



The Role of Administrative Planning and Control in Enhancing Job Performance: Decision-Making Quality as a Mediating Variable (An Applied Study on Gharyan University)

Abdoalaziz H E Mihrez *

Higher Institute of Science and Technology Yafran, Libya

دور التخطيط والرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على جامعة غريان)

د. عبدالعزيز الهادي محرز *
المعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن، ليبيا

*Corresponding author: azizmihrez@gmail.com

Received: November 08, 2025

Accepted: January 02, 2026

Published: January 24, 2026

Abstract:

This study aims to investigate the role of administrative planning and control in enhancing job performance at Gharyan University, with decision-making quality serving as a mediating variable. To achieve this objective, the researcher adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a structured questionnaire based on the Likert scale for data collection. The study sample consisted of 60 employees from various administrative departments at Gharyan University. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Smart-PLS) technique. The findings of the study revealed complex relationships between the variables; while administrative planning demonstrated a significant positive impact on decision-making quality, it surprisingly showed a negative direct effect on performance enhancement within the specific context of the study. Furthermore, the results indicated that administrative control exerts a negative influence on both decision-making quality and performance enhancement. Additionally, decision-making quality was found to have a negative impact on performance improvement. These results suggest that the traditional mechanisms of planning and control at the university might be facing implementation challenges or bureaucratic hurdles that hinder their effectiveness in driving performance. The study concludes with several recommendations, most notably the need to restructure planning and control processes to be more flexible and supportive of high-quality decision-making that aligns with the strategic goals of the university. It also emphasizes the importance of training administrative staff to improve their performance and responsiveness to modern management systems to ensure sustainable institutional development.

Keywords: Planning, Control, Decision-making Quality, Performance Enhancement.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور التخطيط والرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة غريان، مع اتخاذ جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة منظمة وفق مقياس ليكرت لجمع البيانات. تمثلت عينة الدراسة في 60 موظفاً من مختلف الإدارات بجامعة غريان. وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (Smart-PLS). كشفت نتائج الدراسة عن علاقات معقدة بين المتغيرات؛ فبينما أظهر التخطيط الإداري تأثيراً إيجابياً معنوياً على جودة اتخاذ القرارات، إلا أنه أظهر بشكل مفاجئ تأثيراً مباشراً سلبياً على تحسين الأداء ضمن السياق الخاص بهذه الدراسة. وعلاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن الرقابة الإدارية تمارس تأثيراً سلبياً على كل من جودة اتخاذ القرارات وتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن جودة اتخاذ القرارات لها تأثير سلبي على تطوير الأداء. تشير هذه النتائج إلى أن آليات التخطيط والرقابة التقليدية في الجامعة قد تواجه تحديات في التنفيذ أو عوائق بيروقراطية تمنع فاعليتها في دفع عجلة الأداء. وتخلص الدراسة إلى عدة توصيات، أبرزها ضرورة إعادة هيكلة عمليات التخطيط والرقابة لتكون أكثر مرونة ودعمًا لاتخاذ قرارات عالية الجودة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة. كما تؤكد على أهمية تدريب الكوادر الإدارية لرفع مستوى أدائهم واستجابتهم للأنظمة الإدارية الحديثة لضمان التطوير المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الرقابة، جودة اتخاذ القرارات، تحسين الأداء.

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية متسارعة، فرضتها ثورة تكنولوجيا المعلومات، وتنامي ظاهرة العولمة، واحتدام حدة المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. وفي ظل هذه التحديات، برزت أهمية الإدارة ليس فقط كأداة للتنظيم، بل كعنصر استراتيجي يحدد بقاء المنظمة واستمراريتها. إن ندرة الموارد الاقتصادية وتزايد تعقيد المهام الإدارية جعل من الضروري تبني نماذج إدارية متكاملة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهو ما يضع وظيفتي "التخطيط" و"الرقابة" في قلب العملية الإدارية الحديثة.

ويعد التخطيط والرقابة وجهين لعملة واحدة؛ فلا يمكن تصور رقابة فعالة دون خطط مسبقة تحدد المعايير والمستهدفات، كما لا يمكن للتخطيط أن يحقق غاياته دون نظام رقابي يكشف الانحرافات ويصحح المسارات. ومن هنا، ظهر الاهتمام المتزايد بضرورة إيجاد تناغم وتكامل بين هذه الأنشطة الإدارية، بهدف الوصول إلى مستويات عالية من كفاءة الأداء التنظيمي. فالإدارة اليوم لم تعد مجرد وظائف روتينية، بل هي المحرك الأساسي لتقدم الدول وازدهار المجتمعات، والركيزة التي تستند إليها المنظمات في مواجهة تقلبات البيئة الخارجية.

وفي صلب هذه المنظومة الإدارية، يبرز "العنصر البشري" باعتباره المورد الاستراتيجي الأهم والوحيد الذي يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر. وقد أدى هذا الإدراك إلى تحول جوهري في فلسفة إدارة الموارد البشرية؛ حيث لم يعد الموظف مجرد منفذ للأوامر، بل شريكاً أساسياً في صناعة المستقبل. لذا، أصبح استقطاب الكفاءات، وتدريبهم، وتحفيزهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، من أولويات الإدارة المعاصرة لضمان جودة المخرجات والارتقاء بالأداء الوظيفي.

علاوة على ذلك، فإن النجاح المؤسسي لا يرتكز بتوفر الإمكانيات المادية والتقنية فحسب، بل يتوقف بالدرجة الأولى على وجود إدارة واعية تمتلك القدرة على قراءة المتغيرات في البيئة الداخلية وفهم التهديدات والفرص في البيئة الخارجية. إن امتلاك القدرة على التنبؤ بالمستقبل يعد الركيزة الأساسية لصناعة قرارات استراتيجية وتكتيكية تنسجم بالجودة والدقة، وتتخذ في التوقيت المناسب. فجودة اتخاذ القرارات تمثل الحلقة المفقودة التي تربط بين الخطط الموضوعية والنتائج المحققة؛ إذ إن القرار المدروس هو الذي يحول الموارد المعطلة إلى طاقات إنتاجية متميزة.

وبناءً على ما تقدم، فإن التخطيط الفعال الذي يستند إلى رؤية ثابتة، مقروناً بنظام رقابي مرن يهدف إلى التحسين لا التصيد، وفي ظل وجود قرارات إدارية تتسم بالرصانة العلمية، سيؤدي حتماً إلى خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار، وتدفع بالموظفين نحو تحقيق أداء متميز يتسق مع رسالة المنظمة وأهدافها الكبرى. وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الروابط الجوهرية، محاولةً استكشاف أثر التخطيط والرقابة في تحسين الأداء عبر الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرارات في المؤسسات الأكاديمية، وتحديدًا في جامعة غريان.

مشكلة الدراسة: تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري القاعدة الأساسية لنشاط الوظائف الإدارية لتحسين أداء الموظفين، وهي عملية اختيار البدائل المتاحة من قبل الإدارة لمساعدة الموظفين على إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، وهذه العملية منظمة ورشيقة، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضٍ ومناسب. وعلى الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة؛ لهذا فإن اتخاذ أي قرار، مهما كان بسيطاً وذا آثار ومدى محدودين، يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، فبعضها من داخل التنظيم، وبعضها من خارجه؛ فنجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها (المنصور، 2000). وعليه، فإنه يجب معرفة دور الوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة وأهميتها في التأثير على تحسين أداء الموظفين من خلال اتخاذ القرارات الجيدة والمدرسة، والعمل على فهم أهدافها بعمق.

أسئلة الدراسة:

1. هل توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وجودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان؟
2. هل توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وجودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان؟
3. هل توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء من خلال جودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان؟
4. هل توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء من خلال جودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان؟
5. هل توجد علاقة إيجابية بين جودة اتخاذ القرارات وتحسين الأداء في جامعة غريان؟

3. الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

1.3. التخطيط

التخطيط هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها؛ فمن خلال التخطيط يحدد المدير النتائج ويصف أسباب وجوب تحقيقها، حيث يركز التخطيط على تحديد الأهداف كجانب أول، وعلى سبل تحقيقها كجانب ثانٍ. والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وخبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها (دره، 2009).

ويمثل التخطيط ضرورة مهمة باعتباره أحد السمات المميزة لعصرنا الحاضر، بالإضافة إلى أنه مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، وهو جهد موجه مقصود ومنظم يهدف إلى تحقيق أقصى منفعة بأقل التكاليف، ويرتبط بكل المجالات والقطاعات ويتوسط كل العلوم؛ فيواءم بين ما هو مطلوب وما هو متاح عملياً، ألا وهو تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية محددة، بأقل تكلفة ممكنة (الرمحي، بدون تاريخ).

كما يعتبر التخطيط أول وظيفة من الوظائف الإدارية، وهو عنصر فعال من عناصر الإدارة وله أولوية على الوظائف الأخرى؛ فمن دون التخطيط يصبح العمل ارتجالياً وتصبح القرارات دون جدوى، فهو يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة ويساهم في وضع الأهداف للعاملين ويساعد في خفض التكاليف إلى الحد

الأدنى، ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية (محمود، 2011). والتخطيط وظيفة إدارية ديناميكية تشتمل على تحديد الأهداف والإمكانات المادية والبشرية الواجب توافرها، بالإضافة إلى الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف (حجاب، 2013).

ويعد التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة في المؤسسات الربحية وغير الربحية، فهو ضروري لنجاح المؤسسات، وبدونه تتخبط المنظمة في الأزمات؛ إذ تمثل عملية التخطيط مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تتم بواسطة الإدارة العليا لتحديد الأهداف ووضع البرامج اللازمة للحصول على الموارد ورسم السياسات الضرورية للتحكم فيها، فهي تساعد في مواجهة الظروف المستقبلية وخفض درجة المخاطرة الناتجة عن حالة عدم التأكد (أحمد، 2006).

كما أن التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وأساساً لعملية تقييم الأداء، وتتم عملية التخطيط بعدة مراحل تظهر من خلال تحديد الأهداف والتنبؤ وتحديد الافتراضات والبدائل (الدليمي، 2010). والتخطيط السليم هو أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة وإيجاد توازن بين أهداف المنظمة وإمكاناتها، من خلال التنبؤ بالمشكلات وتلافي عنصر المفاجأة واتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد (السياغي، 2007).

إن غياب التخطيط يعني عدم وضوح الغايات والسبل، فالتخطيط هو الذي يحدد إطار العمل المستقبلي للمدير والأفراد، ويجيب على التساؤلات المتعلقة بمراحل العمل والمدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات (محمود، 2011). ومن فوائد التخطيط توفير القدرة على تحديد المشاكل المتوقعة وتفاديها، والاستخدام الأمثل لجميع أنشطة المؤسسة، وتلافي العمل غير المنتج، وتحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات (عياصرة وأحمد، 2008).

- **فرضية 1:** توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وجودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان.
- **فرضية 2:** توجد علاقة إيجابية بين التخطيط الإداري وتحسين الأداء من خلال جودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان.

2.3 الرقابة

لقد عرف الإنسان فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة، إلا أنه ما زال يكتنفها الغموض، ومع ذلك فإن ذلك لم ينتقص من أهميتها؛ فعملية الرقابة مكملة لحلقات العملية الإدارية وتقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقويم، وتدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم برامجها (درويش والبطروخ، 2012). وهي عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي ومقارنته بالمخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بغية معالجتها (الغول، 2013). تعد الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية، وتقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، وتنطوي على قياس نتائج أعمال المروؤسين لتصحيح الانحرافات بغرض التقويم لا "التصيد"، والتأكد من تحقيق الأهداف على أكمل وجه (طراونة وعبدالهادي، 2011). وتظهر أهميتها في كونها أداة لقياس درجة النشاطات في المنظمة، ورغم التطور الإداري، لا يزال بعض المديرين ينظرون إليها كعملية تفتيش وتخويف، بينما ينبغي أن تكون وسيلة لإنجاز المهام برغبة لا بخوف (الفاعوري، 2008).

إن هدف الرقابة هو التأكد من تطبيق الخطط بنجاح مع مراعاة القوانين والأنظمة (الرجبي، 2009)، كما تهدف الرقابة المالية إلى حماية المال وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات التلاعب (السهيل، 2007). والهدف الرئيسي للرقابة الإدارية هو تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات، وتصحيح الانحرافات في الجامعات لضمان تقديم أفضل الخدمات بالسرعة المطلوبة (القضاء، 2008).

والرقابة وظيفة مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، وهي الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة من خلال التفاعل المشترك مع التخطيط والتنظيم والتوجيه (شاهين، 2007). وهي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما نُفذ بالفعل (الفرا وشاهين، 2009). وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق لحماية المال من المخالفات (عبدالرزاق، 2002). ونظراً لأن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية، فإن الرقابة تبرز في توجيهه بأنسب القرارات لمعالجة الظروف الطارئة (الحربي، 2003).

كما تُعرف الرقابة بأنها التحقق من مطابقة العمل للخطة والأوامر لتصحيح الأخطاء وتجنب تكرارها (المصري، 1991). وتؤكد أهميتها على سلامة الاستراتيجية وضرورة تعديلها عند الحاجة (درويش والبطروخ، 2012). وتهدف إلى التأكد من تنفيذ السياسات بدقة وعناية ومطابقة النتائج للتوقعات (عباس، 2002). وتساهم في حماية الصالح العام والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية واتخاذ قرارات لخفض المخاطر (العرايشي، 2015).

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في الإدارة، وتهدف لمتابعة التقدم نحو الأهداف عبر أربع خطوات: (أ) وضع المعايير، (ب) قياس الأداء ومقارنته، (ج) تحديد الانحرافات، (د) اتخاذ الإجراءات التصحيحية (دره، 2009). وبصفة عامة، تبرز أهمية الرقابة فيما تقدمه من تغذية عكسية للتصحيح الفوري لأي انحراف، لضمان مستوى عالٍ ومستمر في الأداء (النميان، 2003).

- **فرضية 3:** توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وجودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان.
- **فرضية 4:** توجد علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء من خلال جودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان.

3.3 جودة اتخاذ القرارات

تُعرف جودة اتخاذ القرار بأنها تلك القرارات التي تبرز من خلالها قدرة إدارة المنظمة على استغلال كافة المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة قرارات تحقق أهدافها بفاعلية (اشتوي، 2016). كما تُعرف بأنها نتاج القرار الذي يُتخذ في موقف معين بعد تفكير مستنير لحل مشكلة محددة، بحيث يتسم هذا القرار بالكفاءة والفاعلية (عبدالعال، 2017).

إن عملية اتخاذ القرارات تعد من المهمات الرئيسية للقائد، والتي تتطلب اتباع أسلوب الحكم والقياس، والابتعاد عن أسلوب التخمين والحدس؛ لأن القائد هو الذي يمتلك سلطة اتخاذ القرار، ويتحمل نتائجه وتبعاته. ومع أن هذه العملية تعتبر من أصعب العمليات الإدارية التي تواجه القيادات في الظروف العادية، إلا أنها تكون أشد صعوبة أثناء الأزمات؛ حيث يقع متخذ القرار تحت ضغوط مختلفة، منها محدودية الوقت، والضغوط الداخلية والخارجية التي تزيد من تعقيد المهمة (القحطاني، 2016).

وتشير عملية اتخاذ القرار إلى تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى خيار معين، أي المفاضلة بين البدائل أو الإمكانات المتاحة؛ إذ إن أساس اتخاذ القرار هو وجود بدائل تتطلب اختيار الحل الأمثل من بينها (العزاز، 2010). وتهتم هذه الوظيفة بتحديد المشكلات بدقة، وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها، تمهيداً للوصول إلى أفضل بديل، ثم تأتي عملية المفاضلة وفق معايير معينة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية الراجعة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار وإسهامه في حل المشكلة (دره، 2009).

كما تُعرف بأنها الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأنسب في سبيل تحقيق الهدف المرغوب (عاشور، 2019). وهي قدرة العاملين على توفير المعلومات وتقييم البدائل بما يحقق سهولة تنفيذ القرار وقبوله من قبل العاملين في التوقيت المناسب (سعدة، 2019). ويواجه متخذ القرار صعوبة بالغة أثناء الأزمات نتيجة لعدم الوضوح، مما يجعل القرارات تتصف بعدم التأكد والتعقيد؛ وبناءً على ذلك، فإن مواجهة الأزمات تتطلب قادة لديهم استعداد مسبق ومهارة كافية لتسهيل الوصول للقرارات المناسبة (اللامي، 2015).

إن اتخاذ القرارات الإدارية هو المهام الجوهرية للمسير، ومقدار النجاح المؤسسي يتوقف أولاً على كفاءة القادة وفهمهم لأساليب اتخاذ القرارات بفاعلية (عياصرة وبني أحمد، 2008). وتبرز أهمية هذه العملية في كونها جوهر عمل القيادة ونقطة الانطلاق لجميع النشاطات داخل المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الخارجية؛ إذ إن توقف اتخاذ القرارات يؤدي إلى تعطيل العمل واضمحلال المنظمة (العجمي، 2010). ومما سبق، يمكن استنتاج أن جودة اتخاذ القرارات تكمن في الحصول على البديل المناسب في الوقت المناسب لإنجاز الأهداف وحل المشكلات بكفاءة عالية.

- **فرضية 5:** توجد علاقة إيجابية بين جودة اتخاذ القرارات وتحسين الأداء في جامعة غريان.

4.3 تحسين الأداء

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها؛ ومن هنا تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يدرك الموظف ما له وما عليه من حقوق وواجبات، ويمارس اختصاصاته ويتحمل المسؤولية الناجمة عنها (عبدالمحسن، 1990). ويُعد الأداء نظاماً متكاملًا يمثل الأداء الفردي عنصريه الأساسي، نظراً لأن العنصر البشري هو المحرك الفعال لما يتمتع به من خبرات وقدرات (آل سعود، 2008).

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد فقط بقوى داخلية لدى الفرد، بل هو نتيجة للتفاعل بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به. ويشير الباحثون إلى أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين هما: "المقدرة على العمل" و"الرغبة في العمل"؛ حيث إن تأثير أحدهما يتوقف على درجة توفر الآخر (بوخمم وهروم، 2010). كما يتضمن مفهوم الأداء معايير أخرى كالكفاءة والفاعلية، ومعدلات الدوران والالتزام؛ فالموظف الجيد هو من يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالتأخير والحوادث (عباس وعلي، 1999). ويُعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، سواء كانت أهدافاً ربحية أو نمواً أو حصة سوقية، أو حتى أهدافاً معنوية تتعلق بالرضا والولاء (شقيير، 2005). وقد أدت التحديات العالمية والتطور التقني إلى زيادة الحاجة لمهارات قادرة على الأداء المتميز والتحسين المستمر، مما يوجب على المنظمات الأخذ بعناصر التطوير لمواجهة هذه التحديات (آل سعود، 2008). إن مسؤولية التحسين لا تقع على عاتق المدير وحده، بل هي مسؤولية جماعية تشمل جميع العاملين والمستفيدين، وتتطلب تطوير كافة الأنظمة الإدارية (آل سعود، 2008). فالأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة (سليمان، 1994). ويُعتبر تحسين الأداء المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، مما يستوجب دعمه بالإمكانات البشرية وتطويره باستمرار (Qiang, 2008).

كما يوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت، فاستثمار الوقت يساعد في التخلص من الهدر وتحديد الأولويات وتفويض السلطات، بينما يؤدي غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط السليم إلى ضياع الموارد وتدني مستوى الأداء (آل سعود، 2008). وتُعد إدارة الأداء عملية تهدف لخلق فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم حول ما يجب تحقيقه، وتطوير العاملين بما يضمن الإنجاز على المديين القصير والطويل (أرمسترونج، 2004).

لذا، يهتم المسؤولون بأداء العاملين لأنه لا يعكس فقط قدرات الأفراد ودافعيتهم، بل هو مرآة لفاعلية المنظمة ككل؛ ويُعد تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية لتحسين نوعية الأداء (Cascio, 2018).

وبناءً على تطوير الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء الوظيفي لموظفي جامعة غريان (كما هو مبين في الشكل 1)، أصبح من الضروري اختبار النموذج في الواقع الميداني؛ ولتحقيق ذلك، تم وضع خمس فرضيات أولية للتحقق من صحة النموذج وقوة العلاقات المقترحة، وذلك استناداً إلى نتائج الأدبيات السابقة المذكورة. ولأغراض الدراسة، تم عرض أسئلة البحث والفرضيات لتمكين القراء من فهم نطاق الدراسة بوضوح، حيث تم تطوير الفرضيات لتجيب بشكل مباشر على أسئلة البحث.



شكل 1. الإطار النظري

4. منهجية الدراسة

اعتمد البحث المنهج الكمي، واستخدم أسلوب المسح البحثي التجريبي؛ إذ يُعد المنهج الكمي نمطاً من أنماط البحث التي تتطابق مع المنهج الاستنتاجي الذي يتم فيه تحويل القضايا العامة إلى تفاصيل دقيقة، مما يمنح البحث أساساً نظرياً متيناً. وينقسم البحث الكمي إلى طريقتين: المنهج الوصفي، والمنهج التوضيحي. ويهدف البحث التوضيحي إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات، وتفسير كيفية تأثير متغير معين على متغير آخر (Kotler et al., 2006).

كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى إلى وصف وتقييم دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء من خلال جودة اتخاذ القرارات في جامعة غريان من وجهة نظر العاملين؛ إذ يعمل المنهج الوصفي التحليلي على المقارنة والتفسير والتقييم، وصولاً إلى تعميمات ذات معنى تثرى الرصيد المعرفي حول الموضوع. وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بجامعة غريان؛ لدراسة سمات وخصائص معينة حددها الباحثان لاستخلاص النتائج النهائية، وتكونت عينة الدراسة من (60) موظفاً؛ وتُعد هذه العينة ممثلة لخصائص وصفات المجتمع الأصلي، بحيث يمكن تعميم النتائج المستخلصة منها على مجتمع الدراسة ككل.

واتبع الباحثان خطوات محددة لتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (Smart-PLS 4)، والتي تضمنت: بناء الإطار المفاهيمي، وتقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي)، وتقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)، بالإضافة إلى تحديد مدى جودة مطابقة النموذج للإطار المفاهيمي المقترح.

1.4 جمع البيانات والعينة

اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تمثلت في الكتب، والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. أما فيما يتعلق بالجانب التحليلي، فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي صُممت خصيصاً لهذا الغرض ووُزعت على (60) موظفاً موزعين على عدد من كليات الجامعة، وقد تم استرجاع الاستبانات بالكامل، مما حقق نسبة استجابة بلغت 100%.

2.4 قياس المتغيرات

يعتمد التعريف الإجرائي للمتغير على السمات الملاحظة التي يمكن تحديدها وقياسها من خلال العناصر المكونة له؛ إذ يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغيرات البحث عبر فقرات الأداة (المقاييس). أما التعريف المفاهيمي لمتغير البحث، فيبقى محدوداً بصورة تجعله بمنأى عن التفسيرات المختلفة عما هو مشار إليه في الدراسة (Hair et al., 1998) ولتحديد مشكلات هذا البحث بدقة، توفرت حاجة ماسة لصياغة تعريف إجرائي لكل متغير؛ وذلك لحصر المتغيرات وقياسها بصورة موجزة وواضحة، تمنع أي تضارب في التفسير.

واستخدمت هذه الدراسة مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس البيانات، حيث تتراوح درجات المقياس من 1 إلى 5؛ إذ يشير الرقم (1) إلى "لا أوافق بشدة"، والرقم (2) إلى "لا أوافق"، والرقم (3) إلى "محايد"، والرقم (4) إلى "أوافق"، وصولاً إلى الرقم (5) الذي يشير إلى "أوافق بشدة". (Umar, 2003) وتتمثل طرق تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة في الوصف والتحليل الإحصائي الاستدلالي باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

5.5 النتائج

1.5 الملفات الشخصية للمستجيبين (الخصائص الديموغرافية)

تم توزيع ما مجموعه (60) استبياناً على موظفي جامعة غريان بمساعدة مكتب الموارد البشرية ورؤساء الأقسام، وتم استردادها بالكامل بنسبة استجابة 100%. ويُعد حجم هذه العينة (n = 60) كافياً ومناسباً لأغراض التحليل الإحصائي في هذه الدراسة (Andini et al., 2018; Orkaido & Deyganto, 2018). ويوضح الجدول (1) ملخصاً للخصائص الديموغرافية للمستجيبين:

جدول (1): الخصائص الديموغرافية للمستجيبين (n=60)

البيان	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 20 سنة	6	10%
	20 - 29 سنة	20	33.3%
	30 - 39 سنة	5	8.3%
	40 - 49 سنة	21	35%
	أكثر من 50 سنة	8	13.3%
الجنس	ذكر	26	43.3%
	أنثى	34	56.7%
المستوى التعليمي	ثانوية عامة وما يعادلها	26	43.3%
	جامعي (بكالوريوس/ليسانس)	16	26.7%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	15	25%
	أخرى	3	5%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	26	43.3%
	6 - 10 سنوات	5	8.3%
	11 - 15 سنة	6	10%
	16 - 20 سنة	8	13.3%
	أكثر من 20 سنة	15	25%

يتبين من الجدول (1) أن الفئة العمرية (40-49 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 35%، تليها الفئة (20-29 سنة) بنسبة 33.3%. كما تشير النتائج إلى تفوق نسبة الإناث (56.7%) على الذكور (43.3%). وفيما يخص المستوى التعليمي، فإن النسبة الأكبر هم من حملة الشهادة الثانوية (43.3%)، بينما يشكل حملة الشهادات الجامعية والعليا مجتمعين ما يزيد عن 50% من العينة. أما الخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج أن 43.3% من الموظفين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، في حين أن 25% لديهم خبرة تزيد عن 20 عاماً.

2.5 الإحصاء الوصفي للمتغيرات الكامنة

يهدف التحليل الوصفي إلى وصف تصورات المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة (التخطيط، الرقابة، جودة القرار، تحسين الأداء). ويوضح الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ حيث يشير الانحراف المعياري الصغير إلى تقارب القيم من المتوسط الحسابي. (Larson-Hall, 2010)

جدول (2): الإحصاء الوصفي للمتغيرات الكامنة.

المتغيرات	ن	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	60	-2.342	1.852	0.000	1.000

1.000	0.000	1.892	-1.841	60	الرقابة
1.000	0.000	1.404	-2.178	60	جودة اتخاذ القرارات
1.000	0.000	2.100	-1.366	60	تحسين الأداء

3.5 لصلاحية المتقاربة (Convergent Validity)

تستخدم الصلاحية المتقاربة للتأكد من قدرة الفقرات على قياس المتغير الكامن بدقة عبر "عامل التحميل" (Loading factor)، ويشترط أن تكون القيمة موجبة وأكبر من 0.6. كما تم قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) والموثوقية المركبة (CR) لضمان الاتساق الداخلي. (Hair et al., 2017)

جدول (3): نتائج الصلاحية المتقاربة وموثوقية الأداة.

المتغيرات	العناصر	عامل التحميل	متوسط التباين (AVE)	الموثوقية المركبة (CR)
التخطيط	ت1، ت4، ت5، ت6	0.747 - 0.883	0.655	0.883
الرقابة	ر7، ر8، ر9، ر10	0.753 - 0.890	0.668	0.889
اتخاذ القرارات	ق11، ق12، ق13، ق14	0.750 - 0.859	0.679	0.894
تحسين الأداء	د17، د18، د20	0.704 - 0.897	0.685	0.897

ملاحظة: تم استبعاد الفقرات (2، 3، 15، 16، 19) لعدم تحقيقها معايير الصلاحية المطلوبة.

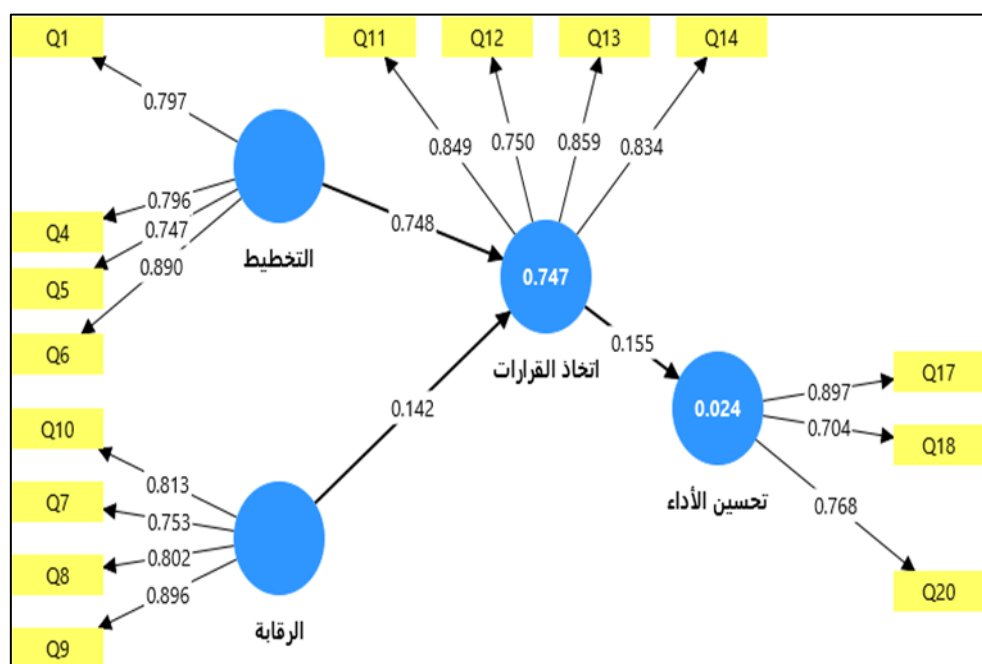
4.5 صلاحية التمايز (Discriminant Validity)

تؤكد صلاحية التمايز أن كل بناء (Structure) يقيس ظاهرة فريدة تختلف عن البناءات الأخرى (Sarstedt et al., 2017). تم استخدام معيار (Fornell & Larcker, 1981) الذي يقارن الجذر التربيعي لـ (AVE) مع ارتباطات المتغيرات.

جدول (4): نتائج الصلاحية التمايزية (Fornell-Larcker Criterion)

المتغيرات	اتخاذ القرارات	التخطيط	الرقابة	تحسين الأداء
اتخاذ القرارات	0.824			

		0.859	0.800	التخطيط
	0.818	0.780	0.726	الرقابة
0.794	0.177	0.111	0.155	تحسين الأداء



5.5 اختبار فرضيات النموذج الهيكلي

تم الحصول على التقديرات باستخدام طريقة PLS-SEM لعلاقات النموذج الهيكلي. طبقت هذه الدراسة على خمسة مستويات من الأهمية لقبول أو رفض الفرضيات بناءً على إحصائية t والقيمة p ، كما ذكر (Hair و Hult و Ringle و Sarstedt; 2017). القيم الحرجة شائعة الاستخدام للاختبارات ثنائية الطرف هي 1.65 (مستوى الأهمية = 10%)، و 1.96 (مستوى الأهمية = 5%)، و 2.57 (مستوى الأهمية = 1%). ويبين الجدول 5 معاملات المسار وأهميتها. ويظهر من نتائج جدول اختبار معامل المسار والافتراضات أن الفرضية الأولى وهي علاقة التخطيط باتخاذ القرارات الجيدة علاقة إيجابية لموظفي جامعة غريان ($P < 0.001$)؛ وبالتالي تدعم الفرضية، ولكن الفرضيات من الفرضية الثانية إلى الفرضية الخامسة فتظهر النتيجة في العلاقات أن تأثيرها كان سلبياً.

جدول (5): نتائج اختبار الفرضيات (معاملات المسار)

الفرضية	العلاقة	معامل المسار (β)	إحصائية (T)	قيمة (P)	النتيجة
H1	التخطيط -> اتخاذ القرارات الجيدة	0.748	6.793	0.000	قبول

H2	التخطيط - < تحسين الأداء	0.116	0.923	0.356	رفض
H3	الرقابة - < اتخاذ القرارات الجيدة	0.142	1.212	0.225	رفض
H4	الرقابة - < تحسين الأداء	0.022	0.572	0.567	رفض
H5	اتخاذ القرارات الجيدة - < تحسين الأداء	0.155	0.929	0.353	رفض

6. مناقشة النتائج (Discussion)

تُعد مرحلة مناقشة النتائج الجوهر التحليلي لهذه الدراسة، حيث يتم الربط بين المخرجات الرقمية لنموذج (Smart-PLS) والواقع التطبيقي في جامعة غريان. أظهرت النتائج تبايناً ملحوظاً بين المتغيرات، يمكن تفصيلها وتحليلها وفق الآتي:

أولاً: العلاقة بين التخطيط وجودة اتخاذ القرارات:

أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي قوي للتخطيط على جودة اتخاذ القرارات ($\beta = 0.748$). وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن التخطيط العلمي يوفر القاعدة المعلوماتية والبداية المدروسة التي تمكن متخذ القرار من الاختيار العقلاني (المنصور، 2000). في سياق جامعة غريان، يشير ذلك إلى أن وضع الخطط المسبقة يساهم في تقليل حالة عدم التأكد وتوضيح الرؤية أمام القيادات الأكاديمية والإدارية، مما يرفع من كفاءة القرار المتخذ.

ثانياً: التناقض بين التخطيط والرقابة وتحسين الأداء (النتائج السلبية):

على النقيض من النظريات التقليدية، كشفت النتائج عن تأثيرات سلبية لكل من التخطيط والرقابة على تحسين الأداء. يمكن تفسير هذا "التناقض الظاهري" من خلال عدة أبعاد سوسيولوجية وإدارية:

1. **الفجوة بين التخطيط والتنفيذ:** قد يكون التخطيط في الجامعة "تخطيطاً ورقياً" أو مركزياً بحتاً، لا يراعي المتطلبات الميدانية للموظفين، مما يحوله من أداة دعم إلى عائق إجرائي يسبب الإحباط ويقلل من المرونة المطلوبة لتحسين الأداء (محمود، 2011).
2. **نمط الرقابة التقليدي:** تشير النتائج السلبية للرقابة إلى ممارستها بأسلوب "بوليسي" يركز على تصيد الأخطاء والالتزام الحرفي باللوائح دون النظر إلى المخرجات الإبداعية. هذا النوع من الرقابة اللصيقة يؤدي حتماً إلى قتل المبادرة الشخصية وتدني الروح المعنوية، وهو ما أكدته (الفاعوري، 2008) بأن الرقابة القمعية تعيق التطور المؤسسي.
3. **المتغير الوسيط (جودة القرار):** أظهرت الدراسة أن جودة اتخاذ القرار بحد ذاتها أثرت سلباً على الأداء في مجتمع الدراسة. قد يعود ذلك إلى أن القرارات "الجيدة" بمعايير الإدارة العليا قد تكون "قاسية" أو "تقشفية" أو "تغييرية جذرياً" من منظور الموظفين، مما يولد مقاومة للتغيير تؤثر سلباً على معدلات الأداء الوظيفي في المدى القصير (اللامي، 2015).

ثالثاً: السياق التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي:

تتميز الجامعات بكونها منظمات ذات طبيعة خاصة (Professional Bureaucracy)، حيث يتطلب العمل فيها هامشاً كبيراً من الحرية الأكاديمية والإدارية. إن الإفراط في تطبيق آليات الرقابة الصارمة والتخطيط الجامد قد يتصادم مع هذه الطبيعة، مما يفسر سبب عدم دعم النتائج للفرضيات الإيجابية. إن نجاح المؤسسة يرتبط بمدى قدرة الإدارة على الموازنة بين "الانضباط التنظيمي" وبين "التمكين الوظيفي" (Empowerment) الذي يحفز الإبداع (آل سعود، 2008).

خلاصة المناقشة:

تستنتج الدراسة أن الخلل ليس في "وظيفتي" التخطيط والرقابة كفلسفة إدارية، بل في "ميكانزمات التطبيق" داخل جامعة غريان. فالنتائج تدق ناقوس الخطر حول ضرورة التحول من الإدارة بالسيطرة إلى الإدارة

بالأهداف، ومن الرقابة على العمليات إلى الرقابة على النتائج، لضمان أن تساهم هذه الوظائف في دفع عجلة الأداء بدلاً من عرقلتها.

7. التوصيات والآفاق المستقبلية

بناءً على التحليل السابق، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات الاستراتيجية:

1. إعادة هندسة العمليات الرقابية: التحول نحو الرقابة الذاتية والرقابة الوقائية التي تدعم الموظف، واستخدام أنظمة تقنية متطورة توفر تغذية راجعة فورية بدلاً من التفتيش التقليدي.
2. التخطيط بالمشاركة: إشراك الموظفين في المستويات الدنيا في عملية وضع الخطط لضمان واقعيتها وقابليتها للتنفيذ، مما يقلل من مقاومة الموظفين ويرفع من مستوى ولائهم للأهداف الموضوع.
3. تعزيز الكفاءة القيادية: تدريب القيادات الجامعية على مهارات "اتخاذ القرار التشاركي" وكيفية الموازنة بين المتطلبات الرسمية والاحتياجات الإنسانية للعاملين (القحطاني، 2016).
4. تطوير معايير الأداء: بناء مؤشرات أداء (KPIs) عادلة وواضحة ترتبط بنظام حوافز فعال، لضمان أن يشعر الموظف بجدوى التخطيط والرقابة في تطوير مساره المهني.

الدراسات المستقبلية:

يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة لفهم أثر اختلاف الثقافة التنظيمية على هذه المتغيرات. كما يدعو إلى استخدام المنهج النوعي (Qualitative Approach) عبر المقابلات المعمقة مع الموظفين لاستكشاف الأسباب النفسية والاجتماعية الكامنة وراء التأثير السلبي للرقابة والتخطيط على أدائهم.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- [1] أحمد، بسام محمود. (2006). دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- [2] أرمسترونج، ميشيل. (2004). المرجع الكامل في تقنيات الإدارة. مكتبة جرير.
- [3] اشتوي، محمد. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية بمجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(1)، 3-38.
- [4] آل سعود، سعود. (2008). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية (ط1). مكتبة الملك فهد الوطنية.
- [5] بوخمخ، عبد الفتاح، وهروم، عز الدين. (2010). تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 6(6).
- [6] حجاب، محمد منير. (2013). الإعلام والتنمية الشاملة (ط3). دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [7] الحربي، أحمد بن صالح. (2003). الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [8] درويش، ليلي إبراهيم، والبطروخ، سمر ماهر. (2012). الرقابة الاستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني: دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- [9] دره، عمر محمد. (2009). مدخل إلى الإدارة. دار الباسل.
- [10] الدليمي، عبد الرزاق محمد. (2010). الإعلام إشكاليات التخطيط والممارسة (ط1). دار جرير للنشر والتوزيع.

- [11] الرجبي، محمد تيسير. (2009). محاسبة التكاليف. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
- [12] الرمحي، نضال محمود. (بدون تاريخ). استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. جامعة الزرقاء.
- [13] سعدة، هناء خميس. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- [14] سليمان، حنفي. (1994). السلوك التنظيمي والأداء. دار الجامعة المصرية.
- [15] السهيل، طلال عبد الوهاب. (2007). قياس فاعلية الرقابة الداخلية من وجهة نظر أجهزة الرقابة المالية الحكومية في الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان للدراسات العليا.
- [16] السياغي، حمود محمد. (2007). إعداد الموازنات التخطيطية. الدورة التدريبية لبرنامج نسيج، مركز تطوير الشباب اقتصادياً.
- [17] شاهين، سمر. (2007). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- [18] شقير، أماني. (2005). تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإسكندرية.
- [19] طراونة، حسين، وعبد الهادي، توفيق. (2011). الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة. دار الحامد للنشر.
- [20] عاشور، محمد حسين. (2019). دور التمكين في عملية اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- [21] عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين. (1999). إدارة الموارد البشرية (ط1). دار وائل للطباعة والنشر.
- [22] عباس، علي. (2002). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال (ط1). إثراء للنشر والتوزيع.
- [23] عبد الرزاق، محمد عثمان. (2002). أصول التدقيق والرقابة الداخلية (ط2). دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- [24] عبد العال، محمد حسين. (2017). إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- [25] عبد المحسن، توفيق. (1990). تقييم الأداء: مدخل جديد لعلم جديد (ط1). دار النهضة العربية.
- [26] العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [27] العرايشي، حسن عفيف. (2015). واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- [28] العزاز، عبد الله بن سلمان. (2010). اتخاذ القرارات الصعبة (ط1). دار المريخ للنشر.
- [29] عياصرة، معن محمود، وبني أحمد، مروان محمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري (ط1). دار صفاء.
- [30] الغول، رشا. (2013). التقييم الذاتي للرقابة (ط1). مكتبة الوفاء القانونية.
- [31] الفاعوري، محمد. (2008). الإدارة بالرقابة (ط1). دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- [32] الفراء، ماجد عبد السلام، وشاهين، سمر محمد. (2009). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 17، (2).

- [33] القحطاني، سالم. (2016). القيادة الإدارية (ط3). مكتبة المتنبي.
- [34] القضاء، حسن صالح. (2008). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 28. (2)
- [35] اللامي، غسان قاسم. (2015). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- [36] محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات (ط1). دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- [37] المصري، فريد الصحن. (1991). إدارة الأعمال. الدار الجامعية.
- [38] المنصور، كاسر نصر. (2000). نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [39] النميان، عبد الله. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المراجع باللغة الإنجليزية:

- [40] Cascio, W. F. (2018). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill Education.
- [41] Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). Multivariate Data Analysis (5th ed.). Prentice Hall International Inc.
- [42] Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing Management. Pearson Education Inc.
- [43] Qiang, X. F. (2008). Incentive Mechanism Towards Knowledge Based Employees in Hunan Nonferrous Metals Group [Master's Thesis]. Central South University, China.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of CJHES and/or the editor(s). CJHES and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.