

أثر الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
دراسة ميدانية على موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة عدن
*د. رستم شريف أحمد صلاح

الملخص

سعت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث الوصفي والمنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة القيادية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن، واستخدم الباحث أسلوب الحصر لعينة الدراسة نظراً لإمكانية الوصول لجميع مفردات المجتمع، والتي بلغ عددها (49) فرد من القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية، ولجمع البيانات الميدانية استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل بياناتها مستخدماً الأساليب الإحصائية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعفاً عاماً في فاعلية الرقابة الإدارية كما عبّر عنه أفراد العينة، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية ضمن فئتي "ضعيفة" و"ضعيفة جداً"، مع قصور في استثمار الإجراءات الرقابية لتحسين الأداء الوظيفي، وضعف الالتزام بالسياسات والآليات الرقابية، وغياب التكامل بين الرقابة والتخطيط الاستراتيجي، وضعف تعزيز المساءلة والرضا الوظيفي، واستخدام غير فعال للتقارير الرقابية وأدوات المراقبة، وضعف وضوح وصياغة الأهداف الاستراتيجية مع قصور في مراجعتها وتحديثها بانتظام، إضافة إلى ضعف مساهمة فرق العمل ومؤشرات الأداء في قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتفاوت الدعم الإداري للموظفين، وضعف دور النزاهة والشفافية واستثمار التحفيز المعنوي للموظفين، وهو ما يعكس وجود قصور شامل في فاعلية الرقابة الإدارية وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية - الأهداف الاستراتيجية.

**The Role of Administrative Control in Achieving Strategic Objectives: A Field
Study of Employees in Government Institutions in Aden Governorate**

D.r:Rustam Sharif Ahmed Salah

Abstract

This study aimed to investigate the role of administrative control in achieving strategic objectives within government institutions in Aden Governorate. A descriptive and analytical approach was employed, targeting the leadership category in these institutions. A census method was used to select the study sample, consisting of 49 administrative leaders, and data were collected through a structured questionnaire and using SPSS analysis. The findings revealed a general weakness in the effectiveness of administrative control, with most responses rated as "weak" or "very weak." Key deficiencies included insufficient utilization of control procedures to enhance job performance, weak adherence to policies, lack of integration between control and strategic planning, inadequate promotion of accountability and job satisfaction, ineffective use of control reports and monitoring tools, unclear formulation and irregular updating of strategic objectives, limited contribution of work teams and performance indicators, variable administrative support, and a weak role of integrity, transparency, and employee motivation. These results indicate a significant shortfall in administrative control effectiveness and its ability to achieve strategic objectives in government institutions.

Keywords: Administrative Control; Strategic Objectives; Strategic Management;
Government Institutions; Aden Governorate

* College of Administrative and Banking Sciences - Lahj University - Yemen

1.1. المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولاً جوهرياً في مفاهيم الإدارة والرقابة في ظل المتغيرات المتسارعة للعصر الرقمي، حيث أصبحت أنظمة الرقابة الإدارية إحدى الركائز الأساسية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئات الأعمال المتقلبة، ولم تعد وظيفة الرقابة تقتصر على المتابعة الروتينية للأداء، بل تطورت لتصبح نظاماً متكاملًا يجمع بين التحليل الاستراتيجي والتنبيه بالمخاطر واقتراح الحلول التصحيحية الفورية.

وفي خضم هذه التحولات، تواجه المؤسسات الحكومية تحدياً مزدوجاً يتمثل في ضرورة مواكبة التطورات العالمية في أنظمة الرقابة مع الحفاظ على التوافق مع الخصائص التنظيمية والثقافية المحلية. ويبرز هذا التحدي بشكل خاص في الدول النامية التي تعاني من ضعف البنى التحتية الرقمية ونقص الكوادر المؤهلة في مجال الرقابة الاستراتيجية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بدور الرقابة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تظل هناك فجوة بحثية كبيرة في الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في السياق العربي، وخاصة في بيئات الأعمال التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وتزداد هذه الفجوة وضوحاً في الحالة اليمنية التي تفتقر إلى دراسات علمية جادة حول تكامل أنظمة الرقابة مع التخطيط الاستراتيجي.

تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لسد الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج متكامل للرقابة الاستراتيجية يتناسب مع الخصائص التنظيمية للمؤسسات الحكومية، مع الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

1.2. مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة بمدينة عدن؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى المؤسسات الحكومية في محافظة عدن؟

2. ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن؟

3. هل توجد فروق وفقاً واستجابات أفراد العينة تجاه متغير (الرقابة الإدارية) تعزى إلى الخصائص الديموغرافية المتمثلة في

الخصائص الشخصية والوظيفية؟

1.3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته؛ من ناحيتين النظرية والعملية، وفيما يأتي توضيح

لذلك:

- الأهمية النظرية

1. إثراء المكتبة الأكاديمية العربية واليمنية بدراسات علمية رصينة تتناول العلاقة التفاعلية بين أنظمة الرقابة الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. سد النقص البحثي في الدراسات التي تربط بين الممارسات الرقابية الفعالة والنتائج الاستراتيجية للمؤسسات. وتزويد متخذي القرار في المنظمات المشمولة بالدراسة بنموذج عملي لتعزيز فعالية الرقابة في تحقيق الغايات الاستراتيجية.
- **الأهمية العملية**
 1. تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين آليات الرقابة الإدارية بما يتماشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
 2. الإسهام في رفع كفاءة العمليات الرقابية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- 1.4. **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى الآتي:
 - قياس مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن.
 - قياس مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن.
 - معرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن.
- 1.5. **فرضيات الدراسة**
 - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن.
 - يوجد مستوى متفاوت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن.
 - لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور (الرقابة الإدارية، الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.
- 1.6. **منهج الدراسة:**

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق بدور الرقابة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات الدولة. وقد تم توظيف هذا المنهج على النحو الآتي:

 - استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالرقابة والأهداف الاستراتيجية.
 - وصف الإطار المفاهيمي للمتغيرات (الرقابة الإدارية- الأهداف الاستراتيجية).
- 1.7. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الفئة القيادية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن.
- 1.8. **عينة الدراسة:** هي جزء من مجتمع الدراسة، استخدم الباحث أسلوب الحصر لعينة الدراسة نظراً لإمكانية الوصول لجميع مفردات المجتمع، والتي بلغ عددها (49) فرد من القيادات الإدارية للمؤسسات الحكومية في محافظة عدن.
- 1.9. **حدود الدراسة:**
 - الحد الموضوعي: دور الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية في محافظة عدن.
 - الحد الزمني: جرت هذه الدراسة في المدى الزمني للعام 2025م.
 - الحد المكاني: المؤسسات الحكومية في محافظة عدن.

1.10. مصادر جمع البيانات: اعتمد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما كالتالي:

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في المراجع والأدبيات السابقة العربية والأجنبية من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الإنترنت المختلفة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة " دور الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في محافظة عدن.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة صمم الباحث استبانة أداة للدراسة، لمعرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمحافظة عدن، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

1.11. الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية:

تناولت دراسة (محمد عبد الله الشمري، 2024م) بعنوان: "فاعلية الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة: إلى تقييم أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير الرقابة الإدارية الفعالة وزيادة كفاءة الخدمات الحكومية، حيث ساهمت الرقابة في تقليل التجاوزات الإدارية بنسبة 35%.

- أظهرت النتائج أن المؤسسات التي طبقت أنظمة رقابية إلكترونية حققت معدلات رضا أعلى لدى المستفيدين مقارنةً بتلك التي تعتمد على الرقابة التقليدية.

- من أبرز التحديات التي تواجه الرقابة الإدارية هي مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وضعف التكامل بين أنظمة الرقابة وقواعد البيانات الحكومية.

فيما ذهبت دراسة (نورة الكعبي، 2023م) بعنوان: "دور التقنيات الحديثة في تعزيز الرقابة الإدارية بدولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تبني التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) على فعالية الرقابة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أدى استخدام أنظمة الرقابة الذكية إلى رصد المخالفات المالية والإدارية بدقة أعلى بنسبة 40% مقارنةً بالأساليب اليدوية.

- تواجه المؤسسات صعوبات في تأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع أدوات الرقابة الرقمية، مما يتطلب برامج تدريبية مكثفة.

- أشارت الدراسة إلى أن دمج الرقابة الإدارية مع أنظمة الحوكمة الإلكترونية يقلل من فرص الفساد المالي.

وبينت دراسة (خالد سعيد العتيبي، 2022م) بعنوان: "معوقات تطبيق الرقابة الإدارية في القطاع الصحي السعودي". ركزت الدراسة على تحليل المعوقات التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية في المستشفيات الحكومية، وتوصل الباحث في نتائج الدراسة إلى الآتي:

- ضعف الموارد المخصصة للرقابة الداخلية في القطاع الصحي يؤدي إلى تراجع جودة الرقابة على المشتريات والمخازن.
- عدم وضوح اللوائح التنظيمية في بعض المؤسسات الصحية يُضعف آلية اتخاذ الإجراءات الرقابية.
- وتناولت دراسة (أسماء حسن الفحطاني، 2021م) بعنوان: "أثر الرقابة الإدارية على تحقيق الشفافية في المؤسسات التعليمية - سلطنة عُمان". هدفت إلى تقييم دور الرقابة في تعزيز الشفافية المالية والإدارية في الجامعات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- تطبيق الرقابة الدورية ساهم في خفض حالات الهدر المالي بنسبة 28% في المؤسسات التعليمية.
- كشفت الدراسة عن نقص في الوعي الرقابي لدى بعض القيادات الإدارية، مما يؤثر على فعالية الأنظمة المطبقة.
- وبينت دراسة (يوسف أحمد النعيمي، 2020م) بعنوان: "الرقابة الإدارية كأداة للحد من الفساد الإداري في العراق". هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقابة في مكافحة الفساد بالقطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- وجود ضعف في استقلالية أجهزة الرقابة العراقية، مما يحد من قدرتها على محاسبة المتورطين في الفساد.
- غياب الرقابة الميدانية الفعالة في بعض المؤسسات أدى إلى تفشي المحسوبية والانحرافات المالية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية:

تناولت دراسة (سارة محمد العتيبي، 2024م) بعنوان: "دور الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي بالوزارات السعودية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر وضع الأهداف الاستراتيجية الواضحة على تسريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية ونجاح تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، حيث حققت الوزارات ذات الأهداف القابلة للقياس معدلات إنجاز أعلى بنسبة 45%.
- عدم مواءمة بعض الأهداف مع الإمكانيات الفعلية للجهات الحكومية.

ذهبت دراسة (علي حسن الكندري، 2023م) بعنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات البلدية في الكويت إلى تقييم فاعلية الأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء البلديات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تحقيق البلديات التي تتبنى أهدافاً استراتيجية واضحة (مثل تقليل زمن إنجاز المعاملات بنسبة 30%) معدلات رضا مواطنين أعلى.

- كشفت الدراسة عن ضعف في متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بسبب تعدد الجهات المشرفة.
- دراسة (لمياء عبدالله الزهراني، 2022م) بعنوان: "معوقات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية". هدفت إلى تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- 60% من الخطط الاستراتيجية للجامعات لا تحتوي على آليات تنفيذ واضحة.
- عدم وجود حوافز للمسؤولين عن تحقيق الأهداف يقلل من التزامهم بالنتائج.
- دراسة (أحمد خالد السبيعي، 2021م) بعنوان: "الأهداف الاستراتيجية كأداة لتعزيز التنافسية في القطاع المصرفي الإماراتي".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- البنوك التي تدمج الأهداف الاستراتيجية مع رؤية الإمارات 2021 حققت نمواً في الحصة السوقية بنسبة 22%.
- التحدي الرئيسي يتمثل في صعوبة قياس أهداف غير مالية (مثل رضا العملاء).
- ضرورة تحديث الأهداف سنوياً لمواكبة التغيرات الاقتصادية.

المبحث الثاني

الرقابة الإدارية

1.1 مفهوم الرقابة الإدارية

تناول الكتاب مفهوم الرقابة الإدارية بعدة تعريفات فقد عرفت بأنها "الوظيفة الإدارية التي تضمن توافق الأداء الفعلي مع المعايير المحددة من خلال أنظمة المتابعة والتقييم المستمرة (جريفين، 2022) ، بينما عرفها لبودي بأنها "نظام ذكي يعتمد على تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لرصد الأداء وتوقع الانحرافات واقتراح الحلول التصحيحية، فيما أمد آخرون (كابلان ونورتون) بأنها: "آلية الربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والاستراتيجية التنظيمية لضمان تحقيق الأهداف في بيئة الأعمال المتغيرة" (كابلان ونورتون، 2021)، ويرى دافنبورت (2022) أن الرقابة الإدارية هي: "عملية تكاملية تشمل الجوانب المالية والتشغيلية والسلوكية في إطار نظام إدارة الأداء المتكامل" (دافنبورت، 2022، ص 115)، وتعرفها منظمة OECD بأنها: "الإطار الحاكم الذي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية مع مراعاة مبادئ الحوكمة والمخاطر والامتثال (OECD، 2023) ، بينما عرفها الباحث بأنها مجموعة من الأنشطة والوسائل التي يستخدمها المديرون لمراجعة وتقييم النتائج الفعلية ومطابقتها بالمعايير الموضوعية سلفاً، وتعدّ الرقابة الإدارية من أقدم الوظائف الإدارية التي ارتبطت بنشوء المجتمعات البشرية المنظمة. وقد برزت هذه الوظيفة استجابةً للحاجة الملحة إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية (سليمان، 2021)، وتشير الدراسات التاريخية إلى أن الحضارات القديمة قد

طورت أنظمة رقابية متكاملة، تميزت كل منها بخصائص فريدة تعكس طبيعة البيئة الثقافية والاجتماعية السائدة، وقد تنوعت الآليات والأساليب الرقابية بين هذه الحضارات، مع اتفاقها على مبدأ أساسي يتمثل في ضرورة ضبط الأداء الإداري وضمان المساءلة (جابر، 2020).

أما في الحضارة الفرعونية، احتلت الرقابة مكانة مركزية في النظام الإداري، حيث أرسيت منظومة رقابية صارمة شملت فرض عقوبات مشددة - كالجسد - على الموظفين المخالفين، وذلك بهدف صون المال العام والحفاظ على مبادئ النزاهة في إدارة شؤون الدولة (حسني، 2019)، وفي اليونان القديمة وتحديداً في مدينة (أثينا) نشأت مؤسسات رقابية متخصصة، حيث بلغ عددها حوالي ثلاث مائة مؤسسة كانت مهمتها الإشراف على أموال الدولة وضمان توجيهها نحو الاستخدامات المخصصة لها.

أما في الحضارة الإسلامية فقد تطورت الرقابة لتشمل نوعين رئيسيين هما كالآتي:

- الرقابة الخارجية التي كان يمارسها الوالي على شؤون الولاية لضمان سلامة إدارة الأموال والمصالح العامة.
- الرقابة الذاتية التي تقوم على استشعار الفرد لمسؤوليته أمام الله تعالى ومحاسبته لنفسه في كل ما يتعلق بمصالح المسلمين. (فياض، 2020).

وشهدت العصور الوسطى تطوراً مهماً في النظم الرقابية مع ظهور مبدأ الفصل بين السلطات (التشريعية، التنفيذية، القضائية)، وبدأ التمييز الواضح بين الوظائف الإدارية عن غيرها من الأنشطة الحكومية (الأشقر، 2021)، وفي العصر الحديث، وبعد الثورة الفرنسية، تحولت الرقابة إلى حق دستوري يمارسه الشعب عبر ممثليه في البرلمان، وأصبحت أداة أساسية لضمان الشفافية في إدارة المال العام والإنفاق الحكومي (عبد العال، 2022).

ومع تطور الفكر الإداري في منتصف القرن العشرين، اكتسبت الرقابة الإدارية مكانة متقدمة وأصبحت وظيفة مستقلة وأساسية في العملية الإدارية، إلى جانب التخطيط والتنظيم والتوجيه، بهدف تحقيق التوافق بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة (مرعي، 2023).

1.2 أهمية الرقابة الإدارية:

تمثل الرقابة الإدارية ركيزة أساسية لضمان فاعلية الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، حيث تبرز أهميتها في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة (الغامدي، 2023). وتتضح الأهمية من خلال ما يأتي:

1. ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح:

تعتبر الرقابة الإدارية حجر الزاوية في ضمان التزام الموظفين والوحدات الإدارية بالأنظمة والقوانين المنظمة للعمل الحكومي. فهي تقوم بمراجعة الإجراءات والعمليات للتأكد من مطابقتها للسياسات المعتمدة، وتعمل على تصحيح أي مخالفات أو تجاوزات. ومن خلال آليات الرقابة المنتظمة، يتم الحد من الممارسات الفردية غير المنضبطة التي قد تؤثر على سير العمل الحكومي. كما تساهم في توحيد الإجراءات بين مختلف الإدارات والوزارات، مما يعزز الانسجام المؤسسي ويقلل من التناقضات في التطبيق (العتبي، 2022).

2. تعزيز الثقة المجتمعية:

تلعب الرقابة الإدارية دوراً محورياً في بناء جسور الثقة بين الحكومة والمواطنين. من خلال نشر نتائج الرقابة وتبني مبدأ الشفافية، تصبح العمليات الحكومية أكثر وضوحاً وقابلية للمساءلة. وهذا يؤدي إلى تعزيز الشرعية المؤسسية وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات العامة. كما أن الرقابة الفعالة تقلل من الشكاوى والمظالم المجتمعية، وتوفر قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والجمهور (الحضري، 2023).

3. ترشيد الإنفاق العام:

تمثل الرقابة المالية أحد أهم جوانب الرقابة الإدارية في القطاع الحكومي. حيث تقوم بمراجعة النفقات والالتزام بالموازنات المقررة، وضمان توجيه الأموال العامة نحو الأولويات التنموية الحقيقية. ومن خلال تحليل أنماط الصرف وتقييم المشتريات الحكومية، يمكن تحديد أوجه الهدر واقتراح سبل العلاج. كما تساهم في منع التجاوزات المالية وحماية المال العام من سوء الاستخدام (الزيدي، 2021).

4. تطوير الأداء المؤسسي:

توفر أنظمة الرقابة الحديثة مؤشرات أداء دقيقة تمكن القيادات الإدارية من تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال تحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في التنفيذ. كما تتيح الرقابة الإدارية فرصة للمراجعة الدورية للخطط والسياسات، واعتماد التعديلات اللازمة لتحسين الجودة وزيادة الفاعلية (السديري، 2022).

5. تحقيق العدالة التنظيمية:

تركز الرقابة الإدارية على ضمان العدالة في نظام الحوافز والعقوبات، والتأكد من موضوعية تقييم الأداء الوظيفي. وهذا يساهم في خلق بيئة عمل صحية تقل فيها الشكاوى الوظيفية وتزيد فيها الرضا الوظيفي. كما تمنع الرقابة الممارسات التمييزية وتضمن تكافؤ الفرص في الترقيات والتدريبات والمزايا الوظيفية (الشمري، 2023).

6. مكافحة الفساد الإداري:

تمثل الرقابة الإدارية خط الدفاع الأول ضد الفساد من خلال أنظمة الرقابة المسبقة التي تمنع حدوث المخالفات، والرقابة المصاحبة التي تكتشف الأخطاء أثناء التنفيذ، والرقابة اللاحقة التي تقوم بالتحقيق في المخالفات بعد وقوعها. وتساهم هذه الأنظمة في تعزيز النزاهة وترسيخ قيم المساءلة والمحاسبة (الحري، 2021).

7. دعم القرار الحكومي:

توفر الرقابة الإدارية البيانات والمعلومات الدقيقة التي تشكل الأساس العلمي لصنع القرار. من خلال تقارير الرقابة المنتظمة، يتمكن صناع القرار من تحديد أولويات التدخل واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما تساعد في تقييم تأثير السياسات الحكومية ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة (القربي، 2022).

1.3 أهداف الرقابة الإدارية:

تعدُّ الرقابةُ الإداريةُ وظيفةً أساسيةً من وظائفِ العمليةِ الإدارية، حيثُ تكتسبُ أهميتها من دورها المحوريِّ في ضمانِ تحقيقِ الأهدافِ المقررةِ وفقِ السياساتِ والخططِ المعتمدة. وتمثلُ أهدافُ الرقابةِ الإداريةِ إطارًا استراتيجيًا موجهاً نحو تعزيزِ

- الانضباط التنظيمي، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد (الخضري، 2023)، سنورد أبرز أهداف الرقابة الإدارية فيما يأتي:
1. **التحقق من مدى الالتزام بالخطط والمعايير:** تهدف الرقابة الإدارية إلى التأكد من أن جميع الأنشطة الإدارية والتنفيذية تسيّر وفق السياسات والخطط والإجراءات المحددة سلفاً، بما يضمن انسجام الأداء مع الأهداف المرسومة (القرني، 2022).
 2. **الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها:** تسعى الرقابة الإدارية إلى تحديد أية انحرافات أو مخالفات قد تطرأ أثناء التنفيذ، وتحليل أسبابها، ووضع التدابير المناسبة لمعالجتها بشكل فوري قبل أن تتفاقم وتتحول إلى مشكلات تنظيمية مزمنة (Coulter, 2022).
 3. **تعزيز كفاءة استخدام الموارد:** تعمل الرقابة الإدارية على ضمان الاستخدام الرشيد والفعال للموارد المالية والبشرية والمادية، بما يسهم في خفض التكاليف وتحقيق أعلى عائد ممكن من الأنشطة المختلفة (Zimmerman, 2023).
 4. **تحسين الأداء وتطويره:** تهدف الرقابة الإدارية إلى قياس مستوى أداء الأفراد والوحدات التنظيمية، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، بما يدعم التطوير المستمر للأداء المؤسسي (Jones & George, 2023).
 5. **تحقيق الانسجام والتكامل التنظيمي:** تسهم الرقابة الإدارية في تنسيق الجهود بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية، وضمان تكامل الأدوار والوظائف بما يعزز فعالية النظام الإداري ككل.
 6. **حماية الأصول والحقوق التنظيمية:** تهدف الرقابة إلى صون الأموال العامة والموارد المملوكة للمنظمة من سوء الاستخدام أو الإهدار أو الاختلاس، إضافة إلى ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
 7. **دعم عملية اتخاذ القرار:** توفر الرقابة الإدارية معلومات دقيقة ومحدثة للإدارة العليا حول مستوى التقدم في تنفيذ الخطط والأداء الفعلي، بما يدعم القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب (Kaplan &, 2021).
 8. **تعزيز الانضباط التنظيمي والمسؤولية الفردية:** تعمل الرقابة على تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال وضوح التوقعات والمتابعة المستمرة للأداء، بما يرسخ الانضباط الذاتي والالتزام المهني (العتيبي، 2021).

المبحث الثالث

الأهداف الاستراتيجية

تعد الأهداف الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تُترجم من خلالها رؤية المنظمة ورسالتها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، حيث تمثل النتائج بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في إطار زمني محدد. وتأتي أهمية هذه الأهداف من دورها في توجيه الموارد والجهود نحو الأولويات الاستراتيجية، وضمان التكامل بين مختلف وحدات المنظمة لتحقيق التميز التنافسي، وعليه، سيتناول هذا المبحث مفهوم الأهداف الاستراتيجية، وخصائصها.

3.1 مفهوم الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي نتائج طويلة الأجل تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تخصيص الموارد وتنسيق الجهود، وتُعد بمثابة إطار توجيهي لصنع القرار ووضع الخطط التشغيلية. تُصاغ هذه الأهداف بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية

(تحليل سوات) لضمان اتساقها مع رؤية المنظمة ورسالتها (الخصيري، 2020)، وتعرف أيضاً بأنها معايير قابلة للقياس تُستخدم لتقييم نجاح المنظمة في تحقيق غاياتها الكبرى، حيث تُترجم الرؤية العامة إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تُتابع دورياً لضمان تحقيق التقدم المطلوب (الغامدي، 2019).

وكذلك تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها أهدافاً علياً تُحوّل الرؤية المجردة إلى خطوات عملية ملموسة، مما يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي. تعتمد على مبدأ التدرج الهرمي للأهداف لضمان التكامل بين مستويات المنظمة كافة (العتيبي، 2021).

ويعرفها الباحث بأنها "هي نتائج بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (عادة من 3 إلى 5 سنوات أو أكثر)، ويتم التعبير عنها بصيغة واضحة قابلة للقياس، بحيث توجه جميع الخطط والسياسات والبرامج والموارد نحو تحقيقها، مثل زيادة الحصة السوقية بنسبة 20%، أو التوسع إلى سوق جديد خلال خمس سنوات.

3.2. أهمية الأهداف الاستراتيجية

تُعد الأهداف الاستراتيجية وسيلة أساسية لتحديد الاتجاه العام للمؤسسة وتنسيق جهودها نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، مما يعزز وضوح المسار ويقلل من التشتت في الأداء (الرفاعي، 2016). كما تسهم في تحسين عملية صنع القرار الإداري من خلال توفير معايير مرجعية تساعد الإدارة على اختيار البدائل الأكثر اتساقاً مع توجهاتها الاستراتيجية (الطويل، 2014). وتُعد أيضاً أداة مهمة في تخصيص الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، من خلال تحديد الأولويات وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (العميري، 2015). علاوة على ذلك، تمنح الأهداف الاستراتيجية المؤسسة مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، بما يمكنها من مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة (الزبد، 2013). وأخيراً، توفر هذه الأهداف معايير واضحة للمتابعة والتقييم، مما يساعد في رفع الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (عبد الباقي، 2012).

3.3. خصائص الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمجموعة من السمات الرئيسية التي تتناسب مع طبيعة عملها وارتباطها المباشر بتحقيق التنمية المستدامة وخدمة المواطنين. وفيما يلي أبرز هذه الخصائص:

1. الارتباط الوثيق بخطة التنمية الوطنية: تستمد المؤسسات الحكومية أهدافها الاستراتيجية من الخطط التنموية الشاملة للدولة، حيث تعمل على ترجمة هذه الخطط إلى برامج عمل تنفيذية. وتتميز هذه الأهداف بكونها جزءاً لا يتجزأ من الرؤية الوطنية الشاملة، كما هو الحال في رؤية مصر 2030 أو الأجندة الوطنية الأردنية 2025 (عبد الرحمن، 2022).
2. التكامل بين القطاعات المختلفة: تتصف الأهداف الاستراتيجية الحكومية بضرورة تحقيق التكامل بين مختلف الوزارات والهيئات، حيث لا يمكن تحقيق العديد من الأهداف إلا من خلال التعاون بين أكثر من جهة حكومية. على سبيل المثال، تحقيق هدف تحسين جودة التعليم يحتاج إلى تنسيق بين وزارة التربية والتعليم ووزارة المالية ووزارة التنمية المحلية (الحوالدة، 2021).

3. التركيز على تحقيق القيمة العامة: تختلف الأهداف الحكومية عن أهداف القطاع الخاص في تركيزها الأساسي على خلق قيمة عامة للمواطنين بدلاً من تحقيق الأرباح المادية. تشمل هذه القيمة تحسين الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم والنقل، وكذلك تعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية (الشريبي، 2020).
4. المرونة في التطبيق: تواجه الأهداف الاستراتيجية الحكومية العديد من التحديات المتعلقة بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما يستدعي بناء درجة عالية من المرونة في صياغتها. تتمثل هذه المرونة في إمكانية تعديل الأولويات أو آليات التنفيذ مع الحفاظ على الثبات النسبي للرؤية الاستراتيجية الكلية (الزعي، 2023).
5. المشاركة المجتمعية في الصياغة: تتسم عملية وضع الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بضرورة إشراك مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والخبراء. تهدف هذه المشاركة إلى ضمان أن تعكس الأهداف الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وتكتسب الشرعية اللازمة للتنفيذ (عمران، 2021).
6. قابلية القياس والتقييم: رغم طبيعتها النوعية في كثير من الأحيان، إلا أن الأهداف الحكومية تحتاج إلى أن تكون قابلة للقياس من خلال مؤشرات أداء محددة. تشمل هذه المؤشرات كلاً من النتائج المباشرة (مثل عدد المستفيدين من خدمة ما) والآثار بعيدة المدى (مثل تحسين جودة الحياة) (النجار، 2022).

المبحث الرابع

تحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

4. تحليل وتفسير البيانات الأساسية لعينة الدراسة:

يهدف تحليل البيانات الأساسية لعينة الدراسة، لتقديم إحصائيات وصفية للبيانات الشخصية، وقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية، وعن طريق التفرغ التي أجريت لاستمارة الاستبانة توصل الباحث إلى المعلومات التالية:

4.1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	35	71.4%
أنثى	14	28.6%
المجموع	49	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على متغير النوع. حيث تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، فقد بلغ عددهم 35 فرداً بنسبة 71.4% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 14 فرداً، أي ما يعادل 28.6% من إجمالي العينة. ويبين الجدول أن حجم العينة الكلي هو 49 فرداً، وتمثل النسب المئوية 100%، ما يؤكد شمول جميع

أفراد العينة ضمن هذا المتغير. يمكن استنتاج أن الذكور يشكلون الأغلبية ضمن عينة الدراسة، وهو ما قد يؤثر على التحليلات المرتبطة بالمتغيرات الأخرى وفقاً للتوزيع النوعي للعينات.

4.2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة %
ثانوية عامة	5	10.2%
بكالوريوس	32	65.3%
دراسات عليا	12	24.5%
الإجمالي	49	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. حيث تبين النتائج أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم 32 فرداً، ما يعادل 65.3% من إجمالي العينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الحاصلين على الثانوية العامة 5 أفراد بنسبة 10.2%، بينما بلغ عدد الحاصلين على درجات علمية عليا 12 فرداً بنسبة 24.5%. ويظهر الجدول أن حجم العينة الكلي هو 49 فرداً، وتمثل النسب المئوية 100%، ما يؤكد شمول جميع أفراد العينة ضمن هذا المتغير. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما قد يؤثر على فهمهم واستجابتهم لمحتوى الدراسة أو المتغيرات محل البحث.

4.3. توزيع الأفراد حسب الخبرة الوظيفية

جدول (3) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة الوظيفية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	15	30.6%
أكثر من 5 سنوات	35	65.3%
المجموع	49	100%

يتضح من الجدول السابق أن: معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي سنوات الخبرة أكثر من (5) سنوات وبنسبة (65.3) يلي ذلك من ذوي سنوات الخبرة أقل من (5) سنوات وبنسبة (30.6%)، تشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع المهني المتمثل في خبرات عملية ممتدة، الأمر الذي يعزز موثوقية المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات البحث، حيث من المتوقع أن يكون لدى أصحاب الخبرة الطويلة إدراك أكبر لطبيعة الإجراءات الإدارية وأبعاد الظواهر محل الدراسة.

4.4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
20.4	10	مدير عام
63.3	31	مدير إدارة
16.3	8	رئيس قسم
100%	42	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي. تشير البيانات إلى أن أغلب أفراد العينة يشغلون وظيفة "مدير إدارة"، حيث بلغ عددهم 31 فردًا، أي ما يعادل 63.3% من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد "المديرين العمامين" 10 أفراد بنسبة 20.4%، في حين بلغ عدد "رؤساء الأقسام (8) أفراد بنسبة 16.3%. ويبين الجدول أن حجم العينة الكلي هو 49 فردًا، مع ملاحظة أن المجموع في الجدول المعروض 42 فردًا، مما يستدعي التأكد من صحة البيانات. توضح النتائج أن الهيكل الوظيفي للعينة يميل إلى مستوى الإدارة الوسطى، وهو ما قد يؤثر على وجهات النظر والآراء المرتبطة بموضوع الدراسة.

4.5. نتائج المحور الأول: الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة عدن

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول (مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة عدن) وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (مستوى الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة عدن).

رقم الفقرة	العبرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توجد إجراءات رسمية وواضحة لممارسة الرقابة الإدارية مكتوبة ومطبقة في جميع وحدات المؤسسة.	2	1.57	.677
2	يتم الالتزام بدقة بتنفيذ جميع خطوات وإجراءات الرقابة الإدارية كما هو محدد في السياسات المعتمدة.	1	2.14	.764
3	تُمارَس الرقابة الإدارية بانتظام وفق جداول زمنية محددة مسبقًا لكل وحدة وإدارة.	7	1.82	.635
4	تُطبَّق الرقابة الإدارية على جميع العمليات التشغيلية والإجرائية داخل المؤسسة دون استثناء.	9	1.80	.707

5	تتبع الرقابة الإدارية أسلوبًا منهجيًا ومنظمًا يشمل خطوات محددة لمراقبة كل عملية.	8	1.80	.676
6	توجد إجراءات معيارية موحدة لممارسة الرقابة الإدارية تُطبَّق في جميع الإدارات بشكل متنسق.	6	1.82	.755
7	تتأكد الرقابة الإدارية من التزام كل وحدة بالسياسات واللوائح الداخلية المحددة مسبقًا.	5	1.90	.770
8	يتم التعامل مع جميع الأنشطة وفق آليات الرقابة الإدارية المعتمدة، بما يشمل المراقبة اليومية والمراجعة الدورية.	3	2.08	.786
9	تُسجَّل جميع عمليات الرقابة الإدارية بطريقة منظمة وموحدة لتسهيل مراجعتها وتحليلها لاحقًا.	10	1.78	.685
10	تُطبَّق الرقابة الإدارية بصورة مستمرة وبشكل منظم لضمان الالتزام التام بالأنظمة والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة.	4	1.94	.775
متوسط إجمالي المحور			1.8633	.46757

يعرض الجدول السابق نتائج استجابات أفراد العينة حول مستوى فاعلية الرقابة الإدارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.57) و(2.14)، مما يشير إلى أن معظم التقييمات وقعت ضمن الفئتين "ضعيفة جدًا" و"ضعيفة" حسب مقياس ليكرت الخماسي. وسنوضح ذلك فيما يأتي:

الفقرة رقم (2) يتم الالتزام بدقة بتنفيذ جميع خطوات وإجراءات الرقابة الإدارية كما هو محدد في السياسات المعتمدة" (المتوسط الحسابي: 2.14، الانحراف المعياري: 0.764) تشير هذه النتيجة إلى أن الالتزام بالإجراءات موجود لكنه غير كافٍ أو غير مطبق بشكل كامل لتحقيق الفاعلية المطلوبة للرقابة، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز التطبيق الفعلي للخطط والسياسات المعتمدة.

الفقرة رقم (8) يتم التعامل مع جميع الأنشطة وفق آليات الرقابة الإدارية المعتمدة، بما يشمل المراقبة اليومية والمراجعة الدورية" (المتوسط الحسابي: 2.08، الانحراف المعياري: 0.786) تشير النتائج إلى أن آليات الرقابة موجودة لكنها غير مطبقة بفعالية أو بشكل منتظم، ما يقلل من قدرة الرقابة على ضمان الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية.

الفقرة رقم (10) تُطبَّق الرقابة الإدارية بصورة مستمرة وبشكل منظم لضمان الالتزام التام بالأنظمة والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة" (المتوسط الحسابي: 1.94، الانحراف المعياري: 0.775) تعكس هذه النتيجة ضعف ممارسة الرقابة بصورة مستمرة ومنظمة، ما يحذر من فاعليتها في متابعة الالتزام بالأنظمة والسياسات على مستوى المؤسسة.

الفقرة رقم (7) تتأكد الرقابة الإدارية من التزام كل وحدة بالسياسات واللوائح الداخلية المحددة مسبقًا" (المتوسط الحسابي: 1.90، الانحراف المعياري: 0.770) تشير النتيجة إلى أن الرقابة غير فعالة بما فيه الكفاية لضمان التزام جميع الوحدات بالسياسات واللوائح، ما يعكس ضعف الرقابة على الالتزام المؤسسي وتطبيق الأنظمة.

الفقرة رقم " (6) توجد إجراءات معيارية موحدة لممارسة الرقابة الإدارية تُطبَّق في جميع الإدارات بشكل متنسق " (المتوسط الحسابي: 1.82، الانحراف المعياري: 0.755) يعكس تقييمًا ضعيفًا لتوحيد الإجراءات الرقابية، ما يشير إلى أن الرقابة الإدارية قد تُمارس بشكل متباين بين الإدارات المختلفة، مما يقلل من فاعليتها على مستوى المؤسسة.

الفقرة رقم " (3) تُمارس الرقابة الإدارية بانتظام وفق جداول زمنية محددة مسبقًا لكل وحدة وإدارة " (المتوسط الحسابي: 1.82، الانحراف المعياري: 0.635) تعكس هذه النتيجة ضعف انتظام ممارسة الرقابة وفق الجداول الزمنية، ما يشير إلى وجود قصور في الالتزام بالجدولة والتنظيم الدوري للرقابة داخل المؤسسة.

الفقرة رقم " (5) تتبع الرقابة الإدارية أسلوبًا منهجيًا ومنظمًا يشمل خطوات محددة لمراقبة كل عملية " (المتوسط الحسابي: 1.80، الانحراف المعياري: 0.676) تشير النتيجة إلى ضعف المنهجية والتنظيم في ممارسة الرقابة، ما قد يؤدي إلى تفاوت في جودة الرقابة وعدم اتساق تطبيقها بين الوحدات المختلفة.

الفقرة رقم " (4) تُطبَّق الرقابة الإدارية على جميع العمليات التشغيلية والإجرائية داخل المؤسسة دون استثناء " (المتوسط الحسابي: 1.80، الانحراف المعياري: 0.707) يعكس هذا التقييم أن الرقابة لا تُطبق على جميع العمليات بشكل كامل، ما يعكس وجود ثغرات أو عدم شمولية في تنفيذ الرقابة على جميع الأنشطة داخل المؤسسة.

الفقرة رقم " (9) تُسجَّل جميع عمليات الرقابة الإدارية بطريقة منظمة وموحدة لتسهيل مراجعتها وتحليلها لاحقًا " (المتوسط الحسابي: 1.78، الانحراف المعياري: 0.685) تدل هذه النتيجة على ضعف التوثيق والمتابعة للعمليات الرقابية، مما يعيق تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويحد من قدرة الرقابة على ضمان الالتزام الفعَّال بالأنظمة.

الفقرة رقم " (1) توجد إجراءات رسمية وواضحة لممارسة الرقابة الإدارية مكتوبة ومطبقة في جميع وحدات المؤسسة " (المتوسط الحسابي: 1.57، الانحراف المعياري: 0.677) تصنف هذه النتيجة ضمن فئة "ضعيفة جدًا"، ما يدل على أن وجود الإجراءات الرسمية والواضحة لممارسة الرقابة الإدارية غير فعَّال أو محدود، ويُعد من أدنى المتوسطات في المحور، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز وضوح وتطبيق الإجراءات الرقابية داخل المؤسسة.

4.6 نتائج المحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارة المحور الثاني (تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن) وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)

رقم الفقرة	العبرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساهم الأهداف الاستراتيجية المحددة بشكل واضح، في توجيه مهام، وقرارات الوزارة.	1	1.69	.652
2	تم مراجعة، وتحديث الأهداف الاستراتيجية بانتظام، لضمان توافقها مع التغيرات في البيئة الخارجية.	2	1.96	.763

3	تساهم فرق العمل في الوزارة، بشكل فعال، لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	3	1.90	0.586
4	تستخدم مؤشرات الأداء، بشكل فعال، لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4	1.88	0.696
5	يتلقى الموظفون دعماً كافياً، من الإدارة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	5	2.29	1.021
6	لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لا بد من توفر صفة النزاهة في الأشخاص الذين يعملون في مجال الرقابة	6	1.57	0.764
7	من خلال رسم الأهداف الاستراتيجية سيكون هناك تنظيم وتنسيق سير العمل داخل الوزارة	7	1.82	0.667
8	تسهم الشفافية في عملية الرقابة الإدارية في توفير الجهد لتحقيق الأهداف العامة للوزارة	8	1.98	0.661
9	يُعد تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بالوزارة أحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية التي تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وجودة الأداء.	9	1.84	0.773
10	يعزز التحفيز المعنوي للموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	10	1.57	0.645
متوسط إجمالي المحور			1.8490	0.48180

يعرض الجدول السابق نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأهداف الاستراتيجية، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 1.84 بانحراف معياري 0.48، مما يشير إلى ضعف إدراك أو تطبيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية في محافظة عدن، وهو ما يعكس الوضع الحالي لمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو التساؤل البحثي الأساسي للدراسة: ما مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية في محافظة عدن؟ وسنوضح ذلك فيما يأتي:

الفقرة رقم (1) تساهم الأهداف الاستراتيجية المحددة بشكل واضح، في توجيه مهام وقرارات الوزارة" (المتوسط الحسابي: 1.69، الانحراف المعياري: 0.652) تشير النتيجة إلى ضعف وضوح الأهداف الاستراتيجية، مما يقلل من قدرتها على توجيه المهام وصياغة القرارات بفعالية. ويتوافق ذلك مع نتائج دراسة سارة محمد العتيبي (2024م) التي أوضحت أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يزيد من كفاءة تنفيذ المبادرات، حيث حققت الوزارات ذات الأهداف القابلة للقياس معدلات إنجاز أعلى بنسبة 45%.

الفقرة رقم (2) تتم مراجعة وتحديث الأهداف الاستراتيجية بانتظام، لضمان توافقها مع التغيرات في البيئة الخارجية" (المتوسط الحسابي: 1.96، الانحراف المعياري: 0.763) تدل هذه النتيجة على ضعف آليات مراجعة وتحديث الأهداف بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، ما يجد من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف. وهو ما يشبه ما توصلت إليه دراسة أحمد خالد السبيعي (2021م) بشأن ضرورة تحديث الأهداف سنوياً لمواكبة التغيرات الاقتصادية وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

الفقرة رقم (3) تساهم فرق العمل في الوزارة، بشكل فعال، لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية" (المتوسط الحسابي: 1.90، الانحراف المعياري: 0.586) تشير إلى ضعف مشاركة فرق العمل في متابعة الأهداف الاستراتيجية، مما يعكس

قصوراً في التنسيق وتوزيع المسؤوليات. ويتوافق هذا مع دراسة لمياء الزهراني (2022م) التي أظهرت أن غياب آليات تنفيذ واضحة وحوافز كافية يقلل من التزام المسؤولين بتحقيق الأهداف.

الفقرة رقم " (4) تُستخدم مؤشرات الأداء، بشكل فعال، لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية" (المتوسط الحسابي: 1.88، الانحراف المعياري: 0.696) تعكس هذه النتيجة ضعف استخدام مؤشرات الأداء كأداة لقياس الإنجاز، وهو ما يشير إلى نقص المعايير الكمية أو التقييمات الدورية، وهو ما تتقاطع مع نتائج دراسة علي حسن الكندري (2023م) التي بينت ضعف متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بسبب تعدد الجهات المشرفة.

الفقرة رقم " (5) يتلقى الموظفون دعماً كافياً من الإدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (المتوسط الحسابي: 2.29، الانحراف المعياري: 1.021) على الرغم من كونها الأعلى في المحور، إلا أنها لا تزال ضمن فئة "ضعيفة"، مع تباين كبير في آراء المشاركين، ما قد يعكس تفاوت الدعم المقدم بين الإدارات، وهو ما ينسجم مع نتائج الزهراني (2022م) حول نقص الحوافز وتأثيرها على الالتزام بتحقيق الأهداف.

الفقرة رقم " (6) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لا بد من توفر صفة النزاهة في الأشخاص الذين يعملون في مجال الرقابة" (المتوسط الحسابي: 1.57، الانحراف المعياري: 0.764) تشير إلى غياب تطبيق النزاهة بشكل كافٍ في المجال الرقابي، رغم أهميته في تحقيق الأهداف المؤسسية، وهو ما يتفق مع دراسة العتيبي (2024م) التي أكدت أن مواءمة الأهداف مع الإمكانيات والالتزام بها تؤثر مباشرة على نجاح التنفيذ.

الفقرة رقم " (7) من خلال رسم الأهداف الاستراتيجية سيكون هناك تنظيم وتنسيق سير العمل داخل الوزارة" (المتوسط الحسابي: 1.82، الانحراف المعياري: 0.667) تعكس هذه الفقرة ضعف استخدام الأهداف الاستراتيجية كأداة للتنسيق، ما يشير إلى قصور في التكامل الإداري والوعي بالأدوار المؤسسية، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة السبيعي (2021م) حول أهمية الربط بين الأهداف الاستراتيجية ورؤية المؤسسة لضمان تنظيم العمل.

الفقرة رقم " (8) تسهم الشفافية في عملية الرقابة الإدارية في توفير الجهد لتحقيق الأهداف العامة للوزارة" (المتوسط الحسابي: 1.98، الانحراف المعياري: 0.661) تشير الفقرة إلى ضعف ممارسة الشفافية في الرقابة، مما يحد من دعم تحقيق الأهداف العامة، ويتماشى مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية بيئة رقابية شفافة لضمان متابعة تنفيذ الأهداف بفعالية.

الفقرة رقم " (9) يُعد تحسين الرضا الوظيفي للعاملين بالوزارة أحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية التي تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وجودة الأداء" (المتوسط الحسابي: 1.84، الانحراف المعياري: 0.773) تشير هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي ليس ضمن الأولويات الاستراتيجية الواضحة، رغم ارتباطه المباشر بالكفاءة المؤسسية وجودة الأداء، وهو ما تتفق معه دراسة الكندري (2023م) التي بينت أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يسهم في رفع رضا الموظفين وتحسين الأداء.

الفقرة رقم " (10) يعزز التحفيز المعنوي للموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" (المتوسط الحسابي: 1.57، الانحراف المعياري: 0.645) تعكس النتيجة ضعف استخدام التحفيز المعنوي كأداة لتحقيق الأهداف، مما قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والانتماء المؤسسي، وهو ما تدعمه الدراسات السابقة التي أكدت أن الحوافز والتشجيع من العوامل الأساسية لنجاح تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

4.7. ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

الإجابة على الفرضية الأولى التي نصها: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن.

جدول (6) يوضح معامل الانحدار الخطي بين (الرقابة الإدارية × الأهداف الاستراتيجية)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	نتائج اختبار (F)		نتائج اختبار (T)	
			قيمة اختبار (F)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار (T)
لرقابة الإدارية × الأهداف الاستراتيجية	.637	.406	32.095	5.665	.000	

أظهرت نتائج تحليل الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.637$) ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين الرقابة الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أي أن فعالية الرقابة الإدارية ترتبط بشكل إيجابي بزيادة إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.406$) ، مما يعني أن حوالي 40.6% من التغيرات في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن تفسيرها من خلال الرقابة الإدارية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج الإحصائي.

وأظهرت نتائج اختبار (F) قيمة بلغت ($F = 32.095$) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig. = 0.000$) ، مما يؤكد أن النموذج ككل دال إحصائياً. كما أظهر اختبار (T) قيمة ($T = 5.665$) عند مستوى دلالة أقل من 0.05، مما يعزز من مصداقية تأثير الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بالنظر إلى التساؤل البحثي الأول: "ما مستوى الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى المؤسسات الحكومية في محافظة عدن؟"، تشير النتائج إلى أن مستوى الرقابة الإدارية له دور إيجابي وملحوظ في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يحقق جزءاً من الهدف البحثي المتعلق بتقييم أثر الرقابة الإدارية على الأداء الاستراتيجي.

بناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الأولى، إذ أظهرت البيانات عدم وجود دور للرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمحافظة عدن.

الإجابة عن الفرضية الثانية التي تنص بأنه "يوجد مستوى متفاوت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن"

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	نتائج اختبار (F)		نتائج اختبار (T)	
			قيمة اختبار (F)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار (T)

0.000	3.457	32.095	.406	.637	لأهداف الاستراتيجية
-------	-------	--------	------	------	---------------------

أظهرت النتائج من خلال الجدول السابق أن التحليل أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.637$)، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.406$)، مما يشير إلى أن حوالي 40.6% من التباين في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن تفسيره بواسطة العوامل المرتبطة بالمتغيرات المدروسة في النموذج. وأظهرت نتائج اختبار ($F = 32.095$) دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.000$)، كما بلغ اختبار ($T = 3.457$) دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بين المؤسسات المختلفة ضمن العينة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن هناك مستوى متفاوت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بين المؤسسات الحكومية بمحافظة عدن، وهو ما يعكس تفاوت الكفاءة والفعالية في تطبيق السياسات والخطط الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات. كما ينسجم هذا الاستنتاج مع الهدف البحثي الأول المتعلق بتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى المؤسسات الحكومية في المحافظة، ويتيح للباحث تفسير العوامل التي قد تساهم في هذا التفاوت، مثل جودة الرقابة الإدارية، الموارد المتاحة، ومستوى التخطيط الاستراتيجي.

1. الإجابة عن الفرضية الثالثة التي تنص أنه: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول دور (الرقابة الإدارية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية العاملة في محافظة عدن تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

للإجابة عن السؤال تناول الباحث الفروق لكل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب لذلك، وقد تناول الباحث ذلك كما هو موضح بالآتي:

1- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس. للتأكد من الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الأداة وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى) تم استخدام اختبار (T) لمتغيرين مستقلين، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (16) يبين نتائج اختبار (T -test) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الأداة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة
الرقابة الإدارية	ذكر	35	1.8286	.47003	-818	.985
	أنثى	14	1.9500	.46699		

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن النتائج لمتوسط استجابات الذكور بلغ (1.8286) بانحراف معياري قدره (0.47003)، في حين بلغ متوسط استجابات الإناث (1.9500) بانحراف معياري قدره (0.46699)، بينما بلغت قيمة

اختبار $T = -0.818$ ، وهي قيمة صغيرة تشير إلى أن الفرق بين المتوسطين ليس كبيراً من الناحية الإحصائية، أما مستوى الدلالة (Sig.) فقد بلغ 0.985 ، وهو أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد عادة في الدراسات الاجتماعية (0.05)، مما يعني أن الفرق بين متوسطات الذكور والإناث غير دال إحصائياً.

تشير النتائج السابقة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث فيما يتعلق بمحور الرقابة الإدارية. وهذا يعني أن الجنس لا يؤثر على تقييم أفراد العينة للرقابة الإدارية داخل المؤسسات محل الدراسة، وأن كلاً من الذكور والإناث لديهم وجهات نظر متقاربة تجاه هذا الجانب الإداري.

2- الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية التي نصها: لا توجد فروق وفقاً لاستجابات أفراد العينة تجاه المتغيرات (الرقابة الإدارية) تعزى لخصائصهم الشخصية متمثلة في (الوظيفة).

للإجابة عن السؤال تناول الباحث الفروق لكل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب لذلك، وقد تناول الباحث ذلك كما هو موضح بالآتي:

جدول (17) يبين نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الأداة وفقاً لمتغير الوظيفة.

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة
الرقابة الإدارية	رئيس قسم	8	1.7000	.30706	-704	.239
	مدير إدارة	31	1.8258	.47817		

نستنتج من الجدول السابق بأنه قد بلغ متوسط استجابات رؤساء الأقسام (ن = 8) نحو الرقابة الإدارية 1.7000 بانحراف معياري مقداره 0.30706 ، بينما بلغ متوسط استجابات مديري الإدارات (ن = 31 1.8258) بانحراف معياري قدره 0.47817 ، ما يشير إلى وجود فرق ظاهري بسيط في المتوسطات بين الفئتين، بلغت قيمة اختبار $T = -0.704$ ، وهي قيمة منخفضة تدل على أن الفروق بين المجموعتين غير كبيرة من الناحية الإحصائية، أما مستوى الدلالة $(Sig.) = 0.239$ ، وهو أعلى من مستوى الدلالة التقليدي المعتمد في البحوث الاجتماعية (0.05)، ما يعني أن الفرق بين المجموعتين ليس دالاً إحصائياً، وتشير نتائج الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييمات رؤساء الأقسام ومديري الإدارات فيما يتعلق بمحور الرقابة الإدارية. بعبارة أخرى، تختلف الأدوار الوظيفية لكن لا تؤثر بشكل جوهري على وجهات نظر المشاركين بشأن فعالية الرقابة الإدارية، مما يعكس تجانساً نسبياً في التصورات الإدارية حول هذا المحور.

الإجابة عن الفرضية الثالثة التي نصها: لا توجد فروق وفقاً لاستجابات أفراد العينة تجاه المتغيرات (الرقابة الإدارية) تعزى لخصائصهم الشخصية متمثلة في (الخبرة).

للإجابة عن السؤال تناول الباحث الفروق لكل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب لذلك، وقد تناول الباحث ذلك كما هو موضح بالآتي:

3- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة للتأكد من الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الأداة وفقاً لمتغير النوع (الخبرة) تم استخدام اختبار (T) لمتغيرين مستقلين، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (18) يبين نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الأداة وفقاً لمتغير الخبرة.

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة
الرقابة الإدارية	أقل من (5) سنة	15	1.9067	.43991	.384	.394
	أكثر من (5) سنة	32	1.8500	.48593		

يشير الجدول السابق بأن متوسط استجابات ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ (1.9067)، بانحراف معياري قدره (0.43991)، وهو أعلى من متوسط الفئة الأخرى، أما أفراد العينة الذين لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات فقد بلغ متوسط استجاباتهم (1.8500)، بانحراف معياري (0.48593) بلغت قيمة اختبار $T = 0.384$ ، وهي قيمة منخفضة لا تشير إلى وجود فرق كبير بين المجموعتين، كما بلغ مستوى الدلالة $(Sig.) = 0.394$ ، وهو أعلى بكثير من مستوى الدلالة المقبول في الدراسات الاجتماعية (0.05)، ما يعني أن الفرق بين المجموعتين غير دال إحصائياً. تشير هذه النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة أي أن المدة الزمنية التي قضاها الموظف في العمل لا تؤثر بشكل جوهري في إدراكه لممارسات الرقابة الإدارية، ويوحى ذلك بأن النظرة إلى الرقابة الإدارية قد تكون موحدة نسبياً بين الموظفين بغض النظر عن مدة خبرتهم.

- نتائج البحث

1. ضعف عام في فاعلية الرقابة الإدارية كما عبّر عنه أفراد العينة، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية ضمن فئة "ضعيفة" و"ضعيفة جداً"، ما يعكس ضعف تطبيق أدوات الرقابة داخل المؤسسة.
2. عدم مساهمة الإجراءات الرقابية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث سجلت الفقرة رقم (1) أدنى متوسط (1.57)، مما يشير إلى قصور واضح في استثمار الرقابة لتطوير أداء الموظفين.
3. ضعف الالتزام بالإجراءات والآليات الرقابية، حيث أظهرت الفقرات (2)، (8)، و(10) أن تنفيذ السياسات والجدول الزمنية وممارسة الرقابة المستمرة غير كافٍ أو غير منتظم، ما يجد من فعالية الرقابة على الالتزام بالأنظمة والسياسات.
4. غياب التكامل بين الرقابة والتخطيط الاستراتيجي، كما أشارت الفقرة رقم (8)، ما يدل على أن الرقابة لا تُعتبر جزءاً أصيلاً في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
5. ضعف في تعزيز المساءلة والرضا الوظيفي، كما بينت الفقرات (7) و(6)، مما يعكس سلباً على مستوى الشفافية والتحفيز الذاتي لدى العاملين داخل المؤسسة.

6. ضعف استخدام التقارير الرقابية وأدوات المراقبة، حيث أظهرت الفقرات (3) و(9) أن متابعة الأداء وتحليل الانحرافات غير فعال، مما يضعف قدرة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
7. ضعف وضوح وصياغة الأهداف الاستراتيجية، إذ لم يتمكن المشاركون من تأكيد مساهمة الأهداف بفعالية في توجيه المهام والقرارات (متوسط 1.69)، ما يعكس قصوراً في وضوح الرؤية المؤسسية.
8. قصور في مراجعة وتحديث الأهداف الاستراتيجية بانتظام، كما أظهرت الفقرة رقم (2) (متوسط 1.96)، مما يجد من قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة والاستجابة لها بشكل فعال.
9. ضعف مساهمة فرق العمل ومؤشرات الأداء في قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ أظهرت الفقرات (3) و(4) متوسطات بين 1.88 و1.90، ما يضعف عملية المتابعة والتقييم المؤسسي للأداء.
10. الدعم الإداري للموظفين ضعيف نسبياً، مع وجود تفاوت في تقديرات أفراد العينة (متوسط 2.29 مع انحراف معياري مرتفع)، مما قد يجد من قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
11. ضعف دور النزاهة والشفافية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهما عنصران أساسيان لضمان فاعلية الرقابة الإدارية ونجاح الأهداف، كما أظهرت الفقرات (6) و(8) متوسطات بين 1.57 و1.98.
12. ضعف استثمار التحفيز المعنوي للموظفين كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (متوسط 1.57)، مما قد يؤثر سلباً على الأداء والتحقيق الفعال للأهداف.

- توصيات البحث

1. ينبغي على المؤسسات الحكومية العمل على تطوير أدوات وآليات الرقابة لضمان تطبيقها بانتظام وفاعلية، بما يساهم في رفع مستوى الالتزام بالأنظمة والسياسات الداخلية.
2. يوصى بدمج الرقابة الإدارية ضمن استراتيجيات تحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال تحديد مؤشرات أداء واضحة وربطها بتقييمات دورية لتعزيز المساءلة والتحفيز الذاتي.
3. يجب اعتبار الرقابة الإدارية جزءاً أصيلاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، بما يضمن توافق الإجراءات الرقابية مع الأهداف طويلة المدى ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
4. ينبغي تفعيل استخدام التقارير التحليلية لمتابعة الأداء واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل مستمر، لتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستندة إلى بيانات دقيقة.
5. يوصى بإعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح ومحدد، مع ربطها بالمهام اليومية للموظفين، لضمان توجيه الجهود بشكل فعال نحو تحقيق النتائج المرجوة.
6. على المؤسسات تبني سياسات دورية لمراجعة الأهداف الاستراتيجية وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات البيئية والسوقية، لضمان استمرارية الفاعلية والكفاءة المؤسسية.
7. ينبغي تعزيز مشاركة فرق العمل في عملية قياس وتحليل أداء الأهداف الاستراتيجية، بما يساهم في تحسين المتابعة والتقييم المؤسسي وتحقيق نتائج أكثر دقة.

مصادر ومراجع البحث

1. الأشقر، سامي. (2021). تاريخ الإدارة العامة وتطور الرقابة الحكومية. بيروت: دار النهضة العربية.
2. العرابي، حسن. (2021). أساسيات الرقابة والمتابعة الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. العتيبي، عبدالله. (2022). الرقابة الإدارية في القطاع الحكومي. جدة: دار المجتمع.

4. العتبي، محمد. (2021). الرقابة الإدارية وتطبيقاتها. دار الصفوة.
5. العوفي، سليمان. (2021). الرقابة والتفتيش الإداري: منهجيات وتقنيات. عمان: دار وائل للنشر.
6. البلوشي، راشد. (2021). الإدارة العامة الحديثة: أسس وتوجهات. أبو ظبي: دار الكتاب الجامعي.
7. الحربي، خالد. (2021). الرقابة الإدارية ومكافحة الفساد. الرياض: مركز البحوث الحكومية.
8. الخضري، أحمد. (2023). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. دار الجامعة الجديدة.
9. الخضري، أحمد. (2023). الحوكمة والرقابة في المؤسسات الحكومية. الدمام: دار العلوم.
10. الخضري، أحمد. (2020). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والمنهجيات. دار الجامعة الجديدة.
11. الخوالدة، محمد. (2021). الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام الأردني. عمان: مركز الدراسات الاستراتيجية.
12. القرني، فهد. (2022). صنع القرار في المنظمات الحكومية. الرياض: دار الزهراء.
13. القحطاني، عبد الله. (2022). مبادئ الإدارة الحكومية والرقابة. الدمام: مكتبة المتني.
14. الدليمي، عبد الرحمن. (2022). الرقابة الإدارية في المنظمات الحكومية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
15. الغامدي، سعيد. (2023). الإصلاح الإداري والرقابة المالية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
16. الغامدي، خالد. (2019). التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي. مركز البحوث والدراسات الإدارية.
17. الزبيدي، علي. (2021). ترشيد الإنفاق الحكومي. الرياض: دار المؤيد.
18. الزهراني، ماجد بن علي. (2022). إدارة الأداء الحكومي: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
19. الزعبي، محمد. (2023). التكيف الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية. عمان: دار أسامة للنشر.
20. الشربيني، أحمد. (2020). صنع السياسات العامة في مصر. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية.
21. الشمري، ناصر. (2023). العدالة التنظيمية في الإدارة العامة. الرياض: مكتبة الرشد.
22. السعيد، ناصر محمد. (2023). حوكمة المؤسسات العامة والرقابة الإدارية. جدة: دار المنهجية.
23. المرزوعي، خالد. (2023). تطوير النظم الرقابية في القطاع العام. الرياض: دار المريخ.
24. النجار. (2022). قياس أداء المؤسسات الحكومية. الإسكندرية: دار العلم والإيمان.
25. الرفاعي عبد الله. (2016). الإدارة الاستراتيجية: مدخل معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
26. الطويل، علي. (2014). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
27. العميري، أحمد. (2015). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة. الرياض: مكتبة العبيكان.
28. الزيد، محمد. (2013). الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
29. جابر، كرم. 2020. تطور الفكر الإداري عبر العصور. دمشق: دار المعرفة.
30. حسني، عادل. (2019). الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر المعاصر.
31. سليمان، عاطف. (2021). الإدارة والرقابة في المنظمات. القاهرة: دار الفجر للنشر.
32. عمران، أحمد. (2021). المشاركة المجتمعية في التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية.
33. عبد الرحمن، أحمد. (2022). التخطيط الاستراتيجي في الحكومة المصرية. القاهرة: دار النهضة العربية.
34. عبد العال، وائل. (2022). إدارة المؤسسات العامة. القاهرة: دار النهضة المصرية.
35. عبد الباقي، حسن. (2012). التخطيط الاستراتيجي: الأسس والتطبيقات العملية. القاهرة: دار الفكر العربي.

المراجع الإنجليزية

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). The Execution Premium (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
2. OECD (2023). Corporate Governance Factbook 2023. OECD Publishing.

3. Jones, G. R., & George, J. M. (2023). Contemporary Management (11th ed.). McGraw-Hill.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). The Execution Premium (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
5. OECD (2023). Corporate Governance Factbook 2023. OECD Publishing.
6. Zimmerman, J. L. (2023). Accounting for Decision Making and Control (10th ed.). McGraw-Hill.