

Mid-Ocean University

College of Management

master of Management



The effect of supervision in improving job performance at King "

Fahad General Hospital in Jeddah

Preparing students

1- Sara Mohammed Nasser (Team Leader) 222000531

2- Sarah Abdulrahman alhayiti 222000613

3- Abdul Rahman Sabry Muhammad Khayaya 222000297

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023

أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام

بمدينة جدة

قائد الفريق:

سارة محمد ناصر (قائد) ٢٢٢٠٠٠٥٣١

أعضاء الفريق:

سارة عبد الرحمن الحايطي ٢٢٢٠٠٠٦١٣

عبد الرحمن صبري خيايا ٢٢٢٠٠٠٢٩٧

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الجامعي ٢٠٢٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه
أجمعين:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه وفضل أصحاب
الفضل الذين لهم أدين وكنت بهم بعد الله أستعين.

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد
ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصه الدائم
على تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان جزاه الله تعالى خير الجزاء عنا ومتعته
الله بوافر الصحة والعافية.

وخالص المحبة والوفاء وجزيل الامتنان إلى جامعة ميد اوشن منارة العلم والمعرفة التي
أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة

كما نشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث
الشكر لكم جميعاً

المستخلص:

تهدف الدراسة الى التعرف على أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي هدفت الدراسة التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر مستشفى الملك فهد العام بجدة في المملكة العربية السعودية ، وكذلك عناصر الأداء الوظيفي الناتج من الرقابة الإدارية، وكذلك معرفة أهمية الرقابة الإدارية في مستشفى الملك فهد العام بجدة ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي أوصل الدراسة على النتائج التالية: يتحدد دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال: حماية الأموال العامة في مستشفى الملك فهد العام بجدة، و مكافأة وتحفيز الموظفين في أداء أعمالهم، وكذلك على مستوى التخطيط: تجعل المدراء في مستشفى الملك فهد العام بجدة يعلمون فيما كانت الخطط تسير في المسار الصحيح. وكذلك توصلت لتحديد عناصر الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بجدة فيما يلي: العناصر التنفيذية، والعناصر العلمية، وكذلك العناصر التطويرية، والعناصر الإنسانية والأخلاقية، والعناصر الاجتماعية. وتستمد الرقابة الإدارية أهميتها من خلال الكشف عن قدرات الأفراد الوظيفية في مستشفى الملك فهد العام بجدة، تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مستشفى الملك فهد العام بجدة، تحديد أصحاب الأحقية في الترقية للعاملين حسب الكفاءة، وأوصت الدراسة ضرورة تعزيز اهتمام وزارة الإدارة المحلية ومستشفى الملك فهد العام بجدة في المملكة العربية السعودية لاستخدام الرقابة الإدارية بجميع مكوناتها وعناصرها كونها متغير هام يسهم في التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، مستشفى الملك فهد العام بجدة.

Abstract:

The study aims to identify the importance of administrative control in improving job performance. The study aimed to identify the role of administrative control in improving the job performance of the staff of King Fahad General Hospital in Jeddah in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as the elements of job performance resulting from administrative control, as well as knowing the importance of administrative control in the hospital. King Fahd General Hospital in Jeddah. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, which led the study to the following results: The role of administrative control in improving job performance is determined by: Protecting public funds at King Fahad General Hospital in Jeddah, rewarding and motivating employees in performing their work, as well as at the planning level: makes managers at King Fahad General Hospital in Jeddah aware that plans are on the right track. I also found that the elements of job performance at King Fahad General Hospital in Jeddah are identified as follows: Executive elements, scientific elements, as well as developmental elements, humanitarian and ethical elements, and social elements. Administrative control derives its importance from revealing the functional capabilities of individuals in King Fahd General Hospital in Jeddah, identifying the training needs of workers in King Fahd General Hospital in Jeddah, and determining those entitled to promotion for workers according to competence. The study recommended the need to enhance the interest of the Ministry of Local Administration and King Fahd General Hospital. In Jeddah, the Kingdom of Saudi Arabia, to use administrative control with all its components and elements, as it is an important variable that contributes to influencing the job performance of employees.

Keywords: administrative control, job performance, King Fahad General Hospital in Jeddah

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢	كلمة شكر
٣	المستخلص
٢	فهرس محتويات البحث
٧	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٨	١- مقدمة
٩	٢- مشكلة الدراسة
١٠	٣- اهداف الدراسة
١١	٤- اهمية الدراسة
١٢	٥- فروض الدراسة
١٣	٦- منهجية الدراسة
١٣	٧- حدود الدراسة
١٤	٨- مصطلحات الدراسة
١٥	الفصل الثاني: دراسة متغيرات الدراسة
١٦	الدراسات السابقة
١٨	المتغير المستقل: أثر الرقابة الادارية
١٨	مفهوم الرقابة
١٩	اهداف الرقابة
٢٠	خصائص الرقابة

٢٨	المتغير التابع/ الأداء الوظيفي
٢٩	تعريف الأداء وأهميته
٣٠	أساسيات الأداء الإداري والوظيفي
٣٢	خصائص الأداء الوظيفي
٣٧	الفصل الثالث: الدراسة الإحصائية ومنهجية الدراسة
٣٨	مجتمع وعينة الدراسة
٣٩	منهج الدراسة
٣٩	إدارة الدراسة
٤٠	أدوات الدراسة وطرف جمع المعلومات
٤١	عرض البيانات وتحليلها
٤١	المتغيرات الوصفية لمتغيرات الدراسة
٤٥	العوامل المؤثرة في بيان أثر الرقابة على تحسين الاداء الوظيفي
٥٣	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٥٤	نتائج الدراسة
٥٦	توصيات الدراسة
٥٨	الخاتمة
٦٠	المراجع والمصادر
٦٤	الملاحق

A decorative scroll frame with a light gray background and a green border. The frame has a horizontal top bar and a vertical left bar, both with rounded ends. The top bar has a small gray semi-circle at its left end, and the left bar has a larger gray semi-circle at its bottom end.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة الإنسانية، فأصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات والأعمال على الأسواق المحلية والدولية و منشأ هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلع وخدمات و لكي تبلغ أعمال منظمات مستوى المكانة المتقدمة لإشباع هذه الحاجات فإنها تصطدم بندرة الموارد المتاحة و من ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف. ولذلك ينظر إلى الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنضبط لتحديد معايير الأداء وفقاً للأهداف التي خططتها ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك أي انحرافات واستبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية نحو أهدافها وبتركيز أكثر تكون الرقابة الإدارية هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة. تعد الرقابة الإدارية من أهم مجالات البحث العلمي في العصر الحالي، وذلك لما لها من أهمية كبيرة على مستوى المنظمات في مختلف المجالات بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص. وتشير الدراسات إلى أهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء وإنتاجية الموظفين، وتطوير قدراتهم وتوعيتهم بأهميتها في تحسين الأداء العام للمستشفى. حيث تعمل الرقابة الإدارية على ضبط الأعمال وتوجيه القدرات، وتعزيز دور العاملين في إنجاح أهداف مستشفى الملك فهد العام بحددة. كما يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المكونات الرئيسية في عناصر المستشفى ولا بد من وجود ناتج للعمليات والخدمات التي يتم تنفيذها، مع وجود مستوى معين من الرضا لدى الإدارة العليا في المستشفى عن مستوى هذا الأداء. وكلما كانت هذه النتائج مرضية أكثر، كلما كانت المستشفى أقرب من تحقيق أهدافها، والعكس صحيح.

إن تطبيق تحسين الأداء الوظيفي في أي مستشفى لا يمكن أن يحقق الأهداف المطلوبة إن لم يكن هناك متابعة ورقابة وتدقيق لمعرفة ما إذا كان هناك انحرافاً عن الأهداف المطلوب تحقيقها سواء إيجابياً أم سلبياً، ومن خلال التدقيق يمكن معرفة نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة على أن يكون التدقيق لتحسين الأداء وتطويره بشكل ينعكس إيجابياً على المستشفى. وهذا ما ستتناوله هذه الدراسة حول دور الرقابة الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي للكادر البشري في مستشفى الملك فهد العام بحددة

حيث ان المستشفى هي هيكل صحي ذو طابع اجتماعي يقدم للمرضى فرص للانتفاع بوسائل العلاج، ما يفرض ضرورة الارتقاء بأدائها وذلك لا يتحقق إلا بالارتقاء بأداء الأفراد العاملين بها عن طريق الرقابة الادارية سواء كانوا عمال إداريين أو ممرضين لضمان حسن سير العمل داخل المستشفى.

مشكلة الدراسة:

الرقابة الادارية هي مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعة وهي التحقق ما إذا كان كل شئ يحدث طبقا لتلك الخطط والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطار بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. وبهذا ارتبطت الرقابة الادارية الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة وتقييم للأفراد لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي مؤسسة فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة إن التغيرات التي طرأت على وظيفة الرقابة الادارية في عصرنا الراهن جعلت الرقابة الادارية تمتد الى سائر المجالات الاقتصادية والقضائية والإدارية والسياسية وهذه أشكال وأنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف وغيرها. ولذلك فإن الرقابة الادارية ونظرا لأهميتها في وسط المنظمات الحكومية والخاصة يجب أن تحظى بقدر من العناية والاهتمام نظرا لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء وتقييمه كعملية والإشراف على مدى سير العمل داخل المؤسسة. ولكن تبقى المؤسسات الحكومية في دوامة المشاكل وظواهر تشاهد كضعف للإنتاج والأداء لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الادارية في المستشفيات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المستشفيات الحكومية والتي من خلالها طرحنا السؤال المركزي التالي:

- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لدي العمال داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- هل للرقابة الإدارية دور في زيادة فعالية وتحسين الأداء للعمال في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة؟

- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة؟

- هل للرقابة الإدارية دور في تقييم نجاح للأداء بمستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة؟
- ما هي عناصر الأداء الوظيفي الجيد في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر هذه نظم الرقابة الادارية على الأداء عموما وما هي أهم نظم الرقابة الادارية التي تدفع العاملين وتؤثر في رغباتهم من أجل تحسين أدائهم في ميدان العمل علاوة على ذلك يهدف للتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد البحث كالخبرة المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية والدورات التدريبية العمر وتحاول الإدارة دوما التعرف على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم لتسخرها من أجل خدمة مصالحها وأهدافها تم التطرق إلى عدم الرضا الوظيفي وارتباطه بالضغوط الوظيفي يرافقه ضغط المتطلبات الحياتية التي يسعى الموظف إلى تأمينها بوسائل متعددة وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المستشفى و هي الرقابة الادارية الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء و الانحرافات. تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة إنتاجية الموظفين وبالتالي سرعة تحقيق أهداف مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.
- زيادة درجة رضا ودافعية الموظفين نتيجة الممارسات الفعالة لوظائفهم.
- القدرة على ضبط الأعمال وتوجيه القدرات في انجاز العمل في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة

- معرفة نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة. مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة؟
- الكشف عن دور الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر العاملين بمستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

- التعرف على عناصر الأداء الوظيفي الجيد في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.
- معرفة أهمية الرقابة الادارية في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

- التعرف على العلاقة بين نظام الرقابة الادارية والأداء العاملين بمستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.
- اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

أهمية الدراسة:

تناولت الدراسة نظام الرقابة الادارية هو من المواضيع القديمة والمتجددة تسعى الدراسة إلى تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لتجنب نقاط الضعف ومعالجتها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها عبر دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الادارية الداخلية والخارجية في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة وأثرها على أداء العاملين إن لكل فرد عامل في المستشفى حاجات متنوعة وحتى يتم تفعيل نظام الرقابة الادارية على أداء العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد ونظام التحفيز والمكافآت بما يتناسب معها وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية أنه من الضروري على المستشفى أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أداهم وكسب ولائهم والعمل على زيادة الإنتاجية داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

الأهمية النظرية:

(أ) يعتبر مواضيع معايير الإدارة الحديثة، والتطور الوظيفي في المستشفيات من المواضيع الحديثة التي عدد الدراسات فيه قليل جدا.

(ب) تنبع أهمية الدراسة كونها تلفت نظر متخذي القرارات في المستشفى لأهمية تطبيق معايير الرقابة.

(ت) قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في مجال المراقبة الإدارية وكذلك في مجال التطور الوظيفي، كونها تسعى من خلالها إلى تطوير العمل في المستشفيات الحكومية.

الأهمية التطبيقية:

(أ) يتوقع من الدراسة الوصول إلى نتائج تجريبية لأثر نظم الرقابة الادارية على أداء العاملين بالمستشفى مما يؤدي إلى تقديم توصيات للقائمين على هذه المستشفى بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يحقق أهداف مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

(ب) تنبع أهمية الدراسة من المواضيع التي تناولتها كونها ركزت على أهم موضوعين في تنظيم العمل في المستشفى وهو معايير تطبيق الرقابة الادارية، والتطور في الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد لعام بمدينة جدة.

فرضيات البحث:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين مستوى الرقابة الادارية للعاملين في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة وأثره على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف.

الفرضية الثانية: يؤدي ضعف نظام الرقابة الادارية داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضاعف كفاءة الأداء

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الرقابة الادارية بأبعاده الرقابة الادارية الداخلية والخارجية في تحسين أداء العاملين داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

الفرضية الرابعة: يؤثر نظام الرقابة الادارية على درجة الأداء وفعاليتته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

الفرضية الخامسة: يختلف تأثير أبعاد نظام الرقابة الادارية علي تحسين الأداء باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية.

منهجية البحث:

اعتمدت في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي

- أداة الدراسة:

تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري

- الأسباب لاختيار الموضوع فيما يلي:

(١) الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الادارية والدور الذي تلعب في تحسين الأداء الوظيفي

للعامل، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.

(٢) محاولة إبراز وإظهار هذه العملية لمدى فعاليتها في تحسين الأداء للعاملين وكيفية تطبيقها

ميدانيا.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: لقد أجريت هذه الدراسة في عام ١٤٤٥هـ

الحدود المكانية: مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية

الحدود البشرية: العاملين في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

المفاهيم والمصطلحات

تحديد مفهوم الرقابة:

عرفها هنري فايول على أنها "عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة" يعرفها الشناوي على أنها "وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت" إبراهيم درويش فإنه يرى "الرقابة الادارية على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمن العملية التنفيذ.

بيئة العمل:

وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والامور المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافئات والظروف الاجمالية داخل نطاق المستشفى

ظروف ممارسة العمل:

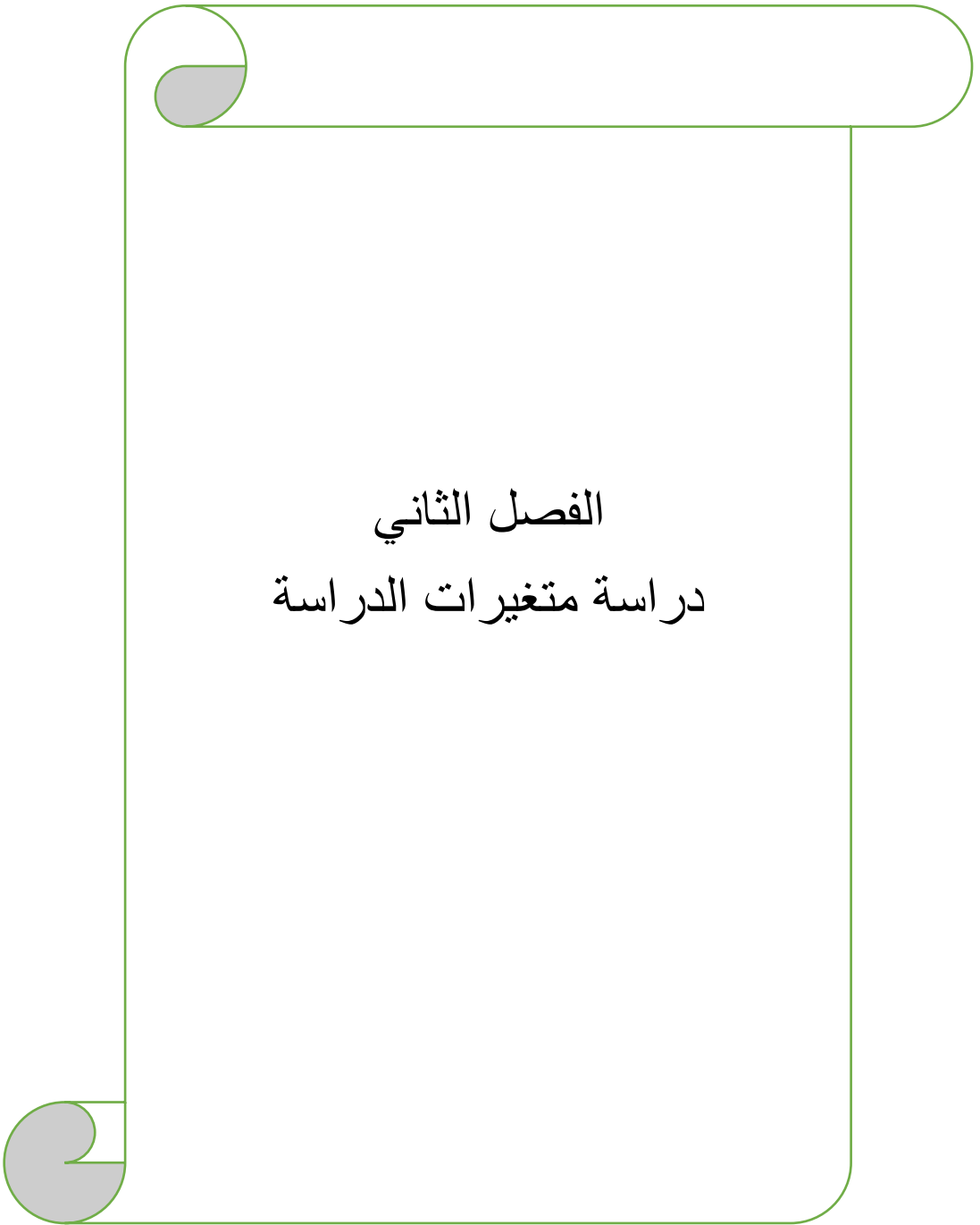
هو الظروف التنظيمية الملائمة لتنفيذ مهام العمل بكل دقة وهدوء وتركيز وبعيدة عن المؤثرات الخارجية

مفهوم الأداء:

هو قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع محدد وفي إطار المستشفى أو المنظمة يمكن تعريف الأداء بأنه هو المخرجات ذات القيمة المضافة التي ينتجها النظام في شكل سلع ومنتجات وخدمات

مفهوم الأداء الإداري:

هو الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال المكلف بها الموظف الإداري وبيان مسار وكيفية الطريقة لتنفيذ العمل لتحقيق اهداف المستشفى.

A decorative scroll frame with a light green border and rounded corners. The top and bottom edges are slightly curved, and the left edge has a small, shaded, scroll-like detail.

الفصل الثاني

دراسة متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة

قام الأخرس (٢٠٢٣):

تهدف الدراسة التعرف على التعرف على أهمية تطوير الأداء المؤسسي في المستشفى، وكذلك الكشف عن معايير تطوير الأداء المؤسسي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى، والعمل على الخطة لتطوير الأداء المؤسسي من أجل تحسين قدرات الموظفين في المستشفى بجده، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتواصلت الدراسة إلى النتائج التالية إن أهمية تطوير الأداء المؤسسي في المستشفى بجده يأتي من خلال؛ العمل على المحافظة على أداء وإنتاجية الموظفين وتحفيزهم باستمرار لأداء أفضل ما لديهم، ويتم ذلك أن طريق التقييم المستمر لهم في البلدية تعد عملية التقييم المؤسسي أمراً ضرورياً لتحسين وتطوير الموظفين داخل المستشفى، وكذلك يقوم بتقييم الأداء بتقدير وتعزيز العاملين والتواصل الفعال معهم، وكذلك من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في المستشفى، الموارد البشرية، الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة، تعزيز الشفافية والنزاهة، وجود نظام حوكمة قوي وفعال، وجود مركز خدمات مميز، وأوصت الدراسة بأنه يجب على المستشفى الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس التطور في عمل المستشفى، وكذلك العمل على تطوير خطط في بلديات المملكة من أجل تطوير العمل المؤسسي تكون قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات.

دراسة المجالي (٢٠٢٢):

تهدف الدراسة الى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفى، وقد تناولت الدراسة المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلي وبرز عناصرها وخصائصها، بالإضافة الى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر ودوره في تحسين جودة الخدمة، كذلك تناولت الدراسة دور القيادة التحويلي في تحسين أداء الموظفين في المستشفى في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلي كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة المستشفى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفى في ظل التطورات السريعة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت الدراسة ان القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء المستشفى بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين. وأوصت الدراسة بأن على القائمين في إدارة المستشفى والأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء المستشفى لدورها الواضح في رفع جودة الخدمة وحسن الأداء للموظفين.

دراسة زهرو زهراوي (٢٠٢١):

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية برهوم بالمسيلة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظف، تم اختيارهم بواسطة عينة العشوائية عن طريق القرعة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٧٠) موظف، ولجمع المعلومات تم استخدام أداة الاستبيان كوسيلة لذلك، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملاحظات الشخصية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التقارير الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وضوح القواعد التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية. مستوى الرقابة الإدارية لدى موظفي البلدية مرتفع. - مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية مرتفع.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على أثر الرقابة الإدارية.
- التشابه في هدف الدراسة وهو تحسين الأداء الوظيفي.
- تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة
- إن جميع الدراسات السابقة طبقت على بيئة المستشفى وفي دول مختلفة.

جاءت الدراسة الحالية مختلفة عما تم عرضه من دراسات سابقة في جوانب مختلفة منها؛

- اختلفت في البيئة التي طبقت عليها الدراسة كون لا يوجد دراسات بنفس الموضوع طبقت على مستشفى الملك فهد العام بجده
- جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة من حيث الموضوع الذي ركزت هذه الدراسة على المراقبة الإدارية بشكل خاص وهذا الذي لم تتطرق اليها الدراسات الأخرى التي ركزت على الرقابة بشكل عام.
- اختلفت في ربط الرقابة الإدارية بالتطور الوظيفي وهو لم يتطرق إليها أي دراسة.

واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

- تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها..
- واختيار المنهج العلمي الملائم.

- وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع، والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية وفي نفس الموضوع.

وتميزت هذه الدراسة من خلال:

شريحة الدراسة وهم جميع الموظفين في مستشفى الملك فهد العام بجده.

المتغير المستقل: أثر الرقابة

تمهيد:

الرقابة وظيفة هامة من وظائف العملية الإدارية، فهي تقوم بمثابة نتائج العمل الفعلية مع الأهداف المحددة من قبل الإدارة والتأكد أن ما تم إنجازه يتفق مع ما هو مخطط له، ولا يقصر دور الرقابة على اكتشاف الانحرافات عن الخطة، بل يجب العمل على تصحيح هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية.

إن للرقابة علاقة وطيدة مع مختلف عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه) ومن المهم أن ندرك أهمية العلاقة بين التخطيط والرقابة فهي عملية سابقة ولاحقة للرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الرقابة:

-أولاً- المعنى اللغوي للرقابة:

إن أصل الاشتقاق للرقابة هو الفعل "رَقَبَ" وهنا يأتي في اللغة على معاني عدة منها:
الحفظ، الحراسة، الرعاية، الانتظار، الترصّد، الإشراف وعليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء القول المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والإشراف عليه.

ثانياً- المعنى الإصلاحي:

ينصرف مفهوم الرقابة إلى مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، فالرقابة بهذه المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء، وتتخلله ثم تعقبه بعد حدوثه، فالرقابة إذن مجموعة من أهداف ومعايير وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف بغرض تصحيحه.

هي التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعية والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها.

هي إحدى الوظائف الرابعة للمدير: تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة حيث تبدأ وتستمر مع كل مرحلة من تلك المراحل، وينظر إلى دورها الرئيس في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مراحل التاريخ، وهي مكون أساسي لأي نظام إداري أو مالي.

ويمكن تعريف الرقابة باختصارات شديد بأنها قياس الأداء وتصحيحه وبمعنى أكثر تفصيلاً تعرف الرقابة بأنها هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد الانحرافات وتشخيصها تمهيداً لمعالجتها.

وتشمل الرقابة متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، حتى ما إذا اكتشفت الإدارة فيها انحرافاً عما هو مقرر إنجازه أمكنها أن تقوم وتصحح الانحراف قبل أن يستفحل أمره، وهنا يقتضي وضع معايير رقابية محددة وواضحة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال، وتقرير أساليب تصحيح الانحرافات في حال حصولها

ثالثاً- التعريف الإجرائي:

الرقابة هي متابعة ما تم تنفيذه ومقارنة مع الخطط الموضوعية وأهداف المنظمة لاكتشاف الانحرافات وتوجيهها نحو المسار الصحيح التي تسعى نحو أهداف المنظمة، كما أنها تقويم لأداء العامل وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والقوة والتوجيه.

أهداف الرقابة الإدارية:

تكمُن الغايات المطلوبة من الرقابة الإدارية فيما يلي:

- العمل على متابعة سير العمل وتقيده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط الإستراتيجية والبرامج في المستشفى
- تحديد الانحرافات وبيان أسبابها في وقت يسمح بتصحيح خطوات العمل ووسائله، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيجاد الحلول الناجعة في إجراءات العمل في المستشفى.
- التأكد من أن استخدام الموارد المادية والبشرية والتصرف فيها يتم وفق الخطط والبرامج الموضوعية في المستشفى.
- العمل على مبدأ التوفير في تكلفة التنفيذ لمشاريع وخدمات الطبية في إطار نجاح الخطط والبرامج.
- مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات والقوانين الحاكمة لعمل المستشفى.
- تحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين في المستشفى من ناحية الترقيات.

خصائص الرقابة الإدارية:

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل، يحقق لها النجاح لا بد من أن تمتاز بالخصائص التالية:

- الوضوح: أن تختار إدارة الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، فالهدف التوجيه والإرشاد والتصحيح.
- المرونة: وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل أو التعديل والتطوير حسب ظروف العمل ومستجداتها.
- الملائمة: وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث تشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة الأعمال المكلفة بها كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المستشفى وأهدافها.
- قلة التكاليف: يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف، ولا تشكل عبء على موارد المستشفى.

خطوات الرقابة الإدارية:

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من تحقيق أهدافها لا بد من أن تمر بالخطوات الرئيسية التالية:

- وضع المعايير الخاصة بقياس الأداء: وهي المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس الانجازات التي تعبر عن أهداف المستشفى وخططها وبرامجها، وتشمل: كمية العمل المطلوب إنجازه، وكذلك نوع العمل، الوقت المحدد للأداء.
- مقارنة النتائج الفعلية بالأداء: وهي عملية تعنى بالتقييم الفعلي للإنجاز الذي يتم بعد تنفيذ العمل المطلوب وفق خطط المؤسسة وبرامجها وأهدافها، ويجب أن تكون طرق القياس المتبعة في تقييم النتائج الفعلية للإنجاز مطابقة للمعايير الموضوعية، حتى تسهل الحكم على النتائج في ضوء مدى تحقيقها للأهداف.
- تصحيح الانحرافات: وتتم عملية التصحيح من خلال الكشف عن أسباب الانحرافات، ثم البحث عن طرق علاجها. هو المستوى الثالث للرقابة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.
- ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الكلي للمنظمة من خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار حصة المنظمة في السوق معامل الإنتاجية الكلي الربحية، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات

أنواع الرقابة الإدارية:

للمراقبة الإدارية أنواع عديدة منها : الرقابة على العمل ، والرقابة على الجودة ، والرقابة على التكاليف ، والرقابة على أداء العاملين ، وحتى يسهل تعرف هذه الأنواع يمكن تصنيفها كما يلي:

أولاً: الرقابة حسب أهدافها وموضوعاتها:

وتقسم إلى ما يلي:

– الرقابة الإيجابية:

وتعني بالتأكد من أن الإجراءات تتم وفق الأنظمة والتعليمات المحددة لعمل المستشفى في جدة.

-الرقابة السلبية:

وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء بشكل مقصود دون الاهتمام بتوجيه وإرشاد وتنبية العاملين إليها قبل وقوعها ، أو تقديم الحلول المناسبة لمعالجتها عند وقوعها ، وتلافي تكرارها مستقبلاً

ثانياً: الرقابة حسب الفترة الزمنية للتنفيذ:

الرقابة الوقائية:

وهي عملية تسبق مرحلة التنفيذ، وتنحصر في تدقيق الخطط والبرامج في مراحل إعدادها، لمنع حدوث الأخطاء.

عن الرقابة تتم قبل إنجاز العمل تسمى الرقابة السابقة ولهذا السبب تقوم إدارة المنظمة بوضع السياسات والإجراءات والقوانين التي تهدف من ورائها إلى منع حدوث السلوك الذي يمكن أن يسبب نتائج عمل غير مقبولة وبمعنى آخر تركز الرقابة الوقائية على خلق ظروف تجعل من الصعب أو المستحيل حدوث انحرافات في المعايير، ويهتم هذا النوع بالتأكيد من توافر متطلبات إنجاز العمل (أي المدخلات بالكم والجودة والإجراءات والقواعد. قبل البدء في التنفيذ، وهذا النوع من الرقابة يقلل بدرجة كبيرة من الانحرافات. بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، أما تساعد بدرجة ملموسة في مواجهة المشكلات المستقبلية وهذا النوع من الرقابة يعمل على أساس التنبؤ بالخطأ واكتشافه قبل حدوثه، أي متابعة العمل من قبل المدير أو الرئيس المباشر عن طريق حضوره ومتابعة للتنفيذ أولاً بأول والاطلاع على سير العمل ولا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ والانحراف والرقابة على المدخلات أحد الأمثلة للرقابة الوقائية.

الرقابة التصحيحية:

وهي عملية تتم بعد التنفيذ لكل مرحلة من مراحل العمل، وتهدف إلى تقييم ما تم إنجازه، والتعرف إلى الأخطاء إن وجدت وبيان الحلول المناسبة للتصحيح. ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة مع انتهاء تنفيذها، أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي، حيث يتم إطلاع الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة، وتركز الرقابة اللاحقة على النتائج النهائية للعملية فتقوم بتقديم معلومات المدير لفحصها، ومن ثم تطبيقها على نشاطات مستقبلية والغرض منها هو المساعدة في منع تكرار الأخطاء في المستقبل

الرقابة المتزامنة:

والرقابة المتزامنة هي مصممة لاكتشاف الخلل أثناء مسيرة العمل، أي أنها تصمم للاكتشاف والتنبيه بالانحرافات عن المعايير في جميع المراحل المختلفة، إن الرقابة أثناء التنفيذ يطلق عليها غالباً رقابة التوجيه، لأنها تسمح للمدراء أن يعدلوا في المقام أثناء تأدية الواجبات وليس بعد اكتمالها.

ثالثاً : الرقابة حسب أنواع النشاطات:

أو الرقابة على الأعمال الإدارية وتهتم بمتابعة الأداء والتقييم المستمر لخطوات ومراحل الأعمال والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج وفق التعليمات المقررة

-الرقابة المحاسبية: وتهتم بالمراقبة على البيانات المالية من إيرادات ومصروفات حسب الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل المحاسبي في المستشفى.

هو المستوى الثالث للرقابة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها. ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الكلي للمنظمة من خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار حصة المنظمة في السوق معامل الإنتاجية الكلي الربحية، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.

الرقابة القضائية:

وتهدف إلى مساءلة المخالفين ومسببي الانحرافات في العمل، وذلك من خلال التحويل للقضاء.

رابعاً: الرقابة حسب الجهة المنفذة:

أ- الرقابة الداخلية:

وتعمل على تقييم خاص لكيفية تطبيق السياسات والإجراءات وأساليب تنفيذ الخطط والبرامج ومدى تحقيق أهدافها المقررة:

- تتمثل الرقابة الداخلية في قيام المنظمة بمتابعة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم أو إدارة) تخصصها لهذا الغرض.

- وتمتد هذه الرقابة إلى جميع العمليات التي تؤديها المنظمة، وقد تتم هذه الرقابة الداخلية من خلال التدرج الرئاسي، حيث يستطيع القائد الإدراج أن يتأكد من كافة أمور العمل في المنظمة وأسلوب التنفيذ.
- وهناك العديد من النماذج لأنظمة الرقابة الداخلية، حول التنظيم انطلاقاً من ملاحظته لمختلف وسائل الرقابة، ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى ثلاثة أنواع: هي الوسائل المادية التي تتمثل باستخدام سلطة الزجر والقمع، والوسائل المالية التي تتمثل باستخدام السلطة الاجتماعية والقانونية في التقدير والمكافأة المعنوية.
- والرقابة الداخلية تعني تلك الرقابة التي تعمل داخل إطار البيئة الإدارية وعلى مستوى الدائرة الواحدة، ومن الأمثلة على ذلك وحدات الرقابة الداخلية المتخصصة في الرقابة على الدائرة التي توجد بها وأيضاً بما يعرف بالرقابة اليومية التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين
- ويمكن تلخيص مهمات الرقابة الداخلية فيما يلي:
 ١. الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية والمادية والمالية.
 ٢. الكشف عن الأخطاء وسوء التصرفات وحالات الانحراف والإهمال والإسراف والعمل على إزالتها أو الحد من انتشارها.
 ٣. الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في تنفيذها لخططها المختلفة والعمل على تذليلها.
 ٤. الكشف عن الأخطاء وسوء التصرفات وحالات الانحراف والإهمال والإسراف والعمل على إزالتها أو الحد من انتشارها.
 ٥. الكشف عن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في تنفيذها لخططها المختلفة والعمل على تذليلها.

ب- الرقابة الخراجية:

- وتقوم بها أجهزة مختصة ومستقلة، بما يضمن التزام المستشفى بالقوانين والأنظمة والتعليمات لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وخططها، ومنها ديوان المحاسبة ومكافحة الفساد.
- وهي التي تتم من خراج المنظمة سواء عن طريق أجهزة شعبية مثل: مجلس النواب، حيث لا يقتصر اختصاصه على مجرد من التشريعات بلا مراقبة نشاط الحكومة ووسائلها.

- كما يقصد بها الأجهزة المستقلة خراج التنظيم وتتعدد الجهات الخراجية التي تقوم بالرقابة وذلك حسب طبيعة النشاط التي تقوم به المنظمة، ومن أهم الجهات التي تقوم بهذه الرقابة
- ويقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خراج المنظمة، إذ تمارسها أجهزة أو منظمات مختلفة تهدف جميعها التحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو المجتمع بالشكل الصحيح وينظر للرقابة الخراجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية هي من حيث الشكل رقابة إجمالية، وكما أنها تمارس بواسطة أجهزة
- تنظيمات متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين من النشاط الذي تزاوله المنظمة، بما يكفل الاطمئنان إلى أن تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة لا تشكل إخلالا أو خروجاً عن القواعد أو القوانين المقرر، وأن أداء المنظمة ككل يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية من حيث الكم والنوع والزمان والأساليب المستخدم.

أدوات الرقابة:

١- البيانات الإحصائية:

تعتبر البيانات الإحصائية عن أوجه الأنشطة بالمنظمة، وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة، حيث تعطى صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية

٢- التقارير:

وهي تلك التقارير التي توضح لقياس مستوى أداء العاملين أو لتوضيح الكيفية التي تنجز بها الأعمال منها: التقارير الدورية، وتقارير سير الأعمال الإدارية، وتقارير الفحص، وتقارير قياس كفاءة الموظفين، والمذكرات، والتقارير التحليلية، وتقارير التوصية، وتقارير الكفاءة.

٣- الملاحظة:

وذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لإشرافه أثناء ممارستهم العمل، للتعرف على سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج التي توصلوا إليها.

٤- الخرائط الزمنية:

تعد خريطة جانب من النماذج الشائعة في المصانع ومنظمات النقل والمنظمات التي تعتمد المراحل في أدائها، وتقوم فكرة خرائط العمل أو الزمنية على أساس وجود برنامج زمني يتضمن الوقت أو التاريخ الذي يتطلبه أداء العملية والعمليات الفرعية التي ترتبط بالنشاط الرئيسي،

ويمكن أن تتضمن تلك الجداول حقلا عن الواقع الفعلي وحقلا آخر عن المقارنة لبيان الفرق أو الانحراف في التوقعيات ومناطق أو التلكؤ في الأداء.

٥- نظم التخطيط – البرمجة- الموازنة:

سبق وأن أشرنا إلى البرنامج هو مجموعة خطط متداخلة ونجد هنا أن برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطط المستقبلية ويحاول هذا الأسلوب أن يربط التخطيط والموازنة مع تحليل النظم.

٦- أسلوب الوقت الفعلي:

إن اعتماد هذا الأسلوب يتناسب مع متطلبات الأعمال السريعة وذات الحركة المتكررة كشركات الطيران والموانئ، الفنادق ومبيعات الأسلوب الأسواق الكبيرة والمخازن ذات الحركة، ويتم ذلك إعداد تقرير بالحركة الحادثة فعلا، وتتم عادة بشكل نماذج رياضية يعمل عن طريق تسجيل الحاسوب على تحليلها وتسجيلها في الوقت المطلوب، وتظهر بالتحديد الوقت من الحجوزات أو حركة المواد مثلا وعلى مستوى الفروع ومعالجتها على مستوى الوحدة المركزية.

٧- شبكات العمل:

تستخدم هذه الوسيلة عندما يكون العمل الم راد اتخاذه معقد نسبيا بسبب وجود المراحل مترابطة ومتشعبة تتعلق، أو تعتمد الواحدة على الأخرى، حيث أن اختناق في مرحلة ما سينعكس على المراحل الأخرى مثل صناعة السيارات، حيث أن إنتاج الأجزاء المختلفة تتطلب انسيابية لجميع الأجزاء فإن التأخر في الصناعة سيؤدي إلى انتظار الأجزاء الأخرى بأكملها.

٨- الميزانيات التقديرية:

تعرف بأنها ترجمة رقمية للخطط الموضوعية لفترة زمنية معينة، تكون عادة سنة واحدة، تتم التقديرات في بداية الخطة، وبالتالي تستخدم كأداة للرقابة لتقرير مدى التطابق بين عملية التنفيذ وبين محتويات تلك الميزانيات، وهذه الميزانية في حقيقة الأمر تخمينية، أي ليس كميزانية فعلية.

٩- نقطة التحليل (التعادل):

تسمى النقطة أو المرحلة التي لا تحقق فيها المنظمة ربحا ولا خسارة بنقطة التعادل، حيث يتساوى عند هذه النقطة الدخل مع المبيعات مع إجمالي التكاليف أو بعبارة أخرى الإيرادات مع المصروفات، وتستفد المنظمة من هذه الأداة الرقابية لتقرير الاستمرار أو التوقف عن أداء مهمة معينة أو تقدير فرص الربحية.

أهداف الرقابة:

تعتبر الرقابة ضرورية لضبط أنشطة الأفراد، أو أنها كذلك تدفع نحو الإنجاز وتحقيق التوازن، ومن أهم أهدافها ما يلي:

- تنظيم عمل الأفراد والجماعات لقواعد سلوك موحدة من خلال اللوائح والقوانين والتعليمات.
- التأكد من طرق اتخاذ القرار والتوجيه والإشراف، لأنها تسير لتحقيق الأهداف.
- رفع كفاءة الأفراد والآلات وفقا لمعايير الإنتاج.
- الكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها.
- تقليل المشاكل الناجمة عن الانحرافات السلبية.
- تفعيل نظام الاتصال في المنظمة.
- إخضاع المنظمة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد (وفائدة).
- مراقبة ممارسات المديرين في التوجيه والإشراف على العاملين.
- التأكد من استخدام الموارد البشرية والمادية استخداما أمثل وتحقيق التكاليف.
- العمل على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام.
- العمل على إقامة اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية.
- الكشف عن ولاء ورضا العاملين في المنظمة التي يعملون فيها.
- التأكد من حسن سير العمل وتنظيمه.
- التعرف على مشاكل ومعوقات العمل.
- التأكد من حسن سير العمل وتنظيمه.
- التأكد من تنفيذ القوانين واحت رام اقر رات السلطة التشريعية والقضائية.
- رفع كفاءة الأداء من خلال عملية المتابعة والتقييم، فالتقييم قد يكشف عن إمكانيات لتحسين الأداء عن مستواه الحالي.
- ترشيد التنظيم، أي تستخدم المنظمة النتائج المتحصل عليها عند التقييم في إعادة التنظيم الداخلي للمنظمة.
- سهولة تحقيق التنسيق.

أهمية الرقابة:

١- المنظمة:

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد.
- التأكد من مناصب الموارد البشرية ومدى مناسبتهم لها.
- اكتشاف الانحرافات الإيجابية والسلبية.
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف.

٢- الأفراد:

- ❖ اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات، حوافز،

ترقيات).

- ❖ اطمئنان العمل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده حفظ حقوق العاملين.

- ❖ كما أن أهمية الرقابة تكمن في أنها أهم الوظائف للقائد، إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى يمكن إصلاحها وعدم تكرارها.

- ❖ الرقابة لها صلة بالتنظيم وهي التي تكشف المدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية أنها الوجه الآخر للتخطيط، بمعنى أنه لا يمكن أن نتأكد من سلامة التخطيط ما لم تكن لدينا

- ❖ الأدوات الرقابية المناسبة سواء قبل تنفيذ الخطة، أو أثناء عملية التنفيذ أو بعدها.
- ❖ أن الرقابة أداة تعليمية وتفاعلية، فاستخدام الرقابة في مجالات مختلفة سواء في التخطيط أو التنظيم أو اتخاذ القرارات أو التنسيق والاتصال أو الأداء الفردي، إنما تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء والتعلم من الأخطاء، إيجاد علاقات التفاعل والتكامل فيما بين أجزاء المنظومة، كما أنها تخلق درجة من التنسيق المعقول بين الأفراد والأداء.
- ❖ الرقابة وظيفة يمارسها المدراء باختلاف مستوياتهم الإدارية، وهي تغطي جميع نشاط المنظمة.

- ❖ تمنع الرقابة وقوع الأخطاء أو تكرارها من خلال معرفة نقاط الضعف وضمان تعاون الآخرين على حل المشكلات التي تعيق الأداء

- ❖ تسعى الرقابة إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة.

❖ تحدد الرقابة الانحرافات وتتخذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه

خلاصة:

ومما سبق يتضح أنه بالرغم من أهمية الرقابة ومهما كانت أنظمة الرقابة دقيقة ومحكمة لا بد أن نغفل عن دور وأهمية الرقابة الذاتية، والتي لا يمكن تصور وجود للرقابة ولو كان مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية الشخصية النابع من أعماق ضميره، لذا من الضروري أن ننمي لدى الأفراد العاملين والحس بالمسؤولية.

إلا أننا لا يمكننا إغفال دور الرقابة على منع وتحديد، ثم تصحيح أوجه الضعف أو الانحراف أو النقص في كل جوانب العمليات الوظيفية، وهي ضرورة تقتضيها حاجة كل منظمة من أجل تحقيق أهدافها.

المتغير التابع/ الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع

اعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية الية،

وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن هنا ازدادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بكيفية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين،

لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أفرادها وكفاءتهم فالفرد هو الذي يخطط وينظم وينفذ القرارات، وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال عرض لمفهومه

وأهميته، عناصره، أبعاده ومحدداته، وفي الأخير عملية تقويم الأداء الوظيفي.

أولا تعريف الأداء وأهميته

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكيد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز. -او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في المستشفى حيث تشير الي مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.
- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

تعريف اداء العاملين

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايأ كانت طبيعة هذا العمل.

أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت

خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانتاج لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

ثانيا: أساسيات الأداء الإداري والوظيفي

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
 - كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ٣
 - ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
 - المثابرة والوثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
 - مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
 - القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
 - الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف

- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل

- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- زيادة معدلات دوران العمل.
- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرة على تحمل المسؤولية
- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه

الأداء = الجهد + القدرة + إدراك وفهم طبيعة العمل

ثالثاً: خصائص الأداء الوظيفي

أنواع الأداء

- أداء المهام حيث يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات
- الأداء الظرفي هو السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية
- الأداء المعاكس ويختلف هذه النوع من الأداء عن النوعين السابقين حيث يتميز هذا النوع من الأداء بسلوك سلبي في العمل ويأخذ أشكالاً عديدة ومختلفة كالغياب أو التأخر عن مواعيد العمل أو قد يأخذ شكل الانحراف والعدوان أو سوء الاستخدام.

محددات الأداء

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين في المستشفى وهذه المحددات نسردها كما يلي:

- الجهد المبذول: هو درجة الحماس التي تنتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله ف
- نوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.
- الخبرة السابقة الموظف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها من ممارسة العمل
- الاتصال بالعملاء والرئيس تعتبر هذه الوسيلة من أقل طرق كفاءة في قياس الاداء
- نمط الأداء: ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل

خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي

- تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل وذلك وفقاً لمواصفات العمل وشروطه كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء كالصدق والثبات والتميز.

قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى أداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

طرق تقييم الأداء:

ويعتبر التقويم واحد من الوظائف الإدارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل

في تحقيق الأهداف وهو عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ النشاط وضرورة لتقدير الجهود

المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها،

وصولاً إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء كما أن

طرق تقييم الأداء لا تعتمد على العوامل الموضوعية وغالباً ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:

- طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.
- طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين.
- طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.
- طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

-استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلاً عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

-طريقة - الأحداث الحرجة:

يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

مشاكل وتحديات تقويم الأداء:

قد يصاحب عملية تقويم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها ومنها:

❖ صعوبة وضع المعايير لبعض الوظائف.

توجد هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستثمارية "الأعمال الذهنية" إذ أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

❖ لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:

فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارضا في دوره وارتباكا نفسيا له.

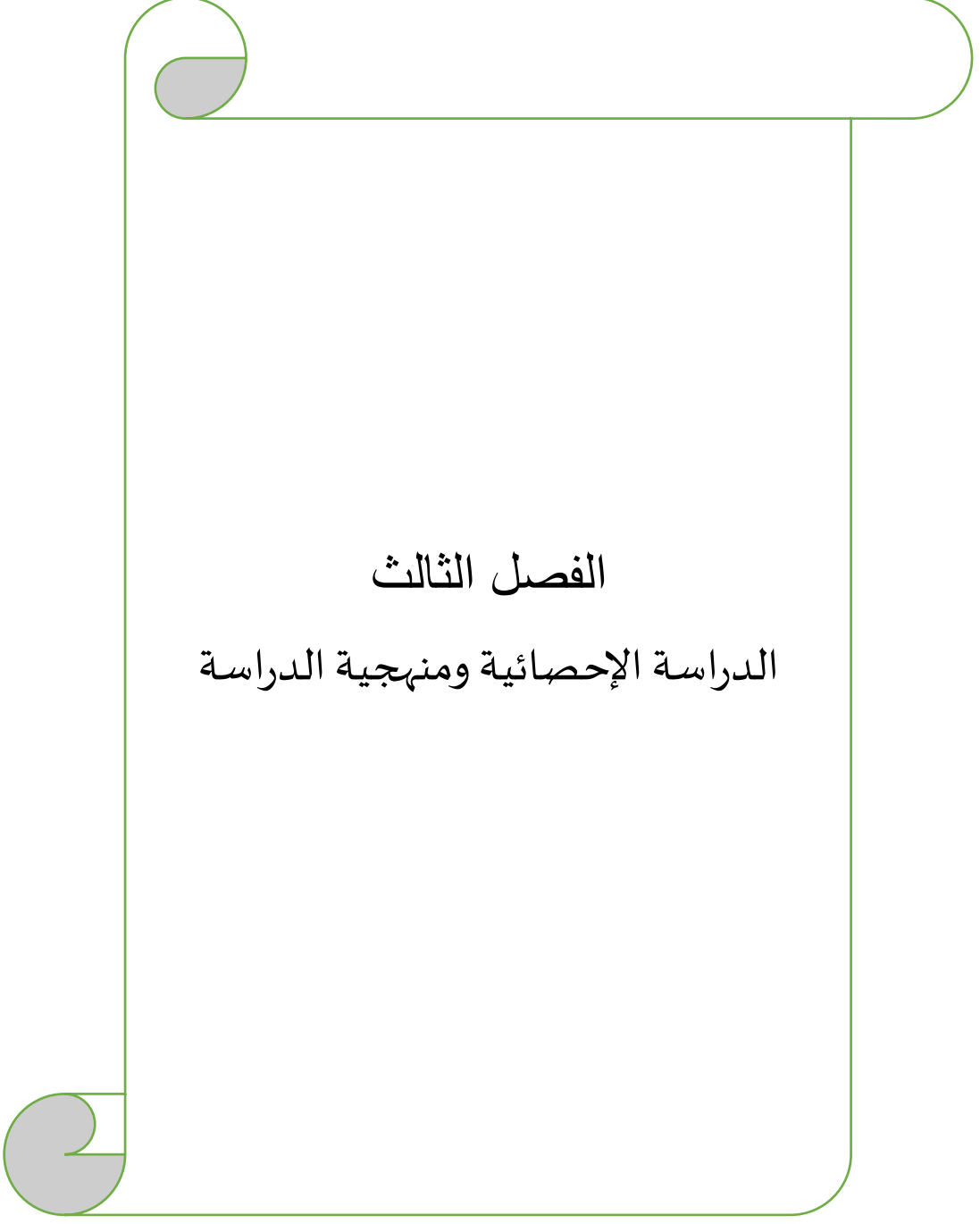
❖ الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:

حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوسين في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته عناصره من جهة الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالصور أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

A decorative scroll frame with a light gray fill and a green border. The frame has a horizontal top bar and a vertical left bar, both with rounded ends. The top bar has a small gray tab on its left side. The left bar has a small gray tab on its bottom side.

الفصل الثالث

الدراسة الإحصائية ومنهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الملك فهد العام بجدة ويبلغ عددهم حوالي ٢٠٠٠ موظفا وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين عن قسم الرقابة الادارية في إدارة الموارد البشرية في المستشفى وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في المستشفى وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ٦٠ موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ٥٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ٥ استبيانات نظرا لعدم اكتمالها وبالتالي اصبح لدينا ٥٥ استبياناً وبالإضافة الى ذلك لم يتم ارجاع ٥ استبيانات اخرى وبالتالي كان لدينا ٥٠ استبياناً سليماً ومكتملاً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٨٤ % من اجمالي الاستبيانات ويعد هذا العدد نتيجة ملائمة بالنسبة الى عدد عينة الدارسة.

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبيانات.

عدد الاستبيانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبيانات السليمة
المجموع	٦٠	٥٠	٥	٥	٥٠
النسب	٪١٠٠	٪٨٤	٪٨	٪٨	٪٨٤

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس الرقابة على اداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في مستشفى الملك فهد العام بجدة في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلاً أراد الباحثون إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة لنظام الرقابة ومراحل تطوره ومعرفة أبرز أنواع وطرق الرقابة المستخدمة التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المستشفى الملك العام في جده وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك المستشفى من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم الرقابة على اداء العامل البشري. اعتمدت في هذا البحث على علي الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي ادي الي استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث متاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر في عينة الدراسة.

طرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة على الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسين وهما

- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع.

- المصادر الأولية – عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف الي ابراز فرضيات الدراسة بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بناء على نتائج برامج الرقابة ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقياسه (التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء) وأداء العاملين وقياسه

- أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة

أداة البحث

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث إذ صمم الباحثون استبانة اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث وتضمنت الاستبانة على جزئين الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول (طبيعة العمل الخبرة المؤهل الدراسي الجنس العمر الحالة الاجتماعية) حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة جملة استفسارات كان الغرض منها التعرف على درجة وأهمية الحافز عند العامل ومدى تأثيره في دفع العاملين لتحسين أدائهم وما هي أكثر الحوافز تأثيراً في نفسية العاملين أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة. وأيضاً يشمل على درجة تطبيق الرقابة في المستشفى محل البحث ومدى تأثيره على الأداء وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال عليها وتم وضع لكل سؤال خمس اختيارات منها فكانت اختياراتها تبدأ من أوافق بشدة راض جداً- راض- محايد - غير راض - غير راض اطلاقاً

درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي على الاطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

عرض البيانات وتحليلها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقاً لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة راض جداً وأيضاً راضي نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أن للحوافز دور كبير في تحسين أدائهم بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن للحوافز دوراً في تحسين أدائهم بينما نلاحظ أن هناك غالبية المشاركين من العينة غير راضيين عن الحوافز المقدمة في مستشفى الملك فهد العام بجدة في المقابل هناك اقلية فقط راضيين عن الحوافز المقدمة لهم.

القسم الاول: البيانات الشخصية.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	25	50%
	انثى	25	50%
	المجموع	50	100%

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن عينة الدراسة مكونة من الذكور والإناث حيث بلغ عددهم (٢٥) شخص للذكور وبنسبة مقدارها (50%) في حين كان عدد الإناث (25) إناث وبنسبة مقدارها (50%) وهذا يدل على تساوي نسبة مشاركة الإناث مع الذكور في مستشفى الملك فهد العام بجدة.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	من ٣٠ سنة وقل	20	40%
	من ٣٠ الي ٤٥ سنة	10	20%
	من ٤٥ الي ٦٠ سنة	15	30%
	من ٦٠ فيما فوق	5	10%
	المجموع	50	100%

تحليل نتائج العمر :

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة وقل حيث بلغ عددهم (٢٠) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى من ٤٥ سنة بنسبة (٢٠٪) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ٣٠٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار أكبر من ٦٠ عام فيما فوق بنسبة مقدارها (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد الأقل عمرا في عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات العمرية الاخرى.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	20	40%

4٤%	22	بكالوريوس	
10%	5	ماجستير	
٦%	3	دكتوراه	
100%	50	المجموع	

تحليل نتائج المؤهل العلمي:

اتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٢٢) وبنسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (٤٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٣) وبنسبة مقدارها (٦٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً في مستشفى الملك فهد في جده

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	من ٥ سنة وقل	15	30%
	من ٦ الي ١٠ سنة	10	20%
	من ١١ الي ١٥ سنة	٢٠	40%
	من ١٦ فيما فوق	5	10%
	المجموع	50	100%

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٢٠) فرد ونسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة (٥ سنة فأقل) فقد بلغ عددهم (١٥) وكانت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغ عددهم (٥) وكانت نسبتها (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا داخل مستشفى الملك فهد العام بجدة.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الوظيفة	الوظائف الادارية	8	16%
	الاطباء	12	24%
	هيئة التمريض	20	40%
	موظفي القسم التشغيلي	10	20%
	المجموع	50	100%

الوظيفة:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي من هيئة التمريض حيث بلغ عددهم ٢٠ ويمثل نسبة ٤٠٪ من حجم العينة - تلاها نسبة الأطباء حيث بلغ عدد ١٢ طبيب وطبيبة بما يمثل ٢٤٪ من نسبة حجم العينة العشوائية تلاها نسبة موظفي القسم التشغيلي في المستشفى حيث بلغ عددهم ١٠ افراد بنسبه ٢٠٪ من حجم العينة العشوائية وأخيرا الوظائف الإدارية في المستشفى حيث بلغ عددهم ٨ افراد بنسبة ١٦٪ من حجم العينة العشوائية ومنه فان نسبة الأطباء والممرضين هي النسبة الكبيرة من العينة العشوائية في مستشفى الملك فهد العام بجده

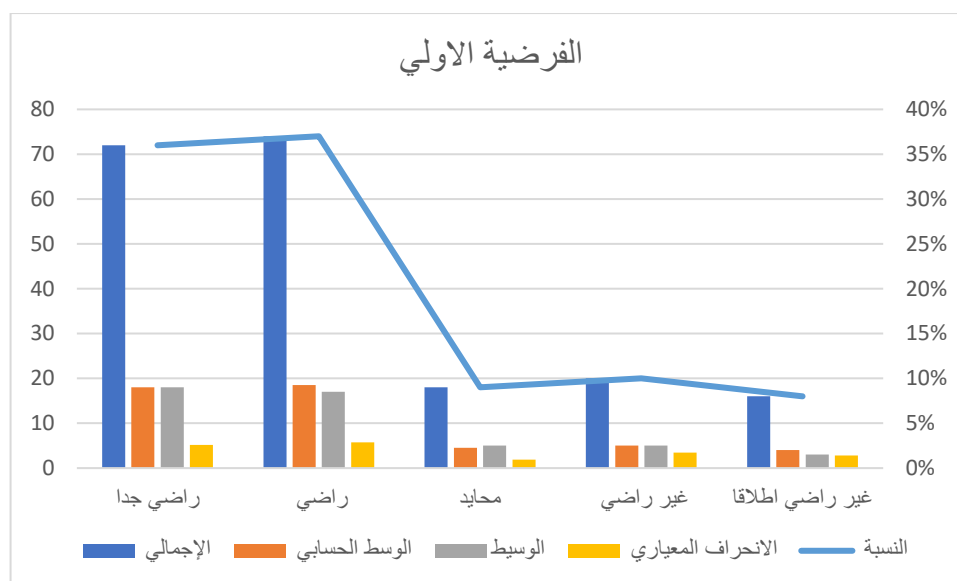
القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر الرقابة على تحسين الاداء الوظيفي في مستشفى

الملك فهد العام بجدة وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى - توجد علاقة بين مستوى الرقابة الادارية للعاملين في مستشفى الملك فهد العام

بمدينة جدة وأثره على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف..

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير اطلاقا
1	تعمل الرقابة الادارية على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات	18	14	10	4	4
2	تساهم الرقابة الادارية في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المستشفى	24	12	8	4	2
3	تهدف الرقابة الادارية بتنمية الشهور بالانتماء للشركة وحب العمل والولاء للشركة	20	12	8	6	4
4	تعمل المستشفى علي تحسين الأداء بتوعية موظفيها بأهمية الرقابة الداخلية	14	14	6	8	8
الإجمالي		76	52	32	22	18
الوسط الحسابي		19	13	8	5.5	4.5
الوسيط		19	13	8	5	4
الانحراف المعياري		4.16	1.15	1.63	1.91	2.52
النسبة		38%	26%	16%	11%	9%

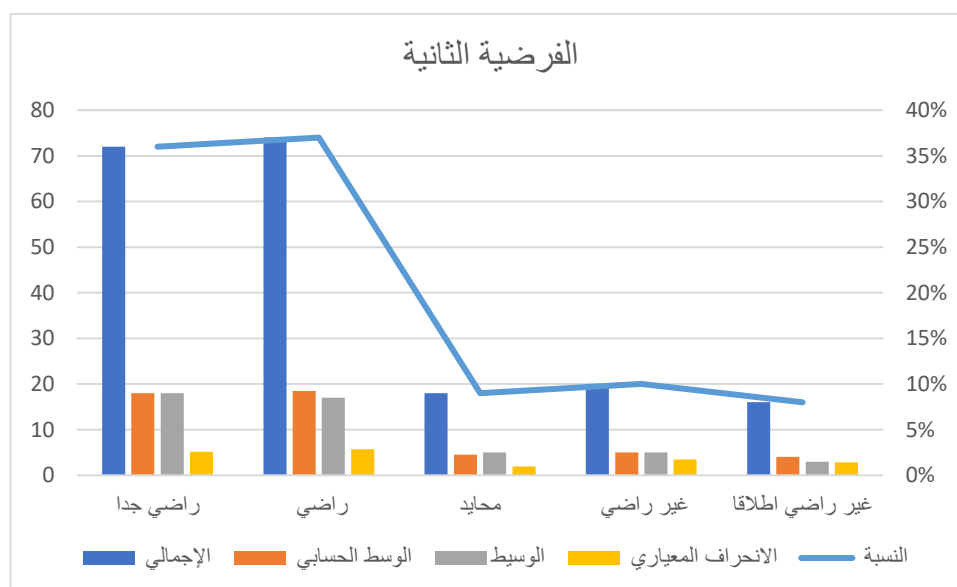


تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٨٪ ومتوسط حسابي ١٩ وانحراف معياري ٤,١٦ ونسبة راضي ٢٦٪ ومتوسط حسابي ١٣ وانحراف معياري ١,١٥ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من توجد علاقة بين مستوى الرقابة الادارية للعاملين في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة وأثره على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف التوظيف الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة

الفرضية الثانية - يؤدي ضعف نظام الرقابة الادارية داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضاعف كفاءة الأداء.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظام الرقابة الادارية المطبق هل يتلاءم مع الواقع العملي لدي العاملين	24	10	5	6	5

2	مدى مساهمة برامج الرقابة الادارية المستخدمة في تقليل تغيب العمال	16	22	2	6	4
3	درجة انسجام اهداف الرقابة الادارية مع حاجات الموظفين الفعلية	18	14	4	8	6
4	دور برامج الرقابة الادارية المستخدمة في تطوير كفاءة العاملين	24	12	8	4	2
	الإجمالي	82	58	19	24	17
	الوسط الحسابي	20.5	14.5	4.75	6	4.25
	الوسيط	21	13	4.5	6	4.5
	الانحراف المعياري	4.12	5.26	2.50	1.63	1.71
	النسبة	41%	29%	10%	12%	9%

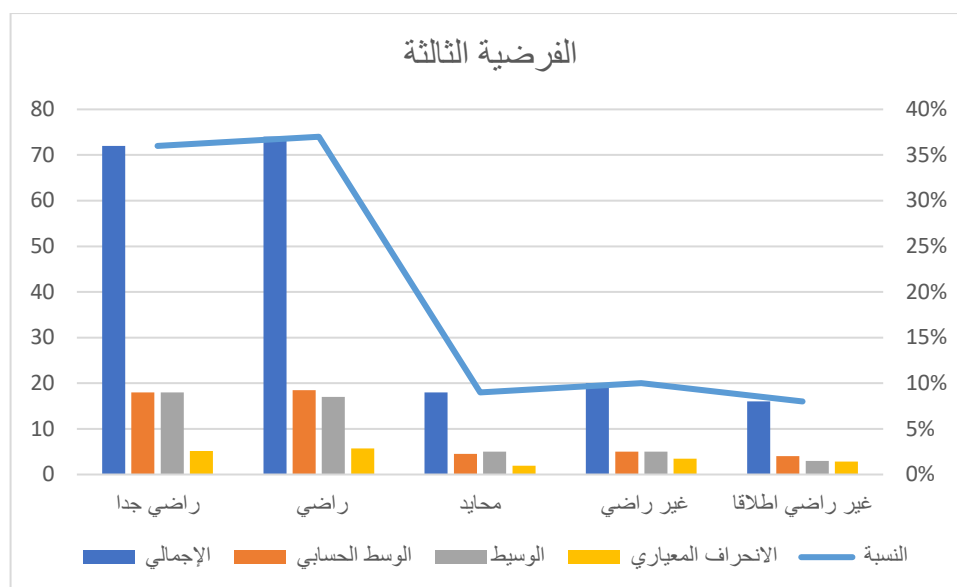


تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٤١٪ ومتوسط حسابي ٢٠,٥ وانحراف معياري ٤,١٢ ونسبة راضي ٢٩٪ ومتوسط حسابي ١٤,٥ وانحراف معياري ٥,٢٦ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن - يؤدي ضعف نظام الرقابة

الادارية داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة إلى ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء إلى ارتفاع في تغيب العاملين يضعف كفاءة الأداء الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الى أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة

الفرضية الثالثة: - يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الرقابة الادارية بأبعاده الرقابة الادارية الداخلية والخارجية في تحسين أداء العاملين داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة تناسب أدوات الرقابة الادارية المستخدمة مع برامج تحسين الاداء	20	14	4	6	6
2	وسائل الرقابة الادارية المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء	16	16	4	4	10
3	تعدد مستويات نظم الرقابة الادارية والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت	18	18	4	5	5
4	تأثير الرقابة الادارية علي زيادة نواتج العمل من حيث رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة في المستشفى	14	24	6	2	4
	الإجمالي	68	72	18	17	25
	الوسط الحسابي	17	18	4.5	4.25	6.25
	الوسيط	17	17	4	4.5	5.5
	الانحراف المعياري	2.58	4.32	1.00	1.71	2.63
	النسبة	34%	36%	9%	9%	13%

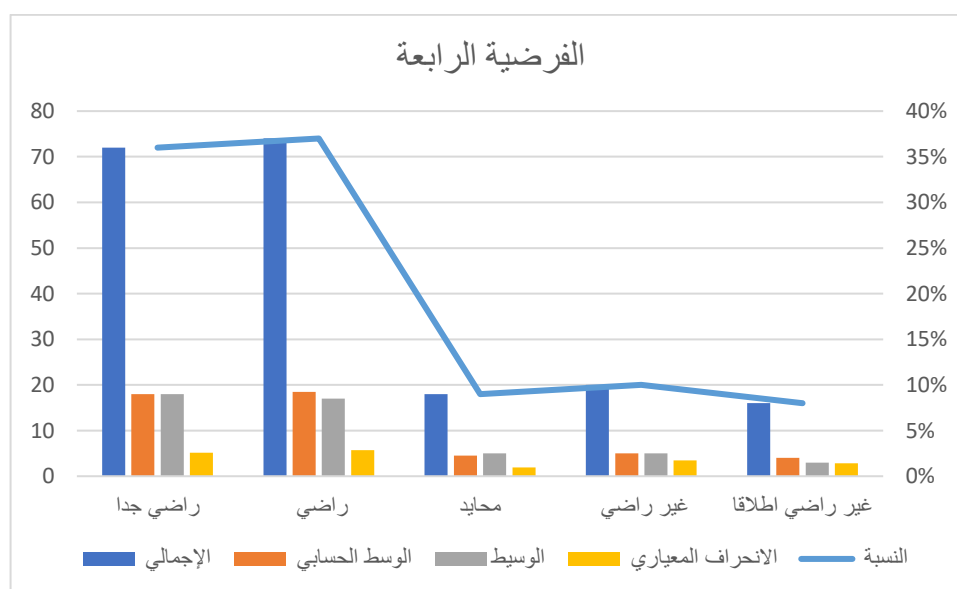


تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٤٪ ومتوسط حسابي ١٧ وانحراف معياري ٢,٥٨ ونسبة راضي ٣٦٪ ومتوسط حسابي ١٨ وانحراف معياري ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الرقابة الادارية بأبعاده الرقابة الادارية الداخلية والخارجية في تحسين أداء العاملين داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الى أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة

الفرضية الرابعة - يؤثر نظام الرقابة الادارية على درجة الأداء وفعاليتته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	النظم الرقابة الادارية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية	22	10	8	5	5

2	إدارة الرقابة الادارية وضعت برامج واضحة لدعم تحسين أداء العاملين الموظفين	10	11	12	8	9
3	نظام الرقابة الإدارية له دور مهم ف تحديد المكافآت للعاملين في المستشفى لتنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	18	19	6	5	2
4	نظام الرقابة الادارية له أثر فاعل في زيادة الكفاءة لتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب	14	12	7	16	1
	الإجمالي	64	52	33	34	17
	الوسط الحسابي	16	13	8.25	8.5	4.25
	الوسيط	16	11.5	7.5	6.5	3.5
	الانحراف المعياري	5.16	4.08	2.63	5.20	3.59
	النسبة	32%	26%	17%	17%	9%



تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٢٪ ومتوسط حسابي ١٦ وانحراف

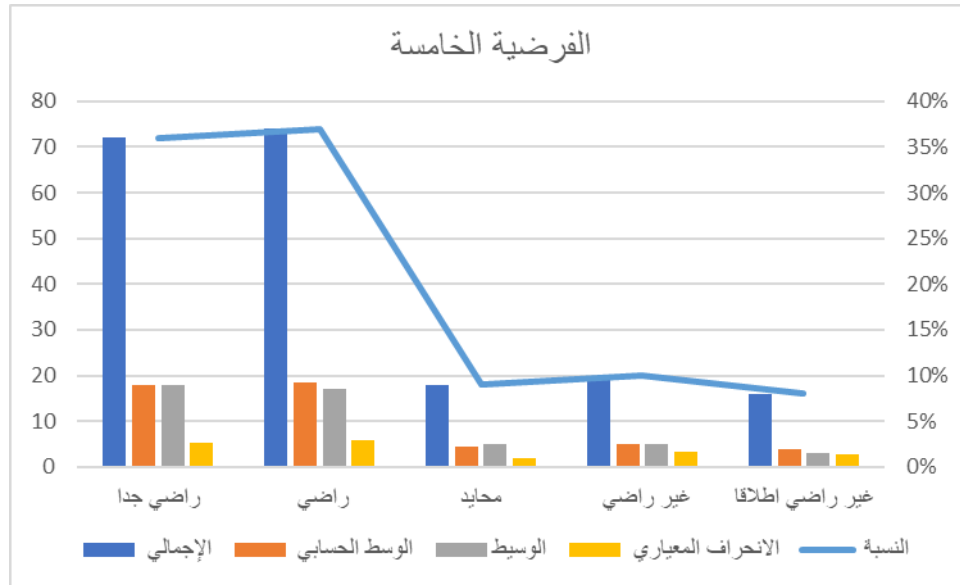
معيارى ٥,١٦ ونسبة راضى ٢٦٪ ومتوسط حسابى ١٣ وانحراف معيارى ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة

بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يؤثر نظام الرقابة الادارية على درجة

الأداء وفعاليتته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الى أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة

الفرضية الخامسة: - يختلف تأثير أبعاد نظام الرقابة الادارية علي تحسين الأداء باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظم الرقابة الادارية المطبقة تستخدم في تنمية الابتكار لدي العاملين	20	14	٦	٨	2
2	دور الرقابة الإدارية في شعور العاملين بعدالة التقييم العادل للأداء	16	٢6	4	2	2
3	الرقابة الإدارية ودورها في متابعة الأداء للعاملين في الاتجاه نحو تحسين مستواهم	12	٢0	2	8	8
4	مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية باستخدام اساليب الرقابة الادارية المقررة	24	14	6	2	4
الإجمالي		72	74	18	20	16
الوسط الحسابي		18	18.5	4.5	5	4
الوسيط		18	17	5	5	3
الانحراف المعياري		5.16	5.74	1.91	3.46	2.83
النسبة		36%	37%	9%	10%	8%



تم تحليل النتائج حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٦٪ ومتوسط حسابي ١٨٪ وانحراف معياري ٥,١٦ ونسبة راضي ٣٧٪ ومتوسط حسابي ١٤,٥ وانحراف معياري ٥,٢٦ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يختلف تأثير أبعاد نظام الرقابة الادارية علي تحسين الأداء باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الي أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- الخاتمة
- المراجع والمصادر
- الملاحق

نتائج الدراسة:

يتحدد دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

- ❖ على مستوى التخطيط: تجعل المدراء في مستشفى الملك فهد العام بجدة يعلمون فيما كانت الخطط تسير في المسار الصحيح.
- ❖ حماية الأموال العامة في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- ❖ مكافأة وتحفيز الموظفين في أداء أعمالهم.
- ❖ رفع مستوى الأداء في مستشفى الملك فهد العام بجدة حيث تركز على تطور أداء كوادر مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- ❖ القضاء على بعض المشكلات التنظيمية مثل تداخل الاختصاص بين العاملين في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- ❖ يعتبر الرقابة الإدارية نظام رسمي لتقييم أداء العاملين في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- ❖ تساعد الرقابة الداخلية تحديد الاحتياجات البشرية والفنية اللازمة في كل قسم.
- ❖ العناصر التنفيذية: وتكون من خلال القدرة على تحديد انجاز العمل المطلوب من خلال تحديد الكوادر البشرية والمستلزمات الفنية التي نحتاج لتنفيذ هذا العمل.
- ❖ يجب توفر العناصر العلمية: وهي متطلب ضروري من أجل التخصصية في العمل، والمؤهل العلمي يساعد الموظف على تنظيم العمل وإجرائاته.
- ❖ العناصر التطويرية: من خلال الدورات التدريبية والمبادرات.
- ❖ العناصر الإنسانية والأخلاقية: وتكون من خلال الالتزام بوقت الحضور والمغادرة، وكذلك من خلال التعامل الجيد مع المراجعين في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- ❖ العناصر الاجتماعية: من خلال علاقة الموظف مع زملائه رؤساء ومرؤوسين.
- ❖ تستمد الرقابة الإدارية أهميتها من خلال دورها في الكشف عن قدرات الأفراد الوظيفية في مستشفى الملك فهد العام بجدة.

- ❖ تستمد الرقابة الإدارية أهميتها من خلال دورها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- ❖ تستمد الرقابة الإدارية أهميتها من خلال دورها في تحديد أصحاب الأحقية في الترقية للعاملين حسب الكفاءة.
- ❖ -تستمد الرقابة الإدارية أهميتها من خلال دورها في تقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات من أجل تحسين الأداء.
- ❖ لدى العاملين المهارات الكافية لتنفيذ أعمالهم المطلوبة حيث أكد معظم أفراد العينة على امتلاك
- ❖ العاملين المهارات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذا ما يبرر عدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- ❖ فرص الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل الوظيفي بغض النظر عن الاختصاص وعن الشهادة العلمية
- ❖ العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية كذلك كونها تثير حماس ونشاط مجموعة من الأفراد مع ضرورة ربطها بالأداء فلا بد من تفعيلها وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد وتناسب تطلعات العاملين.
- ❖ أظهرت الدراسة أن العاملين يتمتعون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة للعمل وبالتالي يجب تمييز العامل المميز في عمله وتخصيصه بمكافآت وحوافز إضافية
- ❖ العمل بشكل أكبر على تحويل هذا التأكيد إلى ممارسات من خلال الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية حيث بينت الدراسة أنها أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيراً في أداء العاملين وذلك من خلال زيادة مشاركة العامل في صنع القرارات في المستشفى وتأمين بيئة عمل مناسبة له.

التوصيات للدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل أهمها فيما يلي:

- ضرورة تعزيز اهتمام وزارة الإدارة المحلية ومستشفى الملك فهد العام بجدة في المملكة العربية السعودية لاستخدام الرقابة الإدارية بجميع مكوناتها وعناصرها كونها متغير هام يسهم في التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين.
- ضرورة مواكبة التطورات الإدارية في مجال الرقابة الإدارية، والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المطورة لما لها من أثر في سلامة تطبيق الرقابة الإدارية واستخدامها مما يؤثر إيجاباً على أداء العاملين في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- يجب على مستشفى الملك فهد العام بجدة اعتماد نتائج الدراسة من أجل تطوير الرقابة الإدارية في عمل مستشفى الملك فهد العام بجدة بالمملكة العربية السعودية.
- ضرورة إشراك العاملين والمستخدمين في عملية تصميم عمليات الرقابة الإدارية وتطويرها، لما لذلك من أهمية في تحقيق الرضا النفسي، ورفع الروح المعنوية، وإشعار العاملين بأهميتهم في مستشفى الملك فهد العام بجدة.
- يجب على الباحثين الاهتمام في مجال الرقابة الإدارية وعمل أبحاث في هذه المجال
- ضرورة تقييم أداء العاملين بشكل شهري من أجل تحديد العامل المتميز في عمله وذلك من خلال قيام الرئيس المباشر في العمل بإرسال كتب شهرية تتضمن أهم الأعمال التي قام بها العمال وذلك لتمييز العامل النشيط عن غيره ومكافأته بشكل فردي.
- ادخال نظام المحفزات والمكافئات والعلوات على الرواتب ضمن انظمة العمل الادارية لزيادة كفاءة الانتاج وزيادة الابداع الوظيفي.
- فرصة للإشباع المادي والمعنوي على حد سواء وبذلك فإن تحسن الأداء يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقى والابتعاد عن المحسوبيات والمجاملات.
- العمل على غرس الولاء التنظيمي وذلك من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة ليساعد ذلك على تحسين الأداء.
- ضرورة التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين الفنية والإدارية ليصار إلى تلبيتها.
- ضرورة العمل على ترقية العامل بناء على اختصاصه وعلى شهادته العلمية التي يمتلكها وذلك من خلال اتباع سياسة استقطاب وتعيين تعتمد على التخصص العلمي والفني
- ضرورة ترسيخ ثقافة الحوافز والتي تؤدي لزيادة كفاءة وتحسين جودة الأداء الوظيفي. وضع أهمية كبيرة من قبل الإدارات لمسألة الحوافز باعتباره أحد أهم الدوافع لإنجاز العمل.
- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة.
- الاهتمام بزيادة نشر روح الفريق ضمن بيئة العمل حتى تبدو أكثر حيوية لتعطي وتنتج أكثر.
- اتباع الأنظمة والتعليمات حرصاً على سلامة العاملين وتجنباً لحدوث أي إصابة عمل أثناء العملية الانتاجية.
- العمل على تحسين مكانة كافة العاملين في المستشفى دون تمييز أو تخصيص.
- وضع خطط ومعايير واضحة ومدرسة لقياس أداء العاملين.
- لا بد للإدارة من إعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموماً وأن تعمل على دراسة دوافع العاملين بميدانها وأن تنشط الجانب المعنوي للعاملين كونه أقل تكلفة وأكثر فاعلية.
- تفعيل الأنظمة الإدارية بشكل أنسب والعمل على ربط الموظف المتميز بفرص التقدم والترقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي بحيث تمنحه تلك الترقية
- ضرورة إعطاء صلاحية واسعة ولاسيما للإدارات الوسطى والعليا وأصحاب الخبرات الطويلة من أجل بناء الثقة في نفوس العاملين.
- الاهتمام بالجوانب التطبيقية في الدورات التدريبية من أجل تحسين أداء العاملين.
- توضيح المهام والمسؤوليات وإسنادها دون لبس أو غموض إلى كل عامل وإبعادهم عن التكاليف على الغير في إنجاز الأعمال.
- تفعيل دور الرقابة العقابية (العقاب) والأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسيء أو من يتسبب بإعاقة العمل نتيجة لإهمال أو عدم مبالاة عن قصد أو من دون قصد.

الخاتمة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه أن الرقابة الادارية تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن كن خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المستشفى وإن العملية الرقابية هي علي العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمستشفى والتي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء العمال و تساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية ،وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي مرن واضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المستشفى وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد علي الحداثة و التكنولوجيا و رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طبق بطريقة غير صحيحة ، فتكبح لإبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و تقييم بطريقة خاطئة وهكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن الرقابة الادارية في التنظيم ضرورية و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المستشفى في العمل و بالتالي تؤدي إلي زيادة إنتاجها و فعاليتها حيث تعتمد المؤسسات المعاصرة على عدة عوامل وركائز أساسية ومن أهمها هو الاهتمام الكبير بالعنصر البشري الي تعتبره المستشفى ثروة وأصل من الأصول التي تسعى جاهده على توفيره بالشكل الذي يزيد من فعالية أداء المستشفى بغرض ابراز العوامل التي تساعد التأثير على مستوى الأداء عن طريق توفير الإمكانيات التي تعمل على توجيه هذه الثروة البشرية بحيث تعمل علي زيادة معدل رضاهم وتحقيق الولاء الكامل منهم تجاه المستشفى ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه المستشفى على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكتسابها المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم المكلفين بها إلا أن المقدرة علي العمل وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يظن هنالك دافع يدفعه للعمل وذلك باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة ويعتبر الرقابة الادارية من الوسائل الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتعتبر نظم الرقابة

الادارية بمثابة الدافع الرئيسي نحو الأداء المتميز حيث أن كفاءة الموظف الفردية تتوقف على عناصر متعددة سوف يتم تحديد عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من المهارات والمعارف المتخصصة والقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينمها التعليم والتدريب والتطوير المستمر أما الرغبة في العمل فتتمثل في دفع وتوجيه سلوك الموظف في الاتجاه الذي يحقق أهداف المستشفى.

المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

(١) ابراهيم فيصل ٢٠٠٨ العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.

(٢) إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة والتقييم الأداء الوظيفي، ط ١، عمان، الأردن، دار جرير للنشر

(٣) احمد نبيل فرحات ٢٠١٣ م (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها)

(٤) -الأخرس، محمود. (٢٠٢٣). تطوير الأداء المؤسسي في المستشفى بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٢(٣).

(٥) -المجالي، محمد فلاح. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفى، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣(٨)، مجلة إلكترونية.

(٦) تقييم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة ٢٠٢١ المؤلف: د. محمد أحمد علي

(٧) ثابت عبد الرحمن إدريس ٢٠٠٢ م الإدارة والإستراتيجية، ط ١، لبنان، الدار الجامعية، لبنان

(٨) جريسات، منال. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل المستشفى: دراسة حالة بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر، ع ٤٣(٣)، ص ٣٨٦-٤٠٢.

(٩) حسن الراوية ٢٠١٤ م إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.

(١٠) حسونة فيصل ٢٠٠٨ م إدارة الموارد البشرية دار اسامه للنشر والتوزيع الأردن.

(١١) حسين أحمد الطراونة، ٢٠١٢ م : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(١٢) الحلابي غازي (٢٠١٣) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام.

(١٣) الخطيب، خالد راغب (٢٠١٠): مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع المدني.

- (١٤) الخيسي، عبد الباسط (٢٠١٣): مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة دراسة تطبيقية تحليلية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة.
- (١٥) الدكتور وليد حامد راشد العامري ٢٠١٦ م تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن
- (١٦) رحاحلة، عماد. (٢٠١٦). فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي وسبل تطويرها، دراسات العلوم التربوية- الجامعة الأردنية، ٤٣(٣)، ٣٤٨-٣٢١
- (١٧) زاهد محمد الديري ٢٠١٢ م الرقابة الادارية ط ١، مصر، دار المسيرة.
- (١٨) زاهد محمد ديري: ٢٠١١ م الرقابة الادارية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- (١٩) زكريا الدوري ٢٠٠٩ م مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، ط ١، عمان الأردن، دار النشر.
- (٢٠) زهير، غانية وزرقاوي، ايمان. (٢٠٢١). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية-دراسة ميدانية ببلدية برهوم، مجلة التنمية والتطوير، ٧(١).
- (٢١) السعيد بلوم ٢٠١١ م أساليب الرقابة الادارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية،
- (٢٢) شامي صليحة ٢٠١٠ المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين
- (٢٣) الشيخ التجاني مدثر حمادي ٢٠١٦ م "أثر الدوافع على أداء العاملين"
- (٢٤) الطراونة، حسين. (٢٠١٠). مبادئ الرقابة الإدارية، ط ١، عمان: الأردن.
- (٢٥) عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور: ٢٠١١ م مفاهيم حديثة في الوقاية الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٢٦) العفيفي، عبير محمد فتحي (٢٠١١)، معوقات عمل وحدات المراجعة الداخلية والآليات المقترحة لزيادة فاعليتها (دراسة تحليلية تطبيقية على مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- (٢٧) كمال: ٢٠١٧ م "استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي.
- (٢٨) محمد الصيرفي ٢٠١١ م - قياس وتقييم أداء الموظف.
- (٢٩) محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي: ٢٠١٤ م الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة. العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- (٣٠) محمد فالح صالح: ٢٠١٤ م إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع.

(٣١) هيجان، عبد الرحمن. (٢٠٠٩). تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الإصلاح

الإداري، معهد الإدارة العامة، ٢(٣)، ٥٥-٣٦.

(٣٢) والتوزيع.

(٣٣) وليد حميد رشيد الأميري ٢٠١٦ م تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.

المراجع الأجنبية :

- 1) Agarwal, V. Daniel, N. & Naik, N. (2007). "Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance". Working Paper. London Business School.
- 2) Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank .
- 3) Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training Programs:
- 4) Belchior, Patricia da Cunha (2015) Performance-based Tools for Assessing Functional Performance in Individuals with Mild Cognitive Impairment, The Open Journal of Occupational Therapy,
- 5) Hashim, M., Yousaf, A., Jehangir, M., Khan, S., & Had, N. U. (2012). The impact of management information system on the overall performance and efficiency of the workforce of the accountant general (peshawar): A research base study. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 2(2), 166-181.
- 6) Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018
- 7) -Khader, Y. (2015). The role of the computerized management information systems in improving the job performance in the colleges. (Unpublished Master Thesis), Al-Aqsa University, Gaza.

- 8) Khalaf, Alba (2016): A Training Program Based on Meta-cognitive Strategies to Measure its Impact on Developing Lexical knowledge
- 9) -Manzoor, Q. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. Business management and strategy, 3(1), 1-12
- 10) Salinities, G. & Bouris, J. (2008). "Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes."

الملاحق

نموذج الاستبانة

أثر الرقابة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى الملك فهد العام

بمدينة جدة

من اجل الوقوف على دراسة إثر الرقابة الادارية علي تحسين الأداء الوظيفي في المستشفى تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

شكر لحسن تعاونكم

المحور الأول - البيانات الشخصية

الاسم		
الجنس	ذكر	انثى

المتغير	الفئة	الاختيار
العمر	من ٣٠ سنة واصل	
	من ٣٠ الى ٤٥ سنة	
	من ٤٥ الى ٦٠ سنة	
	من ٦٠ فيما فوق	
	ملاحظات	

سنوات الخبرة	من ٥ - ١٠ سنة	أكبر من ١٠ - ١٥ سنة	أكبر من ١٥ - ٢٠ سنة
	أكبر من ٢٠ - ٢٥ سنة	أكبر من ٢٥ - ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر

البيانات	الإدارة:	القسم:
الوظيفية	المسمى الوظيفي:	التخصص الدقيق:

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنة التخرج							
جهة المانحة							

ثانيا الرجاء وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الرضاى أمام كل عبارة من

العبارات التالية:

الفرضية الأولى - توجد علاقة بين مستوى الرقابة الادارية للعاملين في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة وأثره على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة الناتجة عن تكاليف التوظيف.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يعمل الرقابة الادارية على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات					
2	تساهم الرقابة الادارية في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المستشفى					
3	تهدف الرقابة الادارية بتنمية الشهور بالانتماء للشركة وحب العمل والولاء للشركة					
4	تعمل المستشفى علي تحسين الأداء بتوعية موظفيها بأهمية الرقابة الداخلية					

لفرضية الثانية - يؤدي ضعف نظام الرقابة الادارية داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة إلى

ارتفاع ملحوظ في تغيب العاملين يضاعف كفاءة الأداء.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	نظام الرقابة الادارية المطبق هل يتلاءم مع الواقع العملي لدي العاملين					

2	مدى مساهمة برامج الرقابة الادارية المستخدمة في تقليل تغيب العمال				
3	درجة انسجام اهداف الرقابة الادارية مع حاجات الموظفين الفعلية				
4	دور برامج الرقابة الادارية المستخدمة في تطوير كفاءة العاملين				

الفرضية الثالثة: - يوجد أثر ايجابي قوي لنظام الرقابة الادارية بأبعاده الرقابة الادارية الداخلية والخارجية في تحسين أداء العاملين داخل مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	درجة تناسب أدوات الرقابة الادارية المستخدمة مع برامج تحسين الاداء					
2	وسائل الرقابة الادارية المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء					
3	تعدد مستويات نظم الرقابة الادارية والفترة المتاحة لتقييم الاداء من حيث المدة والتوقيت					

4	تأثير الرقابة الادارية علي زيادة نواتج العمل من حيث رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة في المستشفى				
---	--	--	--	--	--

الفرضية الرابعة - يؤثر نظام الرقابة الادارية على درجة الأداء وفعاليتته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال في مستشفى الملك فهد العام بمدينة جدة.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي
		جدا			راضي	اطلاقا
1	النظم الرقابة الادارية المطبقة تستخدم في تنمية الطاقة الإبداعية					
2	إدارة الرقابة الادارية وضعت برامج واضحة لدعم تحسين أداء العاملين الموظفين					
3	نظام الرقابة الإدارية له دور مهم ف تحديد المكافآت للعاملين في المستشفى لتنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.					
4	نظام الرقابة الادارية له أثر فاعل في زيادة الكفاءة لتقليل من نسبة دوران العمالة والغياب					

الفرضية الخامسة: - يختلف تأثير أبعاد نظام الرقابة الادارية علي تحسين الأداء باختلاف المتغيرات الديمغرافية: الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية.

م	العبرة	مستوي الاهمية
---	--------	---------------

درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي
	جدا			اطلاقا	راضي
1					نظم الرقابة الادارية المطبقة تستخدم في تنمية الابتكار لدي العاملين
2					دور الرقابة الإدارية في شعور العاملين بعدالة التقييم العادل للأداء
3					الرقابة الإدارية ودورها في متابعة الأداء للعاملين في الاتجاه نحو تحسين مستواهم
4					مدي تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية باستخدام اساليب الرقابة الادارية المقررة

ملاحظة هامة

التزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم..

اعداد

قائد الفريق: سارا محمد ناصر (قائد) ٢٢٢٠٠٠٥٣١

أعضاء الفريق:

سارة عبد الرحمن الحايطي ٢٢٢٠٠٠٦١٣

عبد الرحمن صبري خيايا ٢٢٢٠٠٠٢٩٧

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن
العام الجامعي ٢٠٢٣ م