

الرقابة الفعالة وأثرها على اداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية
السعودية

Effective oversight and its impact on the performance of
telecommunications sector projects in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الباحث:

ماجد متعب الشامي

إشراف:

ماجستير ادارة الاعمال

الرقم الجامعي

241002147

2024-1445

بسم الله الرحمن الرحيم

الاهداء

إلى كل من ساعدنا بلا حدود،

هذا الإهداء يذهب إلى كل فرد قدم لنا يد العون والدعم في رحلتنا الأكاديمية، بغض النظر
عن الزمان والمكان. شكرًا لكم على تشجيعكم، وتوجيهكم، والإيمان بقدراتنا.
لقد جعلتمونا نبحر في عالم العلم بثقة وإصرار، ونحن نعد بأن نكون دائمًا ممتنين
ونقدر مساهمتكم في نجاحنا.

مع خالص الامتنان والاحترام.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد، أود أن أعبر عن شكري وامتناني العميق لله العلي القدير، الذي منّ علي بالتوفيق والقدرة على إتمام هذه الرسالة بنجاح. كما أشكر الله على منحي الصبر والإرادة لإتمام هذا العمل البحثي.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لفريق الإشراف والمساعدة الذين لم يخلوا علي بمعرفتهم وخبراتهم القيمة.

كما أعبر عن خالص الامتنان لجميع من ساهموا في إثراء دراستي بمداخلاتهم وملاحظاتهم القيمة. لا يسعني إلا أن أعبر عن شكري لأسرتي وأصدقائي الذين كانوا دعماً مغنوياً كبيراً طوال هذه الفترة.

وأخيراً، أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون مفيداً ومساهماً في خدمة المجتمع والعلم.

والله ولي التوفيق.

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	تساؤلات الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	مفاهيم الدراسة
5	مجالات الدراسة
6	الفصل الثاني: الجانب النظري والدراسات السابقة
6	الدراسات السابقة
11	المنطلقات النظرية
12	الإطار النظري
12	مفهوم الإدارة
13	الرقابة الإدارية
14	أهمية الرقابة الإدارية
16	خطوات تنفيذ الرقابة الفعالة
16	أدوات الرقابة الفعالة
19	تحديات الرقابة الفعالة
20	أنواع الرقابة
23	أهداف الرقابة الفعالة
24	معوقات الرقابة
25	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
25	مقدمة

25	منهجية البحث:
25	مجتمع وعينة الدراسة
25	مصادر البيانات:
26	الأساليب الإحصائية:
26	أداة الدراسة
28	صدق أداة الدراسة
29	المحور الأول: الرقابة الفعالة
34	الفصل الرابع: تحليل النتائج
34	مقدمة
41	المحور الثاني: أداء المشروعات
49	نتائج الدراسة
51	التوصيات
51	المقترحات
52	المراجع

المستخلص

مفهوم الرقابة الفعالة هي عملية أساسية تستخدم في المؤسسات والمنظمات لضمان تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة. تعتبر الرقابة جزءًا أساسيًا من نظام التحكم الداخلي، حيث تهدف إلى مراقبة وتقييم الأداء والعمليات للتأكد من توافقها مع الخطط والمعايير المحددة.

بدأ الإنسان استخدام مفهوم الرقابة على أداء العمل منذ العصور القديمة، ومنذ ذلك الحين تطورت الأساليب والأدوات المستخدمة في الرقابة لتتناسب مع التطورات الاجتماعية والتكنولوجية الحديثة. يعد الهدف الأساسي للرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الأخطاء والتعديلات على العمليات الإدارية.

تشمل عملية الرقابة عدة أساليب وأدوات مثل الاشراف والمراجعة والتقييم الدوري، حيث تسمح هذه الأدوات بتقديم تقارير مستمرة وشفافة حول أداء الموظفين والعمليات، وبالتالي تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات دقيقة.

الرقابة الإدارية تساهم أيضًا في تعزيز النزاهة والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تحدد الأخطاء والمشكلات المحتملة وتعمل على منع تكرارها في المستقبل. كما أنها تدعم التوجيه الإداري الصحيح من خلال مراقبة الأداء وضبط العمليات لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. بشكل عام، فإن الرقابة الفعالة ليست مجرد عملية تصحيح أخطاء، بل هي إستراتيجية هامة لتحقيق الفعالية والكفاءة داخل المؤسسات، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المستقبلية بشكل مستدام ومنظم.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الفعالة، الرقابة الإدارية، إدارة المشروع

Abstract

The concept of effective control is a basic process used in institutions and organizations to ensure that set objectives are achieved effectively and efficiently. Control is an essential part of the internal control system, as it aims to monitor and evaluate performance and operations to ensure their compliance with established plans and standards.

Man began using the concept of control over work performance since ancient times, and since then the methods and tools used in control have evolved to suit modern social and technological developments. The primary objective of control is to ensure that objectives are achieved and performance is improved by taking necessary measures to correct errors and make adjustments to administrative processes.

The control process includes several methods and tools, such as supervision, review, and periodic evaluation. These tools allow for continuous and transparent reporting on the performance of employees and operations, thus enabling management to make informed decisions based on accurate data.

Administrative oversight also contributes to enhancing integrity and accountability within institutions, as it identifies potential errors and problems and works to prevent their recurrence in the future. It also supports proper management direction by monitoring performance and adjusting operations to make the most of available resources.

In general, effective control is not just a process of correcting errors, but rather an important strategy for achieving effectiveness and efficiency within institutions, and enhancing the ability to achieve future goals in a sustainable and orderly manner.

Keywords: effective control, administrative control, project management

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

المقدمة

لقد عرف الإنسان مفهوم الرقابة على أداء العمل منذ العصور القديمة، ورغم أنه لا يزال هناك غموض يحيط بها وسوء فهم، إلا أن ذلك لم يقلل من أهميتها في أي منظمة. فالرقابة الإدارية تعتبر عملية مكملة لدورات العمل الإدارية، حيث تقوم بمهام الضبط والتعديل والتقويم لبقية العمليات. تشير الرقابة إلى سلامة تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسات والمنظمات، بغض النظر عن نوعها، كما تؤكد على أهمية اعتبار المقاييس المالية وغير المالية، الإدارية وغير الإدارية، الفنية وغير الفنية عند تصميم وتطوير برامجها. من خلال تنفيذ برامج الرقابة الفعالة، يمكن أن تسهم في تعزيز وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تطوير قدراتها وتعزيز فعاليتها بشكل عام.

عملية الرقابة تُعد مجموعة من التطبيقات الضرورية لتحقيق الكفاءة الإدارية. تُعد أيضًا عنصرًا أساسيًا في نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، حيث تهدف إلى تحقيق السيطرة على العمل ودعم عمليات التنظيم والتوجيه الإداري. هذه العملية تُعد وسيلة فعالة، حيث تمكن المديرين والمسؤولين من اكتشاف الأخطاء في مراحل مبكرة، وتسهيل اتخاذ القرارات والإجراءات الضرورية بشكل فعال.

الرقابة تمارس على جميع مستويات المؤسسة بأساليبها وأدواتها الوصفية والكمية، حيث يمكن للمشرف من خلالها تقييم تحقيق الأهداف والأعمال بما يتماشى مع الخطط الموضوعة، وإذا تبين وجود خطأ يتعين تصحيحه فورًا. لذا، لا تقتصر الرقابة الفعالة على تصحيح الأخطاء فحسب، بل تعني بالضبط تصحيح مسار العمل لتحسين الكفاءة والفعالية في الأداء.

طبيعة عملية الرقابة تتطلب وجود معايير محددة يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بها. غالبًا ما تكون هذه المعايير مدرجة في خطة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، حيث تعد الأهداف المنصوص عليها في

هذه الخطة هي المعايير التي يجب قياس الأداء عليها. يتم جوهر العملية الرقابية في قياس الأداء وتصحيحه لضمان توافقه مع الخطط الموضوعية. الرقابة تعتبر عملية شاملة حيث تشمل جميع عناصر المؤسسة، بما في ذلك الأفراد والموارد، وأداء العمل، والمعدات، والأموال.

الرقابة الفعالة تلعب دوراً حيوياً في تقييم كفاءة الموارد البشرية وتعزيز فاعليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذها بأقصى كفاءة ممكنة. تساهم هذه الرقابة في معرفة قدرة العمال على استخدام وإدارة الموارد المتاحة بفعالية عالية لتحقيق الأهداف المحددة. قد تواجه عمليات التنفيذ بعض المشكلات التي قد تؤدي إلى حدوث أخطاء وانحرافات في الأداء، مما يؤدي إلى تعثر في تحقيق النتائج المطلوبة. لذا، يتعين اتخاذ التصحيحات اللازمة لمعالجة هذه المشكلات وضمان تفاديها في المستقبل.

مشكلة الدراسة

تكونت فكرة هذه الدراسة من رغبة الباحث في فهم الدور الرقابي وتأثيره على أداء الموظفين ونجاح المشروع. تتطلب الدراسة بذل جهود لفهم بشكل دقيق طبيعة هذا الدور الرقابي وكيفية تأثيره على أداء الموظفين وتنفيذ المشروع. الرقابة الفعالة تُعتبر جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال الفعالة، حيث يجب فهم أهدافها لتحقيق رؤية المؤسسات وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

وظيفة الرقابة تُعد من الوظائف الأساسية التي يقوم بها الإداريون، حيث تتضمن سلسلة من المهام الإدارية التي تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية بدقة، وضمان السير الصحيح نحو الأهداف المحددة. تُولي الرقابة اهتماماً بالغاً في عدة مجالات، خاصة فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تركز على تحسين أداء الموظفين وتطويرهم، كما ترتبط بشكل وثيق ببقية الوظائف الإدارية، حيث تُساهم في التخطيط والتنظيم وصنع القرارات، وتدعم في متابعة تنفيذ الأهداف المطلوبة للإنجاز، لذا، تتمحور مشكلة الدراسة حول فهم دور الرقابة الفعالة في تحسين أداء الموظفين.

تساؤلات الدراسة

في ضوء المعلومات السابقة، يبرز تساؤل رئيسي يتعلق بدور الرقابة الفعالة في تحسين كفاءة

العمل في مديرية التربية بولاية تبسة. وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

ما مدى أهمية هذه الرقابة بالنسبة لأداء المشروع؟

ما هي أهداف الرقابة الفعالة؟

كيف يمكن أن تؤثر هذه الرقابة على رفع وتحسين كفاءة العمل في الإدارة؟

ما هي أهم المعوقات التي تواجه الرقابة الفعالة؟

أهداف الدراسة

لقد أجريت هذه الدراسة الشاملة لتحقيق عدة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وهي:

- تحديد الأسس الأساسية للرقابة الفعالة.
- تحديد جميع مفاهيم عمليات الرقابة.
- التأكد من صحة وشرعية نشاطات المشاريع.
- فهم مفاهيم إدارة المشاريع بشكل شامل.
- تعزيز أهمية القيادة الناجحة في إدارة المؤسسات.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الرقابة في المشاريع.

- فروض الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث تم صياغة العديد من الفروض تمثلت في:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتحسين الكفاءة العمالية في أداء مشروعات

قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

- هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور التقارير والشكاوى الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية في أداء المشروعات.
- يوجد علاقة تربط أدوات الرقابة الفعالة وأساليبها في أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

- اختار الباحث هذا الموضوع لأنه يمثل جانباً هاماً في جهود الإدارة داخل المؤسسات، حيث ترتبط هذه الرقابة بشكل وثيق بأهداف المؤسسة، كما أن لها أهمية فعالة تتمثل في:
- تُعتبر الرقابة الفعالة أساسية بالنسبة للموظفين والإداريين في المؤسسات، خاصة العامة، حيث تمنحهم الثقة في صحة العمليات والأنشطة على مختلف المستويات، وكلما كانت المؤسسة أكبر حجماً، زاد أهمية نظام الرقابة التنظيمية لضمان تنظيم فعال.
 - تحتل الرقابة الفعالة مكانة خاصة لأنها تعمل كنظام ضبطي يساهم في تعزيز التطور وتنمية الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام، مواكبة للتقدم في جميع مجالات العمل.
 - هذه الرقابة تساهم في اكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية، وتقديم الحلول المناسبة لمعالجتها.
 - غياب الرقابة الفعالة يمكن أن يؤدي إلى عدم فعالية العمليات، مما يستدعي الاستفسار عن أسباب ذلك والبحث عن حلول لتحسين الرقابة وضمان تنفيذ الإصلاحات والمقترحات بفعالية.

مفاهيم الدراسة

- الرقابة الفعالة: هي عملية أو نظام يتم من خلالها مراقبة وتقييم الأنشطة أو العمليات لضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

– إدارة المشروع: تعد أحد العمليات الحيوية النشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة لتحقيق أهداف معينة، مع الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأساليب الكافية والفعالة.

مجالات الدراسة

المجال المكاني: يتمثل في المملكة العربية السعودية

المجال الزمني: 2024

المجال البشري: العاملين في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الجانب النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة

1- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012، 2013.

كانت الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هي الرقابة الإدارية والتي تحقيق أهداف الخطة بأعلى مستوى ممكن، وهي تتضمن تحديد المفاهيم العامة لهذه الرقابة، كما تهدف الرقابة الإدارية أيضًا إلى التأكد من صحة وشرعية الأعمال الإدارية، وتصحيح أي أخطاء أو انحرافات يتم اكتشافها.

تعد هذه العمليات نشاطًا دائمًا وموجهًا نحو المتابعة وضمان تنفيذ المهام بشكل كامل، مما يحقق الأداء الجيد للمؤسسات العامة ويضمن الإشراف الكامل عليها لمنع الانحرافات وضمان الامتثال للنظام القانوني وحماية حقوق الآخرين والصالح العام.

يجب أن تكون الرقابة، سواء كانت داخلية أو خارجية، من الركائز الأساسية التي يجب ممارستها بكفاءة عالية، بما في ذلك فرض العقوبات على التجاوزات والأخطاء، بالإضافة إلى اتخاذ تدابير لتحفيز ومكافأة الأداء المتميز.

أظهرت الدراسة حال المرافق العمومية في الجزائر أن الرقابة الإدارية تعاني من طابع تقليدي بسيط، حيث تتمثل في الإشراف والمتابعة والتفتيش، مع استخدام تقنيات مراجعة تقليدية مثل التقارير الدورية وتقارير الفحص وقياس الكفاءة، دون استخدام معايير تكنولوجية متطورة كما يحدث في الدول المتقدمة.

يُعزى ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري إلى قدمه وعدم مواءمته مع تطورات الإدارة والعمل والموظفين. هناك أيضًا جمود في حركات الترقيات الإدارية وتدني مستويات غالبية العاملين الإداريين، ويتم ممارسة الرقابة الإدارية بأسلوب تسلطي في المراقبة العامة.

بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الرقابة الإدارية إلى الاهتمام الكافي بالحفاظ على أمن وسلامة العاملين، وتعاني من قلة الحوافز المادية المقدمة للمراقبين الإداريين. كما يعاني النظام الرقابي من عدم تزويده بجهاز معلوماتي دقيق ومتطور يساهم في اكتشاف الأخطاء والانحرافات.

علاوة على ذلك، لا تواكب الدولة التطورات في القطاع الإداري الخاص، وتفتقر إدارة المرافق العمومية إلى التمويل الكافي، مما أدى إلى تفاقم الوضع الراهن. ويعاني المواطنون من إهمال الإداريين لأداء أعمالهم، مما يؤدي إلى إهمال شكاوى المواطنين وعدم معالجتها بشكل مناسب.

2- هامي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة - دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية بتلمسان، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى عدة أهداف رئيسية:

أولاً، تعزيز البحث في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك نظراً لقلة الاهتمام بهذا المجال ونقص البحوث المتعمقة فيه.

ثانياً، تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام وفهم مكوناته بشكل أفضل.

ثالثاً، إيجاد نتائج واقتراحات حول نظام تقييم الكفاءات، وكيفية الاستفادة القصوى من تطبيقاته، سواء بالنسبة للمؤسسات أو للعاملين.

رابعاً، إبراز أهمية تطبيق نظام تقييم الكفاءات، خاصة بالنسبة للعاملين، وذلك نظراً لتخوفهم الشائع من هذا النوع من التقييم واعتقادهم بأنه يركز في الغالب على اكتشاف الأخطاء وفرض العقوبات.

خامساً، التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات، ومحاولة تطبيقها على المؤسسات الجزائرية، بهدف تحديث وتطوير النظم القائمة بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة والمتغيرات في سوق العمل.

خلصت هذا الدراسة على أهم النتائج:

ظاهرة تقييم الكفاءات تعد من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، مما يجعل إشكالية تقييم الكفاءات من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات. هذه الإشكالية لا يمكن التغاضي عنها بغض النظر عن حجم المؤسسة أو مجال تخصصها، خاصة في ظل الضغوط الحالية التي تفرض على المؤسسات الحاجة إلى اختيار إستراتيجيات فعالة وتنظيم بشري متميز بقدرته على تطبيق تلك الاستراتيجيات بطريقة تنافسية.

تقييم الكفاءات يعد جزءاً من هذه الإستراتيجيات، حيث يدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة. في هذا السياق، يسلط البحث النظري الضوء على أهمية نظام تقييم الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة، وفي تقييم أدائها بشكل دقيق، بالإضافة إلى دوره في تحقيق طموحات أفرادها وتعزيز أدائهم. كما يستعرض البحث أحدث الطرق التي اعتمدتها المؤسسات الرائدة في تقييم كفاءات أفرادها، مما يساهم في تطوير الممارسات وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العملية.

3- عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 1424هـ.

من بين أهداف الدراسة، تم التطرق إلى عدة نقاط رئيسية:

أولاً، التحليل المتعمق للجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية داخل شرطة منطقة حائل.

ثانياً، تقديم توصيات واقتراحات ملائمة لتعزيز عملية الرقابة الإدارية، واقتراح السبل والوسائل لمعالجة نواقص النظام ودعم الجوانب الإيجابية.

ثالثاً، إجراء مقارنة دقيقة بين النظرية والواقع لتحديد نقاط الاختلاف والضعف، مما يسهم في وضع مقترحات مناسبة للتغلب على تلك النقاط أو على الأقل للحد منها.

وأوضحت الدراسة استجابات أفراد العينة في دراستنا عدة نقاط مهمة حول واقع الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل:

أولاً، أظهروا موافقتهم على وجود رقابة إدارية دائمة على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة، وأن حسن أداء الشرطة يعود إلى كفاءة وإخلاص موظفيها، مما يؤكد على مستوى الأداء العالي للشرطة في المنطقة. ثانياً، على الرغم من ذلك، أبدى سكان المنطقة شكوى من ضعف أداء الشرطة في منطقتهم، حيث يعزو هذا الضعف إلى أسباب أخرى غير الرقابة الإدارية، مما يبرز أهمية الرقابة الإدارية في تجنب الأخطاء وكشفها قبل وقوعها، وفي الحيلولة دون حدوث أخطاء جديدة.

ثالثاً، توضح الدراسة وجود علاقة إيجابية بين واقع الرقابة الإدارية والعمر، حيث يتزايد مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية الرقابة الإدارية كلما كانوا أصغر سناً.

رابعاً، يشير البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية، حيث يزداد مستوى الإدراك لهذه الأساليب مع زيادة عدد الدورات التدريبية التي يتلقونها.

خامساً: تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مداخل تطوير الرقابة الإدارية بين مختلف المسميات الوظيفية، حيث يبدو أن رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات يظهرون أعلى مستويات الإدراك لهذه المداخل مقارنة بالموظفين في الوظائف الأخرى، كما تتضح من الدراسة هذه النقاط التي تسلط الضوء على أهمية تعزيز الرقابة الإدارية كجزء أساسي من إدارة الشرطة لتحسين الأداء وتلبية توقعات المجتمع.

4-دراسة ع. جهاد ، ت.نادية المعنونة بأثر التنظيم والرقابة على نجاح المشروع فرع مطاحن فرسان

سعيدة، جامعة د. طاهري مولاي، سعيدة سنة 2017

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على علاقة التنظيم والرقابة في المشاريع، وتأكيد أهمية الرقابة كعنصر

حاسم في إدارة المشاريع. تعتمد الدراسة على منهجيتي البحث الكمي والنوعي، حيث يستخدم البحث الكمي لفهم كيفية إدارة المشاريع مع التركيز على دور الرقابة التنظيمية، بينما يعتمد البحث النوعي على المنهج التحليلي لإعداد مقابلات موجهة لبعض الأسئلة المتعلقة بمدير المشروع.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن المشاريع الاقتصادية تشكل عمود الحياة الاقتصادية الوطنية كمصدر رئيسي للنمو الاقتصادي، إضافة إلى دورها الحاسم في تحقيق التنمية الشاملة.
 - كل مشروع يتضمن فترة زمنية محددة تُعرف بدورة حياة المشروع.
 - يتطلب كل مشروع قيادة فعالة تتمثل في مدير المشروع وفريقه المعرفي بكل تفاصيل المشروع.
 - تختلف الترتيبات التنظيمية للمشاريع من مشروع إلى آخر بناءً على طبيعة النشاط الذي يقوم به.
 - 5- دراسة ع. أمال تحت عنوان دورة إدارة مخاطر المشروع في نجاح إنجازه في مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحركات _تبسة_ بجامعة تبسة سنة، 2012 - 2013.
- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الحديثة التي تسعى إلى تحقيق النجاح، بالإضافة إلى فهم كيفية إدارة المشروع كمفتاح رئيسي للتغلب على العقبات التي يمكن أن تحول دون تحقيقها لنجاح مستدام، سواء في مجال إدارة المخاطر أو في تحقيق كفاءة مشروعية عالية. تستخدم الدراسة منهجيتين رئيسيتين: المنهج التحليلي والمنهج الكمي، لفهم كيفية تطبيق كل منهما في الإدارة الفعالة للمشروعات.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في:

- خصائص المشروع التي تميزه عن باقي العمليات تتمثل في الالتزام بمعايير محددة ومجموعة من المراحل التي يمر بها خلال دورة حياته.
- نجاح المشروع يرتبط بعدة عوامل أساسية مثل المحافظة على الجودة والثقة بين الأطراف.

- المشاريع الحديثة تواجه تحديات مثل تعدد المخاطر الناتجة عن التغيرات السريعة في البيئة كالتكنولوجيا المتقدمة.

- إدارة المشاريع تتضمن إدارة كل عنصر من عناصر المشروع، مع التركيز على تسع مجالات رئيسية لضمان إدارة مشاريع فعالة.

التعليق على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات بأهمية الرقابة على المشروعات لما لها من تأثير فعال على إتمام المشروعات والوصول إلى أعلى درجة من نجاحه، حيث إن المشروعات التي أظهرت الاهتمام بالرقابة على تنفيذ مشروعاتها أبدت نتائج مرضية في نجاح المشروع ومواجهة تحدياته، لذا يعد تطبيق الرقابة الفعالة بالأدوات والأساليب الخاصة بها بصورة سليمة هو أحد الطرق الهامة لنجاح المشروع حيث أن المشروعات الاقتصادية تعد أهم صور النمو الاقتصادي للبلاد.

المنطلقات النظرية

يظهر المنطلق النظري لهذه الدراسة في الرقابة الفعالة على أداء المشروعات حيث تعد الرقابة الفعالة واحدة من الحلقات الأساسية في عملية الإدارة، إذ تساهم بجانب عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه في ضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للمخططات المحددة، وتحقيق دقة في التوجه نحو الأهداف المحددة.

كما أن الرقابة الإدارية يتضمن خطوات محددة للتأكد من مطابقة عمليات التنفيذ لخطط العمل الموضوعة مسبقاً، بما في ذلك تصحيح مسار التنفيذ بسرعة عند الضرورة لضمان تحقيق الأهداف المحددة. كما يُراجع الأداء بدقة لتحديد النقاط القوية والضعف، ويتم تكييف العمليات لتحقيق كفاءة وفعالية إدارية مستمرة.

تتضمن الاستراتيجية خطة عمل طموحة تهدف إلى جذب الشركات الدولية الرائدة في مجالات التقنيات الناشئة، وزيادة حصة المحتوى المحلي في قطاع تقنية المعلومات، وتحسين المهارات التقنية لدى القوى

العاملة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، تعزز الاستراتيجية المعرفة والوعي التقني والرقمي، وتعزز عجلة الابتكار التقني من خلال دعم البحث والتطوير في منظومة الشركات الناشئة بالمملكة، وتدعم تطوير المشاريع الكبرى، وتعزز التنسيق وتضافر الجهود بين الجهات ذات الصلة بقطاعات الاتصالات وتقنية المعلومات في القطاعين العام والخاص.

هذه الاستراتيجية تأتي ضمن جهود وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات لإرساء بنية رقمية قوية ومتطورة، تسهم في تسريع عملية التحول الرقمي، وتدعم رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى بناء مجتمع رقمي، وحكومة رقمية، واقتصاد رقمي مزدهر، مما يسهم في تحقيق مستقبل مبتكر للمملكة.

الإطار النظري

مفهوم الإدارة

علم الإدارة نشأ وتطور عبر تاريخ من الجهود الإنسانية المتعددة، حيث يصعب تحديد نقطة فاصلة لهذا التطور من حيث التوجهات الفكرية والمدارس الفكرية المختلفة، بما يشمل الفعاليات والممارسات التي تُطبق على أرض الواقع، كلمة "الإدارة" تأتي من الأصل اللاتيني "**administration**"، وتتكون من جزئين:

- الجزء الأول "**ad**"، والذي يعني "إلى" أو "لكي".

- الجزء الثاني "**ministration**"، الذي يعني "خدمة".

بالتالي، يُفهم من معنى كلمة "الإدارة" بأنها تعني القيام بخدمة للآخرين، أو بشكل آخر، أنها القيام بتنظيم خدمة معينة عبر جهاز معين. (حنان شكري، 2010)

تعددت تعريفات الإدارة عند المفكرين الإداريين، ومن بين أكثر التعاريف شيوعاً يمكن ذكر:

التعريف الأول: وفقاً لفريدريك تايلور، يُعرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة بما يجب على الأفراد تنفيذه، ثم

التأكد من أنهم يقومون بتنفيذه بأفضل الطرق وبأقل التكاليف". (دياب، 2001)

التعريف الثاني: عرّف مصطفى يوسف الإدارة بأنها "مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة)، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة". (مصطفى، 2005)

التعريف الثالث: عرّف عريفيج الإدارة بأنها: "تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تنظيم استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة". (عريفيج، 2010)

رغم تنوع التعاريف لمفهوم الإدارة وتباينها، يمكن القول إن الإدارة بصفة عامة تتمثل في استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة، بهدف تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية داخل إطار زمني محدد. في هذه السياق، يأخذ الوقت دوراً أساسياً كعنصر من عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة في العملية الإدارية. إذا كانت العمليات الإدارية محكومة بالوقت، فإن كل عمل يتم تنفيذه يعتمد على استخدام الوقت بشكل فعال، حيث لا يمكن أداء أي حركة إلا ضمن إطار زمني معين. وبما أن الوقت مورد لا يتجدد ولا يخزن ولا يمكن استتجاره، فإنه لا يمكن الاستغناء عنه، ويجب أن يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكل فعالية. (أبو شيخة، 1999)

الرقابة الإدارية

تُعرف الرقابة الإدارية على أنها مجموعة من التطبيقات التي تُستخدم لتعزيز الكفاءة الإدارية، وتُعد جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات. تهدف الرقابة الإدارية إلى دعم تنفيذ جميع الأعمال في الأوقات المناسبة، والتأكد من توافقها مع السياسات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، تُعرف الرقابة الإدارية أيضاً بأنها الأفعال أو القوى التي تحقق السيطرة على العمل، وتعتبر وسيلة قانونية تستخدم في التنظيم والتوجيه الإداري. رغم تعدد التعريفات حول الرقابة الإدارية وتنوعها، إلا أنها بطبيعتها تركز على قياس وتصحيح أداء المدراء ومروسيهم، بهدف ضمان التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط.

حدد هنري فايول الرقابة على أنها عملية للتأكد مما إذا كانت جميع الأنشطة تتم وفقاً للخطط المحددة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة. الغرض من الرقابة هو تحديد نقاط الضعف والأخطاء بهدف معالجتها ومنع تكرار حدوثها، ويمتد تطبيقها ليشمل جميع جوانب العمل. (عباس، 2001)

يمكن تعريف الرقابة على أنها جزء من وظيفة المدير، يتمثل في مراجعة المهام المختلفة والتحقق من تنفيذها بالشكل المطلوب، ومقارنتها بالمعايير المحددة، واتخاذ الإجراءات الضرورية في حالة وجود اختلاف بين الوضع الفعلي والمطلوب. (معن، 2008)

يمكن التعريف على أن الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تساعد في تحقيق الأهداف المحددة. تلعب الرقابة الإدارية دوراً حيوياً في مراقبة التصرفات والإجراءات المنفذة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، مما يمكن الإدارة من تقييم مدى تقدم التنفيذ وجودة الأداء. كما تساعد في تحديد التعديلات أو التغييرات اللازمة ومواضع تطبيقها.

أهمية الرقابة الإدارية

إذا كانت الرقابة تُعتبر الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، فإنها بدون شك عملية مهمة وتبرز أهميتها في عدة نقاط: (سليمان، 2002)

1. تُقدم الرقابة عملية مستمرة لمتابعة سير الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤكد أن الأداء يتم وفقاً للخطط المحددة، ويساعد في دراسة ومعالجة أي انحرافات قد تحدث.

2. تُمثل الرقابة دعماً للأداء عندما يتم التأكد من توافر الموارد المطلوبة للتسيير، وتوفير أي نقص متوقع قبل حدوثه.

3. يُعتبر الفحص الدوري للآلات والمعدات جزءاً من الرقابة، حيث يضمن سلامتها ويدعم تنفيذ الخطط.

4. تؤمن الرقابة على المداخلات المختلفة عملية توفير الاحتياجات الضرورية.

5. تعزز الرقابة توفر القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط بفعالية.

6. تُعتبر الرقابة ضرورية لتوفير التغذية المرتدة من خلال تقييم الأداء الفعلي، مما يوجه التوقعات للأداء المستقبلي.

أهمية الرقابة للمدير لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، بل تشمل أيضاً التوقع والتصدي للأخطاء قبل حدوثها.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الرقابة إلى تحقيقها، ويمكن تلخيصها كما يلي: (الفريوني، 2005)

1. تقوم الرقابة بالحكم على الأداء من خلال قياسه للتأكد من مدى مطابقته للأهداف المحددة، وبالتالي الكشف عن الأخطاء في حال وجودها وضمان تحقيق الأهداف.

2. تقوم بدراسة الانحرافات الناتجة عن نتائج القياس لمعرفة أسبابها ومعالجتها وتصحيحها.

3. تسعى إلى تقادي حدوث الأخطاء من خلال العمل على تجنبها مستقبلاً ودراسة أسباب الأخطاء الحالية والتحكم فيها.

4. تركز على قياس نتائج الأداء بدلاً من التركيز على الأشخاص.

5. تهدف إلى رقابة النتائج لتقييم مشروعية القرارات المتخذة.

6. تسعى إلى الحكم على تصرفات وسلوكيات الأفراد المسؤولين أثناء أدائهم لمهامهم (رقابة سلوكية).

7. تؤدي عملية التغذية المستمرة للرقابة إلى تقييم الأهداف بموضوعية ومراجعتها بانتظام.

8. تهدف إلى معرفة العقبات التي تعيق سير الأداء ودراسة أسبابها ومعالجتها.

9. تقييم العاملين عن طريق قياس تصرفاتهم ومقارنتها بالتفويض الممنوح لهم والمهام المسندة إليهم.

10. التأكد من وجود التنسيق الفعال بين الوظائف والوحدات المختلفة داخل المنظمة.

11. العمل على تجنب الأخطاء والكشف عنها قبل وقوعها (رقابة وقائية).

12. الحرص على تحقيق العدالة داخل المنظمة من خلال عمليات التقييم كضمان لتحقيق الفعالية.

خطوات تنفيذ الرقابة الفعالة

إن الرقابة الإدارية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي قد تحدث أثناء ممارسة أنشطة الإدارة، ولكن يتوقف ذلك على استخدام الأدوات والطرق المناسبة في الوقت المناسب. فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الإدارة؛ حيث أن التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران فيها ويتأثران بها بشكل كبير. بمعنى آخر، لا يكون وجود خطة فعالة بلا رقابة فعالة تراقب مدى تنفيذها وإنجازها. وبالمثل، لا تكون الرقابة فعالة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولون ملتزمون بمراقبة سير الأنشطة. والمقصود بوسائل الرقابة في علم الإدارة العامة هو الأدوات الفنية المتنوعة التي تستخدمها الإدارات العامة لمراقبة أداء أنفسها. يعتمد المراقبون على مؤشرات قياسية دقيقة لتقييم الإنجاز البشري ومعدلات التقدم في تحقيق أهداف المنظمة. فتكون الرقابة بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي تترتب على تنفيذ البرامج والخطط والسياسات المعتمدة. (زيد، 2006)

أدوات الرقابة الفعالة

أولاً: الإشراف

الإشراف يعني ملاحظة جهود العاملين بهدف توجيههم نحو السلوك الصحيح، سواء كان ذلك من خلال إصدار الأوامر، التعليمات، أو الإرشادات، سواء كانت هذه الإجراءات كتابية أو شفوية. الكتابة تضمن التوثيق والوضوح والدقة، ولكن في حالات السرية والاستعجال، قد يلجأ المشرف إلى التواصل الشفهي. الإشراف يتضمن ثلاث مستويات: عالية، وسطى، ودنيا. في المستوى العالي، يشمل المشرف العام مسؤوليته كاملة عن المنظمة والمصالح التابعة لها. أما في المستوى الوسطى، فيشمل رؤساء المصالح والإدارات. أما في المستوى الدنيا، فيشمل الرؤساء المباشرين للعاملين.

الإشراف يتطلب من المشرف إصدار التوجيهات اللازمة والتواصل المستمر مع المعنيين، مع توفير السلطات

الضرورة لتحقيق مهمته بشكل فعال، بما في ذلك القدرة على تقديم الجوائز والعقوبات حسب الحاجة، دون أن تؤثر المكافآت المالية أو النفسية على عدالة الإشراف.

الإشراف يستلزم أيضاً معرفة المشرف بالأعمال التي يشرف عليها، وفهم الطبائع البشرية، والاحترام للمبادئ الأخلاقية مثل التعاون والحيادية والإنصاف. يجب على الجهات المعنية اختيار المشرفين بناءً على الكفاءة، وتدريبهم بشكل جيد لمتابعة التطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بشكل عام. (زيد، 2006)

ثانياً: الملاحظة

الملاحظة الشخصية، أو الإشراف الشخصي، تعد وسيلة فعالة وحيوية في إطار الرقابة الإدارية، حيث تساعد في الحصول على معلومات رقابية شاملة لجميع جوانب الأعمال، وتستخدمها الإدارة على مختلف مستوياتها من المدير العام إلى الخط التشغيلي.

على سبيل المثال، يعتمد المدير على الانطباعات التي يحصل عليها من خلال التواصل الشخصي مع مساعديه، حيث يتم تقييم أدائهم ونتائج عملهم بناءً على نتائج الأعمال. كما يتم مراقبة جودة العمل وتقييم مستوى التفويض الشخصي لضمان جودة ودقة الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم المعنويات والاتجاهات عن طريق مشاهدة العاملين واستماعهم لملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم لفهم وتقييم استجاباتهم. هذا يساعد على الحصول على معلومات مباشرة ودقيقة حول سير العمل وأدائه، التي قد لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية، وتساهم في صياغة انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين. (علي، 2001)

ثالثاً: المتابعة والتفتيش

يُقصد بالتفتيش الشخصي فحص سلامة الأعمال المشمولة به، سواء كان ذلك بالناحية الشكلية أو الموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مسبقاً. تُدرج نتائج هذا الفحص في تقارير خاصة يتم رفعها إلى الجهات

المعنية، بهدف توثيق الامتثال والتقييم الشامل للأداء والمطابقة للمعايير والمتطلبات المحددة. (سعيد، 2007)

المتابعة تعني التعرف الدائم والمستمر على سير العمل وفقاً للخطط والبرامج الموضوعية، ومدى تحقيق الأهداف المحددة لها. لإجراء المتابعة بشكل فعال، يتعين الحصول على البيانات والمعلومات بشكل دوري ومنظم، مما يمكن جهة المتابعة من اكتشاف الأخطاء فور حدوثها والعمل على معالجتها لاحقاً. عادة ما يرتبط إجراء المتابعة بإجراء آخر يسمى تقييم الأداء، نظراً للتلازم الطبيعي بينهما، حيث تهدف المتابعة إلى تمكين المتابع من تقييم أداء الجهة المعنية بناءً على ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المحدد، وذلك استناداً إلى الأهداف المدرجة في الخطة الزمنية المحددة لهذا النشاط. (حلايمية، 2010)

رابعاً: التقارير الإدارية

تعتبر إحدى أهم أساليب الرقابة الإدارية هي تقارير كفاءة العاملين، التي تستخدم في جميع الأنظمة الإدارية. تُقصد هذه التقارير بتقييم كفاءة موظفي الإدارات العامة، وتعرف أيضاً باسم "تقارير سير الأعمال"، حيث تُعد لتقدير كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات. يُعد إعداد تقارير كفاءة العاملين واحداً من الأساليب الرئيسية في الرقابة الإدارية، حيث يقوم الرؤساء الإداريون المباشرون بتقييم أداء موظفيهم مع وضع نتائج هذه التقارير في الاعتبار عند اتخاذ قرارات بشأن تنقلات، وترقيات، ومنح علاوات للعاملين. تتنوع هذه التقارير بين أن تكون سرية وفقاً لقوانين الخدمة المدنية، أو علنية حسب التوجيهات القانونية، وتشمل جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين. (حلايمية، 2010)

تظهر أهمية تقارير كفاءة العاملين بأنها تعد وسيلة رقابية فعالة تحفز العاملين على تحسين أدائهم والالتزام بواجباتهم الوظيفية. تُحفز هذه التقارير أيضاً الرؤساء الإداريين على متابعة نشاط المرؤوسين بدقة، بهدف قياس كفاءة أدائهم وضمان الجودة في العمل الإداري. (سعيد، 2007)

خامساً: الشكاوى

تقصد الشكاوي الإدارية بأنها الطلبات المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في أداء واجباتهم الوظيفية. يُعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة، حيث تسمح للمواطنين بالتواصل المباشر مع الإدارة المختصة في الشأن.

تتخذ الشكاوي الإدارية في مجال الرقابة عدة أشكال مثل البلاغات، المقترحات، التظلمات، والطعون، وغيرها، التي تهدف جميعها إلى كشف الخلل السلوكي أو الوظيفي في سير العمل وتقييم تحقيق الأهداف الموضوعية. تتولى الإدارة أو المنظمة المعنية، سواء كانت الجهة المختصة هي الإدارة ذاتها أو جهات رقابية خارجية عنها، مهمة استقبال وفحص واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن هذه الشكاوي.

رغم أن حق الشكوى يُعد من الحقوق الطبيعية، فقد نصت أغلب دساتير الدول المعاصرة على ضرورة حمايته وتعزيزه، لكونه يسهم في تحسين الإدارة والمحافظة على القانونية والنزاهة في العمل الحكومي. استخدام الشكاوي الإدارية كوسيلة للرقابة يعكس التزاماً بتحقيق الشفافية والمساءلة، ويتطلب وضع تنظيم دقيق لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها بأقصى فعالية. (علي، 2001)

تحديات الرقابة الفعالة

تواجه النظم الرقابية تحديات عدة تسهم في مقاومة العاملين لها، ويعود ذلك إلى عوامل متعددة من أبرزها:

1. الرقابة الزائدة:

يعتبر العاملون أن درجة الرقابة المفرطة تؤدي إلى رفضهم للنظام الرقابي، حيث يفضلون الحد الذي يعتبرونه مناسباً لممارسة عملهم بفعالية.

2. التركيز في غير محله:

بعض النظم الرقابية قد تركز على نقاط غير ملائمة من وجهة نظر العاملين، مما يجعلهم يعتبرونها رؤية ضيقة وغير متوازنة.

3. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون بأن المسؤوليات التي يتحملونها تتجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم، مما يتطلب رقابة مفصلة لكل جانب من جوانب عملهم، مما يؤثر سلبًا على قبولهم للنظم الرقابية.

4. عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

يمكن أن يكون عدم توفير مكافآت أو مكاسب ملموسة كافية سببًا لمقاومة العاملين للنظم الرقابية التي تفرض عليهم.

5. عدم الحيادية:

تصميم النظم الرقابية بطريقة غير محايدة قد يؤدي إلى عدم قبول العاملين لها، حيث يشعرون بأنها قد تكون غير عادلة أو غير موجهة بشكل مناسب.

إن معالجة هذه التحديات تتطلب تصميم نظم رقابية تأخذ بعين الاعتبار توازن الرقابة والحرية التشغيلية، بالإضافة إلى توفير الحوافز المناسبة وضمان الحيادية والعدالة في التعامل مع العاملين. (بريش، 2012)

أنواع الرقابة

بوساطة الرقابة، يمكننا تقييم الأداء حسب المعايير المستخدمة في التصنيف، مثل الكفاءة، الكمية، النوعية، التكاليف، والشكلية. سنقوم الآن بمراجعة بعض هذه الأنواع باستخدام هذه الخمسة المعايير المذكورة لفهم كيفية تطبيق المعايير الشائعة. (نصيرة، 2011)

أولاً: الرقابة طبقاً لوقت حدوثها

يتم تصنيف الرقابة على أساس توقيت القيام بها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

الرقابة الوقائية

تعتمد على التنبؤ بالخطأ والعمل على اكتشافه قبل حدوثه، حيث يتم التركيز على الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون وقوعه. في العمل الفعلي، يعني ذلك أنه لا ينبغي للمدير أن ينتظر حتى يتلقى المعلومات

عن وقوع الخطر أو الانحراف، بل يجب عليه أن يتحرك بنفسه للكشف عنه قبل حدوثه، وأن يدير ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة. (نعيم، 2009)

الرقابة المتزامنة

تتمثل في رصد الأداء المالي وتقييمه على الفور مع المعايير المحددة، مما يسمح بالتدخل السريع لتصحيح الأخطاء ومنع تفاقمها قبل أن تؤثر سلبًا بشكل كبير. (مومني، 2019)

الرقابة اللاحقة

هي مراقبة النتائج والإبلاغ عنها بعد مرور فترة من حدوثها. تهدف هذه الرقابة إلى اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، وغرضها الرئيسي ليس فقط تصحيح الأخطاء بل توثيقها واستخدام المعلومات المكتسبة منها لتحسين فرص نجاح المشاريع المستقبلية بشكل أفضل. من أساليب هذه الرقابة تقديم القوائم المالية التي تعكس أداء المؤسسة في الفترات السابقة بشكل واضح. بالإضافة إلى ذلك، تقوم النسب المالية المتنوعة بتقييم كفاءة الإدارة في مجالات مثل الإنتاج والتمويل والتسويق، ومن خلال هذه الأساليب، يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديلات لتجنب وقوع الأخطاء في المستقبل. (ربحي، 2011)

الرقابة طبقاً للمستويات الإدارية

يمكن تمييز ثلاثة أنواع من الرقابة بناءً على المستويات الإدارية الثلاثة داخل المؤسسة: (طاهر، 2007)

1. الرقابة الاستراتيجية:

في المؤسسات الكبيرة، تُمارس الرقابة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا التي تهدف إلى إحكام العمل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. يشمل دور الرقابة الاستراتيجية تقييم الأداء العام واتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى.

2. الرقابة الهيكلية:

على المستوى الثاني، تُمارس الرقابة الهيكلية على مستوى الإدارة الوسطى، وتركز أساسًا على كيفية تنفيذ الجوانب المختلفة للتخطيط وتحقيق الأهداف المحددة. كما تهتم هذه الرقابة بتنظيم الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات ضمن المؤسسة.

3. الرقابة التشغيلية:

يمثل المستوى الأدنى من الرقابة ويُمارس عادةً من قبل الإدارات الأدنى في التسلسل الإداري، والتي تتولى مسؤولية الإشراف المباشر على العمليات اليومية. تركز الرقابة التشغيلية على تنفيذ الخطط القصيرة المدى وضمان فاعلية الأنشطة التفصيلية. بهذه الطريقة، يتم تنظيم الرقابة على مختلف المستويات الإدارية لضمان الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والعمليات اليومية في المؤسسة.

ثالثًا: الرقابة طبقًا للمصدر

1- الرقابة الداخلية

تشمل كافة الإجراءات التي تتخذ داخل المؤسسة على مختلف مستويات الإدارة، حيث يتم تنفيذها من قبل جميع العاملين بغض النظر عن وظائفهم أو مواقعهم في التنظيم، سواء كانوا مدراءً أو رؤساء أقسام. في بعض المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، توجد وحدات إدارية متخصصة في ممارسة الرقابة الداخلية. (علي، 2008)

2- الرقابة الخارجية

فهي تنفذ خارج المؤسسة بواسطة أجهزة رقابية مستقلة. تعد الرقابة الخارجية تكميلية للرقابة الداخلية، حيث تأتي لضمان الامتثال للقواعد والإجراءات وللتأكد من عدم وجود مخالفات. بينما الرقابة الداخلية تركز على التفاصيل والإجراءات الدقيقة داخل المؤسسة، تكون الرقابة

الخارجية أكثر شمولية وغالباً ما تُمارس بواسطة أجهزة متخصصة للتأكد من سلامة ونزاهة إدارة المؤسسة بشكل عام. (زاهر ، 2009)

أهداف الرقابة الفعالة

الرقابة تهدف إلى تأسيس قيادة فعالة في إدارة المؤسسة، حيث تركز على عدة أهداف رئيسية: (مومني، 2019)

1. مساعدة الإدارة على تحقيق النجاح، من خلال التأكد من أن الخطط تسير في المسار المحدد لها.
2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة، ومراقبة مدى استيفاء الواجبات المحددة.
3. اكتشاف الأخطاء فور حدوثها أو قبل وقوعها، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.
4. حفظ حقوق الأطراف المعنية مثل الموظفين والشركاء، عبر تطبيق القوانين واللوائح بشكل دقيق ومنصف.

بالإضافة إلى الأهداف الرئيسية، هناك أهداف ثانوية تتمثل في:

1. التكيف مع التغيرات السائدة في البيئة الخارجية.
2. التكيف مع التغيرات التنظيمية داخل المؤسسة.
3. المساعدة في عمليات التخطيط وإعادة التخطيط لضمان الكفاءة والفعالية.
4. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة بشكل منظم ومنسق.

5. تعزيز التعاون والتنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة المشاركة في تنفيذ الأنشطة والمشاريع.

معوقات الرقابة

يمكن تلخيص معوقات الرقابة في عدة نقاط رئيسية: (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008)

1. الإدارة والعاملين: توجهات الإدارة وقبول العاملين للإجراءات والمضامين الخاصة بنظام الرقابة تعد معوقات رئيسية. عندما لا تتبنى الإدارة إجراءات رقابية مناسبة لمعالجة الانحرافات بطريقة دقيقة ومنتزعة، قد تكون الإجراءات الصارمة غير المناسبة تحديًا، مما يمنع العاملين من التفوق والإبداع في حل المشكلات العملية. عدم قناعة العاملين بأهمية النظام واعتقادهم بأنه غير فعال يمكن أن يؤثر أيضًا على تنفيذ النظام بشكل كامل.

2. المعايير والمؤشرات: تحديد المعايير الرقابية يتطلب جهودًا كبيرة ودقة في الاختيار، سواء كانت كمية أو نوعية. المعايير يجب أن تعبر بشكل دقيق عن أهداف المنظمة، وتتميز بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق. استخدام معايير غير دقيقة قد يؤدي إلى تقديم نتائج خاطئة ويعيق النجاح في تحسين أداء المنظمة أو الأقسام فيها.

3. الموارد والإمكانات المتاحة: نقص الموارد البشرية فيما يتعلق بالمهارات والقدرات، ونقص الأموال المطلوبة لإدارة نظام الرقابة، وكذلك نقص الأجهزة والمعدات والمعلومات اللازمة، كل هذه العوامل تعتبر عقبات رئيسية قد تعيق تطبيق أنظمة الرقابة بالشكل الذي يحقق التحسين والتطوير المستدام لأداء المنظمة. بشكل عام، يجب على المنظمات تحديد هذه المعوقات وتعزيز قدراتها في كل جانب من جوانب الرقابة لضمان تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

الفصل الثالث :منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على الرقابة الفعالة وأثرها على اداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من أجل جمع البيانات وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 394 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وأيضاً البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من ثلاث أقسام هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة..

- **القسم الثاني:** اشتمل على العبارات المتعلقة بمتغير الرقابة الفعالة وابعادها (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، تقييم المخاطر، المراقبة والضبط) وتضمن 20 فقرة
- **القسم الثالث:** اشتمل على العبارات المتعلقة بمتغير أداء المشروعات وتضمن 10 فقرات

الجدول رقم (1)

المتغير المستقل: الرقابة الفعالة	
البيئة الرقابية	الأسئلة (1 - 5)
الأنشطة الرقابية	الأسئلة (6 - 10)
تقييم المخاطر	الأسئلة (11 - 15)
المراقبة والضبط	الأسئلة (16 - 20)
المتغير التابع: أداء المشروعات	
أداء المشروعات	الأسئلة (20 - 30)

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (2) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الرقابة الفعالة

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
البيئة الرقابية			
1	تقوم الادارة بالعمل على وضع الأهداف التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل استفادة من المدخلات	0.839**	0.000
2	تعمل الادارة على وضع الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة	0.556**	0.000
3	تعمل الادارة على وضع الاستراتيجيات والخطط التي تعمل على الاستجابة السريعة لكافة المؤثرات المختلفة	0.911**	0.000
4	تعمل الادارة على إيجاد بيئة عمل محفزة	0.663**	0.000
5	تقوم الإدارة بتعريف العاملين بأن الرقابة من مسئوليات كافة العاملين	0.892**	0.000
الأنشطة الرقابية			
6	تساهم التقارير الدورية في نجاح إجراءات عملية الرقابة	0.853**	0.000
7	تهتم الإدارة بتطبيق مبادى فصل المهام	0.760**	0.000

0.000	0.523**	تساهم عملية توزيع الصلاحيات بين الافراد في تحسين إجراءات عملية الرقابة	8
0.000	0.883**	تتضمن التقارير الرقابية مقارنات دورية بين نتائج الفترات المختلفة	9
0.000	0.800**	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة	10
تقييم المخاطر			
0.000	0.559**	تعمل الادارة على تحليل كافة المخاطر المحيطة بالأعمال والمهام المتعلقة بالعمل	11
0.000	0.806**	تهتم الإدارة بدراسة البيئة المحيطة بالأعمال التي يتم تنفيذها	12
0.000	0.849**	يتم معرفة مدى جودة الاستراتيجيات والخطط التي يتم تنفيذها من خلال تقييم المخرجات بالمدخلات	13
0.000	0.827**	تستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بتنفيذ الاعمال والمهام	14
0.000	0.828**	تضع الإدارة إجراءات سريعة لمواجهة الأخطاء التي يمكن أن تحدث عند تنفيذ الاعمال والمهام	15
المراقبة والضبط			
0.000	0.725**	تقوم الادارة بوضع معايير محددة لتقييم الأعمال والمهام	16

17	يتم معرفة مدى قدرة الاستراتيجيات على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع السابق قبل تنفيذ الأعمال	0.733**	0.000
18	يتم التعامل مع الأنشطة الرقابية كجزء من المهام اليومية للعمل	0.829**	0.000
19	يتمتع العاملون في قسم الرقابة بالاستقلالية	0.791**	0.000
20	تستخدم نتائج تقارير الرقابة في معالجة القصور وتطوير العمل	0.804**	0.000

ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الرقابة الفعالة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الرقابة الفعالة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: أداء المشروعات

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تستهدف المشروعات التحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.585**	0.000
2	تسعى المشروعات إلى مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.767**	0.000

3	تهتم المشروعات بتحسين مستويات جودة الاداء	0.691**	0.000
4	تهتم المشروعات بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية	0.692**	0.000
5	تسعى المشروعات إلى التعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	0.947**	0.000
6	تستهدف المشروعات وضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	0.902**	0.000
7	تستهدف المشروعات القيام بالتخطيط السليم مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	0.805**	0.000
8	تعمل المشروعات على إستخدام مؤشرات قياس الكفاءة عن طريق مقارنة المخرجات بالمدخلات	0.895**	0.000
9	تستهدف المشروعات تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.920**	0.000
10	تستهدف المشروعات إجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.521**	0.000

ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشروعات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أداء المشروعات تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الرقابة الفعالة	0.961	20
أداء المشروعات	0.919	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.972	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	340	86.1
	أنثى	55	13.9
العمر	اقل من 30 سنة	260	65.8
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	55	13.9
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	30	7.6
	50 سنة فأكثر	50	12.7
المؤهل العلمي	ثانوي	112	28.4
	بكالوريوس	174	44.1

19.2	76	ماجستير	
8.4	33	دكتوراه	
45.6	180	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
20.3	80	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
21.5	85	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	
12.7	50	15 سنة فأكثر	

ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور

ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الرقابة الفعالة

1- البيئة الرقابية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البيئة الرقابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم الادارة بالعمل على وضع الأهداف التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل استفادة من المدخلات	3.835	1.298	5	مرتفع
تعمل الادارة على وضع الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة	4.025	0.4	1	مرتفع
تعمل الادارة على وضع الاستراتيجيات والخطط التي تعمل على الاستجابة السريعة لكافة المؤثرات المختلفة	3.861	0.979	4	مرتفع
تعمل الادارة على إيجاد بيئة عمل محفزة	3.861	0.808	2	مرتفع
تقوم الإدارة بتعريف العاملين بأن الرقابة من مسؤوليات كافة العاملين	3.861	0.839	3	مرتفع
المتوسط	3.889	0.947		مرتفع

تم ترتيب عبارات البيئة الرقابية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الادارة على وضع الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تقوم الادارة بالعمل على وضع الأهداف التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل استفادة من المدخلات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات البيئة الرقابية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى البيئة الرقابية في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.889 بانحراف معياري 0.947

2- الأنشطة الرقابية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأنشطة الرقابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تساهم التقارير الدورية في نجاح إجراءات عملية الرقابة	3.544	1.158	4	مرتفع
تهتم الإدارة بتطبيق مبدأ فصل المهام	3.772	1.223	2	مرتفع
تساهم عملية توزيع الصلاحيات بين الافراد في تحسين إجراءات عملية الرقابة	3.165	1.269	5	متوسط
تتضمن التقارير الرقابية مقارنات دورية بين نتائج الفترات المختلفة	3.671	1.089	3	مرتفع

مرتفع	1	0.934	3.937	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة
مرتفع		1.134	3.618	المتوسط

تم ترتيب عبارات الأنشطة الرقابية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.400 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تساهم عملية توزيع الصلاحيات بين الافراد في تحسين إجراءات عملية الرقابة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.835 وانحراف معياري 1.298 وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات الأنشطة الرقابية تبين أن اربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح ارتفاع مستوى الأنشطة الرقابية في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.618 بانحراف معياري 1.134

3- تقييم المخاطر

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	5	1.259	3.608	تعمل الادارة على تحليل كافة المخاطر المحيطة بالأعمال والمهام المتعلقة بالعمل
مرتفع	2	1.000	3.797	تهتم الإدارة بدراسة البيئة المحيطة بالأعمال التي يتم تنفيذها

مرتفع	1	0.901	4.000	يتم معرفة مدى جودة الاستراتيجيات والخطط التي يتم تنفيذها من خلال تقييم المخرجات بالمدخلات
مرتفع	3	1.313	3.722	تستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بتنفيذ الاعمال والمهام
مرتفع	4	0.878	3.696	تضع الإدارة إجراءات سريعة لمواجهة الأخطاء التي يمكن أن تحدث عند تنفيذ الاعمال والمهام
مرتفع		1.070	3.765	المتوسط

تم ترتيب عبارات تقييم المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم معرفة مدى جودة الاستراتيجيات والخطط التي يتم تنفيذها من خلال تقييم المخرجات بالمدخلات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.901 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل الإدارة على تحليل كافة المخاطر المحيطة بالأعمال والمهام المتعلقة بالعمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.608 وانحراف معياري 1.259 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقييم المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تقييم المخاطر في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.696 وانحراف معياري 0.878

4- الرقابة والضبط

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الرقابة والضبط

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تقوم الادارة بوضع معايير محددة لتقييم الأعمال والمهام	3.899	0.881	3	مرتفع
يتم معرفة مدى قدرة الاستراتيجيات على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع السابق قبل تنفيذ الأعمال	3.937	1.012	2	مرتفع
يتم التعامل مع الأنشطة الرقابية كجزء من المهام اليومية للعمل	3.620	1.096	5	مرتفع
يتمتع العاملون في قسم الرقابة بالاستقلالية	3.633	1.083	4	مرتفع
تستخدم نتائج تقارير الرقابة في معالجة القصور وتطوير العمل	4.000	0.828	1	مرتفع
المتوسط	3.818	0.980		مرتفع

تم ترتيب عبارات الرقابة والضبط من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تستخدم نتائج تقارير الرقابة في معالجة القصور وتطوير العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 0.828 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم التعامل مع الأنشطة الرقابية كجزء من المهام اليومية للعمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.620 وانحراف معياري 1.096 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الرقابة والضبط تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الرقابة والضبط في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.818 وانحراف معياري 0.828

يتبين مما سبق ارتفاع مستوى الرقابة الفعالة في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الرقابة الفعالة 3.727 وانحراف معياري 1.032

المحور الثاني: أداء المشروعات

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء المشروعات

مستوي الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع جدا	1	0.679	4.291	تستهدف المشروعات التحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
مرتفع	4	1.078	3.924	تسعى المشروعات إلى مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
مرتفع	5	0.964	3.899	تهتم المشروعات بتحسين مستويات جودة الاداء
مرتفع	3	0.820	4.013	تهتم المشروعات بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية
مرتفع	6	0.786	3.937	تسعى المشروعات إلى التعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
مرتفع	2	0.647	4.013	تستهدف المشروعات وضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
مرتفع	8	1.043	3.658	تستهدف المشروعات القيام بالتخطيط السليم مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة

مرتفع	9	0.975	3.608	تعمل المشروعات على استخدام مؤشرات قياس الكفاءة عن طريق مقارنة المخرجات بالمدخلات
مرتفع	10	1.042	3.544	تستهدف المشروعات تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع	7	1.062	3.747	تستهدف المشروعات إجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء
مرتفع		0.910	3.863	المتوسط

تم ترتيب عبارات أداء المشروعات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تستهدف المشروعات التحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.401 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تستهدف المشروعات تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 3.919 وانحراف معياري 0.913 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء المشروعات تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وتسعه عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى أداء المشروعات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور أداء المشروعات 3.863 بانحراف معياري 0.910

ثالثا: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a-0.05) للرقابة الفعالة على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summaryملخص النموذج						
معامل الارتباطR		معامل التحديدR ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.888		0.789		0.788		
ANOVAتحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F	
Regression الانحدار	15271.894	1	15271.894	1467.490	0.000	
	4089.879	393	10.407			
	19361.772	394				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشروعات	الثابتConstant	9.101	.788		11.553	.000
	الرقابة الفعالة	.391	.010	.888	38.308	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للرقابة الفعالة على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الفعالة وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الرقابة الفعالة) يفسر 78.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الرقابة الفعالة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.391% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للبيئة الرقابية على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

Model Summaryملخص النموذج						
معامل الارتباطR		معامل التحديدR ²		معاملR ⁻² Adjusted		
0.822		0.676		0.675		
ANOVAتحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F	
Regressionالانحدار	13080.270	1	13080.270	819.362	0.000	
	6281.502	393	15.983			
	19361.772	394				
Totalالمجموع						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشروعات	الثابتConstant	9.991	1.021		9.783	.000
	البيئة الرقابية	1.473	.051	.822	28.607	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (البيئة الرقابية) يفسر 67.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى البيئة الرقابية بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.473 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للأنشطة الرقابية على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summaryملخص النموذج						
معامل الارتباطR		R ² معامل التحديد		R ⁻² Adjustedمعامل		
0.843		0.711		0.710		
ANOVAتحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F	
Regressionالانحدار	13768.690	1	13768.690	967.462	0.000	
Residualالباقى	5593.083	393	14.232			
Totalالمجموع	19361.772	394				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

أداء المشروعات	الثابت Constant	15.352	.772		19.881	.000
الأنشطة الرقابية		1.287	.041	.843	31.104	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للأنشطة الرقابية على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الأنشطة الرقابية) يفسر 71.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة الرقابية بمقدار 1% ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.287% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لتقييم المخاطر على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summaryملخص النموذج					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		R ⁻² Adjustedمعامل	
0.870		0.757		0.757	
ANOVAتحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F

0.000	1226.616	14663.636	1	14663.636	Regression الانحدار	
		11.955	393	4698.136	Residual الباقي	
			394	19361.772	Total المجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	17.569		.748	13.146	الثابت Constant	أداء المشروعات
.000	35.023	.870	.039	1.354	تقييم المخاطر	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تقييم المخاطر) يفسر 75.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.354 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) للمراقبة والضبط على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summaryملخص النموذج						
معامل الارتباطR		معامل التحديدR ²		معاملR ⁻² Adjusted		
0.784		0.615		0.614		
ANOVAتحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحريةDf	متوسط المربعات	F	Sig F
Regressionالانحدار		11908.752	1	11908.752	637.952	0.000
Residualالباقى		7453.020	393	18.964		
Totalالمجموع		19361.772	394			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
أداء المشروعات	الثابتConstant	12.224	1.076		11.357	.000
	تقييم المخاطر	1.383	.055	.784	25.059	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمراقبة والضبط على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المراقبة والضبط وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (المراقبة والضبط) يفسر 61.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشروعات) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل

في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.383 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

نتائج الدراسة

✓ ارتفاع مستوى البيئة الرقابية في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.889 بانحراف معياري 0.947

✓ ارتفاع مستوى الأنشطة الرقابية في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.618 بانحراف معياري 1.134

✓ ارتفاع مستوى تقييم المخاطر في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.696 بانحراف معياري 0.878

✓ ارتفاع مستوى الرقابة والضبط في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.818 بانحراف معياري 0.828

✓ ارتفاع مستوى الرقابة الفعالة في مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الرقابة الفعالة 3.727 بانحراف معياري 1.032

✓ ارتفاع مستوى أداء المشروعات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور أداء المشروعات 3.863 بانحراف معياري 0.910

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للرقابة الفعالة على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في

المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة

إحصائية بين الرقابة الفعالة وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند

مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الرقابة الفعالة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء

مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.391 % مما يبين صحة

الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى البيئة الرقابية بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.473 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للأنشطة الرقابية على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة الرقابية وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الأنشطة الرقابية بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.287 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.354 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمراقبة والضبط على أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة

إحصائية بين المراقبة والضبط وأداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تقييم المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء مشروعات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.383 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

التوصيات

- ✓ ضرورة العمل على توفير كافة الموارد المالية والتكنولوجية والفنية لمشروعات قطاع الاتصالات لزيادة قدرته على تنفيذ الأهداف التي تتفق مع رؤية المملكة 2030
- ✓ ضرورة العمل على زيادة مستوى وعي العاملين في المشروعات بأهمية الرقابة الفعالة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح مشروعاتها
- ✓ ضرورة المحافظة على ثقافة الرقابة الفعالة على المشروعات لدى العاملين في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية
- ✓ ضرورة قيام الشركات بتنظيم الندوات التوعوية والملتقيات والمؤتمرات والبرامج التدريبية حول كيفية تحقيق الرقابة الفعالة على المشروعات .

المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالرقابة الفعالة والتعرف على تأثيرها على مستويات المشاريع التي يتم تنفيذها
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على أداء المشروعات بالمملكة العربية السعودية

المراجع

حنان شكري وشاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية التجارة، 2010، ص10 .

دياب ،محمد إسماعيل ،الإدارة المديرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص9.

مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط 1 دار اللغة العربية، القاهرة، 2005، ص7.
عريف سامي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع ، عمان -الأردن، 2010، ص20.

أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات ، مج (2) ج (أ) ع (1) عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية عمان ، 1999، ص99.

عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط 2، 2001، ص22-23.

معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 71 - 72.

سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم ، التخطيط والرقابة الإدارية، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم: 2002م، ص76.

الفريوني، محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2005، ص124.

زيد منير عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2006، ص180 ، 181 .

علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، الأردن، 2001، ص88، 116.

سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007، ص 435، 434، 445.

حلايمية وفاء، ساكر هاجر، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية، جامعة العربي التبسي، تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010، ص10 .

بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، السنة ، 2013-2012، ص 8.

نصيرة عباس، اليات الرقابة الإدارية على تنفيذ النفقات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة علوم التسيير تخصص محاسبة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011- 2012.

نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009.

مومني مروة، فعالية الرقابة في تسيير المشاريع، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية العقارية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019. ص8، 11.

طاهر محسن، منصور الغالجي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار الوائل، عمان، الأردن، 2007.

علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، طائراء لنشر، عمان، الأردن، 2008، ص60.

زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الاعمال الإدارية، ط2، دارية الراية، عمان، الأردن، 2009، ص 42.

صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 2008، ص166،167.