارته اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين وتوزيع العمل والاختصاصات والصلاحيات الوظيفية لمتناسبة مع المسؤوليات.

**ثانياً : الرقابة الوصائية:** هي الرقابة التي يمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية الاقليمية والمرفقية مثل (البلديات والمؤسسات العامة) والتي تتمتع باستقلال مالي واداري وتشمل الرقابة الوصائية حق السلطة المركزية في تصديق قرارات الهيئة اللامركزية والحلول حملها استثناء وحلها او يقاها عن العمل.

**ثالثاً : الرقابة المتخصصة:** تعاطم دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، حيث ازدادت مسؤولية اجهزة الادارة العامة نتيجة تضخم اعمالها ، مما أدى أي ضرورة وجود تخصص وتقنية ومتابعة لأعمالها ، ومن هنا وجدت

معظم الاجهزة الادارية اجهزة متخصصة فيها عناصر بشرية فنية لازمة للقيام باعمال الرقابة والتفتيش على سير العمل في المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقاً ولتحقيق الكفاية الانتاجية ، ومن الامثلة على هذه الاجهزة المتخصصة: مجلس ديوان الخدمة المدنية، ديوان المحاسبة، ديوان الرقابة والتفتيش الاداري (Maciariello, J. and Kirby, C. 1994)

## 6. الدراسات السابقة : حظي موضوع الرقابة الداخلية بحظ وافر من البحث

والدراسة وقد غطت تلك الدراسات مجالات وعينات مختلفة في مؤسسات عامة وخاصة و فيما يلي استعراض لأهم تلك الدراسات:

**دراسة الرشيدات ( 1992 ) بعنوان «الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية»:** هدفت إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء الإدارة العامة في الأردن وتحديد أهم المشكلات التي تواجه هذه الرقابة على وسائلها وأدواتها، وعلى عينة مكونة من ( 1021 ) موظفًا في وزارة الأشغال العامة والإسكان (دراسة حالة) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ما بين التجاوز في تطبيق القوانين والأنظمة وضعف الرقابة وتدني في مستوى الأداء لدى أفراد العينة.

**دراسة المستريحي ( 1999 ) بعنوان "العوامل المؤثرة في مستوى انجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية":** هدفت إلى تقييم وفحص مستوى الإنجاز الكلي لوحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية والتعرف على العوامل المؤثرة في ذلك الإنجاز، أجريت على عينة مكونة من 181 ( موظفًا وموظفة يعملون في الدوائر الحكومية الأردنية ) وتوصلت إلى أن مستوى الإنجاز الكلي للوحدات الرقابية متوسط، وأن هناك فروقًا في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الإنجاز الكلي لوحدات الرقابة الداخلية تعزى لمتغير الخبرة.

**دراسة العضاييلة ( 1992 ) بعنوان "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المؤسسات العامة الأردنية :** بهدف التعرف على مدى الأثر الذي أحدثته إحداث وحدة الرقابة الداخلية في جامعة مؤتة على نشاطات الجامعة ودوائرها، أجريت على عينة شملت ( 20 ) موظفًا من العاملين في دوائر الجامعة المختلفة إضافة إلى العاملين في جهاز الرقابة الداخلية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدخال جهاز الرقابة الداخلية قد أدى إلى إحداث بعض

التغييرات أهمها انخفاض نسبة الخطأ في الإجراءات بنسبة 4% خلال عام 1992 ، وأن الرقابة اقتصرت على التدقيق المالي فقط.

**دراسة Caplan (2003) بعنوان " الرقابة الداخلية و كشف حيل الإدارة :** هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور الرقابة الداخلية في بيان مدى كفاءة الإدارة في إنجاز أعمالها و تقييم أدائها و بيان الحيل التي تلجأ لها الإدارة من أجل الحصول على نظام رقابة داخلي ضعيف وغير فعال و أسباب اللجوء إلى هذه الحيل ، وقام كابلان باختبار فرضياته من خلال اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات العاملة في كولومبيا ، حيث قام الباحث بفحص القوائم المالية لهذه الشركات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية و المعادلات الرياضية للوصول إلى نتائج الدراسة . وقد تبين لكابلان سعي الإدارة لإيجاد نظام رقابي ضعيف وغير فعال ، من أجل عدم اكتشاف الأخطاء التي تقوم بها الإدارة في القيام بوظائفها الإدارية المختلفة .

**دراسة Sim (1996) حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما إذا كان تصميم أنظمة الرقابة الإدارية له علاقة بتحسين الإنتاجية والأداء،** اشتملت الدراسة ( 83 ) مؤسسة اختيرت عشوائياً من المؤسسات التي تزيد المبيعات السنوية لديها عن 10 ملايين دولار في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تصميم أنظمة الرقابة الإدارية وتطبيقها بطريقة مناسبة وبين توفير أجواء من التحسن المستمر للأداء ..

## 7. مناقشة النتائج والتحليل الإحصائي

**1-7 مجتمع و عينة الدراسة :** يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين و المستخدمين في بلديات محافظة الكرك الكبرى و التي تضم (الكرك ، بذان وبردی، العدنانية، منشية ابو حمور، ادر، الجديدة، زيد بن حارثة، الشهابية، الثنية، وادي الكرك)، و البالغ عددهم 800 مقسمة بين 150 موظف في الادارة العليا و 650 مستخدم داخلي و خارجي ، و قد شملت الدراسة عينة عشوائية من 50 موظف في المناصب الادارية العليا و قد تم استخدام الاساليب الإحصائية التاليه: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Uma Sekaran,2011)، تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، تحليل التباين لاختبار اثر

المتغيرات الديموغرافية .

7-2 صدق أداة الدراسة: تم تصميم أداة الدراسة على شكل استمارة تحتوي على قسمين رئيسيين، يحتوي الجزء الأول على الخصائص العامة للمبحوثين والجزء الثاني تم بنائه على شكل فقرات تأخذ الاجابات عليها (نعم، لا) ولغايات اختبار فرضيات الدراسة اعطيت الاجابات على هذا المقياس (2، 1) للإجابات (نعم، لا) على التوالي. و من اجل التأكد من صدق و ثبات الاستبانة ، فقد قام الباحث بعرضها على جملة من المحكمين للتأكد من سلامة فقرات الاستبانة ووضوحها ، كما تم استخراج (Cronbach Alpha) معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، وكانت النتيجة (0.92) وتشير هذه النتيجة الى وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات المقياس و هي نسبة ثبات عالية تقترب من الواحد الصحيح. و قد تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لأهداف وفرضيات البحث، حيث تم استخدام الطرق الاحصائية النسبية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق.

3-7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية: يظهر من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة كانوا متزوجين، فقد شكلت نسبتهم (72%) في حين بلغت نسبة غير المتزوجين (28%) من مجموع أفراد العينة. وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (47%) هم بوظيفة موظف، يلي ذلك رئيس شعبة بنسبة (23.3%)، وجاء في المرتبة الثالثة رئيس قسم بنسبة (14.2%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير بنسبة (5.9%). وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (63.9%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (14.2%) من حملة دبلوم متوسط وثانوية عامة، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين مؤهلاتهم ثانوية عامة فما دون في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (6.5%).

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	موظف	39	78.0%
	رئيس قسم	11	22.0%
	مدير	-	-
المؤهل العلمي	ثانوية عامة ودبلوم	33	66.0%

28.0%	14	بكالوريوس	الخبرة
6.0%	3	دراسات عليا	
50.0%	25	5 سنوات فأقل	
16.0%	8	6-10 سنوات	
18.0%	9	11-15 سنة	
16.0%	8	16 سنة فأكثر	
20.0%	10	25 سنة فأقل	العمر
56.0%	28	26-35 سنة	
18.0%	9	36-45 سنة	
6.0%	3	46 سنة فأكثر	
28%	14	أعزب	الحالة الاجتماعية
72%	36	متزوج	
44.0%	22	ذكر	النوع الاجتماعي
56.0%	28	أنثى	

#### 4-7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة

حول فقرات متغير التقارير الإدارية: يشير الجدول (2) إلى أن تصورات الباحثين التقارير الإدارية ( النماذج والكشوفات والمذكرات وخلافه) كان مرتفعاً ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.87) وانحرافه المعياري (0.61)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة عدا الفقرة رقم(3)، وقد احتلت الفقرة(1) التي تنص على "تعطي التقارير الدورية صورة واضحة عن كيفية انجاز العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحرافه المعياري (0.80)، بينما احتلت الفقرة (3) التي تنص على " تتسم التقارير الادارية في دائرتي بالدقة والوضوح" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحرافها المعياري (1.09).

#### الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة

##### حول فقرات متغير التقارير الإدارية

الرقم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	1	0.80	4.26	تعطي التقارير الدورية صورة واضحة عن كيفية انجاز العمل.

مرتفع	2	0.71	4.16	2	يعكس مضمون التقارير الدورية واقع الأعمال المدرجة في السجلات والمعاملات .
متوسط	5	1.09	3.40	3	تتسم التقارير الادارية في دائرتي بالدقة والوضوح
مرتفع	4	1.01	3.74	4	تقلل التقارير الادارية من الانحرافات والأخطاء
مرتفع	3	0.91	3.78	5	تضمن التقارير الادارية سير العمل التنفيذي في اطار الأنظمة والتعليمات .
مرتفع	-	0.61	3.87		المتوسط الكلي

5-7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير دور المسؤول في الرقابة الداخلية: يشير الجدول (3) إلى أن تصورات الباحثين لدور المسؤول في الرقابة الداخلية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.76) وانحرافه المعياري (0.78)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

#### الجدول (3) تصورات الباحثين لدور المسؤول في الرقابة الداخلية

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	4	1.12	3.72	6 يقوم الرئيس المباشر بجولات تفتيشية بين الحين والآخر.
مرتفع	2	0.97	3.86	7 يقوم الرئيس المباشر بالاتصالات بمؤوسيه لمراجعة بعض نتائج العمل
مرتفع	5	0.97	3.65	8 يقوم الرئيس المباشر بمتابعة مؤوسيه لمعرفة التقدم في تحقيق الأهداف المخطط لها.
مرتفع	3	1.03	3.74	9 يوقع الرئيس المباشر العقاب على من يخطيء .
مرتفع	1	1.17	3.92	10 يوقع الرئيس المباشر العقاب على من يعتمد الخطأ.
مرتفع	-	0.78	3.76	المتوسط الكلي

6-7 تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير نظام المعلومات: يشير الجدول (4) التالي إلى أن تصورات الباحثين لمتغير نظام المعلومات كان متوسطاً، إذ

بلغ متوسطه الحسابي (3.28) وانحرافه المعياري (0.98)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسط، وقد احتلت الفقرة (14) التي تنص على "يساعد نظام المعلومات في دائرتي على التقليل من الأخطاء في العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وانحرافه المعياري (1.12)، بينما احتلت الفقرة (13) التي تنص على "يستطيع القائمون على التدقيق إجراء الفحوص الفجائية من خلال نظام المعلومات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وانحرافها المعياري (1.10).

#### جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة

##### عن فقرات متغير نظام المعلومات

الرقم	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقة
11	3	1.19	3.18	لدى الدائرة نظام معلومات فعال لمراقبة الأداء.
12	2	1.16	3.36	يستطيع المدير والموظفين التعامل مع الحاسب الآلي وملحقاته مما يسهل من عملية الرقابة.
13	4	1.10	3.08	يستطيع القائمون على التدقيق إجراء الفحوص الفجائية من خلال نظام المعلومات.
14	1	1.12	3.48	يساعد نظام المعلومات في دائرتي على التقليل من الأخطاء في العمل.
	-	0.98	3.28	المتوسط الكلي

7-7 تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير فاعلية تقييم الأداء: يشير الجدول (5) إلى أن تصورات الباحثين لمتغير فاعلية تقييم الأداء كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.29) وانحرافه المعياري (0.96)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسط، ما عدا الفقرة رقم (19) وقد احتلت الفقرة (19) التي تنص على "يساعد نظام تقويم الأداء على توجيه العاملين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحرافه المعياري (1.23).

## الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة

## عن فقرات متغير فاعلية تقييم الأداء

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	ساهم نظام تقويم الأداء المطبق في دائرتي التي أعمل بها على تحسين أداء العاملين بشكل عام.	3.22	1.04	4	متوسط
16	تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقويم الأداء المطبق في دائرتي التي أعمل بها بانها تعكس تقديرات حقيقية للأداء.	3.08	1.01	6	متوسط
17	يؤدي نظام تقويم الاداء المطبق في دائرتي التي أعمل فيها على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهاراتي.	3.10	1.24	5	متوسط
18	يعتمد نظام تقييم الأداء المطبق على الأنظمة والتعليمات .	3.28	1.23	3	متوسط
19	يساعد نظام تقويم الأداء على توجيه العاملين .	3.68	1.08	1	مرتفع
20	يعمل نظام تقويم الأداء المطبق في دائرتي التي أعمل فيها على رفع مستوى الخدمة المقدمة	3.44	1.22	2	متوسط
	المتوسط الكلي	3.29	0.96	-	متوسط

## 8. اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (6) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

## جدول (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
التقارير الإدارية	0.930	1.076	0.276
دور المسؤول في الرقابة الداخلية	0.626	1.597	0.328
نظام المعلومات	0.662	1.511	0.341

8-1 اختبار الفرضية الأولى: نجد أن من معطيات الجدول (7) ثبات صلاحية

نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة، والبالغ قيمتها (F=18.116) وبمستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأن أساليب الرقابة الداخلية تُؤدِّد (55.3%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية تقييم الأداء). وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الأولى وإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

### الجدول (7) : نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد

من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيس الأولى.

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	(44, 3)	0.553	24.242	8.081	*18.116	0.000
الخطأ			19.626	0.446		
الكلية			43.868			

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) ادناه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن متغيرات (دور المسؤول في الرقابة الداخلية، نظام المعلومات) ذات تأثير دال إحصائياً في فاعلية نظام تقييم الأداء، بدلالة معامل (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول رقم (8) ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد أساليب الرقابة (دور المسؤول في الرقابة الداخلية، ونظام المعلومات) في فاعلية نظام تقويم الأداء، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير التقارير الإدارية.

### جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل أساليب

#### الرقابة في فاعلية نظام تقييم الأداء

الأبعاد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التقارير الإدارية	0.041	0.166	0.026	0.249	0.804
دور المسؤول في الرقابة الداخلية	0.493	0.157	0.399	*3.132	0.003
نظام المعلومات	0.425	0.122	0.430	*3.470	0.001

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2-8 نتائج اختبار الفرضية الثانية : لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) تصورات أفراد العينة لأساليب الرقابة تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لأساليب الرقابة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (9) للفروقات في أساليب الرقابة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في أساليب الرقابة حيث وجدت أن ( $F=1.753$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.192$ ) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لأساليب الرقابة تبعاً لمتغير الخبرة: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (9) للفروقات في أساليب الرقابة تبعاً لمتغير الخبرة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في أساليب الرقابة حيث وجدت أن ( $F=0.928$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.345$ ) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لأساليب الرقابة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (9) للفروقات في أساليب الرقابة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في أساليب الرقابة حيث وجدت أن ( $F=0.086$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.918$ ) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لأساليب الرقابة تبعاً لمتغير العمر: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (9) للفروقات في أساليب الرقابة تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في أساليب الرقابة حيث وجدت أن ( $F=4.547$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.007$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

## الجدول (9) تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لأساليب الرقابة تبعاً للمتغيرات

## الشخصية والوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسط	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات
0.192	**1.753	0.620 0.353	0.620 16.258	(1، 46)	بين المجموعات داخل المجموعات	المستوى الوظيفي
0.345	**0.928	0.335 0.361	1.005 15.873	(3، 44)	بين المجموعات داخل المجموعات	الخبرة
0.918	**0.086	0.032 0.374	0.064 16.814	(2، 45)	بين المجموعات داخل المجموعات	المؤهل العلمي
0.007	*4.547	1.331 0.293	3.994 12.884	(3، 44)	بين المجموعات داخل المجموعات	العمر
0.550	**0.362	0.132 0.364	0.132 16.746	(1، 46)	بين المجموعات داخل المجموعات	الحالة الاجتماعية
0.249	**1.125	0.403 0.358	0.403 16.475	(1، 46)	بين المجموعات داخل المجموعات	النوع الاجتماعي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ \*\* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ 

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لأساليب الرقابة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (9) للفروقات في أساليب الرقابة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية في أساليب الرقابة حيث وجدت أن  $(F=0.362)$  ومستوى الدلالة  $(0.550) = \alpha$  وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

سادساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لأساليب الرقابة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (9) للفروقات في أساليب الرقابة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في أساليب الرقابة حيث وجدت أن  $(F=1.125)$  ومستوى الدلالة  $(\alpha = 0.249)$  وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يقتضي قبول الفرضية.

9. نتائج اختبار الفرضية الثالثة : لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) تصورات أفراد العينة لنظام تقييم الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، النوع الاجتماعي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود فروق:

الجدول (10) تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لنظام تقييم الأداء

مستوى الدلالة	قيمة (F)	المتوسط	المتغيرات مجموع	تباين التجربة	مصدر التباين	المتغير الشخصي
0.126	**2.424	2.177 0.898	2.177 42.212	(1، 46)	بين المجموعات داخل المجموعات	المستوى الوظيفي
0.013	*4.020	3.128 0.778	9.383 35.006	(3، 44)	بين المجموعات داخل المجموعات	الخبرة
0.891	**0.116	0.112 0.960	0.223 44.166	(2، 45)	بين المجموعات داخل المجموعات	المؤهل العلمي
0.120	**2.052	1.781 0.868	5.342 39.047	(3، 44)	بين المجموعات داخل المجموعات	العمر
0.191	**1.757	1.600 0.910	1.600 42.789	(1، 46)	بين المجموعات داخل المجموعات	الحالة الاجتماعية
0.614	**0.258	0.242 0.939	0.242 44.146	(1، 46)	بين المجموعات داخل المجموعات	النوع الاجتماعي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$

\*\* غير دالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لنظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (10) للفروقات في نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في نظام تقييم الأداء حيث وجدت أن  $(F=2.424)$  ومستوى الدلالة  $(\alpha = 0.126)$  وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ثانياً : الفروقات في تصورات المبحوثين لنظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير الخبرة: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (10) للفروقات في نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في نظام تقييم الأداء حيث وجدت أن ( $F=4.020$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.013$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ثالثاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لنظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: وأشارت النتائج في الجدول (10) للفروقات في نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في نظام تقييم الأداء حيث بلغت ( $F=0.116$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.891$ ) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

رابعاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لنظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير العمر: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (10) للفروقات في نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير العمر، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في نظام تقييم الأداء حيث وجدت أن ( $F=2.052$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.120$ ) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً : الفروقات في تصورات المبحوثين لنظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية: وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (10) للفروقات في نظام تقييم الأداء تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية في نظام تقييم الأداء حيث وجدت أن ( $F=1.757$ ) ومستوى الدلالة ( $\alpha=0.191$ ) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

## 10. النتائج

- 1- دللت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في نظام تقييم الأداء .
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير دور المسؤول في الرقابة الداخلية وكافة متغيرات الرقابة ايجابية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد أساليب الرقابة (دور المسؤول في الرقابة الداخلية، ونظام المعلومات) في فاعلية نظام تقييم الأداء، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير التقارير الإدارية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية في نظام تقييم الأداء حيث وجدت أن ( $F=1.757$ ) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وواصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعاملين وتطوير البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم .

### 11. الاقتراحات :

- وضع نظام رقابي متطور و حديث لضبط السلوك الإداري للممارسات الإدارية من قبل الموظفين و رؤساء الأقسام في مختلف الوحدات .
- تطوير العاملين بشكل دوري و تشجيع مفهوم الرقابة الضمنية و الجماعية التي تعزز من ولاء و ثقافة العاملين المنظمة .
- استحداث نظام رقابي يجسد المنظور التكنولوجي داخل بلديات الكرك الكبرى من اجل زياد تفعيل اداء العاملين و تحسين جودة المخرجات
- تطوير نظم الرقابة الالكترونية التي تساعد على كشف الانحرافات و التجاوزات و معالجتها فور حدوثها .
- الالتزام بالسياسات و الاجراءات التنظيمية و العمل على تحديثها لضمان كفاءة نظام الرقابة الداخلية في البلدية .

## المراجع :

## • المراجع باللغة العربية :

- 1- الدبيس فضل، (1999)، دور ديوان الرقابة والتفتيش الإداري في تحسين الغذاء، (د.ن)، جامعة آل البيت، ص 58.
- 2- الذنبيات محمد، (1992)، ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، المبررات والتوجهات، جهود التطوير الإداري في الأردن، ديوان الخدمة المدنية، عمان، ص 37.
- 3- الطراونة امل، (1996)، واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات الأردنية ، دراسة مقارنة " ، دراسات العلوم الإدارية ،المجلد 23،العدد 2 ، ص174.
- 4- العلكمي أحمد حسين ، (2005) ، اتجاهات العاملين في الدوائر الحكومية " منطقة تبوك " في المملكة العربية السعودية نحو فعالية الرقابة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ص 95.
- 5- القباني بكر ، (1968) ، الإدارة العامة ، القاهرة . دار النهضة العربية، 1968، ص68-71.
- 6- ديوان الرقابة والتفتيش الإداري، (1992) ،الأردن، نظام ديوان الرقابة، رقم (55) ديوان الرقابة، عمان، المادة (8).
- 7- محمد أحمد خليل، (1994) ، المراجعة والرقابة المحاسبية ، دار الجامعات المصرية.
- 8- ياغي عبد الحميد، (1994) الرقابة في الإدارة العامة ، عمان: الجامعة الأردنية، ص 40-73.

## • المراجع باللغة الانجليزية :

10. Elion, Samuel. 1979. Management Control, 2nd ed., Pergamon Press, Oxford, p19.
11. Maciariello, J. and Kirby, C. 1994. Management Control Systems :Using Adaptive Systems, 2nd ed., Prentice- Hall, inc.
12. Peterson, Kent. 1984. Mechanisims of Administrative Control Over Managers in Educational Organization, *Administrative Science Quarterly*, 2a (4).
13. Puxty and Chua, W. 1989. Ideology, Rationality, and the Management Control Process, (in) W.Chua T. Lowe and T. Puxty

(editors), *Critical Perspectives in Management Control*, The Macmillan Press, Hong Kong,p73-80

**14.** Sim, Khim. 1996. The Role of Management Control, Systems to Promote Performance in an Environment of Continuous Improvement: An Empirical analysis, Dissertation Abstracts International,p104-110

**15.** Terry, George. 1995. Principles of Management, Richard Irwin ,p54

**16.** Uma Sekaran.2003. Research Methods for Business: A Skill Building Approach, John Wiley & Sons; 4th Edition.p219