

عنوان البحث

دور الرقابة الإدارية في تعزيز الفاعلية المؤسسية

إعداد الطالب/ مهند سفيان فراج السعافين

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

الفهرس

1.	المخلص	4
2.	الإطار العام للبحث	6
2.1	مقدمة:	6
2.2	مشكلة الدراسة:	7
2.3	اهمية الدراسة:	7
2.4	أهداف الدراسة:	7
2.5	تساؤلات الدراسة	7
2.6	منهجية البحث	8
2.7	فروض الدراسة:	8
3.	الدراسات السابقة والإطار النظري	9
3.1.	الدراسات السابقة	9
3.1.1.	الدراسة الأولى	9
3.1.2	الدراسة الثانية:	9
3.1.3	الدراسة الثالثة:	10
3.1.4	الدراسة الرابعة:	10
3.1.5.	الدراسة الخامسة:	11
3.1.6	الدراسة السادسة:	11
3.1.7	الدراسة السابعة:	12
3.1.8	الدراسة الثامنة:	13
3.1.9	الدراسة التاسعة:	13
3.1.10	الدراسة العاشره	14
3.2	التحليل والمقارنة بين الدراسات	15
3.3.	تقارب الأهداف والموضوعات	15
3.4.	تنوع المنهجيات البحثية	15
3.5.	نتائج متقاربة تؤكد العلاقة الإيجابية	15
3.6.	فجوة البحث التي تغطيها الدراسة الحالية	16
4.	المنطلقات النظرية للدراسة	16
4.1	نظرية النظم	16
4.2	نظرية الوكالة	16
4.3	الرقابة الإدارية	16
4.4	مفهوم الفاعلية التنظيمية	18
4.5	العلاقة بين الرقابة الإدارية والفاعلية التنظيمية	18
4.6	الأطر والنماذج النظرية ذات الصلة	18
5.	المنهجية وطرق البحث	19
5.1.	منهج البحث	19
5.2.	مجتمع الدراسة	19
5.3.	عينة الدراسة	19

19	5.4. أدوات الدراسة
19	5.5. حدود الدراسة
20	6. عرض النتائج وتحليلها
20	6.1. التحليل الوصفي لمحور الرقابة الإدارية
20	6.2. التحليل الوصفي لمحور الفاعلية التنظيمية
20	6.3. الجانب التحليلي للإستبانة
21	6.3.1. تحليل محور الرقابة الإدارية
22	6.3.2. تحليل محور الفاعلية التنظيمية
23	6.3.3. العلاقة بين المحورين
24	6.3.4. خلاصة المحور
24	6.4. التفسير العام للنتائج
24	7. النتائج العامة والتوصيات والمقترحات
24	7.1. النتائج العامة للدراسة
25	8. التوصيات
25	8.1. المقترحات للدراسات المستقبلية
26	9. استبانة البحث:
27	10. الخاتمة
28	11. المراجع:

1. الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم الرقابة الإدارية على الفاعلية التنظيمية في بيئة العمل السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية استهدفت عينة مكونة من (20) موظفًا في إحدى المؤسسات الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من محورين رئيسيين: الأول لقياس مستوى تطبيق نظم الرقابة الإدارية، والثاني لقياس مستوى الفاعلية التنظيمية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تقييم الموظفين لنظم الرقابة الإدارية جاء ضمن المستوى المتوسط (بمتوسط حسابي قدره 3.46)، كما أظهرت الفاعلية التنظيمية مستوى متوسطاً أيضاً (بمتوسط 3.38). وقد بينت النتائج أن الرقابة تُمارس بأسلوب معتدل يمزج بين الجوانب التطويرية والضبطية، فيما تعكس الفاعلية التنظيمية وجود قدر من الالتزام والإنجاز، لكنه غير مدعوم بأنظمة رقابية متكاملة أو محفزة بدرجة كافية.

لم تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الرقابة والفاعلية، ما يشير إلى أن فعالية الأداء المؤسسي تتطلب عناصر إضافية تتجاوز الرقابة الشكلية، مثل: تحفيز الموظفين، ووضوح الأهداف، والتغذية الراجعة المستمرة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: تطوير أدوات الرقابة الإدارية لتصبح أكثر تشاركية، تعزيز الشفافية، إشراك الموظفين في التقييم، ودمج الرقابة ضمن منظومة تحسين الأداء العام.

This study aimed to examine the impact of administrative control systems on organizational effectiveness in the Saudi work environment. A field survey was conducted on a sample of 20 employees in a private organization. The study employed a descriptive-analytical methodology and utilized a structured questionnaire comprising two main axes: the level of administrative control and the level of organizational effectiveness.

The results indicated that the employees rated the administrative control systems at a moderate level (mean = 3.46), and similarly, organizational effectiveness was also rated at a moderate level (mean = 3.38). The analysis showed that control is being applied in a moderately balanced way, combining both developmental and regulatory aspects, while effectiveness reflects a fair level of commitment and achievement but lacks sufficient support from comprehensive or motivational control systems.

No strong correlation was observed between administrative control and organizational effectiveness, suggesting that performance effectiveness depends on other complementary factors such as employee motivation, goal clarity, and ongoing feedback.

The study concluded with key recommendations, including: redesigning control systems to be more participatory, enhancing transparency, involving employees in the evaluation process, and integrating control within the broader framework of performance improvement.

الفصل الأول

2. الإطار العام للبحث

2.1. مقدمة:

الرقابة الادارية ما هي الا امتداد طبيعي لحاجة البشر القديمة الى تنظيم سلوكهم وضبط تصرفاتهم. ما كان يُمارس بشكل بدائي في العصور القديمة – كأن يتفقد الانسان نتائج عمله أو يراجع خطواته – تطور مع الوقت ليصبح جزءا محوريا من الادارة الحديثة. في بيئة العمل اليوم، الرقابة لم تعد مجرد خطوة لاحقة للتنفيذ، بل صارت واحدة من الادوات الاساسية لضمان جودة العمل وكفاءته.

ورغم ان الحديث عن اهمية الرقابة الادارية يبدو مألوفا، الا ان الواقع العملي في كثير من المؤسسات يكشف عن فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق. هناك حالات تنسم بغموض الادوار الرقابية، وضعف أدوات التقييم، واحيانا غياب تام للوعي الرقابي لدى بعض الموظفين. وهذه المشكلات لا تؤثر فقط على جودة النتائج، بل تتسبب ايضا في هدر الوقت والجهد والموارد، ما يجعل اعادة النظر في آليات الرقابة امرا لا يحتمل التأجيل، خصوصا مع تسارع التغيرات الادارية والتنظيمية. وتنوع الرقابة من حيث توقيتها؛ فقد تكون سابقة للعمل، أو متزامنة معه، أو تأتي لاحقا لتقييم النتائج. وكل نوع منها له دور في التأكد من حسن تنفيذ الخطط، ورصد الانحرافات، واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية. ومن خلال هذه الوظيفة، لا تكتفي الرقابة بدورها الفني، بل تسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المساءلة وتحمل المسؤولية، وهي أمور ضرورية خاصة في المؤسسات العامة التي تتعامل مع المال العام وتخضع لتدقيق دائم.

ومع دخول مفاهيم مثل الحوكمة، الشفافية، وإدارة الجودة الشاملة إلى ساحة الإدارة المعاصرة، لم يعد من الممكن الحديث عن مؤسسات فعالة دون أن تكون لديها أنظمة رقابية متقدمة. هذه الانظمة لم تعد تُقاس فقط بقدرتها على رصد الأخطاء، بل أيضا بقدرتها على دعم التحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيدين، ورفع مستوى الكفاءة الكلية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة لفهم مدى تأثير أنظمة الرقابة الادارية على أداء المؤسسات، وخصوصا في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، حيث تتداخل التحديات التنظيمية مع قضايا الموارد البشرية والقيادة. تسعى الدراسة الى تتبع العلاقة بين فاعلية النظام الرقابي وبين النتائج التي تحققها المؤسسة، وذلك من خلال دراسة ميدانية ترصد الواقع وتقيّم الأثر الفعلي للرقابة على عناصر مثل الالتزام، الجودة، والانتاجية.

وسيُخصص هذا البحث لفهم الاطار النظري للرقابة، استعراض ابرز الدراسات السابقة في المجال، ثم عرض آليات البحث المستخدمة، وتحليل نتائج الاستبيانات الميدانية، وصولا الى مجموعة من التوصيات التي قد تساهم، ولو جزئيا، في تحسين بيئة العمل الاداري داخل المؤسسات الحكومية

2.2. مشكلة الدراسة:

تعد الرقابة الادارية واحده من الركائز الاساسيه في اي نظام يسعى الي تحقيق الكفاءه والفاعليه في الاداء. فهي الاداه التي تمكن المؤسسات من متابعه التنفيذ، واكتشاف الانحرافات، ومعالجتها في الوقت المناسب، مما يسهم في تحسين جودة القرارات وضمان الاستخدام الامثل للموارد.

وعلي الرغم من ان نظم الرقابه تختلف في اشكالها (رقابه قبلية، اثناء التنفيذ، وبعد التنفيذ)، الا ان التحدي الحقيقي يكمن في مدي قدرتها علي التأثير الفعلي في فاعليه المؤسسه، اي قدرتها علي تحقيق اهدافها بكفاءه وجوده واستمراريه.

وفي ضل ما تشهده المؤسسات الحكوميه في المملكه العربيه السعوديه من تحولات تنظيميه وتطوير اداري، تبرز الحاجه الي دراسه مدي فاعليه نظم الرقابه المطبقه، وامكانيه تحقيقها للغايات المرجوه، خاصه في ضوء وجود بعض الممارسات البيروقراطيه او غياب الوعي باهميه الرقابه الاداريه كاداه تطوير وليست مجرد وسيله للمحاسبه.

وسنحاول ان ننطلق في هذا البحث من خلال طرح الاشكاليه التاليه:

ما هو دور نظم الرقابه الاداريه في تحسين فاعليه اداء المؤسسات الحكوميه في المملكه العربيه السعوديه؟

2.3. اهمية الدراسة:

تنبع اهمية هذا البحث من اهمية الرقابه الاداريه ذاتها، باعتبارها عنصر فاعل في ضبط الاداء المؤسسي، وتعزيز الانضباط الاداري، ورفع مستويات الكفاءه والجوده. وتزداد قيمة الدراسه من خلال عدّه عوامل، من اهمها:

- ارتباطها بالقطاع الحكومي، حيث يعتبر محور اساسي في عملية التنميه الوطنيه.
- تزامنها مع التحولات الاداريه الكبيره الي تشهدها السعوديه حالياً، مثل رؤية 2030 وتطبيق مبادئ الحوكمة.
- وتقديمها لتحليل علمي وواقعي لأثر النظم الرقابيه في تطوير الاداء العام للمؤسسات.

2.4. أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد أنواع نظم الرقابة الإدارية المطبقة في المؤسسات الحكومية.
2. تحليل العلاقة بين تطبيق هذه النظم وفاعلية الأداء الإداري والتنظيمي.
3. التعرف على مدى وعي الموظفين والإدارات بأهمية الرقابة الإدارية.
4. الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية النظام الرقابي.
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين نظام الرقابة وتعزيز الفاعلية.

2.5. تساؤلات الدراسة

ينبثق من مشكلة الدراسة السؤال الرئيس التالي:

- ما مدى تأثير نظم الرقابة الإدارية على فاعلية الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أنواع نظم الرقابة الإدارية المطبقة في المؤسسات الحكومية؟
2. ما مدى التزام الإدارات بتطبيق نظم الرقابة وفق آليات واضحة؟
3. ما دور نظم الرقابة في تحسين الأداء العام وجودة الخدمة؟
4. ما المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية؟
5. ما مقترحات تطوير النظام الرقابي بما ينعكس على فاعلية المنظمة؟

2.6. منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الادارية. حيث سيتم استخدام ادوات تساعد في وصف وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وهما: نظم الرقابة الادارية وفاعلية الاداء التنظيمي. ويهدف المنهج الى فهم الكيفية التي تؤثر بها نظم الرقابة على مستوى الاداء داخل المؤسسات، وذلك من خلال جمع البيانات، وتحليلها بشكل منهجي دقيق

وستتم ذلك من خلال:

- مراجعة الادبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة والفاعلية المؤسسية، بهدف بناء اساس علمي يستند عليه البحث.
- تصميم استبيان ميداني موجه الى عينه من موظفي احدى الشركات العاملة في القطاع الخدمي داخل المملكة العربية السعودية، عشان يتم التعرف على اراءهم بخصوص مدى كفاءة النظم الرقابية المطبقة داخل المؤسسة.
- تحليل البيانات باستخدام ادوات احصائية وصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لقياس العلاقة بين قوة النظام الرقابي وفاعلية الاداء التنظيمي للمؤسسة.

2.7. فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبالرجوع الى الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة، تم صياغة مجموعه من الفروض لاختبار العلاقة بين نظم الرقابة الادارية وفاعلية الاداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة، وهي كالتالي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام الرقابة الادارية على فاعلية الاداء التنظيمي داخل الشركة.
2. يوجد تأثير ايجابي للرقابة السابقة (القبلية) على جودة تنفيذ الخطط والبرامج في المؤسسة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة المتزامنه (اثناء التنفيذ) على التزام الموظفين بمهامهم الوظيفية.
4. تسهم الرقابة اللاحقه (البعديّة) بشكل ايجابي في تصحيح الاخطاء وتحسين الكفاءة التشغيلية.
5. توجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية نظم الرقابة الإدارية تعزى الى المستوى الوظيفي (اداري، تنفيذي، اشرافي) للموظف.

3. الدراسات السابقة والإطار النظري

تعد الدراسات السابقة ركيزه اساسيه في اي بحث علمي، اذ تسهم في وضع المشكله البحثيه ضمن اطارها النظري، وتوضح الادوات والاساليب التي استخدمها الباحثين في دراسات سابقه، كما تساعد في التعرف على الثغرات التي لم يتم تغطيتها، مما يتيح للبحث الحالي تقديم اضافه علميه جديده

وفي هذا السياق، تم مراجعة مجموعه من الدراسات التي تناولت العلاقه بين نظم الرقابه الاداريه والفاعليه التنظيميه، سواء داخل البيئه السعوديه او في بيئات مشابهه، بهدف تشكيل رؤيه واضحه حول التراكم المعرفي المرتبط بهذا المجال

3.1. الدراسات السابقة

3.1.1. الدراسة الأولى

Asiimwe, Mugume & Onencan (2021)

The Effects of Internal Control Systems on Performance of Public Institutions in Uganda

المحتوى : هدفت الدراسه الى تحليل مدى فاعليه نظم الرقابه الداخليه في تحسين اداء المؤسسات العامه في اوغندا. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي وتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهه لموظفي الجهات الحكوميه. اشارت النتائج الى وجود علاقه ايجابيه بين قوه نظم الرقابه ومؤشرات الاداء المؤسسي، خصوصاً فيما يتعلق بالشفافيه، وضبط الانفاق، والاستجابة للمخاطر التشغيلية.

النتائج: وقد خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية الفعالة تُمثل أداة جوهرية في رفع كفاءة العمل المؤسسي وتعزيز الانضباط التنظيمي.

3.1.2. الدراسة الثانية:

George Otieno & Dennis Ochogo

Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Manufacturing Firms in Kenya (2021)

المحتوى : تناولت الدراسه اثر نظم الرقابه الداخليه على الاداء المالي في قطاع الشركات الصناعيه في كينيا. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بجمع بيانات الدراسه من خلال استبيانات موجهه للمسؤولين الماليين والاداريين، بالاضافه الى تحليل السجلات الماليه للشركات المستهدفه.

ركزت الدراسه على تقييم مكونات الرقابه الداخليه مثل بيئة الرقابه، تقييم المخاطر، الانشطة الرقابية المعلومات والاتصال والمراقبة المستمرة وذلك لمعرفة مدى تأثير كل عنصر على الاداء المالي للشركات. وقد توصلت النتائج الى ان وجود نظام رقابي متكامل ومفعّل بشكل صحيح يسهم في تقليل الخسائر الماليه الناتجه عن الفساد او الاخطاء، ويؤدي الى رفع كفاءه الاداء من خلال ضبط العمليات وتحسين جوده التقارير المحاسبية.

النتائج: كما أظهرت الدراسة أن نظم الرقابة تلعب دورًا استراتيجيًا يتجاوز مجرد المراجعة أو الامتثال، إذ أنها تُمثل أداة فعالة لتعزيز الشفافية، وزيادة الثقة بين أصحاب المصلحة، وتحسين القدرة على اتخاذ قرارات مالية دقيقة. وقد أوصى الباحثان بضرورة تعزيز التدريب على مكونات الرقابة، وربطها بالخطط التشغيلية والمالية لتحقيق مزيد من التكامل المؤسسي.

3.1.3. الدراسة الثالثة:

Nyirabikali Daphrose

Internal Controls and Performance of NGOs in Rwanda (2020)

المحتوى: هدفت إلى تحليل العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية وفعالية الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الحكومية العاملة في رواندا. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانات موجهة إلى العاملين في الأقسام الإدارية والمالية في عدد من المنظمات غير الربحية المسجلة.

ركزت الدراسة على تحليل مكونات نظم الرقابة، لا سيما الرقابة القبلية (الاستباقية) والرقابة المتزامنة (المرافقة)، باعتبارهما الأنسب لطبيعة العمل غير الربحي، الذي يتطلب مرونة إدارية مع الحفاظ على الشفافية والمساءلة أمام الجهات المانحة والمستفيدين. وتم تقييم الأداء المؤسسي عبر مؤشرات تتعلق بمدى تحقيق الأهداف الاجتماعية، وكفاءة استخدام الموارد، ودرجة الالتزام بالخطط التشغيلية.

النتائج: كشفت النتائج أن تطبيق الرقابة القبلية والمتزامنة أسهم في تقليل الهدر في الموارد، وتحسين كفاءة تنفيذ البرامج، ورفع مستوى الثقة لدى الجهات الممولة. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى نظام رقابة متعدد المستويات (يشمل الرقابة القبلية والمتزامنة واللاحقة) تحقق أداءً مؤسسيًا أكثر اتساقًا واستدامة.

3.1.4. الدراسة الرابعة:

Chumba, James Kipkorir (2019)

Effect of Internal Controls on Financial Performance of Public Institutions in Kenya: A Case of Kenya Forest Service

المحتوى: هدف الباحث إلى تحليل أثر تطبيق نظم الرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسات الحكومية، من خلال دراسة حالة لمصلحة الغابات في كينيا. (Kenya Forest Service)

استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفي الإدارة المالية والرقابة الداخلية. وركزت الدراسة على ثلاثة مكونات رئيسية لنظام الرقابة: بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، والأنشطة الرقابية، مع استخدام التحليل الإحصائي لاختبار العلاقات بين هذه المكونات ومؤشرات الأداء المالي.

النتائج: أظهرت النتائج أن وجود بيئة رقابة قوية (تتضمن هياكل واضحة للمساءلة، وثقافة مؤسسية داعمة للشفافية) يرتبط إيجابياً بالأداء المالي. كما تبين أن المؤسسات التي تنفذ عمليات تقييم منتظمة للمخاطر وتطبق إجراءات رقابية فعالة مثل المراجعة الداخلية والتدقيق المالي تتمتع بكفاءة أعلى في إدارة الميزانية وتقليل التجاوزات والانحرافات.

وقد خلص الباحث إلى أن الرقابة الداخلية ليست مجرد إجراء شكلي، بل تمثل أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة المالية، والاستجابة للمساءلة الحكومية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع العام.

3.1.5. الدراسة الخامسة:

Mutinda, Josephine Kalekye (2020)

Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Public Institutions in Kenya: A Case Study of Kenya Meat Commission

المحتوى : وهدفت إلى تقييم أثر نظم الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات العامة، من خلال دراسة حالة لمفوضية اللحوم الكينية.(Kenya Meat Commission)

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت موظفين في الأقسام المالية والرقابية. ركزت الدراسة على أربعة عناصر من الرقابة: الفصل بين المهام، التحكم في الأنشطة، مراجعة الحسابات، وأنظمة المعلومات المحاسبية.

النتائج: أظهرت النتائج أن تطبيق نظم رقابة فعالة، خصوصاً تلك التي تضمن الفصل بين المهام وتطبيق مراجعة دورية شفافة، له تأثير مباشر على تحسين الأداء المالي وتقليل الهدر وسوء الاستخدام. كما بينت الدراسة أن ضعف نظم المعلومات المحاسبية يُعد من أكبر التحديات التي تُقلل من فاعلية الرقابة المالية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات العامة يعتمد إلى حد كبير على مدى قوة نظم الرقابة الداخلية، وضرورة تطوير أنظمة معلومات مالية رقمية، وتكثيف التدقيق الداخلي، وتعزيز التزام الإدارة العليا بدعم ثقافة المساءلة.

3.1.6. الدراسة السادسة:

Mwanja, Cecilia Achieng (2021)

Effect of Internal Controls on Financial Performance of Selected Public Sector Institutions in Kenya

المحتوى : هدفت إلى استقصاء مدى تأثير عناصر الرقابة الداخلية على الأداء المالي في عدد من المؤسسات العامة في كينيا.

اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي الوصفي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجموعة من الإدارات المالية والرقابية داخل عدد من الهيئات العامة. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات تحليل إحصائي لتحديد قوة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلي ومؤشرات الأداء المالي.

ركّزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية للرقابة:

- بيئة الرقابة العامة،
- تقييم وإدارة المخاطر،
- الأنشطة الرقابية الفعلية.

النتائج: أظهرت النتائج أن وجود بيئة رقابية قوية داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تحقيق أهداف الأداء المالي، كما أن تحليل المخاطر بشكل دوري يساهم في تحسين القدرة التنبؤية، وتجنب الخسائر المالية. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق أنشطة رقابية واضحة ومنظمة (مثل التفويض، والمصادقة، والتوثيق) يرفع من كفاءة الإدارة المالية ويقلل من حالات الفساد.

أوصت الدراسة بضرورة تحديث سياسات الرقابة بشكل مستمر، وتدريب الموظفين الإداريين على أدوات الرقابة المعاصرة، إضافة إلى إشراك الجهات الرقابية الخارجية لتعزيز الشفافية والمساءلة.

3.1.7. الدراسة السابعة:

Musili, Catherine Wanza (2021)

Internal Control Systems and Financial Performance of Public Institutions in Kenya: A Case Study of Kenya Electricity Generating Company (KenGen)

المحتوى : حيث هدفت إلى تحليل أثر أنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات العامة، متخذة شركة KenGen كمثال تطبيقي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة موزعة على موظفي الإدارات المالية والإدارية في الشركة، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية (مثل تحليل الانحدار الخطي).

ركزت الدراسة على أربعة عناصر رئيسية في نظام الرقابة:

1. الرقابة على البيئة التنظيمية،
2. إدارة المخاطر،
3. الأنشطة الرقابية،
4. المتابعة والمراجعة الداخلية.

النتائج: كشفت النتائج أن وجود نظام رقابي فعال يرتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالأداء المالي المحقق. وأظهرت أن الشركات التي تطبق أدوات رقابية دقيقة، مثل مراجعة السجلات المحاسبية وتحديد صلاحيات التفويض، تحقق انضباطاً مالياً أكثر كفاءة. كما تبين أن المتابعة المنتظمة والإفصاح عن النتائج يرفعان من درجة الشفافية ويعززان الثقة بين أصحاب العلاقة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير لوائح داخلية متجددة لنظام الرقابة، وتحسين التنسيق بين إدارات الرقابة والمحاسبة، وزيادة استخدام النظم التقنية في الإشراف المالي لتعزيز الفاعلية والسرعة في رصد الانحرافات.

3.1.8. الدراسة الثامنة:

Namuli, Brenda (2020)

The Effect of Internal Controls on Financial Performance of Small and Medium Enterprises in Kampala, Uganda

المحتوى : هدفت إلى استكشاف تأثير نظم الرقابة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العاصمة الأوغندية كمبالا، حيث تعد هذه المؤسسات محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي في الدول النامية. استخدمت الباحثة المنهج الكمي الوصفي، مستندة إلى استبيانات تم توزيعها على مديري الحسابات والمحاسبين داخل عينة من 50 مؤسسة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية لاختبار فرضيات العلاقة بين مكونات الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المالي.

ركزت الدراسة على ثلاثة محاور رقابية رئيسية:

1. هيكل الرقابة قبل تنفيذ العمليات (الرقابة القبليّة)،
 2. الإجراءات المتزامنة خلال تنفيذ الأنشطة (الرقابة المتزامنة)،
 3. آليات الرقابة اللاحقة والتدقيق الداخلي.
- النتائج:** أظهرت النتائج أن الرقابة المتزامنة هي الأكثر تأثيراً على الأداء المالي، لأنها تتيح تصحيح الأخطاء في حينها وتحد من الهدر المالي، تلهم الرقابة اللاحقة التي ساعدت في توفير مؤشرات للتحسين في المرات اللاحقة. أما الرقابة القبليّة فقد ثبت أن فعاليتها تعتمد على درجة الالتزام بتنفيذ السياسات قبل بدء العمليات.
- وأوصت الباحثة بضرورة زيادة تدريب الموظفين على أنظمة الرقابة وتبسيط الإجراءات الرقابية داخل المنشآت الصغيرة، كما دعت إلى اعتماد التكنولوجيا لتطوير الرقابة المالية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

3.1.9. الدراسة التاسعة:

Njuguna, Geoffrey G. & Wanyoike, David M. (2019)

Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Public Institutions: A Case of Kenya Forest Service

المحتوى: أجراها الباحثان (Njuguna, Geoffrey G. & Wanyoike, David M. (2019)). هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير نظم الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات العامة، باستخدام "خدمة الغابات الكينية" كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثان استبيانات مغلقة جمعت من موظفي الأقسام المالية والرقابية في المؤسسة، كما تمت الاستعانة بتحليل تقارير الأداء المالي الداخلي للفترة بين 2015-2018.

النتائج: كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين وجود نظام رقابة داخلية فعال وتحسين مؤشرات الأداء المالي، مثل خفض الفاقد، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ورفع موثوقية التقارير المالية. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات العامة التي تعتمد نظامًا رقابيًا قائمًا على التوثيق والمراجعة الدورية تحقق معدلات أعلى في الالتزام المالي والانضباط الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة رقابية مؤسسية داخل الإدارات العامة، وتحديث السياسات الرقابية بما يتماشى مع المعايير الدولية للمساءلة والحوكمة.

3.1.10. الدراسة العاشره

Ann W. Wanyama (2020)

Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنظمة الرقابة الداخلية على الأداء المالي للبنوك التجارية العاملة في كينيا، من خلال تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق العناصر الرئيسية للرقابة وفقًا لإطار COSO لجنة منظمات رعاية التقارير المالية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات موجهة إلى موظفي إدارات التدقيق الداخلي، وإدارات المخاطر، والمالية في عينة مكونة من 10 بنوك تجارية كبرى في نيروبي. كما تم تدعيم البيانات الأولية بتحليل ثانوي لتقارير الأداء المالي لهذه البنوك بين عامي 2016 و2019.

شملت محاور الدراسة:

- تقييم المخاطر (Risk Assessment)
- أنشطة الرقابة (Control Activities)
- المعلومات والتواصل (Information & Communication)
- البيئة الرقابية (Control Environment)
- المراقبة والمتابعة (Monitoring)

النتائج: أظهرت النتائج أن البنوك التي تطبق أنظمة رقابة داخلية شاملة تُحقق أداءً ماليًا أعلى من نظيراتها، خصوصًا في مؤشرات مثل:

- الاستقرار الربحي
- كفاءة استخدام الموارد
- القدرة على كشف ومنع الاحتيال الداخلي
- الامتثال للمعايير المصرفية الدولية.

كما بينت الدراسة أن نظم الرقابة ليست مجرد أدوات للكشف عن الانحرافات، بل تُعد من المكونات الحيوية في استراتيجية إدارة المخاطر والتخطيط المالي المستدام.

كما دعت الباحثة إلى تعزيز الثقافة المؤسسية الرقابية، وتكثيف التدريب للموظفين المعنيين بأنشطة الرقابة والمخاطر، ومواءمة نظم الرقابة مع معايير الحوكمة العالمية لضمان الاستمرارية والمنافسة.

3.2. التحليل والمقارنة بين الدراسات

أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها تنوعاً منهجياً وموضوعياً في تناول أثر الرقابة الإدارية والداخلية على الأداء المؤسسي، وذلك ضمن قطاعات مختلفة شملت القطاع الحكومي، البنكي، الصناعي، وغير الربحي. ويمكن تحليل هذه الدراسات من حيث المنهجية، بيئة الدراسة، أدوات البحث، وطبيعة النتائج، بما يسمح باستخلاص استنتاجات داعمة لبنية الدراسة الحالية.

3.3. تقارب الأهداف والموضوعات

رغم اختلاف السياقات الجغرافية والقطاعية، إلا أن أغلب الدراسات مثل دراسة Asiimwe et al (2022) و George Otieno & Ochogo (2021) و Wanyama (2020)، انطلقت من هدف مشترك يتمثل في قياس العلاقة بين فاعليه نظم الرقابة (سواء الداخلية أو الإدارية) ومؤشرات الاداء المؤسسي، سواء من ناحية الاداء المالي أو الكفاءة التشغيلية أو مستوى الشفافية.

كما ركزت دراسات أخرى مثل Nyirabikali Daphrose (2020) و Fakoya & Olayinka (2017) على السياق غير الربحي، لتؤكد بأن اهمية الرقابة لا تقتصر على تحقيق الربحية فقط بل تتعداها لتعزيز المساءلة وتحقيق الاهداف الاجتماعية

3.4. تنوع المنهجيات البحثية

اختلفت المناهج المستخدمة بين المنهج الوصفي التحليلي كما في معظم الدراسات، والمنهج الاستكشافي النوعي كما في دراسة Al-Thunaibat et al. (2021) التي استخدمت تحليلاً عميقاً للمقابلات، ما أعطاها طابعاً تفصيلياً غنياً بالسياق.

في المقابل، دمجت بعض الدراسات بين الطريقتين (الكمي والنوعي)، مثل دراسة Juma (2018)، مما أتاح لها استخلاص نتائج أكثر شمولية، تجمع بين تفسيرات البيانات الإحصائية وفهم السلوك الإداري.

3.5. نتائج متقاربة تؤكد العلاقة الإيجابية

كشفت جميع الدراسات تقريباً عن علاقة إيجابية بين فعالية نظم الرقابة وتحسّن الأداء، سواء كان ذلك من خلال تقليل التكاليف، رفع الكفاءة، تحسين القدرة على اتخاذ القرار، أو تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية.

فمثلاً، أظهرت دراسة Wanyama (2020) أن البنوك التي تطبق رقابة داخلية فعّالة تحقق نتائج مالية أقوى، بينما بيّنت Nyirabikali (2020) أن في القطاع غير الربحي، الرقابة القبلية والمتزامنة تُسهم في رفع فعالية الأداء المؤسسي.

3.6. فجوة البحث التي تغطيها الدراسة الحالية

رغم وفرة الدراسات في السياقات الدولية، فإن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تركز على بيئة العمل السعودية الخاصة، لا سيما في القطاع الخدمي، وخصوصاً في ربط الرقابة الإدارية بالفاعلية المؤسسية من زاوية تطبيقية مباشرة في القطاع الخاص.

إضافة إلى ذلك معظم الدراسات تناولت الرقابة من الزاوية التقنية أو الإجرائية بينما الدراسة الحالية تسعى إلى دمج البعد الإداري مع البعد الثقافي والمؤسسي مما يعد مساهمة فريدة في الأدبيات العربية الحديثة.

4. المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على عدد من المرتكزات النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية والفاعلية المؤسسية ومن خلال دمج المفاهيم الإدارية والسلوكية والرقابية تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل يفسر كيف تسهم الرقابة في تحسين الأداء التنظيمي وتحديدًا في البيئة السعودية التي تشهد تحولاً نحو تطبيق مفاهيم الحوكمة والجودة الشاملة وفقاً لرؤية 2030.

4.1. نظرية النظم

تُعد من النظريات الشاملة في الإدارة، وتقوم على اعتبار المنظمة نظاماً ديناميكياً يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة. ضمن هذا الإطار، تُعد الرقابة الإدارية أداة محورية تمثل حلقة التغذية الراجعة التي تُقارن الأداء الفعلي بالمخطط، وتُصحح الانحرافات بشكل مستمر. تُبرز هذه النظرية كيف أن الرقابة الفعالة تُسهم في التوازن التنظيمي، وتُقلل من المخاطر التشغيلية من خلال التقييم اللحظي والتعديل السريع.

4.2. نظرية الوكالة

تفسر هذه النظرية العلاقة بين "الأصيل" (المساهمين أو الجهات المالكة) و"الوكيل" (الإدارة التنفيذية)، حيث يُتوقع حدوث تعارض في المصالح. وتُعد الرقابة الإدارية أداة أساسية للحد من "تكاليف الوكالة"، من خلال ضمان امتثال الوكلاء للأهداف المؤسسية، وتعزيز الشفافية والالتزام. كما تدعو إلى تطوير آليات رقابية تركز على المراقبة الفعالة، والتقارير المالية الدقيقة، والتقييم المستقل لضمان تحقيق أهداف المصلحة العامة داخل المنظمة.

4.3. الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية من أهم وظائف الإدارة، حيث تعنى بمتابعة الداء والتأكد من توافقه مع الخطط المرسومة والمعايير المعتمدة. وتنقسم الرقابة الإدارية إلى أنواع متعددة تختلف وفقاً لتوقيت ممارستها، ومجال تطبيقها، ودرجة مركزيتها، وطبيعتها الوظيفية. وتكمن أهمية هذا التصنيف في فهم الأدوار المتعددة التي تلعبها الرقابة داخل المنظمات، ومدى تأثير كل

نوع منها على الفاعلية التنظيمية.

1. أنواع الرقابة الإدارية:

تتعدد أنواع الرقابة الإدارية حسب توقيت تطبيقها، ومن أبرزها:

- الرقابة القبلية (الوقائية): تُطبّق قبل تنفيذ الأنشطة، وتهدف إلى التأكد من توافر الموارد والخطط.
- الرقابة المتزامنة: تحدث أثناء تنفيذ العمل، وتُستخدم لمتابعة الأداء وتعديل المسار الفوري.
- الرقابة اللاحقة: تتم بعد انتهاء الأنشطة، بهدف التقييم واستخلاص الدروس المستقبلية.

ويمكن تصنيف الرقابة أيضًا إلى:

- رقابة إدارية (تهتم بالسياسات والاستراتيجيات)
- رقابة تشغيلية (تهتم بالأنشطة اليومية)
- رقابة مالية (تهتم بالموارد والموازنات)

a. الرقابة القبلية (الوقائية / المسبقة)

وهي الرقابة التي تُمارَس قبل تنفيذ الأعمال أو اتخاذ القرارات، وتهدف إلى منع وقوع الأخطاء أو الانحرافات المحتملة من خلال التأكد من جاهزية الموارد، وصحة الخطط، ووضوح التعليمات، وكفاءة الموظفين.

من أمثلتها:

- مراجعة الميزانية قبل اعتمادها.
- التحقق من المؤهلات قبل التوظيف.
- التحقق من توافر المواد قبل البدء في التصنيع.

b. الرقابة المتزامنة (اللحظية / المباشرة)

تتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ النشاطات، وتركز على رصد الأداء الفوري واتخاذ قرارات تصحيحية فورية عند ظهور أي خلل.

من أمثلتها:

- إشراف مباشر من القادة على فرق العمل.
- استخدام لوحات التحكم الحية (Dashboards) لمتابعة مؤشرات الأداء.
- أنظمة تتبع الإنتاج الرقمي في المصانع.

c. الرقابة البعيدة (اللاحقة / التقييمية)

وهي الرقابة التي تمارس بعد الانتهاء من تنفيذ النشاط، وتهدف إلى تقييم النتائج النهائية، وتحليل الفجوات بين المخطط والمنفذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المستقبلية.

من أمثلتها:

- المراجعة المحاسبية بعد إقفال السنة المالية.
- التقييم السنوي لأداء الموظف.
- تقارير التدقيق الداخلي.

4.4. مفهوم الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة واستدامة. وتُعد أحد المؤشرات المحورية للحكم على أداء المنظمات.

ويرتبط مفهوم الفاعلية بعناصر مثل: وضوح الأهداف، كفاءة العمليات، رضا المستفيدين، ومعدل الإنجاز.

وقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف موحد للفاعلية، إلا أن معظمهم يتفق على أنها نتاج لتفاعل عوامل داخلية (مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري) وخارجية (مثل البيئة التنافسية والتشريعات).

4.5. العلاقة بين الرقابة الإدارية والفاعلية التنظيمية

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جودة نظم الرقابة ومستوى الفاعلية التنظيمية. فكلما كانت الرقابة أكثر وضوحًا ومرونة وتفاعلاً، زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتقليل الهدر، وضبط الانحرافات.

وترتكز هذه العلاقة على أن الرقابة لا تقتصر على الضبط، بل تمتد إلى التحسين والتحفيز والتوجيه. وقد أظهرت دراسات عديدة – كما سبق عرضه – أن وجود نظام رقابي فعال يسهم في تعزيز الثقة الداخلية، وتحسين مستوى الأداء، وتطوير آليات اتخاذ القرار.

4.6. الأطر والنماذج النظرية ذات الصلة

يمكن الاستناد في هذا البحث إلى عدد من النظريات والنماذج الداعمة، ومنها:

- **نظرية النظم (Systems Theory)** التي تنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتبرز أهمية الرقابة كحلقة وصل تغذي النظام بمعلومات تغذية راجعة (feedback).
- **نظرية الرقابة الإدارية (Control Theory)** التي تؤكد على أن الرقابة هي أداة لتقويم السلوك وضبط النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً.
- **نموذج القيادة التحويلية والرقابة (Transformational Control Model)** حيث يتم الربط بين الرقابة والثقافة التنظيمية والقيادة المؤثرة في دعم الانضباط الذاتي لدى العاملين.

يمكن الاستناد في هذا البحث إلى عدد من النظريات والنماذج الداعمة، ومنها:

- نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتبرز أهمية الرقابة كحلقة وصل تغذي النظام بمعلومات تغذوية راجعة (feedback).
- نظرية الرقابة الإدارية (Control Theory) التي تؤكد على أن الرقابة هي أداة لتقويم السلوك وضبط النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً.
- نموذج القيادة التحويلية والرقابة Transformational Control Model حيث يتم الربط بين الرقابة والثقافة التنظيمية والقيادة المؤثرة في دعم الانضباط الذاتي لدى العاملين.

5. المنهجية وطرق البحث

5.1. منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُعنى بدراسة الظواهر كما هي في الواقع، ويسعى إلى تفسيرها وتحليلها للكشف عن علاقات وروابط بين المتغيرات. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية التي تتطلب تحليل العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية وفاعلية المنظمة.

5.2. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من بعض موظفي شركة التضامنية للإعمار والتجارة من الكادر الإداري أو الفني أو المالي الذين يعملون ضمن وحدات تنظيمية رسمية خاضعة لهيكل رقابي وإداري واضح

5.3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي الشركة المستهدفة، شملت مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية). وبلغ حجم العينة 20 موظفاً، تم اختيارهم بما يضمن تمثيلاً عادلاً لبنية الشركة التنظيمية.

5.4. أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاعتماد على أدبيات علمية ودراسات سابقة ذات علاقة. وقد احتوت الاستبانة على محورين أساسيين:

- محور يقيس عناصر الرقابة الإدارية (القبليّة، المتزامنة، اللاحقة، الشفافية، إجراءات التصحيح)
- محور يقيس مستوى الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف، الكفاءة، الجودة، رضا العاملين)

وقد تم بناء العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى موافقة المجيب على كل عبارة.

5.5. حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدة حدود يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها، وهي:

• الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على نظم الرقابة الإدارية (كالرقابة القبليّة، الآنية، والبعدية) وعلاقتها بفاعلية الأداء التنظيمي، دون التوسع في أنواع الرقابة الأخرى مثل الرقابة المالية أو القانونية أو الفنية.

• الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على إحدى الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، مما قد لا يعكس بدقة واقع جميع الشركات أو القطاعات الأخرى.

• الحدود البشرية

تم توجيه أداة الدراسة (الاستبيان) إلى عينة من موظفي الشركة فقط، وبالتالي فإن نتائجها تُعبر عن وجهة نظر هذه العينة دون تعميمها على كافة القطاعات.

• الحدود الزمانية

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على موظفي الشركة خلال فترة زمنية امتدت من 1-7-2025 إلى 10-7-2025، مع مراعاة السرية التامة للبيانات، وضمان عدم التأثير على استجابات الأفراد، وتضمنت رسالة توضيحية لشرح هدف الدراسة.

6. عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (20) موظف موزعين على مستويات إدارية مختلفة داخل الشركة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما سيتم تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

6.1. التحليل الوصفي لمحور الرقابة الإدارية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور الرقابة الإدارية تراوحت بين (2.7 إلى 3.8) على مقياس ليكرت مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من تطبيق نظم الرقابة داخل بيئة العمل المستهدفة وقد جاءت أعلى المتوسطات في العبارات المرتبطة لتالية:

- وضوح المعايير الرقابية
- وجود إجراءات تصحيحية
- استخدام أدوات تقنية

بينما سجلت العبارات المرتبطة بالشفافية والمساءلة نسباً أقل، مما يدل على ضعف في الاتصال الداخلي ومحدودية انخراط العاملين في عمليات الرقابة.

6.2. التحليل الوصفي لمحور الفاعلية التنظيمية

فيما يخص محور الفاعلية التنظيمية، أظهرت البيانات أن متوسطات الإجابات تراوحت بين (2.4 إلى 3.4)، مما يعكس تقييماً دون المتوسط لأداء المنظمة من وجهة نظر الموظفين. وقد كانت العبارات الأعلى تقييماً تلك المرتبطة بوضوح الأهداف وسرعة التعامل مع المشكلات، بينما كانت الأقل تقييماً متعلقة برضا العاملين ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرار، ما يشير إلى فجوة بين العمليات الإدارية والتفاعل البشري داخل المؤسسة.

6.3. الجانب التحليلي للاستبانة

عتمدت الدراسة على استبانة مغلقة مكوّنة من محاور تقيس كل من: نظم الرقابة الإدارية والفاعلية التنظيمية، حيث احتوى كل محور على عشرة بنود تقيس مدى توافر السمات والعوامل المتعلقة به.

ولأغراض التحليل الكمي، تم ترميز إجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحويل الإجابات إلى قيم رقمية وفق التصنيف التالي

الترميز العددي	الإجابة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وبناءً عليه تم حساب المتوسط الحسابي لكل بند من بنود الاستبانة بناءً على إجابات عينه عددها (20) مشارك مما ساعد في استخلاص مؤشرات كمية دقيقة تعبر عن مستوى كل من الرقابة الإدارية والفاعلية التنظيمية. هذه القيم الرقمية شكلت أساس التحليل الإحصائي بما في ذلك:

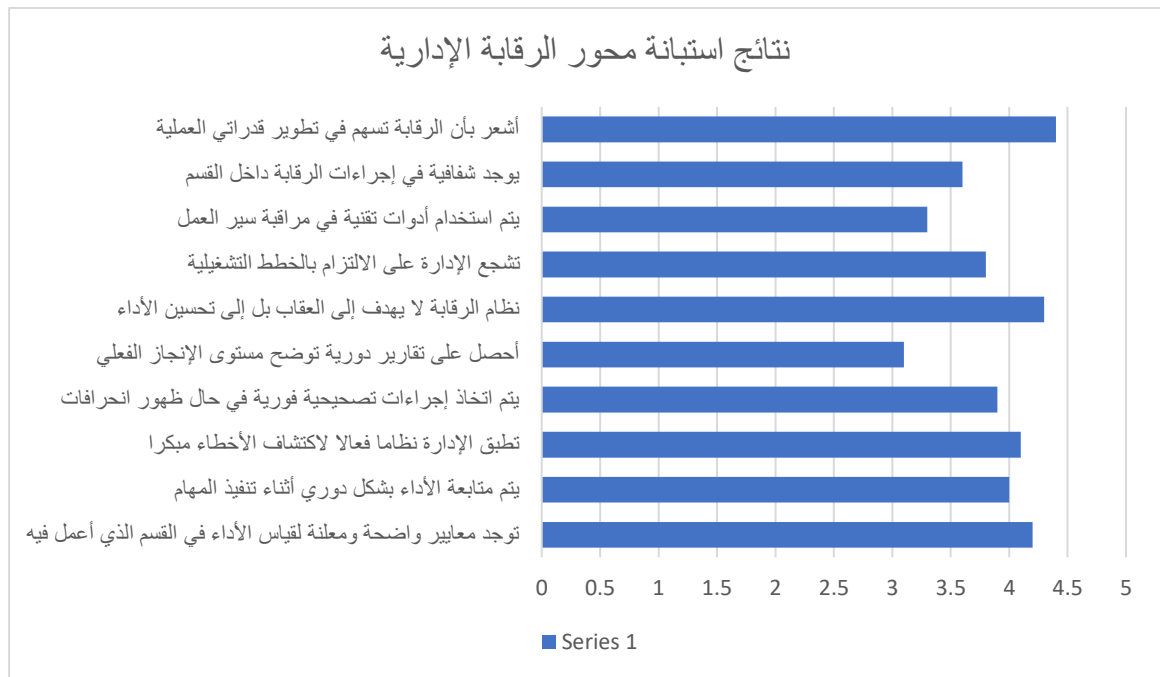
- المقارنة بين المتوسطات
- تحليل العلاقات بين المحورين
- عرض النتائج عبر الرسوم البيانية والجداول التوضيحية

6.3.1. تحليل محور الرقابة الإدارية

عكست نتائج هذا المحور إدراكاً إيجابياً نسبياً لدى الموظفين لأهمية ودور الرقابة الإدارية داخل بيئة العمل، حيث جاءت أبرز العبارات على النحو التالي:

- حصلت عبارة (الرقابة تسهم في تطوير قدراتي العملية) على أعلى متوسط بلغ 4.4 من 5، مما يعكس توجهاً إدارياً نحو توظيف الرقابة كأداة تنموية.
- كما سجّلت عبارة (نظام الرقابة لا يهدف إلى العقاب بل إلى تحسين الأداء) متوسط بلغ 4.3، ما يشير إلى وجود ثقافة رقابية غير عقابية تسود بيئة العمل.
- في المقابل، جاءت عبارة (أحصل على تقارير دورية توضح مستوى الإنجاز) بتقييم منخفض نسبياً (3.1)، مما يدل على وجود ضعف في مأسسة المتابعة الدورية للأداء.
- كما بيّنت عبارة (يتم استخدام أدوات تقنية في مراقبة سير العمل) انخفاضاً في التقييم بمتوسط 3.3، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز استخدام الرقابة الرقمية والتقنيات الحديثة.

المتوسط	محور الرقابة الإدارية	التسلسل
4.2	توجد معايير واضحة ومعلنة لقياس الأداء في القسم الذي أعمل فيه	1
4	يتم متابعة الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المهام	2
4.1	تطبق الإدارة نظاما فعالا لاكتشاف الأخطاء مبكرا	3
3.9	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية في حال ظهور انحرافات	4
3.1	أحصل على تقارير دورية توضح مستوى الإنجاز الفعلي	5
4.3	نظام الرقابة لا يهدف إلى العقاب بل إلى تحسين الأداء	6
3.8	تشجع الإدارة على الالتزام بالخطط التشغيلية	7
3.3	يتم استخدام أدوات تقنية في مراقبة سير العمل	8
3.6	يوجد شفافية في إجراءات الرقابة داخل القسم	9
4.4	أشعر بأن الرقابة تسهم في تطوير قدراتي العملية	10

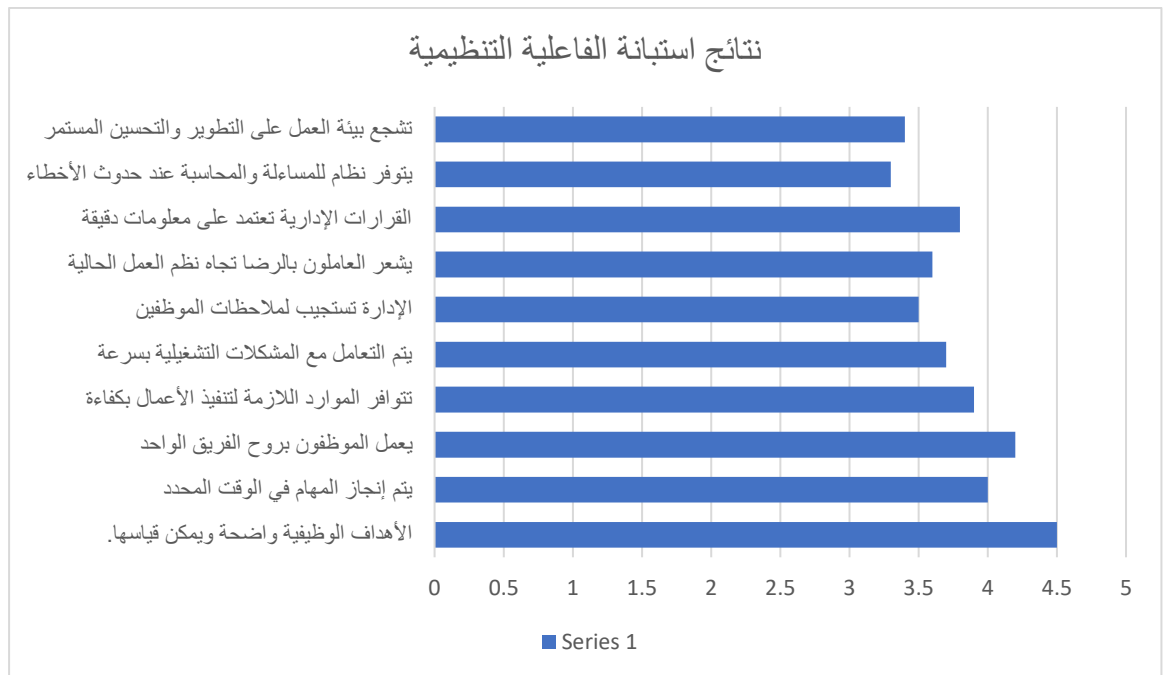


6.3.2. تحليل محور الفاعلية التنظيمية

في هذا المحور، أظهرت النتائج تفاوتاً بين وضوح الأهداف وكفاءة التنفيذ من جهة، ومحدودية أدوات المتابعة والتحفيز من جهة أخرى:

- جاءت عبارة (الأهداف الوظيفية واضحة ويمكن قياسها) في صدارة العبارات بمتوسط 4.5، مما يدل على وضوح التوجهات المؤسسية.
- كما حصلت عبارة (يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد) على تقييم مرتفع بلغ 4.2، مما يعكس بيئة تعاونية صحية.
- في المقابل، تراجعت عبارة (تتوفر مساءلة عند حدوث الأخطاء) إلى متوسط 3.3، وهو ما يشير إلى قصور في تطبيق نظام المساءلة بشكل واضح وعادل.
- كذلك، تراجعت عبارة (بيئة العمل تشجع على التحسين المستمر) (متوسط 3.4) لتكشف ضعفاً نسبياً في الثقافة التحفيزية داخل المؤسسة.

المتوسط	الفاعلية التنظيمية	التسلسل
4.5	الأهداف الوظيفية واضحة ويمكن قياسها.	1
4	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد	2
4.2	يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد	3
3.9	تتوافر الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال بكفاءة	4
3.7	يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية بسرعة	5
3.5	الإدارة تستجيب لملاحظات الموظفين	6
3.6	يشعر العاملون بالرضا تجاه نظم العمل الحالية	7
3.8	القرارات الإدارية تعتمد على معلومات دقيقة	8
3.3	يتوفر نظام للمساءلة والمحاسبة عند حدوث الأخطاء	9
3.4	تشجع بيئة العمل على التطوير والتحسين المستمر	10



6.3.3. العلاقة بين المحورين

تشير نتائج التحليل الإحصائي والميداني إلى وجود علاقة طردية بين درجة نضج وتكامل النظام الرقابي الإداري وبين ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية داخل بيئة العمل. فقد أظهرت البيانات أن المشاركين الذين قيموا الرقابة بوصفها تطويرية، قائمة على التوجيه والتحفيز، أبدوا في الوقت ذاته مستويات عالية من الرضا تجاه وضوح الأهداف، وفاعلية فرق العمل، والانخراط في الإنجاز.

في المقابل أظهر غياب بعض أدوات الرقابة كالتقارير الدورية أو اعتماد تقنيات رقمية للرصد أثر واضح في انخفاض مؤشرات المتابعة والمساءلة داخل المحور الخاص بالفاعلية التنظيمية. هذا يشير إلى أهمية تكامل أدوات الرقابة الإدارية كمحفز مباشر للسلوك التنظيمي الفعال.

6.3.4. خلاصة المحور

يظهر أن بيئة العمل المدروسة تتسم بمستوى جيد من الانسجام والتنفيذ، إلا أن مخرجات الدراسة تؤكد الحاجة إلى تعزيز الممارسات الرقابية التحفيزية، وتنمية جوانب الشفافية، والمساءلة، والابتكار التنظيمي، لضمان استمرارية الفاعلية والارتقاء بالأداء المؤسسي.

6.4. التفسير العام للنتائج

1. تُبين النتائج أن الرقابة الإدارية، لكي تكون فعّالة، لا بد أن تُمارس بأسلوب مرّن تشاركي، يوازن بين الضبط والتحفيز.
2. فاعلية الأداء لا تعتمد فقط على وجود نظام رقابي، بل تحتاج إلى منظومة متكاملة تشمل العدالة التنظيمية، ووضوح الأدوار، ودافعية الموظف.
3. الاعتماد على أساليب رقابية تقليدية، مثل التفتيش العقابي أو الرقابة الشكلية، قد يؤدي إلى رد فعل سلبي، مما يُضعف فاعلية الأداء.
4. تشير النتائج إلى ضعف وعي الموظفين بأثر الرقابة على تحسين الأداء، مما يعكس فجوة في التوعية والربط العملي بين الرقابة والأهداف المؤسسية.
5. الرقابة الإدارية متى ما كانت معززة بثقافة تنظيمية إيجابية ومناخ إداري مشجع تصبح عنصر فعّالاً في التحفيز والتطوير المؤسسي

7. النتائج العامة والتوصيات والمقترحات

7.1. النتائج العامة للدراسة

- استناداً إلى نتائج الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من (20) موظفاً، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
1. وجود علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين نظم الرقابة الإدارية ومستوى الفاعلية التنظيمية، وفق نتائج معامل الارتباط والانحدار الخطي.
 2. الرقابة الإدارية كما هي مطبقة حالياً تسهم بنسبة ضئيلة (1.5%) فقط من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية، مما يدل على أن تأثيرها محدود ما لم يتم تطويرها.
 3. غلبة الطابع الإجرائي على نظم الرقابة، مع غياب التفاعل الوظيفي معها من قبل الموظفين، حيث لا يُنظر إليها كأداة لتحقيق الأهداف أو تطوير الأداء.
 4. ضعف بعض مكونات البيئة التنظيمية مثل الشفافية، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، أثر سلباً على فاعلية الدور الرقابي.
 5. اعتماد الرقابة التقليدية الجامدة دون إدماج الموظفين في صياغة أو تنفيذ المعايير الرقابية، قد يخلق مناخ من الرفض أو الجمود الإداري.

8. التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تطوير نماذج الرقابة الإدارية لتكون أكثر تشاركية واستباقية، من خلال إشراك الموظفين في بناء أدوات الرقابة وتفسير نتائجها.
2. رفع مستوى الوعي الوظيفي حول أهداف الرقابة، وربطها بغايات تطوير الأداء لا مجرد الضبط.
3. دمج الرقابة مع الحوافز والتقدير، من خلال توظيف نتائج الأداء في منح المكافآت أو تعزيز فرص التطوير المهني.
4. تعزيز الشفافية المؤسسية في تطبيق الرقابة، عبر نشر معايير الرقابة والمؤشرات وتفسير نتائجها لجميع الموظفين.
5. مراجعة مستمرة لمؤشرات الأداء وربطها بأنظمة الرقابة، للتأكد من واقعيتها وقدرتها على عكس التحديات التشغيلية

8.1. المقترحات للدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات مشابهة على عينة أكبر ومن أكثر من قطاع (عام/خاص) لتعميم النتائج.
2. دمج متغيرات وسيطة مثل: القيادة الإدارية – الرضا الوظيفي – التحفيز – الثقافة التنظيمية.
3. دراسة أثر الرقابة الذكية أو الرقمية على الأداء المؤسسي في بيئات العمل السعودية.
4. استخدام مناهج نوعية (مثل المقابلات أو مجموعات التركيز) لفهم عميق لكيفية إدراك الموظفين لمفهوم الرقابة وأثره.

القسم الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
5. القسم الذي تعمل فيه: _____
6. المستوى الوظيفي: ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ تنفيذي

القسم الثاني: محاور الرقابة الإدارية

1. توجد معايير واضحة ومعلنة لقياس الأداء في القسم الذي أعمل فيه.
2. يتم متابعة الأداء بشكل دوري أثناء تنفيذ المهام.
3. تطبق الإدارة نظاما فعالا لاكتشاف الأخطاء مبكرا.
4. يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية في حال ظهور انحرافات.
5. أحصل على تقارير دورية توضح مستوى الإنجاز الفعلي.
6. نظام الرقابة لا يهدف إلى العقاب بل إلى تحسين الأداء.
7. تشجع الإدارة على الالتزام بالخطط التشغيلية.
8. يتم استخدام أدوات تقنية في مراقبة سير العمل.
9. يوجد شفافية في إجراءات الرقابة داخل القسم.
10. أشعر بأن الرقابة تسهم في تطوير قدراتي العملية.

القسم الثالث: محاور الفاعلية التنظيمية

1. الأهداف الوظيفية واضحة ويمكن قياسها.
2. يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد.
3. يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد.
4. تتوافر الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال بكفاءة.
5. يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية بسرعة.
6. الإدارة تستجيب لملاحظات الموظفين.
7. يشعر العاملون بالرضا تجاه نظم العمل الحالية.
8. القرارات الإدارية تعتمد على معلومات دقيقة.
9. يتوفر نظام للمساءلة والمحاسبة عند حدوث الأخطاء.
10. تُشجع بيئة العمل على التطوير والتحسين المستمر.

في ظل التحولات المتسارعة والتعقيدات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، تبرز الرقابة الإدارية كأداة مركزية لا تقتصر وظيفتها على الضبط والمراجعة، بل تتعدى ذلك إلى كونها عنصراً أساسياً في تعزيز الفاعلية التنظيمية وضمان جودة الأداء المؤسسي. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية ومستوى الفاعلية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مستندة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 20 موظفاً.

أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية، كما تُمارس حالياً في بيئة الدراسة، لا ترتبط ارتباطاً إيجابياً أو مؤثراً إحصائياً بمستوى الفاعلية التنظيمية، بل جاءت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة وسلبية.

ويعكس ذلك واقع تنظيمي يشير إلى أن فعالية المؤسسات لا تتحقق بمجرد تطبيق نظم رقابية شكلية أو تقليدية بل تتطلب بيئة محفزة قائمة على الشفافية والمشاركة والقيادة التمكينية.

كما أبرزت الدراسة الحاجة إلى مراجعة الأطر الرقابية الحالية وتطويرها باتجاه نماذج أكثر تشاركية ومرونة بحيث تكون جزءاً من الثقافة التنظيمية العامة وليست أدوات منفصلة تمارس من الأعلى إلى الأسفل. الرقابة الحديثة كما تبين من الأدبيات والتجربة الميدانية ينبغي أن تسهم في تمكين الموظف وخلق مناخ عمل قائم على الثقة، والتغذية الراجعة البناءة، والتحسين المستمر.

وعليه، فإن نجاح الرقابة الإدارية في تحقيق أهدافها لا يتوقف على وجودها كنظام، بل على جودة تطبيقها، وتكاملها مع العناصر التنظيمية الأخرى كالخطيط، والقيادة، والتحفيز، والحوكمة. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني نماذج رقابية متقدمة تستند إلى البيانات، وتراعي البعد الإنساني، وتسهم في تطوير الاداء وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة.

Asiimwe, Mugume & Onencan (2021) The Effects of Internal Control Systems on Performance of Public Institutions in Uganda

https://www.researchgate.net/publication/350975116_THE_EFFECTS_OF_INTERNAL_CONTROL_ON_FINANCIAL_PERFORMANCE_THE_EFFECTS_OF_INTERNAL_CONTROL_ON_FINANCIAL_PERFORMANCE

George Otieno & Dennis Ochogo (2021)Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Manufacturing Firms in Kenya

<http://ir.jkuat.ac.ke/bitstream/handle/123456789/2135/KINYUA%20,%20John%20Kan'aru,%20PhD%20BA.pdf,%202016.pdf?sequence=1>

Nyirabikali Daphrose (2020) Internal Controls and Performance of NGOs in Rwanda

<https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=SR20601210145>

Chumba, James Kipkorir (2019) Effect of Internal Controls on Financial Performance of Public Institutions in Kenya: A Case of Kenya Forest Service

<https://repository.kcau.ac.ke/bitstream/handle/123456789/608/Otanga-Application%20Of%20Human%20Detection%20Algorithms%20In%20Fixed%20Video%20Surveillance%20System%20For%20Reserved%20Places.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mutinda, Josephine Kalekye (2020) Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Public Institutions in Kenya: A Case Study of Kenya Meat Commission

<https://repository.kcau.ac.ke/bitstream/handle/123456789/667/Mbom-A%20Model%20For%20Assessing%20The%20Performance%20Of%20Post%20Graduate%20Research%20Supervisors%20In%20Kenyan%20Universities.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mwanja, Cecilia Achieng (2021) Effect of Internal Controls on Financial Performance of Selected Public Sector Institutions in Kenya https://www.researchgate.net/profile/Cecilia-Waweru/publication/355338802_Effect_of_Internal_Control_Environment_on_Financial_Performance_of_Public_Organisations_in_Kenya/links/616a96bcb90c5126624c2883/Effect-of-Internal-Control-Environment-on-Financial-Performance-of-Public-Organisations-in-Kenya.pdf?__cf_chl_tk=c7KBHluCKzwaZfyyCirSgFO9a8xScuXTHv2E0bZcMXo-1752824657-1.0.1.1-uAO27NdaWqUc1_I8hsB0DkKFLvdOFALieVJTk0EeUdA

https://www.researchgate.net/profile/Cecilia-Waweru/publication/355338802_Effect_of_Internal_Control_Environment_on_Financial_Performance_of_Public_Organisations_in_Kenya/links/616a96bcb90c5126624c2883/Effect-of-Internal-Control-Environment-on-Financial-Performance-of-Public-Organisations-in-Kenya.pdf?__cf_chl_tk=c7KBHluCKzwaZfyyCirSgFO9a8xScuXTHv2E0bZcMXo-1752824657-1.0.1.1-uAO27NdaWqUc1_I8hsB0DkKFLvdOFALieVJTk0EeUdA

Musili, Catherine Wanza (2021) *Internal Control Systems and Financial Performance of Public Institutions in Kenya: A Case Study of Kenya Electricity Generating Company KenGen* <https://ir-library.ku.ac.ke/server/api/core/bitstreams/97623877-b402-4e00-bfa7-bb157312ca86/content>

Namuli, Brenda (2020) The Effect of Internal Controls on Financial Performance of Small and Medium Enterprises in Kampala, Uganda <https://hdl.handle.net/20.500.12305/1163>

Njuguna, Geoffrey G. & Wanyoike, David M. (2019) Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Public Institutions: A Case of Kenya Forest Service <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/19868>

Ann W. Wanyama (2020) Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya <https://ir-library.ku.ac.ke/server/api/core/bitstreams/5454d707-96e0-48d7-975d-8071aba3210b/content>