

الرقابة الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة: شركة الاتصالات الفلسطينية

محمد فريد عمر حسونة

(محاضر أكاديمي - تخصص إدارة الأعمال قسم العلوم الإدارية والمالية - جامعة الأقصى)

<https://doi.org/10.65723/RMSP2627>

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة حالة شركتي جوال وأوريدو للاتصالات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركتي جوال وأوريدو، في حين تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية حسب معادلة ثامبسون لاختيار العينات، وبلغ حجمها (318) موظفًا، بما يضمن تمثيلًا دقيقًا لمختلف فئات المجتمع، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تُعد عاملاً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث جاء متغير وجود نظام رقابة فعال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40) ووزن نسبي (91%)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية النظم الرقابية في دعم الأداء. كما أظهرت النتائج أن تطبيق السياسات والإجراءات، والتواصل الفعال مع الموظفين، والتقييم الدوري للأداء، إضافة إلى التحفيز والمكافآت، جميعها أسهمت بدرجات مرتفعة في تحسين الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة الرقابة الإدارية وتحديثها باستمرار، وتطبيق سياسات وإجراءات مرنة وواضحة، وتحسين قنوات التواصل داخل المؤسسات، إلى جانب تبني برامج تقييم دوري للأداء، وتطوير أنظمة حوافز ومكافآت فعّالة تساهم في رفع مستوى الدافعية والإنتاجية لدى العاملين. وخلصت الدراسة إلى أن فاعلية الرقابة الإدارية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز واستدامة النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة جوال الفلسطينية، شركة أوريدو الفلسطينية.

ABSTRACT:

This study aimed to examine the impact of administrative control on improving job performance among employees in the Palestinian private sector, through a case study of Jawwal and Ooredoo telecommunications companies. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection instrument. The study population consisted of all employees of Jawwal and Ooredoo, totaling 1,816 employees. A stratified random sampling method was employed to select a representative sample of 318 employees, ensuring accurate representation of all population strata. The findings revealed that administrative control is a vital factor in enhancing job performance within organizations. The presence of an effective control system ranked first, with a mean

score of 4.40 and a relative weight of 91%, reflecting employees' strong awareness of the importance of structured control systems in supporting performance. Furthermore, the results indicated that the implementation of policies and procedures, effective communication with employees, periodic performance evaluation, and incentive and reward systems all significantly contributed to improving job performance. Based on these findings, the study recommended strengthening and continuously updating administrative control systems, adopting clear and flexible policies and procedures, enhancing internal communication channels, implementing regular performance appraisal programs, and developing effective incentive and reward systems to boost employee motivation and productivity. The study concluded that effective administrative control represents a fundamental pillar for achieving superior job performance and ensuring sustainable organizational success in the long term.

Keywords: Administrative Control, Job Performance, Palestine Telecommunications Company, Jawwal Palestinian Company, Oredoo Palestinian Company.

المقدمة:

تطور مفهوم الرقابة الإدارية مع نمو حجم المؤسسات، وتزايد تعقيد أنشطتها، وتطور علم الإدارة، وثورة المعلومات. فقد تحول من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أوسع وأشمل يشمل جميع جوانب النشاط، سواء أكانت إدارية أم مالية أم قانونية أم فنية. كما تطورت وظيفتها من دور وقائي - حماية الأموال، ومنع الأخطاء والتجاوزات، والتحقق من دقة البيانات - إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. وهذا ما يُعرف الآن بمفهوم الرقابة الشاملة. فالرقابة، شأنها شأن الأنشطة الرئيسية الأخرى في أي منظمة، كالتخطيط ثم التنظيم تحت إشراف القيادة، ضرورية. لا يمكن لأي منظمة أن تؤدي دورها وتحقق أهدافها دون اللجوء إلى أي من هذه العناصر الأربعة. ومن خلال تنسيقها، نحقق غاياتنا. ويختلف تعريف دورها باختلاف الأنظمة السائدة.

أولاً: أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها، تتمحور أسئلة الدراسة حول السؤال الرئيس الآتي:

ما هي الرقابة الإدارية وما أثرها على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
4. ما أكثر أبعاد الرقابة الإدارية تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية " شركة جوال الفلسطينية " ؟
5. هل تختلف آراء العاملين حول دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ثانياً : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

1. الرقابة الإدارية

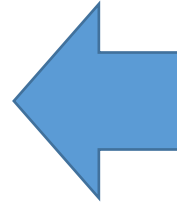
1.1 وجود نظام رقابي فعال

1.2 تطبيق السياسات والإجراءات

1.3 التواصل الفعال مع الموظفين

المتغير التابع

الأداء الوظيفي



ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
3. الكشف عن أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص الفلسطيني.
4. تحديد أبعاد الرقابة الإدارية الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء الوظيفي.
5. بيان الفروق في تصورات العاملين حول دور الرقابة الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
6. تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير نظم الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص.

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها:

- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لا سيما في بيئة القطاع الخاص الفلسطيني.
- توضح التحول الحديث في مفهوم الرقابة الإدارية من مجرد أداة مالية وقائية إلى مفهوم شامل يركز على رفع الكفاءة وتحسين الأداء.
- توفر إطاراً نظرياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في مجالات الإدارة، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية.

2. الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

- مساعدة إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية في تقييم فاعلية نظم الرقابة الإدارية المطبقة لديها.
- تقديم نتائج وتوصيات عملية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تطوير أساليب الرقابة الإدارية.
- إفادة إدارات الشركات الخاصة الأخرى في تبني نظم رقابية حديثة تعزز الكفاءة والإنتاجية.
- دعم متخذي القرار في القطاع الخاص بمعلومات علمية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

خامساً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1. الرقابة الإدارية

هي مجموعة الإجراءات والأساليب الإدارية التي تعتمد عليها شركة الاتصالات الفلسطينية لمتابعة الأداء الفعلي للعاملين، ومقارنته بالمعايير والخطط الموضوعية، والكشف عن الانحرافات ومعالجتها، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، كما تقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

2. الأداء الوظيفي

هو مستوى إنجاز العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية، وفق المعايير المعتمدة في شركة الاتصالات الفلسطينية، ويقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المبحوثون من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبانة الخاصة بالأداء الوظيفي.

3. العاملون

هم جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية خلال فترة تطبيق الدراسة.

4. القطاع الخاص

هو مجموعة المؤسسات والشركات غير الحكومية التي تمارس أنشطة اقتصادية وخدمية، وتهدف إلى تحقيق الربح، وتمثل شركة الاتصالات الفلسطينية نموذجاً تطبيقياً له في هذه الدراسة.

5. شركة الاتصالات الفلسطينية

هي المؤسسة الوطنية المقدمة لخدمات الاتصالات في فلسطين، والتي تم اختيارها ميداناً لتطبيق هذه الدراسة وتحليل أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

الفصل الثاني : الإطار النظري

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم الرقابة الإدارية

تُعدّ الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه. وتهدف إلى ضمان توافق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية. يُعرّفها روبنز (2020) بأنها عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير محددة مسبقاً، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق أهداف المنظمة. تكتسب الرقابة الإدارية أهمية خاصة في مؤسسات القطاع الخاص نظراً لتزايد المنافسة، والتغيرات التكنولوجية السريعة، والضغوط المتعلقة بالجودة والكفاءة وخفض التكاليف.

2. أهداف الرقابة الإدارية

تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف، أبرزها:

- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
- تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموظفين.
- تعزيز الانضباط والالتزام بسياسات وإجراءات المنظمة.
- دعم عملية صنع القرار الإداري.

3. أنواع الرقابة الإدارية

تتعدد أنواع الرقابة الإدارية، ويمكننا تحديدها وفقاً للمعايير المستخدمة في تصنيفها، كالوقت مثلاً، ومستوياتها الإدارية، ومصادرها (خليل، 1991، ص 6). وتعني الرقابة الزمنية توقيت حدوثها، وتشمل الرقابة الوقائية، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة. أما الرقابة حسب المستوى الإداري، فتُصنف وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع (خليل، 1991، ص 562):

الرقابة على مستوى الفرد (أداء الموظفين)، والرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (قياس الإنجاز الفعلي لكل قسم)، والرقابة على مستوى المؤسسة (تحديد كفاءتها في تحقيق أهداف مثل الربحية، والحصة السوقية، والقدرة التنافسية) (عباس، 1995، ص 14). وتشمل الرقابة من حيث المصدر الرقابة الذاتية، وهي رقابة الضمير والأخلاق لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يحفزهم على أداء عملهم بجد وإتقان. ينبع هذا من إيمان راسخ بالله عز وجل، وفهم كامل بأن الله يعلم ما خفي وما ظاهر. أما الرقابة الخارجية فهي الرقابة التي تمارسها جهات خارجية على أنشطة المؤسسة، كالتدقيق الخارجي، وإشراف البنك المركزي، والرقابة الشرعية، والرقابة البرلمانية.

يمكن تصنيف الرقابة الإدارية إلى عدة أنواع، أهمها:

- الرقابة الاستباقية: تُمارس قبل بدء العمل، مثل وضع السياسات والتعليمات.
 - الرقابة المتزامنة: تُمارس أثناء تنفيذ العمل، مثل الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة.
 - الرقابة اللاحقة: تُمارس بعد إنجاز العمل، من خلال التقارير وتقييم النتائج.
- كما يمكن التمييز بين الرقابة التقليدية والرقابة الحديثة، التي تعتمد على نظم المعلومات الإدارية ومؤشرات الأداء.

4. مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى الإنجاز الذي حققه الفرد عند مستوى رايه بالمهام والمسؤولين الموكلين إليه، ومدى كفاءته في توظيف مهاراته وقدراته ومعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية والفعالة. ويكون الأداء الوظيفي انعكاساً مباشراً لسلوك العامل داخل بيئة العمل، ومدى توافق هذا السلوك مع ما هو محدد (Armstrong, 2014). وقد عرّف Dessler (2019) الأداء الوظيفي بأنه «درجة الموظفين في تحقيق أهدافهم من خلال جودة العمل المنجز، وسرعة الإنجاز، والالتزام بالتعليمات والقوانين، والتنسيق على التعاون مع الآخرين». ونؤكد أن التنفيذ لا يتعلق بالنتيجة النهائية فقط، بل يشمل أيضاً أسلوب تنفيذ العمل والسلوكيات المصاحبة له. ويتكون الأداء الوظيفي من عدة حزم رئيسية، ومن أبرزها:

- جودة الأداء: وتعكس مدى تميز العمل وخلوته من سبب، ومستوى الإتقان الذي يقدمه الموظف في أداء مهامه.
- سرعة الوقت: وتمكن المشارك في إنجاز الأعمال الأساسية ضمن الأداة التجريبية وأقل تأخير ممكن.

- الالتزام الوظيفي: ونعتمد الالتزام بقوانين وأنظمة العمل، والمحافظة على أوقات الدوام والمسؤوليات المهنية.
- التعاون الجماعي: ويمثل في فريق العمل ضمن الفريق، ويتفاعل بشكل وثيق مع الزملاء والرؤساء.
- القدرة على حل المشكلات: وتغيير مهارة الموظف في مواجهة المشكلات وتحديد الأسباب التي تساهم في تحسين سير العمل (Robins & Judge, 2020).

Campbell et al (1993) إلى تحقيق مفهوم الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد، ولا يمكن قياسه على مؤشر واحد فقط، بل يتطلب استخدام مجموعة من السلوكيات والكمية لتحقيق تقييم دقيق وموضوعي. وبالتالي، فهو ذو أداء وظيفي متنوع باعتباره هدفاً للمنظمات، خاصة في القطاع الخاص، لما له من مساهمين مباشر في الرعاية الصحية كجزء من العضوية.

5. النظريات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أ- هرم ماسلو للاحتياجات:

تنص هذه النظرية على أن دافعية الفرد للعمل مرتبطة بمدى تلبية احتياجاته. وتصنف هذه الاحتياجات إلى فئتين: الاحتياجات الأساسية، وتشمل الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية واحتياجات الأمان، والاحتياجات الثانوية، وتشمل احتياجات الانتماء والتقدير والاحترام وتحقيق الذات. ركز ماسلو على دافعية الاحتياجات ودور الموظف في العمل، مما يحسن مستوى أدائه، وبالتالي يوفر الموظف الاستقرار من خلال توضيح وتلبية الحاجة إلى تقدير الذات واحترامها في قمة الهرم، مؤكداً أن ذلك يبدأ بتلبية الاحتياجات الأساسية المتمثلة في الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان، أو الاحتياجات الاجتماعية، ثم ينتقل إلى محاولة تلبية احتياجاته الأخلاقية في قمة الهرم، وأن تلبية هذه الاحتياجات لها تأثير إيجابي على دافعيته للعمل لتحقيق الأهداف المرجوة، ورغبته الملحة، وذلك من خلال تقدمه إلى مكانة اجتماعية مرموقة وتلبية تلك الرغبة.

ب- نظرية الحاجة إلى الإنجاز (ماكليلاند):

تؤكد هذه النظرية أن الخصائص الشخصية لبعض الأفراد تدفعهم بطبيعتهم إلى الأداء المتميز، ويتصرفون كما لو كانوا يمتلكون مصادر داخلية للتحفيز الذاتي، وذلك استناداً إلى اختلافهم في مدى امتلاكهم لهذا الدافع الذاتي للإنجاز والأداء العالي والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بها. ينبغي أن تكون هذه الأهداف رفيعة المستوى وفعالة. ينبغي أن تُحدد الدراسات الأفراد الذين يشغلون عادةً مناصب مهمة، لا سيما المناصب الإدارية، حيث تضمن المنظمة تحفيزهم الذاتي. هذه سمة مهمة للقائد الإداري.

6. العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

لطالما لعبت الرقابة، بوصفها وظيفة من وظائف غير إدارية، دوراً أساسياً في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر التاريخ. يعتبرها الباحثون ظاهرة عامة، ضرورية في الإدارة لأنها تمثل رقابة على الآخرين، ويتجاوز تأثير كل إجراء إداري ذلك. من الشائع ملاحظة بعض الأخطاء وهدر الجهود التنظيمية، وما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الأهداف. والهدف المنشود هو صياغة آلية رقابية في شكل تقارير دورية تُقدم للإدارة. يُعتبر هذا ضرورياً لتصحيح هذه الأخطاء والانحرافات أو منع حدوثها.

هذه الأخطاء والانحرافات. تُعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الأربع الرئيسية التي تشكل العملية الإدارية. لموقعها في التسلسل الهرمي للوظائف الإدارية أهمية خاصة، وهي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، بل هي جزء لا يتجزأ منها يكمل الأداء الإداري في الإدارة العامة. نظراً لتزايد حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي، وتزايد أعداد العاملين، وما يترتب على ذلك من تأثير مفاهيم جديدة للرقابة على الإدارة والاقتصاد، فقد أصبح الباحثون... الإدارة المعاصرة

يُعتبر أي نظام إداري يفتقر إلى رقابة فعالة ومنظمة قاصراً، ويفتقر إلى العناصر الأساسية لوجوده. ولكي تؤدي الرقابة الإدارية مهامها بفعالية وتحقق النجاح للمؤسسة، يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

- المرونة: يجب أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتكيف والتطوير وفقاً لظروف العمل وأي تطورات جديدة داخل المؤسسة أثناء تطبيقها.
- الملاءمة: يجب أن تكون الرقابة ملائمة لطبيعة العمل الموكل إلى كل مؤسسة.

- الوضوح: يُعد اختيار أساليب واضحة تمنع الغموض والازدواجية في عمليات العمل وآليات الرقابة أمراً بالغ الأهمية. ينبغي تعريف هذه الأساليب بطريقة تُمكن جميع الإدارات من فهمها، إذ إن الغرض منها هو توجيه والإرشاد والتصحيح، وليس مجرد تحديد العيوب.
 - التكلفة المنخفضة: يجب أن تتسم الرقابة بتكاليف منخفضة لا تُثقل كاهل الموارد. يجب أن تتجاوز العوائد التكاليف.
 - الدقة: ينبغي أن يتميز نظام الرقابة في المؤسسة بسرعة تحديد الأخطاء قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة دون أي عوائق تعرقل سير العمل.
 - القدرة على تصحيح الانحرافات: تتجلى فعالية وكفاءة نظام الرقابة في قدرته على تصحيح الانحرافات بعد وقوعها، وتحديد أسبابها، وإمكانية تطبيق إجراءات وقائية أو تصحيحية بشأنها.
 - الفعالية: من خلال قيام جهة الرقابة بتنفيذ جميع مهامها منذ لحظة اكتشاف الخطأ ومعالجته وحتى حله.
 - التغذية الراجعة: من خلال تمكين نظام الرقابة الناجح من فهم مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام، وتحديد الأهداف المحققة من خلال هذا التفاعل، والمراقبة المستمرة والاستجابة للتغذية الراجعة ذات الصلة، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة.
 - الاعتبارات الإنسانية: من الضروري تعزيز جو من التعاون والزمالة داخل المؤسسة، إذ غالباً ما تكون الرقابة عملية فردية. فهي تعتمد على الضغط والتفتيش والبحث عن الأخطاء. لذلك، من الضروري إشراك القائمين على الرقابة في وضع معاييرها، وتطوير آليات المراقبة الذاتية، وتزويدهم بأدوات الرقابة التي تمكنهم من فهم مستوى أدائهم وتصحيح أخطائهم فوراً.
 - استمرارية التقارير الدورية: لا ينبغي أن تتم الرقابة بطرق منفصلة وغير منتظمة، بل يجب أن تكون دورية ومستمرة.
- وهذا يعني أنها يجب أن تتم على النحو التالي: (قبل التنفيذ) من خلال إعداد نظام الرقابة وتجهيزه؛ (أثناء التنفيذ) من خلال مراجعته وتصحيحه لتحديد أي انحرافات؛ (بعد التنفيذ) من خلال تقييم النتائج وتصحيح المسار مستقبلاً.
- تؤثر الرقابة الإدارية بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي، حيث تُسهم في:
- توضيح توقعات ومعايير العمل للموظفين. تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم والالتزام بمعايير الجودة.
 - تقليل الأخطاء والانحرافات في العمل.
 - تعزيز الشعور بالعدالة والمساءلة داخل المؤسسة.
- مع ذلك، تعتمد فعالية الرقابة على كيفية تطبيقها. فالإشراف المرن والداعم يُسهم في تحسين الأداء، بينما قد يؤدي الإشراف الصارم والمفرط إلى انخفاض الروح المعنوية.

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

أولاً: دراسات متعلقة بالرقابة الإدارية

1. دراسة العتيبي (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت عددًا من الموظفين في شركات الخدمات والإنتاج.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أساليب الرقابة الإدارية الحديثة (مثل الرقابة القائمة على الأهداف والرقابة القائمة على مؤشرات الأداء) ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، لا سيما فيما يتعلق بجودة الأداء والالتزام الوظيفي. وأكدت الدراسة أن وضوح معايير الرقابة وعدالتها يسهمان في تحسين سلوك الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

2. دراسة الشمري (٢٠١٩)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الموظفين في مؤسسات الخدمات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين الإداريين في عدد من مؤسسات الخدمات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف الممتاز (الذي يُجرى أثناء أداء العمل) كان أكثر فعالية في تحسين كفاءة الموظفين مقارنةً بالإشراف اللاحق لأداء العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن معايير الإشراف الواضحة والمُفسَّرة جيداً للموظفين تُقلل من الشعور بالظلم التنظيمي، وتُعزز العدالة والشفافية داخل المؤسسة.

3. دراسة غسان شاهين بعنوان "الرقابة الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة":

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتوضيح الدور المهم الذي تؤديه الرقابة الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ومهامها ومسؤولياتها، والتحقق من أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات يُعدّ أحد العوامل التي أدت إلى أوجه قصور ملموسة في أدائها. كما تتضمن الدراسة تحديد مدى توافر عناصر الرقابة الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، بالإضافة إلى تحديد أثر استخدام أساليب الرقابة على تحقيق أهداف الرقابة الداخلية في هذه المنظمات. اعتمدت الدراسة على أدوات بحثية شملت الاستبيانات والملاحظة المباشرة. علاوة على ذلك، تم اختيار عينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتضمنت ١٢٩ منظمة. استخلص الباحث 126 استبياناً، ولكن نظراً لعدم جدية بعض الإجابات، تم استبعاد 6 استبيانات. وبذلك، تألفت عينة الدراسة النهائية من 120 منظمة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نلخصها فيما يلي: - توجد علاقة مباشرة بين توافر عناصر الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.

تحقق أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة أهدافها.

مجلة الاتصال في العلوم الإنسانية والاجتماعية

4. بحث لمصباح محمد بعنوان "دور الرقابة على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر - الرقابة الإدارية والمالية":
تمحورت مشكلة البحث حول دور الرقابة على المؤسسات الاقتصادية، والأخطاء التي قد تحدث في بناء الطابع الاقتصادي، من منظور مالي وإداري، وذلك لمنع الانحراف عن مجموعة من الآليات والأساليب. وكان السؤال الرئيسي: ما هو واقع الرقابة على المؤسسات الاجتماعية من منظور إداري ومالي؟ أما فرضيات البحث، فكانت كالتالي:

- أن للرقابة الإدارية دوراً في المؤسسات الاجتماعية ذات الطابع الاقتصادي.

- أن التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاجتماعية هو موضوع الدراسة. الرقابة الإدارية والمالية.

ثانياً: دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي

1. دراسة حسن (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإشراف الإداري على الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص الفلسطيني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبيان وُرّع على عينة من الموظفين في شركات فلسطينية مختلفة.

خلصت الدراسة إلى أن ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين يُعدّ من أهم العوامل التي تُقلل من فعالية الرقابة الإدارية، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. في المقابل، أكدت النتائج أن إشراك الموظفين في وضع معايير الرقابة وتوضيح أهدافها يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء التنظيمي.

2. دراسة خان وعباس (2020)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أنظمة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في شركات الاتصالات في الدول النامية. استخدم الباحثون منهجاً كمياً، معتمدين على استبيان وُرّع على موظفين في عدد من شركات الاتصالات. أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الرقابة الواضح والشفاف يُسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية، وزيادة التزام الموظفين، وتعزيز ثقتهم بالإدارة. كما أشارت الدراسة إلى أن الإشراف الفعال، عند تطبيقه بأسلوب داعم لا قمعي، يُحسن الأداء الوظيفي دون التأثير سلباً على الدافعية.

3. كامبل وآخرون (1993)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري شامل لمفهوم الأداء الوظيفي وتحديد أبعاده الأساسية. اعتمد الباحثون على التحليل النظري والنماذج السلوكية للأداء في المؤسسات.

خلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي لا يُقاس بالنتائج النهائية فقط، بل يشمل أيضاً سلوكيات العمل، والجهد المبذول، والالتزام التنظيمي، والقدرة على التكيف مع متطلبات الوظيفة. وأكدت الدراسة أن أنظمة التقييم العادلة والشفافة تُسهم في تحسين أداء الموظفين على المدى الطويل.

4. أرمنسترونغ (2014) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. وركزت على دور التدريب والتقييم والتحفيز في تحسين أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن معايير الأداء الواضحة والتغذية الراجعة المستمرة من الإدارة تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل. كما أكدت الدراسة وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي والتحفيز والرضا الوظيفي.
 5. كوبمانز وآخرون (2014) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة علمية لقياس الأداء الوظيفي الفردي في المؤسسات. استخدم الباحثون منهجاً كمياً واعتمدوا على التحليل العاملي الإحصائي. وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: أداء المهام، والأداء السياقي (السلوكيات التعاونية والاستباقية)، والسلوكيات التي تعيق الإنتاجية. وأكدت الدراسة على أهمية استخدام مقاييس متعددة لتقييم الأداء بدقة.
 6. موتوفيدلو وفان سكوتير (1994) سعت هذه الدراسة إلى التمييز بين أداء المهام والأداء السياقي، وتأثير كل منهما على الأداء الوظيفي العام. استخدم الباحثون تحليل الأداء السلوكي. أظهرت النتائج أن الأداء السياقي، كالتعاون والمبادرة والالتزام التنظيمي، لا يقل أهمية عن الأداء الفني في تقييم الأداء الوظيفي العام.
 7. ألبريشت وآخرون (2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مشاركة الموظفين على الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص. اعتمدت الدراسة على استبيان وُزِعَ على عينة كبيرة من الموظفين. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مشاركة الموظفين والأداء الوظيفي. إذ يؤدي شعور الموظف بالتقدير والاحترام إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
- ثالثاً: دراسات دور الرقابة على الاداء الوظيفي:**
1. دراسة أحمد عمر (2023) - اليمن: دور الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الواقع الإداري وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة اليمنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. كشفت الدراسة عن أثر إيجابي قوي للرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي، مما ساهم في زيادة الالتزام الوظيفي، ومسؤولية الإدارة، وكفاءة الأداء. كما أشارت النتائج إلى أن ضعف المتابعة أو غموض التعليمات الإشرافية يؤدي إلى تراجع الأداء. أوصت الدراسة بتطوير السلطة الإدارية والانتقال من النهج التقليدي القائم على السلطة إلى نظام حديث للتوجيه والمتابعة.
 2. دراسة أبريلية والمني (2024): أثر أنظمة الرقابة الإدارية على أداء الموظفين سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنظمة الإدارة على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الأبعاد الأخلاقية والقيمية لتطبيقها. أجريت الدراسة كمياً وطُبِّقت على مجموعة متنوعة من الموظفين. خلصت الدراسة إلى أن أنظمة الإدارة القائمة على الوضوح والإنصاف والتغذية الراجعة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي وأداء المؤسسة. كما أظهرت أن غياب نظام قائم على القيم، يختاره الموظفون، يزيد من قبولهم للهيكल الإشرافي. قد يكون هذا النظام ضاراً، ولا ينبغي أن يدعم الأداء بل أن يقيده.
 3. دراسة أجراها بيات ومشار (2024) بعنوان: الجوائر: جودة الأداء الوظيفي وعلاقتها بالمسؤوليات غير الإدارية. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاختلافات بين المستويات الإدارية فيما يتعلق بوجود الأداء الوظيفي لدى أعضاء مجالس الإدارة في الجزائر. استخدمت الدراسة نموذجاً واعتمدت على استبيان كشف عن عدة محاور للرقابة الإدارية (السابقة، والمتزامنة، واللاحقة). أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري ووجود الأداء الوظيفي. كما أشارت إلى أن الرقابة المتزامنة كانت الأكثر فعالية في تحسين الأداء مقارنة بالرقابة اللاحقة. أوصت الدراسة باستخدام الرقابة ليس فقط كأداة للعقاب، بل أيضاً كأداة للتطوير.

4. دراسة حريفة والأمين (2024): أنظمة إدارة الأداء وأداء الموظفين
هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة تحليلات الأدبيات المتعلقة بإدارة الأداء وعلاقتها بالموظفين في المؤسسات. وقد استخدمت منهجية مراجعة شاملة للأدبيات، شملت فحص جزء كبير من الأبحاث المنشورة بعد عام 2020. وخلصت الدراسة إلى أن أنظمة إدارة الأداء، حتى تلك التي لا يمكن إدارتها بشكل مباشر، تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال مواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز التغذية الراجعة الفعالة، ورفع مستوى التحفيز.

وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن غياب أنظمة الرقابة يؤدي إلى ضعف الأداء، على وجه الخصوص.

-التعقيب العام على الدراسات السابقة

ركزت الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية (العتيبي، ٢٠١٨؛ الشمري، ٢٠١٩؛ غسان شاهين؛ مصباح محمد) على دور الرقابة في تنظيم الأداء التنظيمي ومنع الانحرافات. واتفقت هذه الدراسات على أن الرقابة الإدارية أداة أساسية لضمان تحقيق أهداف المنظمات، سواء في القطاع الخاص أو منظمات المجتمع المدني أو المؤسسات الاقتصادية. وأبرزت هذه الدراسات أهمية ما يلي:

- معايير رقابة واضحة.
 - تطبيق الرقابة بشكل عادل.
 - الانتقال من الرقابة العقابية التقليدية إلى الرقابة التوجيهية الحديثة.
 - فعالية الرقابة المتزامنة مقارنةً بالرقابة اللاحقة.
 - كما بينت أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية يؤدي إلى قصور في الأداء التنظيمي وظهور أخطاء إدارية ومالية.
 - تناولت الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي (حسن ٢٠٢١، خان وعباس ٢٠٢٠، كامبل وآخرون ١٩٩٣، أرمسترونغ ٢٠١٤، كوبمانز وآخرون ٢٠١٤، موتوفيدلو وفان سكوتير ١٩٩٤، ألبريشت وآخرون ٢٠١٥) مفهوم الأداء من منظورات متعددة، نظرية وتطبيقية.
 - أكدت هذه الدراسات أن الأداء الوظيفي:
- مفهوم متعدد الأبعاد (أداء المهام، والأداء السياقي، والسلوكيات السلبية).
 - لا يقتصر على النتائج النهائية فحسب، بل يشمل أيضاً السلوكيات والجهود والالتزام.
 - يتأثر بعوامل تنظيمية مثل التواصل والتحفيز والمشاركة والتقييم العادل.
 - كما اتفقت هذه الدراسات على أن التغذية الراجعة المستمرة والتحفيز ومشاركة الموظفين في صنع القرار تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي.
- ركزت الدراسات المشتركة (أحمد عمر 2023، أبريلية والماني 2024، بيات ومشاراة 2024، حريفة والأمين 2024) على العلاقة المباشرة بين أنظمة الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- أظهرت هذه الدراسات ما يلي:

- الرقابة الإدارية الفعالة تحسّن الالتزام الوظيفي وجودة الأداء.
- الرقابة القائمة على الرسوم والشفافية تزيد من قبول الموظفين.
- الرقابة المتزامنة أكثر فعالية من الرقابة اللاحقة.
- يؤدي غياب الرقابة أو ضعفها إلى انخفاض الأداء والإنتاجية.
- كما أكدت هذه الدراسات على ضرورة استخدام الرقابة كأداة للتطوير والتحسين، لا كأداة للقمع أو العقاب.

أولاً : نقاط الاتفاق بين الدراسات

يمكن تلخيص أبرز نقاط الاتفاق فيما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية الفعالة وتحسين الأداء الوظيفي.
- أهمية معايير الرقابة الواضحة والعادلة في تعزيز الالتزام الوظيفي.
- يُعدّ التحكم المتزامن أفضل من التحكم اللاحق في تحسين الأداء.
- الدور المحوري للتواصل والتغذية الراجعة في رفع كفاءة الموظفين.

ثانياً : نقاط الاختلاف بين الدراسات

على الرغم من وجود اتفاق عام، فقد اختلفت الدراسات في عدة جوانب، أبرزها: الاختلافات في بيئة التطبيق

- أجريت بعض الدراسات في القطاع الخاص (العنبي، حسن، خان، وعباس).
- بينما أجريت دراسات أخرى في القطاع الحكومي أو منظمات المجتمع المدني (غسان شاهين وأحمد عمر).

ثالثاً : الاختلافات في المنهجية

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.
 - واعتمدت بعض الدراسات على التحليل النظري أو مراجعة الأدبيات (كامبل، حريفة، والأمين).
- الاختلافات في التركيز

- ركزت بعض الدراسات على الإشراف كوظيفة إدارية بحتة.
- بينما ركزت دراسات أخرى على الأبعاد الإنسانية والأخلاقية للإشراف وتأثيره على التحفيز.
- الاختلافات في أبعاد الأداء الوظيفي المدروسة
- ركزت بعض الدراسات على جودة الأداء والإنتاجية.
- وركزت دراسات أخرى على الأداء السياقي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.

الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يعرض الفصل الإطار المنهجي للدراسة، مُسلطاً الضوء على كيفية جمع البيانات وتحليلها، وعرض النتائج بطريقة منظمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات. كما يناقش منهجية البحث المُستخدمة، مُوضحاً أهمية اختيار المنهج الوصفي التحليلي، ويصف أدوات جمع البيانات وخصائص العينة.

القسم الأول: إجراءات الدراسة ومنهجيتها

أولاً: منهجية البحث

المنهج الوصفي التحليلي: تم اعتماد هذا المنهج لاستكشاف أثر معوقات التحول الرقمي على القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الفلسطينية. يُساعد هذا المنهج في وصف الظواهر الإدارية بدقة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. المنهج الإحصائي: استُخدم هذا المنهج كأداة مُكملة لاختبار الفرضيات، مُساعداً في التحقق من العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة.

مصادر البيانات

- البيانات الأولية: جُمعت البيانات من عينة الدراسة باستخدام استبيانات، تعكس آراء المشاركين حول المعوقات.
- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المصادر المنشورة سابقاً لدعم تحليل الظاهرة واستكشاف المواضيع ذات الصلة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يشمل جميع موظفي شركتي جوال وأوريدو، والبالغ عددهم 1816 موظفاً.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، وتضمنت 318 موظفاً، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً لجميع شرائح المجتمع.

خصائص العينة

تتميز عينة الدراسة بتمثيلها المتوازن لمجتمع البحث. وقد تم اختيارها باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية وفقاً لصيغة ستيفن طومسون. تم تقسيم المجتمع الكلي إلى طبقات بناءً على الشركة (جوال وأوريدو)، مما يقلل من احتمالية التحيز ويزيد من دقة النتائج.

حجم العينة: تألفت العينة من 318 موظفاً، مما يضمن موثوقية التحليل الإحصائي والقدرة على استخلاص استنتاجات دقيقة.

تنوع العينة: تشمل العينة موظفين من مختلف المستويات الإدارية والفئات العمرية ومستويات الخبرة العملية، مما يعكس تنوع بيئة العمل.

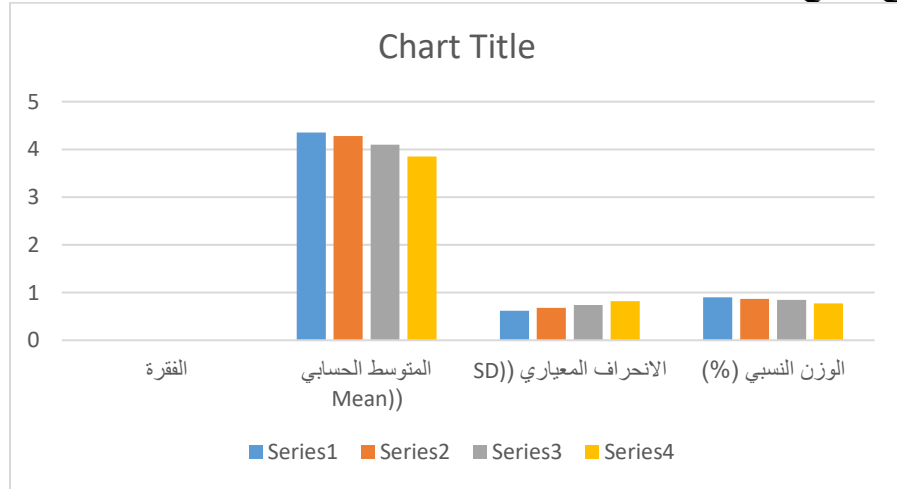
الخصائص الديموغرافية للعينة

الجدول رقم (1) يوضح توزيع الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	72	22.60%
	30 – أقل من 40	138	43.40%
	40 – أقل من 50	84	26.40%
	50 فأكثر	24	7.60%
الجنس	ذكر	192	60.40%
	أنثى	126	39.60%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	46	14.50%
	5 – أقل من 10	102	32.10%
	10 – أقل من 20	138	43.40%
	20 فأكثر	32	10%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	210	66%
	ماجستير	92	28.90%
	دكتوراه	16	5.10%
المستوى الوظيفي	مدير دائرة/قسم	120	37.70%
	موظف إداري	198	62.30%

نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية (العمر):

- النسبة الأكبر: من 30 إلى أقل من 40 عامًا (43.40%)، مما يعكس أغلبية من الموظفين النشطين إداريًا ومهنيًا.
 - من 40 إلى أقل من 50 عامًا: 26.40%، مما يدل على تمثيل جيد للموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة.
 - أقل من 30 عامًا: 22.60%، مما يعكس مشاركة الموظفين الجدد.
 - 50 عامًا فأكثر: 7.60%، مما يدل على انخفاض نسبة الموظفين الأكبر سنًا في مكان العمل.
- شكل رقم (1) يوضح توزيع العينة العمر



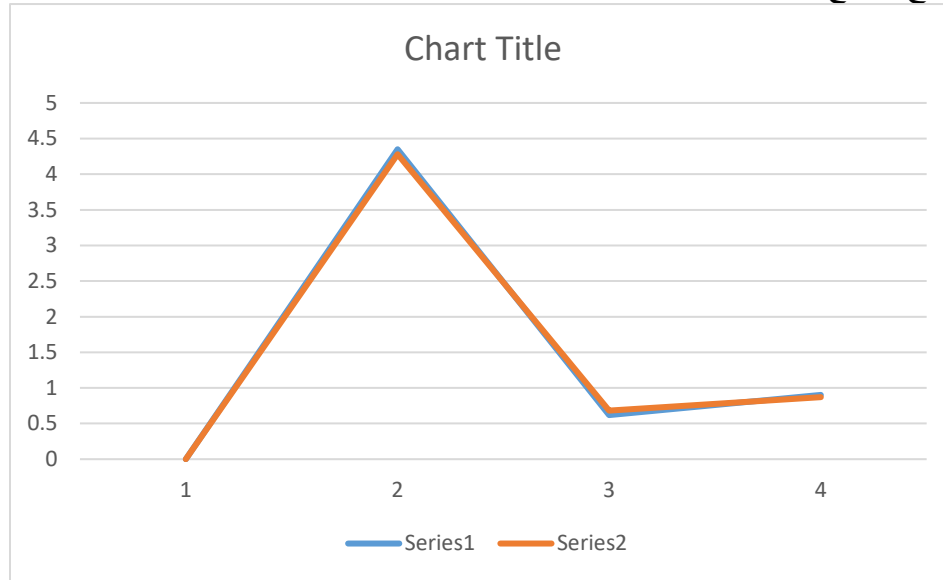
ملخص نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية

أولاً: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية (الجنس)

توزيع المشاركين: شغل الذكور 60.4% (192 موظفًا) من العينة، بينما مثلت الإناث 39.6% (126 موظفة).
التوازن بين الجنسين: يعكس التوزيع تمثيلًا جيدًا لكلا الجنسين، مع ميل طفيف نحو الذكور، وهو أمر متوقع في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

أهمية التوزيع: يتيح هذا التوزيع مقارنة وجهات نظر كلا الجنسين فيما يتعلق بعوائق التحول الرقمي وتأثيرها على القيادة الاستراتيجية.

شكل رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة الجنس



ثانيًا: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة)

توزيع الخبرة:

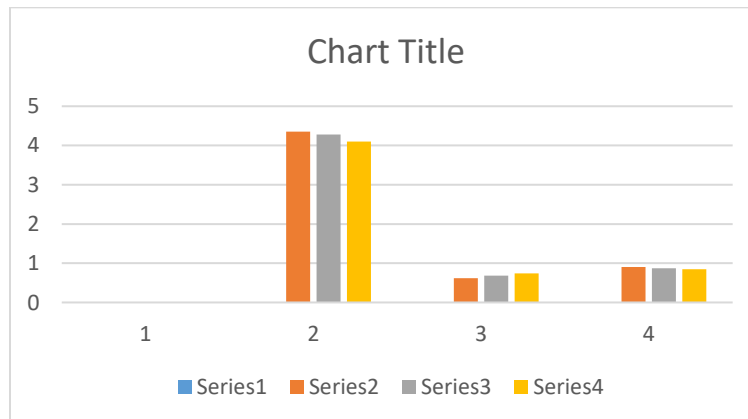
14.5% (46 موظفًا) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

32.1% (102 موظفًا) لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات.

43.4% (138 موظفًا) لديهم خبرة تتراوح بين 10 و20 سنة.

10% (32 موظفًا) لديهم خبرة 20 عامًا أو أكثر. تحليل النتائج: تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة واسعة، مما يعزز قدرتهم على توظيف هذه الخبرة لتحسين الأداء.

شكل رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة الخبرة



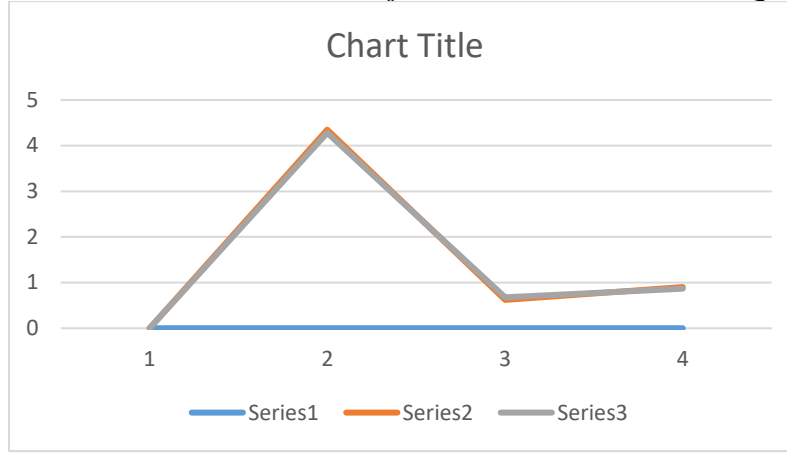
ثالثاً: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي)
توزيع المؤهلات:

٦٦٪ (٢١٠ موظفين) حاصلون على درجة البكالوريوس.

٢٨.٩٪ (٩٢ موظفًا) حاصلون على درجة الماجستير.

٥.١٪ (١٦ موظفًا) حاصلون على درجة الدكتوراه.

الأثر: يشير التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يمتلكون مؤهلات مناسبة لدعم التحول الرقمي والقيادة الاستراتيجية.
شكل رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي



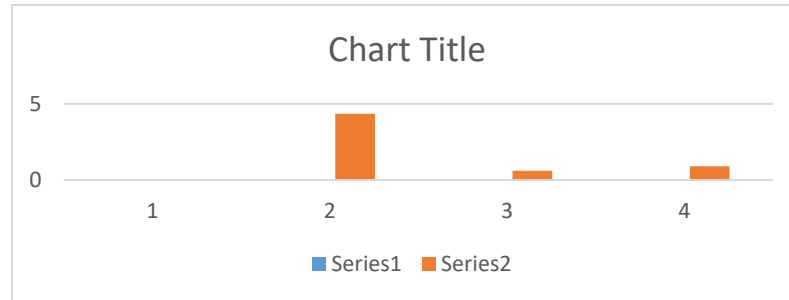
رابعاً: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي)
توزيع المستويات:

٦٢.٣٪ (١٩٨ موظفًا) يشغلون مناصب إدارية.

٣٧.٧٪ (١٢٠ موظفًا) مديرو أقسام أو شعب.

الدور الوظيفي: تشير النتائج إلى أن الموظفين الإداريين هم العمود الفقري للعملية، بينما يلعب المديرون دورًا محوريًا في التخطيط والإشراف.

شكل رقم (5) يوضح توزيع عينة المستوى الوظيفي



1. صلاحية الاستبيان

الصلاحية الظاهرية للأداة / صلاحية الخبراء:

عُرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في الرقابة والاداء الوظيفي

تم تعديل صياغة بعض الأسئلة بناءً على ملاحظات الخبراء لضمان وضوحها وملاءمتها.

1.1 صلاحية المقياس:

1.1.1 الاتساق الداخلي: حساب معاملات الارتباط بين البنود ضمن المحور نفسه للكشف عن الارتباط.

1.1.2 الاتساق البنائي: فحص العلاقات بين المحاور المختلفة للتحقق من توافقها مع الإطار النظري.

ثانياً: موثوقية الاستبيان

طرق التقييم: طريقة التجزئة النصفية: حساب معامل الارتباط بين نتائج نصفي الاستبيان.
طريقة ألفا كرونباخ: استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية الداخلية، حيث تُعتبر القيم التي تزيد عن 0.70 مقبولة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
مقياس ليكرت: لتصنيف مستويات الموافقة على البنود.
التكرارات: لحساب عدد المشاركين لكل خيار.
المتوسط: لقياس درجة الموافقة.
الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت الآراء.
معاملات الارتباط: لتحديد قوة العلاقة بين المحاور.
اختبارات الدلالة الإحصائية: مثل اختبارات t واختبارات F للتحقق من دلالة النتائج.
رابعاً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
تحليل البيانات: استُخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك اختبار التوزيع الطبيعي.
اختبار كولموغوروف-سميرنوف:
وُجد أن جميع البنود تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05.
نتائج الرقابة الإدارية

الجدول رقم (2) يوضح نتائج المتغير المستقل " الرقابة الإدارية "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري (SD)	المتوسط (Mean)	المتغير
0.000	25.50	91	0.60	4.40	وجود نظام رقابي فعال
0.000	24.00	89	0.65	4.30	تطبيق السياسات والإجراءات
0.000	22.50	87	0.70	4.20	التواصل الفعال مع الموظفين
0.000	21.00	85	0.75	4.15	التقييم الدوري للأداء
0.000	20.00	83	0.80	4.00	التحفيز والمكافآت

الاستنتاج

تُظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث تشير الأرقام إلى فاعلية الرقابة في تحسين الأداء من خلال وجود نظام رقابي فعال وتطبيق السياسات بشكل صحيح. تعزز هذه النتائج أهمية الرقابة كعامل رئيسي في تعزيز الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل.

جدول الأداء الوظيفي

الجدول رقم (3). يوضح المتوسطات والاوزان النسبية للمتغير التابع " الأداء الوظيفي "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري (SD)	المتوسط (Mean)	المتغير
0.000	25.50	91	0.60	4.40	وجود نظام رقابي فعال
0.000	24.00	89	0.65	4.30	تطبيق السياسات والإجراءات
0.000	22.50	87	0.70	4.20	التواصل الفعال مع الموظفين
0.000	21.00	85	0.75	4.15	التقييم الدوري للأداء
0.000	20.00	83	0.80	4.00	التحفيز والمكافآت

جدول العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

جدول رقم (4) يوضح العلاقة والاوزان النسبية والمتوسطات الحسابية بين المتغيرين المستقل والتابع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري (SD)	المتوسط (Mean)	المتغير
0.000	24.80	90	0.62	4.35	تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي
0.000	23.50	88	0.65	4.25	تحسين الكفاءة في العمل
0.000	22.90	87	0.70	4.20	تعزيز الالتزام والمسؤولية
0.000	21.50	85	0.75	4.10	تقديم تغذية راجعة
0.000	21.00	84	0.80	4.05	تحقيق الأهداف التنظيمية

الاستنتاج

تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. تشير البيانات إلى أن وجود أنظمة رقابية فعالة وتطبيق السياسات بشكل صحيح يعزز أداء الموظفين ويزيد من الإنتاجية.

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية عاملٌ حيويٌّ في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. وقد قُيسَ أثر الرقابة الإدارية من خلال عدة متغيرات، وكانت النتائج كما يلي:

2. وجود نظام رقابة فعال: حصل هذا المتغير على أعلى متوسط درجات بلغ 4.40، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية وجود أسس تنظيمية تدعم الأداء. ويشير الانحراف المعياري (0.60) والوزن النسبي (91%) إلى اتساع نطاق القبول بين المشاركين.

3. تطبيق السياسات والإجراءات: بلغ متوسط الدرجات هنا 4.30، مما يعكس قناعة المشاركين بأن الالتزام بالسياسات يُحسِّن الأداء المتوقع. وتؤكد قيمة t (24.00) والدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) هذا الرأي.

4. التواصل الفعال مع الموظفين: حصل هذا البند على متوسط درجات بلغ 4.20، مما يُبرز أهمية الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين في رفع مستويات الأداء. التقييم الدوري للأداء:

5. بلغ متوسط درجة هذا المتغير 4.15، مما يدل على أهمية التقييم الدوري في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يوفر للموظفين رؤية واضحة لكيفية تقييم أدائهم.

6. التحفيز والمكافآت: يشير متوسط الدرجة البالغ 4.00 إلى تقدير المشاركين لأهمية المكافآت في تعزيز الأداء. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي من خلال الإشراف الإداري:

1. تعزيز أنظمة الرقابة: ينبغي على المؤسسات تعزيز وجود أنظمة رقابة واضحة وفعالة وتحديثها بانتظام لتلبية احتياجات العمل.

2. تطبيق سياسات مرنة: ينبغي اعتماد سياسات وإجراءات واضحة وتطبيقها بفعالية، مع إجراء مراجعات دورية لضمان توافقها مع متطلبات العمل المتغيرة.

3. تحسين قنوات التواصل: ينبغي تطوير قنوات التواصل، وتهيئة بيئة عمل تشجع الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز التعاون.

4. تطبيق برامج التقييم الدوري: من الضروري تطبيق تقييمات دورية للأداء مع تقديم تغذية راجعة بناءة، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم. تشجيع أنظمة الحوافز:

5. يجب على الإدارة تطوير برامج حوافز ومكافآت فعالة لتعزيز دافعية الموظفين، وبالتالي زيادة التزامهم وإنتاجيتهم.

الخاتمة:

تُبرز هذه الدراسة نتائج قوية فيما يتعلق بتأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، وتؤكد على أهمية الابتكار في أنظمة الرقابة. تكون الإدارة فعالة عندما يتمكن الموظفون من العمل في بيئة تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة، وتساهم أنظمة الرقابة الفعالة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

يتطلب تحقيق أهداف المنظمة التزام الإدارة بتطوير استراتيجيات رقابة شاملة وتخصيص موارد كافية لضمان نجاح هذه البرامج. بناءً على هذه النتائج المشجعة، ثمة حاجة ملحة لتبني هذه التوصيات لضمان استدامة الأداء الوظيفي المحسّن والناجح للمنظمات على المدى الطويل.

المراجع:

- خليل، عمر (1991). في مجالات الإدارة: دليل موجز. دار زهران للطباعة والنشر. عمّان، الأردن.
- عباس، علي (1995). الرقابة الإدارية على الشؤون المالية والعمليات في الشركات المساهمة. مطبعة جامعة الزرقاء. عمّان، الأردن.
- سليمان، عبد العزيز، وإسماعيل، زكي (2007). أنظمة الرقابة الإدارية. منشورات الجامعة السودانية المفتوحة. الطبعة الأولى. مطبعة الجامعة السودانية المفتوحة. الخرطوم، السودان.
- العتيبي، محمد بن سعد. (2018). أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 155-178.
- الشمري، فهد بن محمد. (٢٠١٩). دور الإشراف الإداري في تعزيز كفاءة الموظفين في مؤسسات الخدمات. مجلة العلوم الإدارية، ١١(١)، ٩٧-١٢٠.
- حسن، أحمد يوسف. (2021). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص الفلسطيني. مجلة جامعة النجاح للبحوث (العلوم الإنسانية)، 35(4)، 789-820.
- خان، أ.، وعباس، ق. (2020). أنظمة الرقابة الإدارية وأداء الموظفين: أدلة من قطاع الاتصالات. مجلة بحوث الإدارة، 12(2)، 45-60.
- أحمد عمر، أن. (2023). دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي. منصة المجلة العلمية الجزائرية ASJP.
- أبريليا، هـ، حنيف، هـ، إرمواتي، ل.، وبراماشا، ر.ر. (2024). أثر أنظمة الرقابة الإدارية على أداء الموظفين من منظور إسلامي. مجلة الخراج: مجلة الاقتصاد والأعمال الإسلامية، 6(1).
- بيات، صبرا، ومشارا، فاطمة الزهراء. (2024). الأداء الوظيفي وعلاقته بالضرر. جامعة الوادي، الجزائر.
- حريفة، ت.، سانتوسو، ر. أ.، وفؤادة، ل. ل. (2024). مراجعة أدبية لأنظمة إدارة الأداء وأثرها على أداء الموظفين. المجلة الدولية للمحاسبة الاقتصادية والإدارة.
- Armstrong, M. (2014). The Armstrong Manual of Human Resource Management Practice (13th ed.). London: Cogan Page.
- Campbell, J. B., McClue, R. A., Opler, S. H., & Sager, S. E. (1993). Performance Theory. In: N. Schmidt and W. S. Borman (eds.), Staff Selection in Organizations (pp. 35-70). San Francisco: Josie-Bass.
- Dessler, J. (2019). Human Resource Management (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. B., & Goodge, T. A. (2020). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Campbell, J. B., McLoughlin, R. A., Opler, S. H., and Sager, S. E. (1993). Performance Theory. In: N. Schmidt and W. S. Burman (eds.), Selecting People in Organizations (pp. 35-70). San Francisco: Josie-Bass.
- Armstrong, M. (2014). The Armstrong Manual of Human Resource Management Practices (13th ed.). London: Cogan Page.
- Kopmans, L., Barnards, S. M., Hildebrandt, F. H., Chauvell, W. B., DeWitt, H. S. W., and Van der Beek, A. J. (2014). Constructing the Validity of an Individual Job Performance Questionnaire. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56(3), 331-337.

- Motofedlo, S. J., and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence for the need to distinguish between task performance and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Albrecht, S. L., Packer, A. B., Groman, J. A., Macy, W. H., and Sachs, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices, and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.