

أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات

The Impact Of Application Of Organizational Agility On Organizational Performance –An Applied Study On Egypt Telecom Company

إعداد/ د. أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن
مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات ، ولتحقيق أهداف البحث صممت استمارة استقصاء ووزعت على عينة من قيادات الشركة و البالغ عددهم ٤٠٠ مفردة ، وتم استرجاع ٣٧٦ منها صالحة للتحليل والبحث، حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وقد توصل البحث إلى وجود أثر معنوي ملحوظ للرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية-الأداء المؤسسي-جودة الخدمة المقدمة-جودة العمليات الداخلية.

Abstract:

This study aims to measure the Impact Application Of Organizational Agility On Organizational Performance –An Applied Study On Telecom Egypt Company, and to achieve the objectives of the study, a survey questionnaire was designed and distributed to the company's 400 leaders was distributed, and 376

of them were retrieved, valid for analysis and research. The data were analyzed and hypotheses tested using the SPSS program for statistical analysis. The research found a significant impact of organizational agility on organizational performance in Telecom Egypt.

Keywords: organizational agility- organizational performance - quality of provided service - quality of internal processes.

مقدمة:

مع التطور التقني السريع وزيادة حدة المنافسة أصبحت منظمات الأعمال تواجه صعوبات متعددة من أجل الحفاظ على البقاء، والاستمرار في ظل حالة من عدم التأكد، والتغير البيئي المتسارع والمفاجئ، ولم يعد أمام هذه المنظمات إلا التكيف مع هذه المتغيرات البيئية من خلال تطوير قدراتها من خلال البحث عن وسائل جديدة تمكنها من التكيف مع الواقع الجديد ؛ حتى تكون قادرة على تلبية احتياجات السوق المتغيرة، ورغبات العملاء؛ وكذلك امتلاكها المهارات اللازمة للتعامل مع البيئات المختلفة بكفاءة، وسرعة، ومرونة ، من هنا كانت أهمية "الرقابة التنظيمية" كمدخل إداري حديث لمنظمات الأعمال تساعد على زيادة قدراتها في التنبؤ بالمتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها والتكيف معها بقدرتها على توقع التقلبات البيئية، والإحساس بها والاستجابة لها بطرق تخلق بيئة تنافسية وتجعلها قادرة على إدارة الفرص والمخاطر البيئية المحتملة بشكل فعال؛ من أجل تنفيذ المهام المحددة بما يمكنها من الاستجابة السريعة والناجحة للتغيرات البيئية ، ويعد مفهوم الرقابة من المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ولقد ظهر المفهوم أول مرة في تقرير معهد Iacocca بجامعة ليهاي والمنشور عام ١٩٩١ بعنوان (استراتيجية الشركات الصناعية في القرن ٢١) ، ويتم تقييم نجاح الرقابة التنظيمية من خلال قياس أداء منظمات الأعمال قبل وبعد تطبيق الرقابة التنظيمية لقياس أثرها ومن هنا

كانت أهمية الأداء المؤسسي كجهد منظم لتشخيص أعمال المنظمة، وتحديد مدى فاعلية نجاحها بتحقيق أهدافها، وكفاءة استخدام مواردها؛ لتقديم ما هو مطلوب منها من خدمات أو منتجات بالجودة المناسبة في الوقت المناسب.

ويقوم الباحث بدراسة أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات والتي تمارس أعمالها في بيئة تنافسية سريعة التغير وبالغة التعقيد مما يجعلها في وضع استعداد دائم للتكيف مع المتغيرات المحيطة بها بسرعة وكفاءة ومرونة.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- الرقابة التنظيمية :

١- تعريف الرقابة التنظيمية :

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها القدرة على استشعار التغيرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر، وبفاعلية ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير، واستثمار الكفاءات، وتدعيم التميز.^١

كما تعرف بأنها القدرات التي من خلالها تستطيع المنظمة رصد التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية، بالسرعة الممكنة، وبالتوقيت المناسب؛ للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي المتميز^٢

وتعرف بأنها قدرة المنظمة على توقع التقلبات البيئية، والإحساس بها، والاستجابة لها بطرائق تخلق بيئة تنافسية.^٣

كما تعرف بأنها سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات، والقدرات، والمتطلبات، والأسس، والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق، والاستجابة السريعة، والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة، ومفاجئة، وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة، والمرونة، والتوازن^٤

من التعريفات السابقة يتضح لنا أن مفهوم الرقابة التنظيمية يدور حول الاستجابة السريعة والمرنة لمنظمات الأعمال لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها

من خلال استخدام قدرات المنظمة ومواردها بكفاءة وفاعلية لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة مما يعزز موقفها التنافسي.

٢- خواص الرقابة التنظيمية :^٥

تتميز الرقابة التنظيمية بعدة خواص أهمها التعاون مع العملاء وذلك لبناء علاقة استراتيجية قائمة على الثقة و التعاون مع المنظمات الأخرى، وتكوين الشراكات السريعة واستكشاف البيئات المضطربة، وتحسين نوعية القرارات الإستراتيجية، وتحسين مستوى الإبداع والأداء واستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة مما يساعد على سرعة معالجة البيانات، والمساهمة في توفير المعلومات، و توفير نظم مراقبة للبيئة تساعد على استجابة أسرع للمتغيرات ، وبالتالي تحقيق ميزات تنافسية في البيئات المضطربة والمتغيرة وتعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمة بما يزيد من قدراتها، وتعزيز مرونتها، ويساعدها على الاستجابة للتغيرات في البيئة بالسرعة المطلوبة للتكيف مع الأوضاع الجديدة والاعتماد على نظام اتصال فعال وسلس يسمح بتدفق المعلومات بين الهياكل الإدارية، والأفراد، ومكونات المؤسسة المختلفة في الوقت المحدد، وبالسرعة والوضوح اللازم وتطبيق اللامركزية الإدارية بما يساعد على نمو الإبداع داخل المؤسسة، ورفع الاستجابة والسرعة في صنع وإصدار القرار مع إدارة فعالة للتعبير من خلال تبسيط العمليات وتقليل الوظائف، أو وحدات الأعمال التي تشرف عليها الإدارة من خلال التفويض، أو الإلغاء، أو التوحيد، وتحويل الاهتمام لحل المشكلات، أو تحديد الفرص؛ للتقليل من التغيرات البيئية .

٣- أهمية الرقابة التنظيمية :

يرى (حسين وآخرون ٢٠٢٠)^٦ أهمية الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الإبداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج أو الخدمة التي تقدم للزبون، وتحقيق الرضا الوظيفي و يضيف (منصور ٢٠٢٠)^٧ أن أهميتها تأتي من جعل المنظمة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات، ومساهمتها في تحسين قدرات المؤسسة وبنيتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما تساعد على إنجاز الأعمال

بجودة عالية، وكفاءة، ودقة، وبضيف (التويجري ٢٠٢٠)^٨ لأسباب أهميتها مساعدة المنظمة في تحقيق السرعة والمرونة اللازمة، وتعبئة المقدرات الجوهرية، وتجميع التكنولوجيا المختلفة، وإنتاج منتجات عالية الجودة وتحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية وتعزيز تنافسية المنظمة من خلال التكيف مع المتغيرات والقدرة على التحسين باستمرار.

٤- أبعاد الرقابة التنظيمية :

توجد ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية، وهي :^٩

٤-١. رقابة الاستشعار - Sensing Agility

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي الداخلي والخارجي (تغيير تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب مع القدرة أيضاً على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، والاستعداد لها من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر لأساليب العمل؛ للتكيف مع هذه التغيرات، وتحقيق أهداف المنظمة.

٤-٢. رقابة اتخاذ القرار - Decision- Making Agility

هي عملية متداخلة بكافة وظائف الإدارة وأنشطتها فهي القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير وتقييم الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالإعمال دون تأخير، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات القائمة مع تفسير هذه الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد واتخاذ إجراءات تنافسية جديدة مع ضمان دراسة القرارات المتخذة والموافقة عليها من الجميع لضمان سرعة وسهولة التطبيق وعدم مقاومة التغيير مما يضمن اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة.

٤-٣. رقابة الممارسة والتطبيق - Acting Agility

هي القدرة على إعادة تجميع وتكوين الموارد التنظيمية بشكل فعال وجذري مع تعديل العمليات، على أساس خطط فعلية واضحة ومحددة، وتقديم منتجات

ابتكارية وخدمات جديدة للسوق في الوقت المناسب استجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة وهي تعتبر بمثابة الترجمة المادية والملموسة لعملية اتخاذ القرار

ب- الأداء المؤسسي

١. مفهوم الأداء المؤسسي

مصطلح الأداء أصله لاتيني من performer ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطته معنى محدد performance بمعنى تأدية أو إنجاز أو تنفيذ عمل، أو بمعنى القيام بنشاط يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة، ويعرف بأنه الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها فهو يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويشمل العنصرين التاليين:

*الأهداف

*النظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف

ويعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات أعمالها؛ من أجل الوصول لأهدافها، بتقديم أداء متوازن بين عناصر بيئتها الخارجية والداخلية^{١١}

كما يعرف بأنه محصلة كل من أداء الفرد، والأداء في الوحدات التنظيمية، مضافاً إلى التأثيرات البيئية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية عليها^{١١}

وأنه درجة تحقيق وإتمام الافراد لمهام وظائفهم، أي كيفية إتمام متطلبات الوظيفة^{١٢} كما يعرف بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تتم في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً مع التعرف على أوجه الانحراف ونقاط الضعف والقصور عن المخطط له مع وضع الحلول التي تضمن عدم تكرار القصور والانحراف في الانتاج مستقبلاً^{١٣}

٢. قياس الأداء المؤسسي:

يعرف قياس الأداء المؤسسي بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية. ويتضمن نظام قياس

الأداء معايير ومقاييس للأداء الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة المؤسسة، وفعاليتها، وقدرتها على مواجهة تغيرات البيئة، والاستفادة من نقاط القوة والفرص، وتلاشي التهديدات ونقاط الضعف.

ويعد مؤشر قياس الأداء، أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، سيتم الاعتماد على التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها.^{١٤} ويعرف مقياس الأداء بأنه عبارة عن صفة، أو قيمة مميزة تستعمل لقياس النتائج، أو المخرجات؛ لتحديد مستوى ما حققته المؤسسة من أهدافها.^{١٥}

وتساعد مؤشرات قياس الأداء المؤسسة وأصحاب المصالح على فهم أهداف المؤسسة، وكيفية تحقيقها، فهو بمثابة تحديد طريقة عملية لتوصيف ما تعتبره المؤسسة أداء مناسباً، وبناء عليه يمكن قياس مدى النجاح في المؤسسة.

والمؤشرات عبارة عن اختصارات، أو بدائل ضمنية لواقع الحال، ويتم حسابها من خلال البيانات المتاحة باستخدام أدوات إحصائية، مثل: النسب المئوية، والمعدلات، والرتب، وهي تعبر عن الأهداف بعد ربطها بالنتائج في خطط المؤسسات، ولكي تصبح المؤشرات ذات معنى، يجب مقارنتها بملاحظات سابقة، وأهداف مستقبلية. وهناك أربعة مجالات أساسية يشتمل عليها قياس الأداء المؤسسي، وينبثق عنها ستة عشر بعد من أبعاد المؤسسة، ترتبط معا ارتباطاً منطقياً وهي كالآتي:

أ. البنية التنظيمية:

وتشمل (الهيكل، والمناخ المؤسسي، والثقافة، ونوعية القيادة).

ب. الفاعلية:

وتشمل (فاعلية التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والاتصالات).

ج. الموارد المتاحة:

وتشمل (موارد مالية، وبشرية، وفنية، وشبكة علاقات المؤسسة).

د. المعرفة الشاملة:

وتشمل (العملاء، المنافسين، البيئة المحيطة وطبيعتها، مشروع المؤسسة).

٣. اختيار مؤشرات القياس:-

- هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وهي:-^{١٦}
- (١) أن يكون للمقياس معنى ويستطيع تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
 - (٢) ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
 - (٣) تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
 - (٤) توفير مؤشرات قياس مستقبلية لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
 - (٥) تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
 - (٦) توفير البيانات الفنية الحقيقية.
 - (٧) تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.
٤. أنواع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:-

- يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي:-^{١٧}
- (١) مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف
وهي تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها ، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة وتحقق الفاعلية عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، وفقاً لرسالتها، ورؤيتها، وأهدافها العامة، والاستراتيجية التي بنتها، ونظامها الداخلي
 - (٢) مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد
سواء كانت موارد بشرية أو مادية بالشكل الأمثل؛ من أجل الوصول لأهدافها الموضوعية، وبتكاليف تتلاءم مع مخرجاتها وحجم العاملين فيها، وفي زمن محدد وتتضمن هذه المؤشرات نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها الوحدة. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة أو المنتج المقدم.

٣) مؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدات

ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

٤) مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات أو المنتجات

وهي درجة مطابقة توقع العملاء، وتلبية متطلباتهم، أو تجاوزها، وهي قدرة المؤسسة على التوفيق بين المخرجات، ومتطلبات العملاء، وتوقعاتهم، وتقيس هذه المؤشرات جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة.

ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها^{١٨}:

أ- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل

وهي تقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

ب- مؤشرات تتعلق بالأمان

وهي تقيس كفاءة البيئة التي يعمل فيها العاملون وكفاءة المنظمة في توفير هذه البيئة

٥. مزايا قياس الأداء:^{١٩}

(١) يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا، وهنا يجب على مدير المنظمة أن يسأل، هل نحن على علم بنوعية

المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟

(٢) يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه، والسؤال هنا هل القائمون على المنظمة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المنظمة؟.

(٣) التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الآراء الشخصية، والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟

- ٤) توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلي إجراء التحسين والتطوير، والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟، وكيف نستطيع إجراء التحسين والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلي ذلك؟
- ٥) يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل، والسؤال هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المنظمة؟
- ٦) يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة. فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا.

٢- الدراسات السابقة

أولاً: دراسات خاصة بمحور الرقابة التنظيمية:

هدفت دراسة (شبلبي ٢٠٢١) إلى معرفة أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر بالتطبيق على بنك القاهرة وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٨٤) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقاً لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي، وكذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي وصحة الفرضيات البحثية التي اختبرتها الدراسة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة وضع وتطوير استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية بحيث تربط بين أساليب وسياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف استراتيجية البنك، أن تعتمد إدارة الموارد البشرية بالبنك على مقاييس تطبيقية

للكفاءة والفاعلية ومتابعة الإنجازات المتحققة منها، أن تركز سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية على مراعاة دعم رقابة الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية بالبنك.

وقد ناقشت دراسة (محمود ، ٢٠٢١) ^{٢١} أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية من خلال دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرقابة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين في الشركة المصرية لاتصالات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية، بعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير) والرقابة التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين (المكافآت) والرقابة التنظيمية بينما ناقشت دراسة (النشيلي ٢٠٢٠) ^{٢٢} دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة ميدانية هدفت إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم وتوزيع قوائم استقصاء التي قسمت إلى جزئين، الجزء الأول لقياس الرقابة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي، لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (٣٠٢) فرداً من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي "تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة"، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين "رقابة الممارسة" والالتزام التنظيمي بينما ناقشت دراسة قنديل (٢٠٢٠) ^{٢٣} أثر

الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي من خلال دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال: تحديد أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المنظمي ، لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي. تناولت الدراسة ثلاث شركات اتصال، يتألف مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وقد تم اختيار العينة الميسرة من مدراء هذه الشركات وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة؛ حيث تم توزيع (٣٥١) استبانة، واسترجاع (٢٧٣) استبانة قابلة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن.

وهدفت دراسة (الصالح، ٢٠٢١) ^{٢٤} لمعرفة أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية من خلال دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية من خلال اختبار طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات إذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الأقسام الإدارية التابعة للشركة العامة للصناعات الجلدية، أما عينة الدراسة فشملت مديري الأقسام والموظفين في القسم الإداري التابع للشركة، وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية وزعت (٧٥) استبانة، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٦٩) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أبرزها أن مستوى اهتمام الشركة بالرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية هو جيد، كما أبرزت النتائج ان هناك تأثير ايجابي للرقابة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على الفاعلية التنظيمية . وناقشت دراسة (العجري ٢٠١٧) ^{٢٥} الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، وقامت باختبار أثر الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي. وأجريت الدراسة على عينة من ٤٠٠ مفردة من المديرين العاملين بالإدارتين العليا (المدير العام، والمدير التنفيذي، ونائب المدير العام) والوسطى (إنتاج، تسويق، موارد بشرية، تمويل) بشركات صناعة الدواء التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أنه تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية كمتغيرات وسيطة-تأثيرا معنوياً على العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي. كما تتمتع شركات صناعة الدواء السبع التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية بمستويات متوسطة من الرقابة التنظيمية. بالإضافة إلى أن مستويات الأداء التنظيمي لشركات صناعة الدواء محل البحث كانت منخفضة.

بينما ناقشت دراسة (أحمد، ٢٠١٦) ^{٢٦} تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث طبقت قائمة الاستقصاء على عينة بلغت (٢٤٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من المحاضرين والمعيرين بسبع كليات من جامعة جازان وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرقابة التنظيمية إجمالاً تعزي إلى متغير (الكلية) لصالح الكليات ذات الطبيعة العملية بصفة

عامة، وتعزي إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في محاور الرقابة إجمالاً تعزي إلى متغير (الجنسية). وقامت دراسة **Alhadid & Abu-Rumman (2015)**^{٢٧} بالتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المنظمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة قوامها ٢٥٠ مفردة من العاملين (العاملين في مستوى الإدارة العليا، ومستوي الإدارة الوسطي) في منظمة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن محددات الرقابة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والابتكار) لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة والمتمثل في (الأداء المالي، والأداء التشغيلي). وهدفت دراسة **Harraf et al., (2015)** إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وضع إطار للرقابة التنظيمية، يركز على عشرة أسس وركائز ضرورية لتحويل المنظمات إلى منظمات رشيقة، وهي (نشر ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه استراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال التنظيمي، والتحليل البيئي والاستجابة له، وإدارة العمليات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي) هذا بالإضافة إلى أنه من الضروري نشر ثقافة الرقابة التنظيمية، وذلك لما لها من دور أساسي في جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وضرورة تمكين المديرين من تطبيق تلك الأسس والركائز الضرورية وذلك لتحقيق النجاح لمنظمتهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أن تلك الركائز تختلف من منظمة لأخرى وذلك وفقاً لطبيعة نشاطها وكذلك وفقاً لاحتياجاتها

الأساسية وكيفية توظيفها واستهدفت دراسة (Nafe (2018)^{٢٩} التعرف على دور الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل والرقابة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين في جامعة المنوفية وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة موجبة ومعنوية بين التدريب والتطوير ووجود نظام للتعويضات العادلة من جانب، والرقابة التنظيمية من جانب آخر وناقشت دراسة حمدان (٢٠١٧)^{٣٠} أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة العاملين بلغ تعدادهم (٣٣٠) مبحوثاً. واستخدم المنهج الوصفي الميداني، واعتمد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. كما أن هناك أثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، ووجود أثر للإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة في الرقابة التنظيمية للإدارة العامة في الكويت وأخيراً وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تنوع في القوى العاملة يتحقق من خلالها مزج للثقافات والإبداعات لتحقيق الرقابة التنظيمية، والعمل على تكوين فرق عمل متنوعة وبما يحقق تزاوج الثقافات بين القوى العاملة وتناقل الخبرات ويحقق الرقابة والتكيف والمرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت واستهدفت دراسة (Shah et al., (2017)^{٣١} اختبار العلاقة بين التمكين التنظيمي والرقابة التنظيمية وسلوك قيادة الأعمال بالتطبيق على وزارة التعليم في مقاطعة لرستان في إيران. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ترابط معنوية وإيجابية بين التمكين والرقابة

التنظيمية، وأن بعد التمكين فسر حوالي ٤٧.٥٠% من التباين في الرقابة التنظيمية. كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين تشارك المعلومات والرقابة التنظيمية

ثانياً: دراسات خاصة بمحور الأداء المؤسسي:

ناقشت دراسة عبدالهادي (٢٠٢١) ^{٣٢} أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية هدفت إلى التعرف على معرفة أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تطبيق القدرات الدينامية، وتحقيق التحسين الأداء المؤسسي، مما يعود بالنفع والفائدة على العاملين بالشركات الصناعية بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة، حيث قام الباحث باختيار مجتمع البحث من العاملين بالشركات الصناعية لصناعة الزجاج، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين وعددهم (٢٤٥) ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من حيث (قدرات التعلم - القدرات الإبداعية - القدرات الثقافية) ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير على تحسين الأداء المؤسسي وناقش كرنكة (٢٠١٨) ^{٣٣} في دراسته تقييم الاداء المؤسسي وتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء، تعريف تقييم الأداء، الهدف من التقييم، أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة والمديرين والعاملين ، كما استعرضت الدراسة توقيت التقييم حيث يجري التقييم وفق ثلاثة مستويات وهم التقييم القبلي وتقييم منتصف المدة وتقييم بعدي. وأشارت الدراسة إلى قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل، ومشاكل وصعوبات قياس تقييم الأداء المؤسسي، ومعايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية، ونماذج تقييم الأداء المؤسسي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنشآت قاطبة سواء كانت صناعية أم خدمية أم حكومية، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق، يسمح للمديرين بإشراك الأهداف

الاستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، ويمكن من ترجمة استراتيجية المنشآت وخلق اتفاق حول الرؤية والاستراتيجية والاتصال الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الاستراتيجية وشرحها وربطها مع أهداف موظفيها وناقش القرالة، (٢٠١٨) ^{٣٤} في دراسته أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة حالة وزارة العدل في الأردن وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن غير المالية المتمثلة في التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي في وزارة العدل. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٠٦)، تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة واستعيد منها (٤٤٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أنه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاث (التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل؛ ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم لإتاحة فرص الاتصال وتحسين طرق الإشراف، وضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة وقراءة نتائج التقييم ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، واستخدامها في اتخاذ القرارات وتطوير المسار الوظيفي للعاملين. وناقشت دراسة بن ساسي، (٢٠١٨) ^{٣٥} أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة حالة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع ورقلة وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد

إدارة علاقات الزبائن رضا الزبون، ولاء الزبون، تطوير علاقة الزبون ، تفاعلية الإدارة، جودة الخدمات وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات شملت ٣٩ فقرة تمت المعالجة الإحصائية ل ٥٩ عاملاً تابعاً للشركة الجزائرية الجهوية للتأمينات فرع ورقلة ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود مستوى جيد لمفهوم إدارة علاقات الزبائن ومستوى عالي للأداء المؤسسي باستخدام الأداء المتوازن لدى العاملين ووجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباطية بين إدارة علاقات الزبائن كمتغير مستقل والأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع وناقشت دراسة منير، (٢٠١٨) أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن المتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها وكذا تحسين وتطوير الأداء، ثم وزعت على عينة من موظفي جامعة غرداية بورقلة والتي بلغ عددها ٩٠ موظفاً ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن لدى العاملين بجامعة غرداية اتجاهات إيجابية نحو تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة وعملياتها حيث تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لعمليات تطوير الأداء ٣.١٠% مما يعني أن إدارة المعرفة تأثيراً بارزاً على عملية تطوير الأداء المؤسسي وناقشت الوكيل، (٢٠١٨) أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي بالتطبيق على بنك مصر وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لبنك مصر، وتحديد أبعاد الإدارة بالأهداف التي ترتبط بالأداء المؤسسي، واختبار العلاقة بين الإدارة بالأهداف من حيث أبعاد وضع الأهداف والتنفيذ والمتابعة ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي لبنك

مصر، وكذلك للإدارة بالأهداف من حيث بعد وضع الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر، كما اتضح من الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة بالأهداف من حيث بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر، هذا بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة بالأهداف من حيث بعد متابعة تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسي لبنك مصر

وناقش المرسى، (٢٠١٩) ٣٨ دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر **وقد استهدف في دراسته** التعرف علي دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق علي شركات الأدوية في مصر ، **ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة** هي وجود قصور واضح لدي مسئول إدارة الشراء في تقييم أداء إدارة الشراء ، **ووجد اختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الممتازة و بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية وبين مستوي الأداء المؤسسي في شركات الأدوية طبقاً لاختلاف نمط الملكية (قطاع الأعمال العام - القطاع الخاص - الشركات متعددة الجنسية) ، لذلك وجد** اختلاف بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والممتازة ، وأخيراً تم التوصل إلي وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الشراء الفعلية والأداء المؤسسي .

وناقشت دراسة رشوان، (٢٠١٧) ٣٩ أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركة : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر **وهدف هذه الدراسة الى التعرف** علي أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات العاملة في عدة صناعات مختلفة في مصر. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية كبيرة و متوسطة الحجم المقيدة بالبورصة وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير إحدى عشر فرضاً، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم فرض الدراسة، **ومن خلال مقياس ألفا كرونباخ ، تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل المسار، وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار** فروض ونموذج الدراسة، **ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي** وجود تأثير إيجابي لمستوي التكامل الداخلي على التكامل بالعمل، الأداء الموجه

بالعميل، والأداء الموجه بالموارد، كما يؤثر الأداء الموجه بالعميل، والأداء الموجه بالموارد على الأداء في الشركات محل الدراسة وناقشت دراسة (Marete, Jane Kinya ٢٠١٥) معرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة في معاهد التعليم العالي مع دراسة حالة جامعة نيروبي ومركز الرياضيات العلوم و التكنولوجيا في إفريقيا ، تمثلت أبعاد المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن في بعد الزبائن ، البعد المالي ، العمليات الداخلية ، النمو و التعلم) أما المتغير التابع فتمثل في أداء المؤسسة ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم توزيع ٥٩ استبانة في كلا المؤسستين على إطارات الإدارة العليا و الوسطى و الإدارة المالية و المديرين الذين لديهم أكثر من خمس سنوات أقدمية وتمت استعادة ٤٥ استبانة ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود تأثير كبير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، يرى المبحوثون في كلا المؤسستين أن بعد الزبائن هو البعد الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي بين باقي الأبعاد بنسبة ٥١ % ثم البعد المالي بـ ٣٥.٨ % وبعد العمليات الداخلية بـ ٣١.٥ % وأخيراً بعد النمو والتعلم بـ ٢٩ % خلصت الدراسة الى أن بطاقة الأداء المتوازن ليست أداة قياس فقط بل هي أداة تسيير تمكن المؤسسة بتوضيح رؤيتها و استراتيجيتها و ترجمتها الى أهداف كذلك بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية فهي تعبر عن خارطة طريق تركز من خلالها نشاطاتها ،سياساتها ، أولوياتها ومواردها من أجل تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية و دعت إلى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن من طرف مؤسسات التعليم الأكاديمي التي لم تستخدمها بعد.

٢/٤/١ التعقيب على الدراسات السابقة:

- أهم ما ناقشته الدراسات السابقة

- أهم ما ناقشته الدراسات السابقة بال محور الأول الرقابة التنظيمية

ناقشت الدراسات الخاصة ب محور الرقابة التنظيمية أثر كفاءة و فاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية وأثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية ودور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي وأثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي وأثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية

التنظيمية والرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي كما ناقشت تحسين الأداء الإداري في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية والتعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المنظمة والتعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية ووضع إطار مفاهيمي له والتعرف على دور الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل والرقابة التنظيمية وتحديد وأثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية اختبار العلاقة بين التمكين التنظيمي والرقابة التنظيمية وسلوك ريادة الأعمال.

- أهم ما ناقشته الدراسات السابقة بالمحور الثاني الاداء المؤسسي

ناقشت الدراسات السابقة أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي وناقشت تقييم الاداء المؤسسي من خلال تحديد مفهوم تقييم الأداء، تعريف تقييم الأداء، الهدف منه، تحديد أهميته وناقشت أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي وأثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي وأثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي وأثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي وناقشت دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي وناقشت أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركة ومعرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة.

وتختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في انها تدرس أثر الرقابة التنظيمية على الاداء المؤسسي من خلال أبعاد رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة والتطبيق كما تختلف في مجال التطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة في التعرف على كيفية بلورة وتعميق المشكلة البحثية للدراسة الحالية، وتقديم بعد جديد في هذا المجال لم يتم التطرق إليه من قبل.

- الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة في تحديد المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، وبناء وصياغة الفروض البحثية وتساؤلات الدراسة، وتحديد العينة المناسبة للدراسة الحالية، وتحديد متغيرات الدراسة التي سيقوم الباحث بدراستها وتحديد العلاقة بينها.
- تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

٣- مشكلة البحث

- من خلال اطلاع الباحث على العديد من الأبحاث و الدراسات السابقة و الوقوف على أهم نتائجها و تحليلها ، يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي ليمثل مشكلة البحث:
- ما مدى تأثير تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:
١. ما مدى تطبيق الرقابة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات وهل تعتبر الشركة المصرية للاتصالات منظمة رشيقة؟
 ٢. ما الدعم الذي تقدمه الشركة المصرية للاتصالات لضمان رقابة الشركة تنظيمياً؟
 ٣. ما هي مراحل و خطوات و أبعاد تطبيق الرقابة التنظيمية؟
 ٤. أي ابعاد الرقابة التنظيمية اكثر أهمية وتأثيراً على الأداء المؤسسي رقابة الاستشعار أم رقابة اتخاذ القرار أم رقابة الممارسة والتطبيق؟

٤-متغيرات البحث:

١/٤- المتغير المستقل: والذي يتمثل في الرقابة التنظيمية

أبعاد الرقابة التنظيمية:

- أ- رقابة الاستشعار
- ب- رقابة اتخاذ القرار
- ت- رقابة الممارسة والتطبيق

٢/٤- المتغير التابع: والذي يتمثل في الأداء المؤسسي

أبعاد الأداء المؤسسي :

أ. جودة الخدمة المقدمة للعملاء

ب. جودة العمليات الداخلية

٥-فروض البحث:

في إطار تحديد الباحث متغيرات البحث المستقل والتابع، استطاع الباحث صياغة فرض رئيس للدراسة ويتفرع منه عدد من الفروض الفرعية.

١/٥ لفرض الرئيس للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي .

٢/٥ يتفرع من هذا الفرض الرئيس فروض فرعية على النحو التالي:

(١) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الاستشعار وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

(٢) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة اتخاذ القرار وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

(٣) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الممارسة والتطبيق وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

(٤) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الاستشعار و جودة العمليات الداخلية

(٥) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة اتخاذ القرار وجودة العمليات الداخلية

(٦) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الممارسة والتطبيق وجودة العمليات الداخلية

٦- أهداف البحث:

في إطار تحديد مشكلة البحث ومتغيراته وفروضه تمكن الباحث من تحديد أهدافه كما يلي:

- ١) التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية وأهميته وخطواته وابعاده.
- ٢) التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي ومقاييسه وأبعاده
- ٣) التعرف على تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٤) تحديد معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٥) تقديم توصيات للشركة المصرية للاتصالات ولقطاع الاتصالات بناءً على نتائج البحث.

٧- أهمية البحث:

١/٧- الأهمية البحثية العلمية:

• أهمية متغيرات البحث على مستوى الدراسات الاجتماعية والإنسانية وتحديدًا في مجال علوم الإدارة والاقتصاد، وهي الأداء المؤسسي والرقابة التنظيمية
• يساهم البحث في تأصيل مفهوم الرقابة التنظيمية وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية قياسها، ويبحث تأثيره على الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات مما يوفر مرجعاً علمياً متميزاً يفيد الشركة المصرية للاتصالات في الناحية التطبيقية.

٢/٧- الأهمية التطبيقية:

١/٢/٧- على مستوى الشركة المصرية للاتصالات:

أهمية دور الرقابة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي وتطويره بما يحقق أهداف الشركة .

٢/٢/٧- على مستوى العملاء:

يهتم البحث بدراسة أثر الرقابة التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة للعملاء مما يعزز من تحسين جودة الخدمة بالقدر الذي يرضي العملاء ويشبع حاجاتهم

٣/٢/٧ - على المستوى القومي:

الشركة المصرية للاتصالات لها أهمية استراتيجية في قطاع الاتصالات فهي المسؤولة عن البنية التحتية لشبكات الاتصالات الأرضية والهوائية وهي المحكرة لخدمة الهاتف الأرضي وأكبر مزود لخدمات الإنترنت في مصر و تطبيق مدخل الرقابة التنظيمية بما يرفع كفاءة أدائها المؤسسي يعود بقائدة كبيرة على الاقتصاد القومي.

٨-البيانات ووسائل جمعها:

١/٨-بيانات ثانوية:

لتكوين الإطار الفكري للدراسة، وتوفير البيانات المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث سوف تغطي البيانات الثانوية الموضوعات المتعلقة بمفاهيم الرقابة التنظيمية وأثره على الأداء المؤسسي .

١/١/٨ مصادر البيانات الثانوية:

- الكتب و المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بالإدارة بشكل عام و الرقابة التنظيمية و الأداء المؤسسي بشكل خاص .
- تقارير منظمات حكومية و شركات أبحاث خاصة و تقارير الشركة موضع البحث.
- الدوريات و المقالات .

٢/٨-بيانات أولية:

تمثلت في البيانات التي سيتم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على العاملين بالشركة محل الدراسة.

٣/٨ تحليل البيانات:

سيتم الاعتماد على برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS لتحليل البيانات.

٩ - حدود البحث:

١/٩ - الحدود الجغرافية:

يتم تطبيق هذه البحث في جمهورية مصر العربية.

٢/٩ - الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على موضوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات.

٣/٩ - الحدود الزمانية: عام ٢٠٢١.

٤/٩ - حدود متعلقة بمجتمع البحث:

إجراء البحث من وجهة نظر العاملين (مديرين وموظفين) بالشركة المصرية للاتصالات وذلك استجابة لطبيعة وأهداف البحث الحالية.

١٠ - أسلوب البحث

يستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف و تحليل الظاهرة محل البحث و هي دراسة اثر استخدام الرقابة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات على الأداء المؤسسي

١١ - مجتمع البحث

الشركة المصرية للاتصالات

١٢ - عينة البحث

٤٠٠ مفردة كعينة عشوائية بسيطة من قيادات ومديري الشركة المصرية للاتصالات

التحليل الإحصائي :

(١) تصميم أداة البحث :

قام الباحث بصياغة أولية لعبارات الاستبيان انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث وخبرة الباحث العملية وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول:

ويشمل البيانات الشخصية.

الجزء الثاني:

يتضمن البنود الخاصة بالرقابة التنظيمية ويبلغ عدد عباراته ١٥ عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد هي رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة والتطبيق

الجزء الثالث:

يتضمن البنود الخاصة بالأداء المؤسسي ويبلغ عدد عباراته ١٢ عبارة مقسمة على بعدين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وجودة العمليات الداخلية

جدول رقم (١) يوضح متغيرات البحث وعناصر قياسها ورموز أسئلتها

عدد الاسئلة	الرمز	الأبعاد	المتغيرات
٥ من (٥-١)	X1	رقابة الاستشعار	(المتغير المستقل) الرقابة التنظيمية
٥ من (٦-١٠)	X2	رقابة اتخاذ القرار	
٥ من (١١-١٥)	X3	رقابة الممارسة والتطبيق	
٥ من (١٦-٢٠)	Y1	جودة الخدمة المقدمة للعملاء	(المتغير التابع) الأداء المؤسسي
٧ من (٢١-٢٧)	Y2	جودة العمليات الداخلية	

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) درجات مقياس ليكرت

اوافق تماماً	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٥	٤	٣	٢	١

وقد تم حساب مستوي الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

- مستوي الأهمية = (الحد الأعلى للإجابة - الحد الأدنى للإجابة) ÷ الحد الأعلى للإجابة
- مستوي الأهمية = $(5 - 1) ÷ 5 = 0.80$ ، كما هو موضح في الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣) مستوى أهمية استجابات أفراد العينة لفقرات مقياس ليكرت

مستوى الأهمية	المتوسط المرجح
ضعيفة جدا	أقل ١.٨٠
ضعيفة	من ١.٨٠ إلى أقل ٢.٦٠
متوسطة	من ٢.٦٠ إلى أقل ٣.٤٠
مرتفعة	من ٣.٤٠ إلى أقل ٤.٢٠
مرتفعة جدا	من ٤.٢٠ إلى ٥

٢) صدق وثبات أداة البحث

ويشمل وصف أداة البحث على صدق الاتساق الظاهري وثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة البحث وذلك على النحو التالي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

١- نتائج الاتساق الداخلي

يتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه وذلك لتوضيح مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة وذلك على العينة الاستطلاعية $n=30$.

وكانت النتائج كالتالي:

- أن جميع عبارات بُعد رقابة الاستشعار وعددها ٥ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، عند مستوى دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- أن جميع عبارات بُعد رشاقة اتخاذ القرار وعددها ٥ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد رشاقة الممارسة والتطبيق وعددها ٥ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات بُعد جودة الخدمة المقدمة للعملاء وعددها ٥ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
- أن جميع عبارات جودة العمليات الداخلية وعددها ٧ عبارات قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، عند مستوي دلالة ٠.٠١، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لعبارات الأبعاد.

من خلال قياس معامل ارتباط كل بعد من الأبعاد الاستبتيان بمجموع الدرجة الكلية في العينة الاستطلاعية ن=٣٠

ثالثاً: ثبات الاستبتيان:

يقصد بثبات الاستبتيان أن يعطي هذا الاستبتيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبتيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبتيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

تحقق الباحث من ثبات الاستبتيان من خلال طريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أولاً: طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية ثم باستخدام معادلة سبيرمان وبراون النصفية المتساوية (Spearman-Brown Coefficient)، ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية (Guttman Split-Half Coefficient) و أكدت النتائج أن معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل وأن معامل الارتباط بعد التعديل تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه.

ثانياً: طريقة ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة البحث، "ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات وتباين الاختبار، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على $(\text{Alpha} \geq 0.63)$ يعتبر معقولاً. وقد أشارت النتائج إلى ثبات أبعاد الاستبيان والتي تراوحت بين (0.947) لبعد رضاقة اتخاذ القرار كحد أعلى، و (0.916) لبعد جودة العمليات الداخلية كحد أدنى، كما بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبيان (0.932) ، وتدلل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أبعاد الاستبيان بمعامل ثابت عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

٣) نتائج الدراسة الميدانية

تم استخدام الطرق التالية من خلال حزمة SPSS للتحليل الإحصائي للتوصل لنتائج الدراسة الميدانية

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط المئوي المرجح في نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر (المتغير المستقل) على كل بُعد من أبعاد (المتغير التابع).

• تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) Multiple Regression لمعرفة أثر أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

١- نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية).

أ. بعد رقابة الاستشعار

الجدول التالي يوضح رقم كل عبارة وعدد الاستجابات مع حساب المتوسط كميّاس للنزعة المركزية و الانحراف المعياري كميّاس للتشتت تم حساب المتوسط المرجح وتحديد مستوي أهمية العبارات

جدول رقم (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو رقابة

الاستشعار ن = ٣٧٦

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	مستوي الأهمية
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
١	٢٢٦	١١٥	١٩	١٢	٤	٤.٢٢	٠.٧٥٩	٨٤.٤٠	مرتفعة جداً
٢	٢٤٢	١٠٥	١٥	١٠	٢	٤.٣٣	٠.٨١٧	٨٦.٦٠	مرتفعة جداً
٣	٢٥٥	٩٩	٩	١٢	١	٤.٥٥	٠.٦٧٤	٩١.٠٠	مرتفعة جداً
٤	٢٥٢	١٠٣	١٢	٧	٢	٤.٤٦	٠.٧١١	٨٩.٢٠	مرتفعة جداً
٥	٢٢٣	١١٤	٢١	١٦	٢	٤.٢٠	٠.٨١٥	٨٤.٠٠	مرتفعة جداً
إجمالي بعد رقابة الاستشعار									
						4.35	0.7552	87.04	مرتفعة جداً

يُظهر الجدول السابق رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بُعد رقابة الاستشعار ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد رقابة الاستشعار لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٤.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٧٥٥) ونسبة مئوية بلغت (٨٧.٠٤%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء.

ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (٣) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٥٥) وبانحراف معياري (٠.٦٧٤)، ونسبة مئوية بلغت (٩١ %) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، في حين حصلت العبارة رقم (٥) على أدنى المتوسطات الحسابية

حيث بلغ (4.20) وبانحراف معياري بلغ (0.815)، ونسبة مئوية بلغت (84%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً).

ب. بعد رقابة القرار

الجدول التالي يوضح رقم كل عبارة وعدد الاستجابات مع حساب المتوسط كقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كقياس للتشتت تم حساب المتوسط المرجح وتحديد مستوي أهمية العبارات.

جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو رقابة القرار

ن = 376

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	مستوي الأهمية
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
١	223	114	21	16	2	4.20	0.679	84.00	مرتفعة جداً
٢	241	106	12	13	2	4.32	0.650	86.40	مرتفعة جداً
٣	215	109	29	22	1	4.17	0.834	83.40	مرتفعة
٤	252	103	12	7	2	4.27	0.895	85.40	مرتفعة جداً
٥	229	124	11	10	2	4.25	0.708	85.30	مرتفعة جداً
إجمالي بعد رقابة القرار									مرتفعة جداً

يُظهر الجدول السابق رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بعد رقابة القرار، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بعد رقابة القرار لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (4.25) وبانحراف معياري (0.753) ونسبة مئوية بلغت (84.92%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء.

ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (2) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.32) وبانحراف معياري (0.650)، ونسبة مئوية بلغت (86.40%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، في حين حصلت العبارة رقم (3) على

أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.834)، ونسبة مئوية بلغت (83.4%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً).

ت. بعد رقابة الممارسة والتطبيق

الجدول التالي يوضح رقم كل عبارة وعدد الاستجابات مع حساب المتوسط كقياس للنزعة المركزية و الانحراف المعياري كقياس للتشتت تم حساب المتوسط المرجح وتحديد مستوي أهمية العبارات.

جدول رقم (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو بعد رقابة الممارسة والتطبيق ن = 376

رقم العبارة	الاستجابات				المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	مستوي الأهمية
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق تماماً				
١	253	106	11	4	2	٠.٦٧٥	٨٩.٨٠	مرتفعة جداً
٢	241	111	9	13	2	٠.٨٣٠	٨٤.٨٠	مرتفعة جداً
٣	215	109	29	22	1	٠.٨٣٥	٨٣.٤٠	مرتفعة
٤	229	123	9	13	2	٠.٨٢٩	٨٤.٨٠	مرتفعة جداً
٥	٢٤٨	109	11	6	2	٠.٧٢٨	٨٦.٨٠	مرتفعة جداً
إجمالي بعد رقابة الممارسة والتطبيق						0.802	٨٥.٩٣	مرتفعة جداً
						4.296		

يُظهر الجدول السابق رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بُعد رقابة الممارسة والتطبيق ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بعد رقابة الممارسة والتطبيق لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٤.٢٩٦) وبانحراف معياري (٠.٨٠٢) ونسبة مئوية بلغت (85.93%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء.

ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (١) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٤٩) وبانحراف معياري (٠.٦٧٥)، ونسبة مئوية بلغت

(٨٩.٨٠ %) وجاءت بدرجة (مرتفعة جدا)، في حين حصلت العبارة رقم (٣) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٥)، ونسبة مئوية بلغت (٨٣.٤٠%) وجاءت بدرجة (مرتفعة).
ثانياً: نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء المؤسسي).
أ. بعد جودة العمليات المقدمة للعملاء

الجدول التالي يوضح رقم كل عبارة وعدد الاستجابات مع حساب المتوسط كمقياس للنزعة المركزية و الانحراف المعياري كمقياس للتشتت تم حساب المتوسط المرجح وتحديد مستوي أهمية العبارات.

جدول رقم (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو بعد جودة العمليات المقدمة للعملاء ن = ٣٧٦

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	مستوي الأهمية
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
١	193	128	55	0	0	٤.٣٧	٠.٥٨١	٨٧.٤٠	مرتفعة جداً
٢	164	176	36	0	0	٤.٣٤	٠.٦٥٦	٨٦.٨٠	مرتفعة جداً
٣	215	143	18	0	0	٤.٥١	٠.٥٩٧	٩٠.٢٠	مرتفعة جداً
٤	190	124	55	7	0	٤.٢٧	٠.٨٩٥	٨٥.٤٠	مرتفعة جداً
٥	212	214	27	3	0	٤.٤٩	٠.٦٣٧	٨٩.٨٠	مرتفعة جداً
إجمالي بعد جودة العمليات المقدمة للعملاء									
						4.246	0.7532	٨٤.٩٢	مرتفعة جداً

يُظهر الجدول السابق رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بعد جودة العمليات المقدمة للعملاء ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بعد جودة العمليات المقدمة للعملاء لعينة البحث (مرتفعة جدا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٤.٢٤٦) وبانحراف معياري (٠.٧٥٣٢) ونسبة مئوية بلغت (٨٤.٩٢%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء.

ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (٣) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٥١) وبانحراف معياري (٠.٥٩٧)، ونسبة مئوية بلغت (٩٠.٢٠%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، في حين حصلت العبارة رقم (٤) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.27) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٥)، ونسبة مئوية بلغت (٨٥.٤٠%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً).

ب. بعد جودة العمليات الداخلية

الجدول التالي يوضح رقم كل عبارة وعدد الاستجابات مع حساب المتوسط كمقياس للنزعة المركزية و الانحراف المعياري كمقياس للتشتت تم حساب المتوسط المرجح وتحديد مستوي أهمية العبارات.

جدول رقم (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية واستجابات عينة البحث نحو بعد جودة العمليات الداخلية ن = ٣٧٦

رقم العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المنوي المرجح	مستوي الأهمية
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً				
١	213	109	40	12	2	4.12	0.900	82.40	مرتفعة
٢	222	99	36	15	4	4.1	1.138	82.00	مرتفعة
٣	253	103	8	1	1	4.51	0.597	90.20	مرتفعة جداً
٤	262	68	32	12	2	4.27	0.895	85.40	مرتفعة جداً
٥	230	119	21	4	2	4.49	0.637	89.80	مرتفعة جداً
٦	212	108	43	9	4	4.37	0.733	87.40	مرتفعة جداً
٧	205	113	42	11	5	4.24	0.724	84.80	مرتفعة جداً
إجمالي بعد جودة العمليات الداخلية									
						4.30	0.803	86.67	مرتفعة جداً

يُظهر الجدول السابق رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث تجاه عبارات بُعد جودة العمليات الداخلية ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة بُعد جودة العمليات الداخلية لعينة البحث (مرتفعة جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد (٤.٣٠) وبانحراف معياري

(٠.٨٠٣) ونسبة مئوية بلغت (٨٦.٦٧%) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء عينة البحث وتقارب الآراء.
ويلاحظ في هذا الجدول أن العبارة رقم (٣) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤.٥١) وبانحراف معياري (٠.٥٩٧)، ونسبة مئوية بلغت (٩٠.٢٠%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، في حين حصلت العبارة رقم (٢) على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.10) وبانحراف معياري بلغ (١.١٣٨)، ونسبة مئوية بلغت (٨٢%) وجاءت بدرجة (مرتفعة جداً).

٢- نتائج اختبار فروض البحث

الفرضية الرئيسية

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي "

ولإثبات هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الاستشعار وجودة الخدمة المقدمة للعملاء."

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (٩) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير رقابة الاستشعار على جودة الخدمة المقدمة للعملاء

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
جودة الخدمة المقدمة للعملاء	٠.٨١٧	٠.٦٦٧	٢٣.٦١٩	٠.٠٠٠	١	٠.٥٩٥	٤.٥٨١	٠.٠٠٠
					البواقي			
					المجموع			

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) وجود تأثير لرقابة الاستشعار على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير لرقابة الاستشعار

على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٨١٧) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٦٦٧) ، أي أن ما قيمته (٠.٦٦٧) من التغير في تطوير جودة الخدمة المقدمة للعملاء ناتج عن التغير في رشاقة الاستشعار ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٥٩٥) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رشاقة الاستشعار، يؤدي إلى التأثير في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار (٠.٥٩٥) ، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٢٣.٦١٩) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥ ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٤.٥٨١) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص علي أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

الفرضية الفرعية الثانية

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وجودة الخدمة المقدمة للعملاء."

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (١٠) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير رشاقة اتخاذ القرار على جودة الخدمة المقدمة للعملاء

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
جودة الخدمة المقدمة للعملاء	٠.٦٦٢	٠.٤٣٨	١٦.٠١٤	٠.٠٠٠	١ الانحدار	٠.٤١٢	٤.٦١٣	٠.٠٠٠
					٣٧٥ البواقي			
					٣٧٦ المجموع			

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) وجود تأثير لرشاقة اتخاذ القرار على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرشاقة القرار على تطوير جودة الخدمة المقدمة للعملاء، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٦٢) عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ

(٠.٤٣٨)، أي أن ما قيمته (٠.٤٣٨) من التغير في جودة الخدمة المقدمة للعملاء ناتج عن التغير في رشاقة اتخاذ القرار ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٤١٢)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رشاقة اتخاذ القرار ، يؤدي إلي التأثير في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار (٠.٤١٢)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٦.٠١٤) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٤.٦١٣) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص علي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

الفرضية الفرعية الثالثة

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتطبيق وجودة الخدمة المقدمة للعملاء".

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (١١) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير رشاقة الممارسة والتطبيق على جودة الخدمة المقدمة للعملاء

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
جودة الخدمة المقدمة للعملاء	٠.٦٣٠	٠.٣٩٧	١٥.٩٨٣	٠.٠٠	١ الانحدار	٠.٤١٨	٣.١٩٣	٠.٠٠
					٣٧٥ البواقي			
					٣٧٦ المجموع			

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) وجود تأثير لرشاقة الممارسة والتطبيق على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير لرشاقة الممارسة والتطبيق على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٣٠) عند مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠.٣٩٧)، أي أن ما قيمته (٠.٣٩٧) من التغير في جودة الخدمة المقدمة للعملاء ناتج عن التغير

في رقابة الممارسة والتطبيق ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٤١٨)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رقابة الممارسة والتطبيق ، يؤدي إلي التأثير في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار (٠.٤١٨)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٥.٩٨٣) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٣.١٩٣) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص علي أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الممارسة والتطبيق وجودة الخدمة المقدمة للعملاء".

الفرضية الفرعية الرابعة

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الاستشعار وجودة العمليات الداخلية".

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الرابعة قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (١٢) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير رقابة الاستشعار على جودة العمليات الداخلية

مستوي الدلالة	المحسوبة T	معامل الانحدار β	درجات الحرية DF	مستوي الدلالة Sig	المحسوبة F	معامل التحديد R^2	الارتباط (R)	المتغير التابع
٠.٠٠٠	٢.٩٨١	٠.٣٩٢	١	٠.٠٠٠	١٣.٤١٩	٠.٥١١	٠.٧١٥	جودة العمليات الداخلية
			الانحدار					
			البواقي					
			٣٧٥					
			٣٧٦					

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) وجود تأثير لرقابة الاستشعار على جودة العمليات الداخلية ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير لرقابة الاستشعار على جودة العمليات الداخلية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٧١٥) عند مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٥١١)، أي أن ما قيمته (٠.٥١١) من التغير في تطوير جودة العمليات الداخلية ناتج عن التغير في رقابة الاستشعار ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٣٩٢)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رقابة الاستشعار، يؤدي إلي التأثير في جودة العمليات الداخلية بمقدار (٠.٣٩٢)،

وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٣.٤١٩) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٢.٩٨١) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص علي أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار وجودة العمليات الداخلية.

الفرضية الفرعية الخامسة

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وجودة العمليات الداخلية".

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية الخامسة قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (١٣) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير رشاقة اتخاذ القرار على جودة

العمليات الداخلية

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig
جودة العمليات الداخلية	٠.٦٨٩	٠.٤٧٥	١٢.٠١٥	٠.٠٠٠	١ الانحدار	٠.٤٣٥	٥.٦١٤	٠.٠٠٠
					٣٧٥ البواقي			
					٣٧٦ المجموع			

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) وجود تأثير لرشاقة اتخاذ القرار على جودة العمليات الداخلية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرشاقة القرار على تطوير جودة العمليات الداخلية، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٨٩) عند مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠.٤٧٥)، أي أن ما قيمته (٠.٤٧٥) من التغير في جودة العمليات الداخلية ناتج عن التغير في رشاقة اتخاذ القرار، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٤٣٥)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رشاقة اتخاذ القرار، يؤدي إلي التأثير في جودة العمليات الداخلية بمقدار (٠.٤٣٥)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٢.٠١٥) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٥.٦١٤) وهي دالة عند

مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وجودة العمليات الداخلية

الفرضية الفرعية السادسة

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتطبيق وجودة العمليات الداخلية".

وللتحقق من صحة هذا الفرضية الفرعية السادسة قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (١٤) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير رشاقة الممارسة والتطبيق على جودة العمليات الداخلية

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	المحسوبة F	مستوي الدلالة Sig	درجات الحرية DF	معامل الانحدار β	المحسوبة T	مستوي الدلالة Sig	
جودة العمليات الداخلية	٠.٥٩٥	٠.٣٥٤	١١.٢٥٣	٠.٠٠	الانحدار	٠.٣٩٩	٣.١٦٧	٠.٠٠	
					البواقي				٣٧٥
					المجموع				٣٧٦

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) وجود تأثير لرشاقة الممارسة والتطبيق على جودة العمليات الداخلية ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير لرشاقة الممارسة والتطبيق على جودة العمليات الداخلية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٥٩٥) عند مستوي معنوية ٠.٠٥، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠.٣٥٤)، أي أن ما قيمته (٠.٣٥٤) من التغير في جودة العمليات الداخلية ناتج عن التغير في رشاقة الممارسة والتطبيق، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٣٩٩)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رشاقة الممارسة والتطبيق ، يؤدي إلى التأثير في جودة العمليات الداخلية بمقدار (٠.٣٩٩)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١١.٢٥٣) وهي دالة عن مستوي معنوية ٠.٠٥، كما بلغت قيمة T المحسوبة (٣.١٦٧) وهي دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥، ومما سبق يتضح لنا تحقق الفرضية الفرعية السادسة

التي تنص على أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رقابة الممارسة والتطبيق وجودة العمليات الداخلية" ..

النتيجة النهائية للتحليل الإحصائي:

من نتائج الفرضيات التابعة السابقة يتبين لنا تحقق الفرضية الرئيسة والتي تنص على " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي "

النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي

وذلك لأبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة رقابة الاستشعار ورقابة القرار ورقابة الممارسة والتطبيق على بعدي الاداء المؤسسي جودة الخدمة المقدمة للعملاء وجودة العمليات الداخلية و العلاقة قوية جداً بين كل الأبعاد وإن كان أقوىها هو العلاقة بين بعد رقابة الاستشعار وبعد جودة الخدمة المقدمة للعملاء حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.595)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رقابة الاستشعار، يؤدي إلي التأثير في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بنسبة 59.5%

التوصيات

المدة	جهة التنفيذ	ألية التطبيق	التوصية
يتم البدء خلال شهر و يتم التنفيذ باستمرار	الإدارة العليا قسم الموارد البشرية (وحدة التدريب)	✓ تبني ثقافة تنظيمية تشجع على ممارسة مفهوم الرقابة التنظيمية. ✓ عقد برامج تدريب وورشات عمل للتعريف بمفاهيم الرقابة التنظيمية.	تشجيع الإدارة العليا تبني مفهوم الرقابة التنظيمية بأبعادها في الشركة

يتم البدء خلال شهر و انتهاء التطوير قبل بداية ٢٠٢٢	قسم خدمة العملاء	التواصل مع العملاء وتلقي مقترحاتهم و تطلعاتهم لتطوير الخدمات الحالية أو إضافة خدمات جديدة	تطوير قسم إدارة علاقة العملاء بالشركة لدعم رشاقة الاستشعار مع العملاء بصورة أكبر
يتم البدء إنشاء الوحدة وتدريب العاملين في خلال شهر	الإدارة العليا قسم الموارد البشرية (وحدة التدريب) (وحدة الاستقطاب والتعيين) قسم تكنولوجيا المعلومات	✓ استحداث وحدة خاصة لرصد المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ✓ تدريب العاملين على وسائل وأساليب الرصد والانتباه للمتغيرات في البيئة الخارجية وتحسين مهاراتهم في تحليل وتفسير المعلومات التي يتم تقديمها للإدارة ✓ اعداد تقرير رصد أسبوعي يقدم للإدارة بأهم المتغيرات وتحليلها مما يدعم اصدار القرارات الاستباقية	الاهتمام بالقرارات الاستباقية التي تعزز من تطبيق رشاقة القرار
خلال شهر مع ضمان الاستمرار	الإدارة العليا جميع القطاعات	تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يسعون لتنفيذ أفكار رائدة وجديدة تسهم في التطوير وتحسين الأداء	اتباع كافة الإجراءات التي تساعد على إشراك أكبر قدر ممكن من العاملين في عملية

		صنع القرار	
خلال شهر مع ضمان الاستمرار	الإدارة العليا جميع القطاعات	✓ تذليل العقبات أمام تنفيذ الأفكار الابتكارية وإعادة النظر في الإجراءات التي تعيق التجديد والتغيير الإيجابي ✓ فتح قنوات الاتصال والتواصل بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة والاهتمام بعملية التغذية الراجعة لهذه العمليات	تشجيع أصحاب الأفكار الجديدة والرائدة، ومحاولة تذليل العقبات أمامهم لتنفيذ أفكارهم على أرض الواقع.
خلال شهر مع ضمان الاستمرار	الإدارة العليا الإدارة المالية قطاع تكنولوجيا المعلومات	توفير الدعم المادي اللازم الاستعانة بخبراء تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات	التطوير المستمر للعمليات الداخلية والدعم الفني والتقني مع مواكبة التحديثات البرمجية
	الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية	عقد مؤتمرات بحثية توضح أهمية الرقابة التنظيمية إضافة مقرر الرقابة التنظيمية ضمن مقررات الكليات والمعاهد والدراسات العليا	توسع الباحثين في دراسة تطبيق الرقابة التنفيذية في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات من أجل الوصول للمؤسسة الرشيق في عالم الاعمال المصري

استمارة استقصاء

أخي الفاضل / اختي الفاضلة
موظفي الشركة المصرية للاتصالات المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
يسعدني ويشرفني مشاركتكم القيمة في تعبئة عبارات الاستبيان الموضوع بين أيديكم
بعنوان
"أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على
الشركة المصرية للاتصالات"، حيث أن حضراتكم من ضمن الفئة المستهدفة.
نرجو من حضراتكم إبداء الرأي بما يعبر عن وجهة نظركم بكل موضوعية وشفافية
علماً بأنه يتم جمع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل من قبلنا
بسرية تامة.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د/ أشرف عبد الرحمن

بريد الكتروني:

هاتف :

أولاً: البيانات الشخصية

أ. الجنس

○ ذكر ○ أنثى

ب. العمر

○ أقل من ٣٠ سنة

○ من ٣٠ سنة إلى ٣٩ سنة

○ من ٤٠ إلى ٤٩ سنة

○ من ٥٠ سنة فأكثر

ت. المؤهل العلمي:

○ بكالوريوس

○ ليسانس

○ ماجستير

○ دكتوراه

ث. سنوات الخبرة

○ أقل من ٥ سنوات

○ من ٦ إلى ٩ سنوات

○ من ١٠ إلى ١٤ سن

○ من ١٥ سنة فأكثر

ج. المستوى الوظيفي

○ مدير إدارة

○ مدير قطاع

○ مدير عام

ثانياً: محاور الاستبيان

الرجاء التفضل بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	وافق	أوافق تماماً	
					بعد رقابة الاستشعار
					١ الشركة تتفاعل باستمرار مع تغير حاجات العملاء وتعمل على إرضاءهم
					٢ الشركة تتابع أنشطة المنافسين في قطاع الاتصالات باستمرار
					٣ الشركة تتبع أحدث التقنيات العلمية المستخدمة في عملياتها وتقوم بتحديثها باستمرار
					٤ الشركة قادرة على كشف المتغيرات البيئية في الوقت المناسب واقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات
					٥ الشركة تهتم بالمستقبل وخطتها الاستراتيجية قادرة على التنبؤ بالمتغيرات المحتملة والتعامل معها
					بعد رقابة اتخاذ القرار
					١ القرارات الإدارية بالشركة على قدر كبير من المرونة
					٢ يتم اتخاذ القرارات الإدارية بمشاركة العاملين
					٣ يتم اختيار القرار الأمثل والاكثر ملائمة للموارد الشركة من بين البدائل المتاحة في الوقت المناسب
					٤ القرارات الإدارية للشركة تدعم موقفها التنافسي

٥	القرارات الإدارية للشركة تتسم بالوضوح والشفافية				
بعد رضاقة الممارسة والتطبيق					
١	الشركة تقوم بتحديث وتطوير لوائحها وسياساتها وخططها بما يتوافق مع المتغيرات المحيطة				
٢	الشركة تحفز العاملين بطريقة عادلة ومرضية				
٣	الشركة تدعم الابتكار في عملياتها المختلفة				
٤	الشركة تقدم منتجات متطورة تلبي احتياجات العملاء وتدعم رضاهم وولائهم				
٥	الشركة تقوم بالاستجابة لشكاوى العملاء بصورة سريعة وتعمل على حلها				
بعد جودة العمليات الداخلية					
١	سعر العمليات الداخلية مناسب وتنافسي				
٢	الشركة تحرص على استمرار العمليات الداخلية بدون انقطاع				
٣	الشركة تقوم بتقديم الخدمة بنفس الكفاءة في جميع المناطق الجغرافية				
٤	العملاء يستطيعون الاشتراك في الخدمة أو تجديدها بسهولة				
٥	العملاء يستطيعون الحصول على الدعم الفني للخدمة بسهولة				
بعد جودة العمليات الداخلية					
١	تحرص الشركة على ترسيخ قيم التحسين المستمر للعمليات لدى العاملين				
٢	الشركة تقوم بإدارة الهدر وتقليل حجم الفاقد في عملياتها الداخلية				

أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات
د/ أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن

٣	يتم رقابة جودة العمليات بصورة مستمرة باستخدام أحدث الأساليب
٤	الشركة تطبق معايير الجودة في التعامل مع الموردين
٥	الشركة تقوم بالصيانة المستمرة للمعدات والادوات المستخدمة في العمليات الداخلية
٦	الشركة تعمل على خفض تكاليف العمليات الداخلية مع ثبات جودة الخدمة المقدمة
٧	الشركة تعمل على استخدام أحدث التقنيات العالمية باستمرار لتطوير عملياتها الداخلية

هل لديك ملاحظات أخرى على أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الاداء المؤسسي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم

المراجع

- ١ منصور، احمد. (٢٠٢٠) تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر ٤ (٢١)
- ٢ عبد الستار، حلا. (٢٠١٩) التعقيد الإدراكي للقادة و تأثيره في خفة الحركة المنظمة : بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، مج. ٢٥، ع. ١١٣، ص. ٧٩-١٠٣
- 3 Nibedita, Gregar & Ales, Saha.Petr. (2017). organizational agility and HRM Strategy: Do they really enhance firm's competitiveness. **International Journal of organizational leadership**, pp: 323-334.
- ٤ لمصري، مروان. (٢٠١٦) إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*،
- ٥ العنزي، احمد. (2018) أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: د ارساء ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت). *رسالة ماجستير*. جامعة آل البيت، الأردن
- ٦ حسين، حسين. مهدي، احمد. ونعمة، محمود. (٢٠٢٠) الدور التفاعلي للرقابة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإسكان، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، ٢٦ (١٢٠)
- ٧ منصور، احمد. (٢٠٢٠) تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر، ٤ (٢١)
- ٨ التويجري، هيلة. (٢٠٢٠) ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرقابة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة: دراسة ميدانية، *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 2 (١٨٧)
- 9 Park, Y. (2011) The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies», **Doctor Dissertation**, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California..

- ١٠ الحجار، محمد. (٢٠١٩) الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة. -رسالة ماجستير -الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ١١ منصور، عبد الحميد. (٢٠١٨) الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر، ٨ (٦٠)
- ١٢ راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ،(الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٩)، ص ٢١٥
- ١٣ خالد محمد الشوايكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، ٢٠٠٨.
- ماضي، محمد الممدى (٢٠٠٥) مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على 14 القطاع العام والحكومي - القاهرة .
- العبدالله، عيسى (٢٠١٩) أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية - 15 رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 16 HACK, Becki, "Designing Performance Measures and Metrics," American productivity & quality center, July 2003.
- عبدالعزیز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٩
- 18 JOEL , Anderson and Others, **How To Measure Performance**, A Handbook of Techniques and Tools ,U.S. Department of Energy , 1995
- 19 TESORO, Ferdinand; TOOTSON, Jack. **Implementing a global performance measurement system. Performance Improvement**, 2001 , 40.6
- ٢٠ شبلي، سهى عبدالمنعم محمد. "أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة." **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة** ١٤ (٢٠٢١): ٥٧٥ - ٦٣٥.

- ٢١ محمود، مي مرعي كامل. "أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية". **المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية** مج ٤١، ع ١٤ (٢٠٢١): ٢٠٩ - ٢٢٧.
- ٢٢ النشيلي، دينا حلمي عباس محمد. "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية". **المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية** مج ٤٠، ع ٣٤ (٢٠٢٠): ١٦٣ - ١٨٢.
- ٢٣ قنديل، سماح خليل، و عبدالله قاسم البطاينة. "أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن" **رسالة ماجستير**. جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠٢٠.
- ٢٤ الصالحي، لينا عمران، معتز أحمد الصقال، و أمال منصور السلطاني. "أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية". **المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات: جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية** رماح مج ٢، ع ٤٤ (٢٠٢١): ٩٣ - ١١٥.
- ٢٥ العجري، دينا فاروق إبراهيم. (٢٠١٧) الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاه الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء»، **رسالة دكتوراة**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر - القاهرة
- ٢٦ أحمد، كمال عبد الوهاب. (٢٠١٦) تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية»، **مجلة الإدارة التربوية**، س ٣، العدد ٨، ص ١١٦-١١٧.

- 27 Alhadid, A. & Abu-Rumman, A. 2015. «Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology Organization in Jordan - **International Review of Management and Business Research**, Vol.4, No.1, pp.34-39.
- 28 Harraf, A.; Wanasika, I.; Tate, K. & Talbott, K. (2015). «Organizational Agility», **Journal of Applied Business Research**, Vol. 31, No. 2, pp. 675-686.
- 29 Nafei, W. (2018). "The Mediating Role of Organizational Identification in the Relationship between Quality of Work Life and

Organizational Agility: A Study on Menoufia University Hospitals”,
International Business Research, Vol.11, No 1, pp. 184-208.

٣٠ العنزي، أحمد حمدان مشرف، و سليمان إبراهيم الحوري. "أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، ٢٠١٨.

31 Shah, Z.; Lataifan, A.; Farahani, R. & Sahebi, M. (2017). "Examining the Relationship between Empowerment and Organizational Agility and Organizational Entrepreneurship in Education Ministry Employees of Lorestan Province", **Palma Journal**, Vol. 16, pp.134-140.

٣٢ عبدالهادي، محمد جمال محمد. "أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية." **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**: جامعة عين شمس - كلية التجارة ١٤ (٢٠٢١): ٨٣ - ١٤١.

٣٣ كرنكة، محمد مصطفى حمدان. "تقييم الاداء المؤسسي." **مجلة المصرفي: بنك السودان المركزي** ع٨٧ (٢٠١٨): ١٦ - ٢٧.

٣٤ القرالة، علاء عبدالحافظ الزغيات. "أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة وزارة العدل في الأردن." **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة** مج٢، ع٦ (٢٠١٨): ٣٤ - ٥٧.

٣٥ بن ساسي، فضيلة، و محمد عادل عياض. "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين فرع ورقلة" رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة، ٢٠١٨.

٣٦ منير، قاسمي محمد، و مصطفى عبداللطيف. "أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية." **مجلة أفاق علمية: المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى** أق أخموك بتمنغست مج١١، ع٣ (٢٠١٩): ٧٨٢ - ٨٠٧.

٣٧ الوكيل، منال محمد أحمد. "أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بنك مصر." **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة** ع٤٤ (٢٠١٨): ٢٤١ - ٢٨١.

- ٣٨ المرسى، جمال الدين محمد، و لمياء عبدالرحيم عبدالكريم سليمان. "دور ممارسات إدارة الشراء في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر." *المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية - كلية التجارة* س٦، ع٣ (٢٠١٩): ٩٧ - ١٤٥.
- ٣٩ رشوان، أحمد محمد عبدالعال. "أثر تكامل سلسلة التوريد على أداء الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر." *المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة* مج٤١، ع٣ (٢٠١٧): ٤٩ - ٨٢.
- 40 Marete, Jane Kinya. "Influence of balanced scorecard on organizational performance in institutions of higher learning: A case study of University of Nairobi and Centre for Mathematics." *Science and Technology Education in Africa. European Journal of Business and Management* 7.20 (2015): 106-16.