

# أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية

**خالد خلف الالافي**

أستاذ مشارك في قسم الإدارة  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن  
khaled.allafe@wise.edu.jo

**أسيل نبيه رشدي حداد**

طالبة دكتوراه  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن  
Haddad\_manager@yahoo.com

قبول البحث: 2021/6/10

مراجعة البحث: 2021/6/5

استلام البحث: 2021/5/23

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.3.1>



## أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية

أسيل نبيه رشدي حداد

طالبة دكتوراه- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

Haddad\_manager@yahoo.com

خالد خلف اللافي

أستاذ مشارك في قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

khaled.allafe@wise.edu.jo

استلام البحث: 2021/5/23 مراجعة البحث: 2021/6/5 قبول البحث: 2021/6/10 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.3.1>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينة طبقية متناسبة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وبواقع (252) عاملاً. وزعت عليهم استبانة طورتها الباحثة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في تعديل وتحسين أثر الرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الإدارية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية. أوصت الدراسة ضرورة استمرار دائرة الجمارك الأردنية بتعزيز أبعاد الرقابة الإدارية في الدائرة لما لها من أهمية في أداء العاملين وتحسين مستواهم، وضرورة قيام دائرة الجمارك الأردنية بوضع الخطط والإجراءات المناسبة التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه العاملين فيها فيما يتعلق بأعمالهم.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية؛ أداء العاملين؛ إدارة الاحتواء العالي؛ دائرة الجمارك الأردنية.

### المقدمة:

تعيش منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة شديدة التعقيد وتطورات سريعة، ولكي تصل تلك المنظمات إلى تحقيق أهدافها وإلى المكانة التي تستطيع من خلالها الاستمرار ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، كان عليها الاهتمام بكل ما يخص إدارة العاملين فيها من ممارسات مختلفة بهدف تطويرهم ورفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة يتحفز فيها الأفراد العاملون لتعظيم مستوى الاستفادة من إمكانات وقدرات هؤلاء الأفراد بما يحقق أفضل مستوى من الأداء لتلك المنظمات كون معظم المنظمات تسعى إلى ثقافة التغيير والتطوير، من خلال العديد من الممارسات الإدارية، ومنها ممارسات الاحتواء العالي.

ويمكن القول إنّ حياة أية منظمة أعمال على اختلاف أنشطتها، تتوقف على أداء العاملين فيها، فقيام العاملين فيها بأعمالهم الموكلة إليهم وإنجازهم لها على الوجه المطلوب والمخطط له، سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فسيشكل ذلك عائقاً كبيراً أمام الشركة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى توقف المنظمة عن العمل وتصفيها (عبد الجواد، 2020).

تقوم منظمات الأعمال بالتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطة الموضوعية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة، من خلال الرقابة الإدارية التي تعد من أهم مكونات العملية الإدارية، التي تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف من غيرها، وتقدم تغذية عكسية يتم على أساسها تصحيح أي انحراف يطرأ على العملية الإدارية (الغالي وإدريس، 2015).

ولأن منظمات الأعمال في العصر الحالي تعمل في بيئة شديدة التغير فإنها تسعى لتطبيق الاحتواء العالي للعاملين فيها من خلال اختيار العاملين الأكثر مهارة وكفاءة، والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، والاعتماد على نظم العمل الفرقي، ومشاركة وتقاسم المعلومات والمعارف، لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات وكذلك التبادل في المعلومات التي تساعد العاملين على فهم أعمق لأهداف المنظمة وثقافتها (منصور وعاشور، 2016)، ويعد مفهوم إدارة الاحتواء العالي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت نتيجة ملفتة للأنظار كونها تعتبر عنصراً أساسياً لاستمرار وبقاء المنظمات في ظل بيئة الأعمال السريعة التغير التي تتميز بالإبداع والابتكار، إذ إن إدارة الاحتواء العالي تعمل على إكساب العاملين مهارات ومعارف عديدة، فضلاً عن أنها تشعر العاملين باحترامهم وأن مشاركتهم ذات قيمة، ومن ثم تعزز من حافزهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي ورفع مستوى الالتزام لديهم (نصر، 2017).

وتسعى دائرة الجمارك الأردنية، شأنها شأن العديد من منظمات الأعمال، إلى تفعيل الرقابة الإدارية من خلال أقسام الرقابة الإدارية، وتطبيق العديد من الممارسات المتعلقة بأداء العاملين فيها، وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية أدائهم لأعمالهم للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المخطط لها من خلال رسالتها ورؤيتها المنشودة لإنجاز المهام بسرعة ومرونة والتكيف مع الظروف المحيطة وتوفير الحوافز المناسبة وتنفيذ استراتيجيات جديدة في ظل ظروف مستجدة مثل ظروف جائحة كورونا.

وقد بينت دائرة الجمارك الأردنية من خلال الخطة الاستراتيجية (2020) اهتمامها وسعيها لتعزيز قدرتها المؤسسية ومواردها البشرية من خلال تقديم التدريب والحوافز المادية والمعنوية لموظفيها، واتباعها سياسة تفويض مديري المراكز ورؤساء وحدات التخليص بالصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل وبما يعود بالفائدة على متلقي الخدمة لديها (الخطة الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية، 2020).  
وتأسيساً على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية.

#### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتبرز أهميتها في الآتي:

#### 1. الأهمية العلمية:

- يمكن اعتبار هذه الدراسة من الدراسات الإدارية الهامة لأهمية المتغيرات التي سيتم دراستها وبحثها والمتمثلة بالرقابة الإدارية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، وكذلك إدارة الاحتواء العالي كمتغير معدل.
- المساهمة في إعداد إطار نظري لموضوعات الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بالرقابة الإدارية وتأثيرها في أداء العاملين ودور إدارة الاحتواء العالي في تحسين هذا الأثر.

#### 2. الأهمية العملية:

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إثارة اهتمام القائمين على المؤسسات الرسمية بشكل عام ودائرة الجمارك الأردنية على وجه الخصوص نحو أهمية الرقابة الإدارية ودورها في أداء العاملين ونتائج تطبيقاتها ونجاحاتها، بالإضافة إلى أهمية إدارة الاحتواء العالي في تحسين دور الرقابة الإدارية في أداء العاملين.
- أهمية بيئة الدراسة وهي دائرة الجمارك الأردنية، والتي تعد مؤسسة رسمية ذات أهمية كبيرة تنبع من مساهمتها في رفد الموازنة العامة للدولة.
- تقدم نتائج وتوصيات الدراسة آليات ترشد القائمين على دائرة الجمارك الأردنية في التعرف على أهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الرقابة الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية.
2. التعرف على مستوى الأهمية النسبية لأداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.
3. التعرف على مستوى الأهمية النسبية لتطبيق إدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية.
4. بيان أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لعمل الباحثة في دائرة الجمارك الأردنية فقد لاحظت أن بعض المعاملات تحتاج إلى قرار مركزي بالموافقة عليها مما يؤدي إلى التباطؤ في سير العمل، وعدم القدرة على إنجاز تلك المعاملات بسرعة وسهولة، بالإضافة إلى أن كثرة المعاملات الواردة إلى الدائرة وضغط العمل يؤدي إلى تأخير في إنجازها مما يعطي انطباعاً لدى المراجعين بأن أداء العاملين ليس بالمستوى المتوقع، مما يستوجب على الدائرة تتبع أداء العاملين من خلال الرقابة على أدائهم لأعمالهم والتصحيح المستمر للأخطاء التي يمكن أن تظهر أثناء سير العمل، وذلك بهدف تعديل أي انحراف ممكن والتأكد من أن العمل يسير حسب ما هو مخطط له، بالإضافة إلى تطبيق العديد من الممارسات الإدارية التي تسهم في تنمية مهارات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم، ومن هذه الممارسات تطوير قدراتهم بتكثيف الدورات التدريبية ومشاركتهم في المعلومات وفي اتخاذ القرارات.

كما لاحظت الباحثة أن إدارة الاحتواء العالي قد تُمارس من قبل الإدارة دون أن تستغل أثر هذه الممارسات على أداء العاملين، أو اتباع الطريقة المثلى لاستخدامها في تنشيط وتحفيز العاملين وتعظيم مشاركتهم بتفويضهم وأن عملهم يتلاءم مع قدراتهم. وبالرغم من ممارسة دائرة الجمارك الأردنية لمفهوم إدارة الاحتواء العالي، إلا أن الباحثة شعرت أن هذا المفهوم غير واضح للعاملين.

ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: (ما أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية؟)

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الرقابة الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية؟
2. ما مستوى الأهمية النسبية لأداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟
3. ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق إدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية؟
4. ما أثر الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية؟

## فرضيات الدراسة:

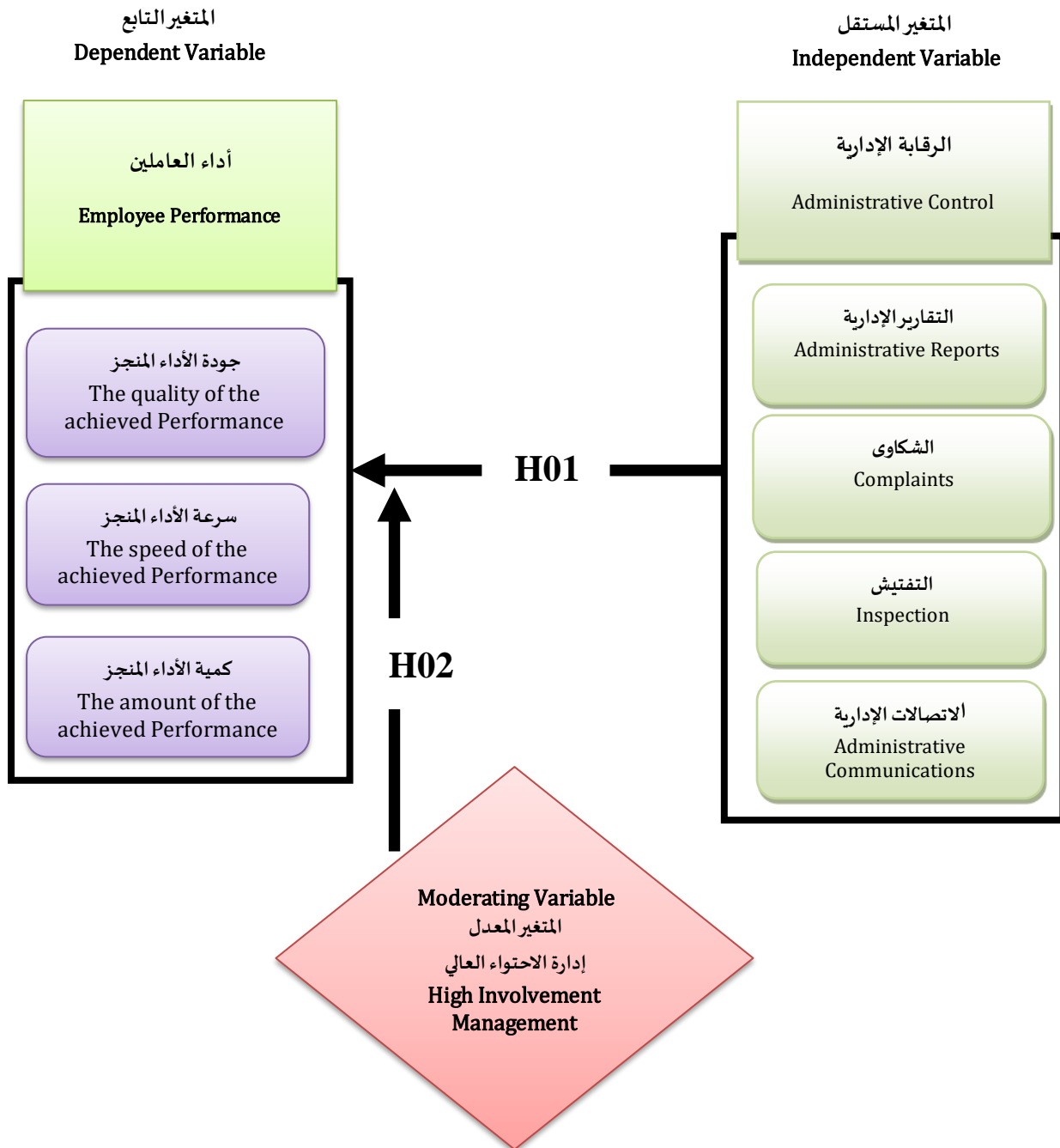
لتحقيق أهداف الدراسة تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيتين الآتيتين:

1. الفرضية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية.
2. الفرضية الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعة: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية.

## أنموذج الدراسة:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، يمكن تمثيل العلاقات الافتراضية في الدراسة من خلال أنموذج الدراسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

## أنموذج الدراسة



التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل: الرقابة الإدارية (Administrative Control)

تعرف الباحثة الرقابة الإدارية إجرائياً على أنها: وسيلة يمكن من خلالها التحقق من أن البرامج الموضوعية والأهداف المخطط لها في دائرة الجمارك الأردنية قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالرقابة الإدارية ضمن الاستبانة. وتتضمن الرقابة الإدارية الأبعاد الآتية:

- التقارير الإدارية (Administrative Report): وهي التقارير التي تصدر عن قسم الرقابة الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية، للمساعدة على توضيح مستويات أداء الموظفين، وطبيعة إنجاز الأعمال الخاصة الموكله لهم.
- الشكاوى (Complaints): هي الشكاوي التي تصدر من العملاء والمراجعين الذين يتعاملون مع دائرة الجمارك الأردنية، وتساعد الشكاوي في توضيح مجموعة من المعلومات للمديرين عن الصورة الحقيقية لطبيعة العمل، والأخطاء التي حدثت من أجل تجنب حدوثها في المستقبل.

- التفتيش (Inspection): وهي عبارة عن مهمة يقوم بها متخصصون في دائرة الجمارك الأردنية من ذوي الكفاءات والخبرات، بهدف التأكد من حسن أداء الأعمال، وسلامة الإجراءات المتبعة بالتنفيذ.
  - الاتصالات الإدارية (Administrative Communications): وهي عملية التواصل والتفاعل ما بين الأفراد العاملين في دائرة الجمارك الأردنية على مختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية.
- المتغير التابع: أداء العاملين (Employee Performance)**
- تعرف الباحثة أداء العاملين إجرائياً في هذه الدراسة على أنه مستوى إنجاز وقدرة موظفي دائرة الجمارك الأردنية على استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة بالشكل الأمثل للقيام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم على أكمل وجه وبما يحقق أهداف الدائرة، ويقاس في هذه الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية على فقرات الاستبانة المتعلقة بالأداء، ويتضمن أداء العاملين الأبعاد الآتية:
- جودة الأداء المنجز (The quality of the achieved Performance): القدرة على تنظيم العمل وتنفيذه بدقة دون أي نواقص أو عيوب وحسب المعايير المتعارف عليها في دائرة الجمارك الأردنية وأن تتطابق خصائص ومواصفات العمل مع المستوى المطلوب.
  - سرعة الأداء المنجز (The speed of the achieved Performance): امتلاك العامل في دائرة الجمارك الأردنية المهارات المعرفية والفنية والمهنية اللازمة للقيام بوظيفته بالسرعة المطلوبة، دون أن يخل بجودة ونوعية العمل.
  - كمية الأداء المنجز (The amount of the achieved Performance): مقدار العمل المنجز من قبل العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في الظروف الطبيعية وسرعة الإنجاز.
- المتغير المعدل: إدارة الاحتواء العالي (high Involvement Management)**
- تعرف الباحثة إدارة الاحتواء العالي إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: مجموعة الممارسات الإدارية المستخدمة من قبل دائرة الجمارك الأردنية، الهادفة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وامتلاك المعلومات، وتطوير مهاراتهم، وتقديم التعويضات العادلة لهم.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على البحث في ثلاثة متغيرات تشمل الرقابة الإدارية بأبعادها (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) كمتغير مستقل وأداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) كمتغير تابع وإدارة الاحتواء العالي كمتغير معدل.
- الحدود البشرية: ستقتصر هذه الدراسة على العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة في دائرة الجمارك الأردنية.
- الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي 2021/2020.

#### الدراسات السابقة:

- استطاعت الباحثة الوصول إلى العديد من الدراسات في البيئتين العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع دراستها، والتي تناولت أبعاد الدراسة الحالية أو أحد أبعادها، وقامت بتلخيص هذه الدراسة في قسمين، الأول الدراسات في البيئة العربية، والثاني الدراسات في البيئة الأجنبية، وترتيبها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.
- أولاً: الدراسات في البيئة العربية:**
- دراسة عبد الجواد (2020) بعنوان: "مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء- ليبيا". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة من الموظفين العاملين في المصرف التجاري الوطني في ليبيا وبواقع (201) موظفين وزعت عليهم أداة الدراسة المتمثلة باستبيان صمم بواسطة الباحث. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك مستوى مرتفعاً من ممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، وأن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتعويض والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب وإشراك الموظفين، لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة باستثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة وإجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

- دراسة بكر، عبد النبي، وحتاتة (2020) بعنوان: "الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي في مصر وماليزيا: دراسة مقارنة. هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي بمصر وماليزيا، وبيان أوجه التشابه والاختلاف بين كل من مصر وماليزيا في تطبيق الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي لاستخلاص بعض المنطلقات الأساسية الداعمة لتطبيقها في مصر، ووضع تصور مقترح لتنفيذ دور الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج المقارن. أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي تعد محورياً هاماً من محاور تحقيق جودة التعليم العالي، وأن مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي في مصر كان متوسطاً، بينما كان مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي في ماليزيا مرتفعاً. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالرقابة الإدارية وتفعيلها في كافة الجوانب التعليمية، ومساعدة الأجهزة الإدارية في التعليم قبل الجامعي في تنفيذ مهامها بأعلى كفاءة ممكنة باستخدام الموارد المتاحة.
- دراسة أبو زيد والرواشدة (2020) بعنوان: "أثر ممارسة إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث طورا استبانة لغرض جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في ست مديريات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وبلغ عددهم (427) مبحوثاً تم اختيارهم جميعاً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تصورات المبحوثين لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي جاءت مرتفعة، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها في دافعية الإنجاز. وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها: عقد برامج تدريبية للعاملين في السلطة في مجال المهارات القيادية وصنع القرارات وحل المشكلات، والعمل على نشر ثقافة العمل الفرقي من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك، ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم، والتوجه نحو إدارة الاحتواء العالي كنموذج في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
- دراسة العجمي (2020) بعنوان: درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة أعضاء هيئة التدريس". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الاختلافات في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية بسيطة وبواقع (180) عضو وعضوة هيئة تدريس. أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية كبيرة على مستوى الأداة الكلية في المجال الإداري والمجال الفني، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس والقسم)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية). أوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة نجران للرقابة الإدارية وتفعيل آلياتها لما لها من دور إيجابي في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها، وتطوير أداء العاملين فيها.
- دراسة الدعبي والسعدون (2019) بعنوان: "ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية". هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة) في متغير الكفاءة الذاتية للموارد البشرية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (217) من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية العراقية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة) في مستوى الكفاءة الذاتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليات الأهلية العراقية. أوصت الدراسة بضرورة منح أعضاء الهيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل سليم، وتعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.
- دراسة Ganahreh, Bello, and Abdullah (2018) بعنوان: **The Impact of Administrative Control on Employees' Performance Evidence from Industrial Companies in Jordan** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية في أداء الموظفين في القطاع الصناعي الأردني، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين في 63 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان في الأردن، وبواقع (433) إدارياً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع من الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة، وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء الموظفين، وأن نظام الشفافية والرقابة له تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين.
- دراسة Al-Zu'bi (2017) بعنوان: **High Involvement Management Practices and their Effect in Building and Development of Core Competencies** ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأثرها في بناء وتطوير الجدارات الجوهرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة

الاحتواء العالي في قدرة شركات الاتصالات الأردنية على تطوير وبناء الكفاءات الأساسية لدى العاملين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً يعملون في شركات الاتصالات الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الاحتواء العالي في تطوير وبناء الكفاءات الأساسية لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة Eker and Eker (2019) بعنوان: **Exploring the relationships between environmental uncertainty, business strategy and management control system on firm performance** اكتشاف العلاقة بين استراتيجيات بيئة العمل غير الأكيدة ونظام الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الشركة. هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين عدم الاستقرار في بيئة العمل واستراتيجيات العمل ونظام الرقابة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيانات ومقابلات شخصية لعينة عشوائية قوامها (450) عاملاً في (94) شركة صناعية تركية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لحجم الشركة وعدد العاملين فيها في مستوى تطبيق نظام الرقابة الإدارية، وأن الشركات ذات الأداء المرتفع تميل إلى استخدام نظام رقابة أفضل من الشركات ذات الأداء المنخفض.
- دراسة Vanhala and Janhonen (2019) بعنوان: **Impact of High Involvement Work Practices On Company Performance And Employee Well-Being**. "أثر عمل ممارسات الاحتواء العالي في أداء الشركة ورفاهية الموظفين". هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير ممارسات الاحتواء العالي على أداء الشركة ورفاهية الموظفين، وتقييم مدى ارتباط رفاهية الموظفين وأداء الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات على مستوى وحدة الأعمال من المديرين والموظفين في صناعة المعادن وتجارة التجزئة في فنلندا، وبواقع (680) إدارياً وموظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الشركة من وجهة نظر المديرين، في حين أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي يتم تقييمها من قبل الموظفين أقل ارتباطاً بأداء الشركة ولكنها أكثر ارتباطاً برفاهية الموظفين، كما أوضحت النتائج اختلاف تصورات الموظفين لممارسات إدارة الاحتواء العالي عن تصورات المديرين لنفس الممارسات.
- دراسة Sendawula, Kimuli, Bananuka and Muganga (2018) بعنوان: **Training, Employee Engagement and Employee Sector Uganda's Health Performance: Evidence from** التدریب ومشاركة العاملين وأداء العاملين: دليل من القطاع الصحي في أوغندا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التدریب ومشاركة العاملين في مستوى أداؤهم باستخدام أدلة من القطاع الصحي في أوغندا، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة المقطعية، وتكونت عينة الدراسة من (150) عاملاً يعملون في أربعة مستشفيات وهي مستشفى Kamuli Mission ومستشفى Buluba Mission ومستشفى St. Benedict Mission ومستشفى Budini Mission. أظهرت نتائج الدراسة أن التدریب وإشراك العاملين يتنبأ بشكل كبير بمستوى أداؤهم، وأن مشاركة العاملين هي مؤشر رئيسي على الأداء مقارنة بالتدریب، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدریب ومستوى أداء العاملين.
- دراسة Travillé and Naro (2017) بعنوان: **carried out Management control facing the challenges of overall performance A study with management controllers**. الرقابة الإدارية ودورها في مواجهة تحديات الأداء العام، دراسة نفذت مع المراقبين الإداريين. هدفت الدراسة إلى التركيز على دور وظيفة الرقابة الإدارية في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمراقبين الإداريين في الشركات الفرنسية التي تتبنى هذه الاستراتيجيات، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (60) محاسباً إدارياً يعملون في شركات فرنسية تتبنى استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود معوقات يمكن أن تواجه الرقابة الإدارية كضعف المراقبين الإداريين في قيامهم بوظائفهم، وأشارت الدراسة إلى عدم وضوح الاستراتيجيات وعدم ملائمة الأدوات الرقابية المستخدمة في عملية الرقابة لطبيعة الأعمال التي تختص بها الشركة. أوصت الدراسة بضرورة تعميق الدراسة من خلال مسح دولي لعينة أكبر ودراسات حالة مختلف المديرين المشاركين في توجيه التنمية المستدامة.
- دراسة Athar and Shah (2015) بعنوان: **Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)**. أثر التدریب على أداء العاملين (قطاع البنوك في كراتشي). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النشاط التدریبي على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك في كراتشي، وكيفية تشخيص الاحتياجات التدریبية وتحديد ما يتناسب مع الفروق الفردية لهم، وبيان فاعلية الأساليب المتبعة في التدریب. ومن ثم تأثير كل ذلك على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (100) موظف وضمن مستويات إدارية مختلفة يعلمون في قطاع البنوك في مدينة كراتشي الباكستانية. توصلت الدراسة إلى أن للنشاط التدریبي تأثير ذو دلالة إيجابية على رفع كفاءة أداء العاملين في بنوك كراتشي ومن ثم تحقيق الأهداف



الاستراتيجية لها. وأوصت الدراسة إدارات تلك البنوك توفير التدريب الصحيح لموظفيها بما يتلاءم مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية لرفع درجة كفاءتهم بالعمل والقدرة على التعامل مع العملاء.

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تصميم نموذج الدراسة المتعلق بأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين).

- دراسة Olivier, Lapalme, Simard and Tremblay (2015) بعنوان: **High involvement management practices as leadership enhancers**. ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمعززات للقيادة. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط لممارسات إدارة الاحتواء العالي في العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والالتزام التنظيمي للعاطفي للموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع أداة الدراسة على عينة بلغت (219) عاملاً في الشركات المالية الكندية، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد مع تأثيرات المتغير الوسيط. أظهرت نتائج الدراسة ثلاثة تفاعلات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الاحتواء العالي. وبشكل أكثر تحديداً، فإن تبادل المعلومات وممارسات تقاسم السلطة تصرفت كمحركين للقيادة، في حين أن ممارسات تنمية المهارات كانت بمثابة بديل للقيادة.
  - دراسة Mubashir, Shahzad, Abdul Waheed and Khan (2014) بعنوان: **High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction**. إدارة الاحتواء العالي وأداء العاملين: الدور الوسيط للرضا الوظيفي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة كأداة للدراسة من خلال الدراسات السابقة، وزعت أداة الدراسة على عينة مكونة من العاملين في أربعة مصارف في باكستان، وبواقع (300) موظف. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وأداء العاملين، وأن الرضا الوظيفي يزيد من قوة هذه العلاقة، كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الباكستانية عينة الدراسة.
- استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تصميم نموذج الدراسة فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل (الاحتواء العالي).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تأسيساً على ما تقدم من استعراض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة

بالاتي:

1. أن الهدف الرئيس من هذه الدراسة يتمثل في بيان أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين، وبيان دور إدارة الاحتواء العالي في تعديل هذا الأثر في دائرة الجمارك الأردنية، في حين تنوعت الدراسات السابقة من حيث أهدافها.
2. بعد قيام الباحثة باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة في البيئة العربية تبين ندرة في هذه الدراسات التي تناولت كل من الرقابة الإدارية وأداء العاملين، وإدارة الاحتواء العالي، والجمع بين هذه المتغيرات بحسب علمها.
3. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى بأنها ستقوم باختبار أثر الرقابة الإدارية وبيان مستويات تطبيقها في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك لتحقيق استباقية في هذا المجال، إضافة إلى تناولها لموضوع أداء العاملين من خلال أبعاد مختلفة حيث لا زال مفهومه غير واضح على نحو دقيق، وهو ما يجعل هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى- في حدود علم الباحثة- في ربط متغيراتها المتمثلة بالرقابة الإدارية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، وإدارة الاحتواء العالي كمتغير معدل.
4. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المجتمع المعتمد، حيث تناولت العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في المستويات الإدارية العليا.

## الإطار النظري

### أولاً: الرقابة الإدارية

عرف الإنسان فكرة الرقابة على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة، إلا أنه ما زال يعتبرها بعض الغموض ويحيط بها الكثير من سوء الفهم، ومع هذا فهي تحتل الصدارة في العملية الإدارية، إذ تعد الرقابة الإدارية عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية (طراونة وعبد الهادي، 2011). وتقوم الرقابة الإدارية بمهمة الضبط والتعديل لباقي الحلقات الإدارية الأخرى، لذا يجب تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فعالة في تطوير وتوجيه عمل كافة المنظمات والأفراد، فأهمية الرقابة الإدارية تبرز بصفة عامة فيما تقدمه من تغذية عكسية، تساعد بدورها في معالجة وتوجيه أي انحراف يطرأ على العملية الإدارية، بالإضافة إلى أنها تُعنى بمتابعة الأداء من خلال استمرارية ملاحظة سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة، فهي بذلك تعد ميزان لقياس الأداء، وهي وظيفة تؤثر وتتأثر بكل جانب من جوانب العملية الإدارية في المنظمة (ياسين، 2015).

مفهوم الرقابة الإدارية:

لقد تعددت التعريفات التي قيلت بشأن الرقابة بشكل عام، وتنوعت بحسب الزاوية التي ينظر إليها، فقد عرفها (فايول) المشار إليه في شيحا (2016) بأنها: "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة، والقاعدة المقررة أما موضوعها فهو تباين نواحي الضعف

أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها"، كما عرفها العطار (2014) بأنها "وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة وفي الوقت المحدد لها".

وتعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بواسطتها المسئولون الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، أي أنها وظيفة تمكن من مراجعة العمل الذي يتم تأديته وإظهار أسباب التقصير في العمل وكيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه التصرفات (الزغبي، 2015).

وترى الباحثة أنه على الرغم من الاختلاف في تعريف الرقابة الإدارية إلا أن معظم التعريفات أجمعت على المبادئ العامة للرقابة، في أنها أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الإمكانات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

وأشار طراونة وعبد الهادي (2011)، إلى أن مفهوم الرقابة الإدارية يغطي النواحي والمجالات الآتية:

1. مراجعة الخطط المختلفة وفحصها لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات الإدارية.
2. تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
3. قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الإدارية.
4. تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات الإدارية والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

#### أبعاد الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية وظيفتها لها خصوصية معينة تختلف عن باقي وظائف العملية الإدارية في أنها تبحث وتراجع العمل وتتأكد من أن العمل قد تم إنجازه بدقة، كما أنها تكشف عن الانحرافات السلبية وتعمل على تصحيحها، وعن الانحرافات الإيجابية وتعمل على تدعيمها، وصولاً إلى تحقيق الجودة المطلوبة داخل المنظمة (Higgin, 2011). وهناك العديد من الأبعاد المكونة لعملية الرقابة الإدارية، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أربعة منها، وهي كما يأتي:

#### • التقارير الإدارية (Administrative Report):

تعرف التقارير الإدارية على أنها أسلوب معروف في جميع المنظمات يهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، ما يسمح للمنظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، وتوجه التقارير الإدارية بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة (Ganahreh, et al., 2018).

وقد أشار طراونة وعبد الهادي (2011) إلى أن التقارير الإدارية هي عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة، ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجه المنظمة أو تقوم بها، وهو وعاء يحمل بداخله شيئاً محدداً ووسيلة عرض بشكل كتابي أو شفوي، بالإضافة إلى أن هناك العديد من التقارير التي تنتج وتتداول داخل المنظمات المختلفة، وتختلف باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل الذي تظهر به، بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات متلقيا أو قارئها والمستفيد منها.

وتقوم عادة مستويات الإدارة الدنيا في أي منظمة برفع تقاريرها إلى مستويات الإدارة العليا، وتشتمل تلك التقارير على بيانات ومعلومات مفصلة عن سير أعمالها، وتكون هذه التقارير بشكل دوري أو حسب سير الأعمال، وأحياناً حين تطلب من الإدارة العليا، وتستنتج منها الإدارة الأعلى كيفية سير الأعمال ومدى كفاءتها ومطابقتها مع أهداف المنظمة، كما يمكن اعتبارها في نفس الوقت مقياساً لأداء الموظفين ومؤشراً لمستوى التطور والإنجاز الذي حققوه في تلك الأعمال، وبالتالي يمكن أن تساعد مع نماذج تقييم أداء الموظفين في اتخاذ القرار بشأن مكافأتهم وترقياتهم وتنقلاتهم بين الأقسام المختلفة في المنظمة (الزغبي، 2015).

وتوفر التقارير الرقابية الإدارية معلومات عن حجم الإنتاج الفعلي الذي تحقق وعادة ما تشمل تلك التقارير معلومات ومالية وإنتاجية وغيرها للتعرف على حالات الانحراف عن المعايير، كما توفر معلومات عن مستوى الأداء وترسل إلى متخذي القرار في الإدارة والمسؤولين عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Travaillé & Naro, 2017).

ومن خلال عمل الباحثة في دائرة الجمارك الأردنية فإنها ترى أن التقارير الإدارية هي تلك التقارير التي تهدف إلى إعطاء صورة حقيقية عن سير العمل للإدارة العليا في الدائرة، وتقوم بها الوحدات والأقسام المختلفة في الدائرة معتمدة على البيانات والمعلومات الدقيقة عن العمل وإجراءاته من حيث أداء العاملين، وطبيعة إنجاز الأعمال الخاصة الموكلة لهم.

- الشكاوى (Complaints):

تعرف الشكاوى على أنها وسيلة رقابية تحمل طابع المراجعات والمتابعة وإحقاق الحق، إذ بمقدور تلك الشكاوى وضع الإدارة تمامً بصورة العمل، وفيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، فهي وسائل رقابية يمارسها المراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمة. (ذنون وجاسم، 2013)

وتتضمن الشكاوى المقدمة بيان بعض التجاوزات، منها على سبيل المثال التقصير في أداء الوظيفة أو استغلالها، أو مخالفة القوانين واللوائح أو التعامل السيء وغير الأخلاقي مع المراجعين، ويتوجب حينها على الإدارة أن تفرص تلك الشكاوى وتتأكد من مدى صحتها، ومعالجتها بشكل قانوني إن ثبتت على الموظف. ويعتبر فحص الشكاوى من وسائل الرقابة الإدارية الفاعلة لأن تكرارها يكشف مستوى الانحراف الإداري والأخلاقي لدى الموظفين، ويقدم أحياناً دلائل ثابتة توجب سرعة اتخاذ قرارات عاجلة ومناسبة لعلاج تلك الانحرافات. (Widener, 2014)

ونظراً لتعامل دائرة الجمارك الأردنية مع الكثير من المراجعين والعملاء الذين تقدم لهم الخدمات الجمركية من قبل الدائرة، فقد أوجدت قسماً مختصاً لمتابعة الشكاوى والمقترحات المقدمة من هؤلاء المتعاملين، بهدف تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات في كيفية تقديم الخدمات لهم، وتحسين تلك الخدمات وبما يضمن الكفاءة والفعالية في العمل والرفع من سوية أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

- التفتيش (Inspection):

يقصد بالتفتيش فحص الأعمال الإدارية للتأكد من سلامتها شكلاً وموضوعاً، وللتفتيش أشكال وأنواع مختلفة، فهناك التفتيش الداخلي الذي تقوم به الجهات الرقابية داخل المنظمة والتفتيش الخارجي الذي يقوم به مفتشون من أجهزة رقابية أخرى، وهناك التفتيش الدوري الذي يتم في فترات محددة.. والفجائي الذي يتم مباغتة من دون تحديد مواعيد للتفتيش، وهناك التفتيش الكلي الذي يستهدف كل أعمال المنظمة وهناك التفتيش الجزئي الذي يتناول قسم منها وتلك الأنواع وغيرها تعني بالتأكد من حسن سير الأعمال من خلال البيانات والمعلومات المسجلة، والإحصائيات والمحاضر الموثقة، كما يمكن من خلال الملاحظة أن يتبين للقائمين بالتفتيش بعض الممارسات التي تستوجب التصحيح. (ذنون وجاسم، 2013)

وتقوم دائرة الجمارك الأردنية بتخصيص فرق من ذوي الخبرة لغايات التفتيش على العاملين في الدائرة والتأكد من حسن سير العمل، وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء العمل والرقابة عليها.

- الاتصالات الإدارية (Administrative Communications):

الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية لدى المنظمات على مختلف أشكالها ونشاطاتها، فالإتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية. لذلك تبرز أهمية الإتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته. (الحبيني، 2016)

كما يسهم الإتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم. (نعيمة وهاجر، 2014)

ويساعد الإتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة، كما يسهم الإتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج- إيجابية للمنظمة والعاملين (Assunta, Varriale, & Trujillo, 2019).

وترى الباحثة من خلال عملها في دائرة الجمارك الأردنية أن الدائرة تتبنى نظم اتصالات متطورة، وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تصميم الهياكل التنظيمية فيها، بشكل يصبح العاملين في الدائرة على اختلاف مسمياتهم ومستوياتهم الوظيفية مرتبطين معاً بشبكة اتصال قوية ومنتجة.

#### ثانياً: أداء العاملين

يعد أداء العاملين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء العاملين فيها. ويقصد بأداء العاملين مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، وأداء العاملين مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل المنظمة. (عبد الجواد، 2020)

ويعد أداء العاملين عنصراً من عناصر إنتاجية منظمات الأعمال، إذ من الممكن تحديد إنتاجية العاملين في المنظمات وفقاً لمجموعة من الأبعاد المتداخلة، والتي تتضمن العمل الذي يؤديه العامل، أو الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، وكذلك سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله. (Guest, 2011)

**مفهوم أداء العاملين:**

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، وقد عرف Khatibi, Asgharian, (2012) أداء العاملين على أنه العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين فيها، وقد انعكس ذلك سلباً أو إيجاباً على أداء وأنشطة المنظمة والعاملين فيها.

يعرف أداء العاملين على أنه عنصراً من عناصر الإنتاجية ويعبر عن مستوى العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المسؤول المباشر عنه، ويعد أداء العاملين من العوامل الحاسمة التي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات. (Gitongu, Kingi, & Uzel, 2016)

وعبر الأداء عن سلوك يقوم به الفرد بهدف إنجاز عمل ما مكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، ويتضمن الأداء النتائج الناتجة من الإجراءات التي يقوم بها العامل بناءً على خبرتهم ومهاراتهم، وهي النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع العاملين، ويشير إلى الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والغايات (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها واحجامها وأهدافها يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في منظماتهم، لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته، وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عملها، وأن أحد المدخلات الرئيسية لتحسين مستوى ونوعية أداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل الاستراتيجية الكلية في تلك المنظمات. (Cascio, 2019)

من خلال التعاريف السابقة للأداء ترى الباحثة أن أداء العاملين هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة.

#### أبعاد أداء العاملين:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة، تم اعتماد مجموعة من أبعاد أداء العاملين في هذه الدراسة، وهي:

#### 1. جودة الأداء المنجز

هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من اتقان عمله، وعلى هذا الأساس فإن عنصر الرغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز، لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل، بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دوراً مهماً فيها. (Brandler & Roman, 2016)

#### 2. سرعة الأداء المنجز

وهي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، وتشير سرعة العمل المنجز إلى مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. (بني عيسى وأبازيد، 2014)

#### 3. كمية الأداء المنجز

تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من الجهود المبذولة من العاملين في وقت محدد، وتتحدد كمية العمل المنجز بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية تؤدي إلى أفضل استخدام للموارد في تحقيق الأهداف المخطط لها. (Brandler & Roman, 2016)

#### ثالثاً: إدارة الاحتواء العالي

في بداية الثمانينات من القرن الماضي ظهر مفهوم إدارة الاحتواء العالي، كمدخل ملائم لمنظمات الأعمال التي تواجه منافسة شديدة وتعمل في بيئة غير مؤكدة وغير مستقرة، ويعد هذا المفهوم من أفضل التطبيقات في مجال الموارد البشرية، إذ ترتبط تطبيقات وممارسات الاحتواء العالي بالابتكار والمرونة والإثراء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، كما ترتبط ممارسات الاحتواء العالي بالمهارات العالية للعاملين وتوفير وظائف مصممة لاستخدام هذه المهارات من خلال فرق العمل أو بالتعاون مع الآخرين، وتحديد هيكل من الحوافز لإثارة الجهد المتميز. (Gollan, 2005)

ويستند الاحتواء العالي على فرض رئيس هو تصميم نظم عمل عالية الالتزام، وإيجاد الظروف المناسبة للعاملين في منظمات الأعمال ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة والتعرف على أهدافها الشاملة، وأن مشاركة العاملين المباشرة هي أحد أكثر العناصر أهمية وتأثيراً على الأداء، باعتبارها عنصراً جوهرياً بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة. (Wood et al, 2012)

## مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

يركز المدخل العام لإدارة الاحتواء العالي على طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد والسماح لهم باتخاذ القرارات وتزودهم بالتغذية العكسية حول فعالية أدائهم والعمل على تطويرهم واستخدام مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى أهمية وجود موظفين لديهم القدرة على إدارة الذات، وهو مصطلح يستخدم لوصف أنظمة الإدارة القائمة على أساس الالتزام والمشاركة. (Camps & Luna, 2009)

وتعرف إدارة الاحتواء العالي بأنها: "مجموعة من تطبيقات الموارد البشرية تعمل على تعزيز قدرات الموظفين وتحفيزهم لأداء أعمالهم، وتقديم لهم فرصاً لبنيل المزيد من الجهود في أعمالهم وكفاءتها". (Al-Zu'bi, 2017)

ويعرف أرمسترونغ (Armstrong, 2014) إدارة الاحتواء العالي على أنها: "مجموعة محددة من تطبيقات الموارد البشرية التي تركز على اتخاذ القرار من قبل الموظف والوصول إلى المعلومات والتدريب والتحفيز"

كما عرفت إدارة الاحتواء العالي على أنها: "إشراك العاملين في التغيير واتخاذ القرارات من خلال مجموعة من الممارسات المتمثلة باختيار العاملين المناسبين وتطوير مهاراتهم، واعتماد فرق العمل الذاتية وتحقيق الأمان الوظيفي". (أبو ليفة، 2016)

وتعرف إدارة الاحتواء العالي كذلك على أنها مجموعة من العمليات الإدارية الرامية إلى المشاركة والدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها، وتركز ممارسات إدارة الاحتواء العالي على عملية صنع القرار للعاملين والحصول على المعلومات والتدريب والتحفيز. (Kok, Malefane, & Pierre, 2014)

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن إدارة الاحتواء العالي هو عبارة عن ممارسة إدارية موجهة للعاملين في المنظمة يهدف إلى إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم من خلال التدريب والتحفيز.

## رابعاً: دائرة الجمارك الأردنية نشأتها وتطورها (الخطة الاستراتيجية لدائرة الجمارك، 2020)

رافق تأسيس إمارة شرق الأردن في عام 1921 إنشاء أول إدارة جمركية، أطلق عليها في ذلك الوقت (مديرية المكوس والإحصاء العام)، وكانت ترتبط برئاسة مجلس المستشارين، والهدف من إنشائها هو إحصاء ومعاينة وجمع إيرادات البضائع والسلع الواردة إلى الأردن.

وقد صدر أول قانون ينظم عمل هذه الدائرة عام 1926 وسي بقانون الجمارك والمكوس والذي تم تعديله عام 1936، وصدر بعده قانون رقم (1) لعام 1962، ومن ثم تم إصدار قانون مؤقت رقم (16) لعام 1983، واستمر العمل به إلى أن صدر القانون رقم (20) لعام 1998، وتعديلاته الموجبة بالقانون رقم (33) لسنة 2018 والقانون المعدل رقم (10) لسنة 2019.

وقد اتسعت مهام دائرة الجمارك لتساهم وبشكل فاعل في دعم الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار وتسهيل حركة التبادل التجاري ومكافحة التهريب وحماية المجتمع المحلي والبيئة من المواد الخطرة ومراقبة حركة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة متبينة بذلك أفضل ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من التطور التقني وتوظيفه في خدمة العمل الجمركي.

وتعمل دائرة الجمارك حالياً بموجب نظام التنظيم الإداري رقم (27) لسنة 2011، حيث نصت المادة رقم (3) من النظام على أن هدف الدائرة يتمثل في تقديم خدمات جمركية متميزة تلبى متطلبات التنمية الاقتصادية، وتواكب التطورات على الصعيدين الوطني والعالمي.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث سيتم وصف متغيرات الدراسة المتمثلة بالرقابة الإدارية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، وإدارة الاحتواء العالي كمتغير معدل، ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا على استبانة الدراسة لاختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا والبالغ عددهم (601). تم اختيار عينة طبقية متناسبة منهم، وبواقع (300) عاملاً، وكما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): نسبة العينة من مجتمع الدراسة

النسبة	العينة	المجتمع	المستوى الوظيفي
50.0%	32	64	المديرين
50.0%	82	165	مساعدي المديرين
50.0%	186	372	رؤساء الأقسام
50.0%	300	601	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقرير دائرة الجمارك الأردنية لسنة (2020)

وزعت الباحثة أداة الدراسة على العينة، حيث تم استرداد (252) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، شكلت العينة الفعلية للدراسة، ويبين الجدول (2) وصفاً للمتغيرات والخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي):

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	228	90.5
	أنثى	24	9.5
<b>المجموع</b>			
العمر	أقل من 30 سنة	0	0.00
	30 سنة – أقل من 40 سنة	68	27.0
	40 سنة – أقل من 50 سنة	142	56.3
	50 سنة فأكثر	42	16.7
<b>المجموع</b>			
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	11	4.4
	بكالوريوس	122	48.4
	دبلوم عالي	2	.8
	ماجستير	108	42.9
	دكتوراه	9	3.6
<b>المجموع</b>			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0.00
	5 إلى أقل من 10 سنوات	39	15.5
	10 إلى أقل من 15 سنة	60	23.8
	15 سنة فأكثر	153	60.7
<b>المجموع</b>			
المسعى الوظيفي	مدير عام	0	0.00
	مساعد مدير عام	3	1.2
	مدير مديرية	29	11.5
	مساعد مدير مديرية	82	32.5
	رئيس قسم	138	54.8
<b>المجموع</b>			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول (2) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم (228) فرداً، وشكلوا ما نسبته (90.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين شكل الإناث النسبة الصغرى، حيث بلغ عددهم (24) فرداً، وشكلوا ما نسبته (9.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، كما يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة (40 سنة – أقل من 50 سنة)، حيث بلغ عددهم (142) فرداً، وشكلوا ما نسبته (56.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تبين أن النسبة الصغرى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة (أقل من 30 سنة). حيث بلغ عددهم (0) فرداً، وشكلوا ما نسبته (0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. تلتها فئة (50 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (42) وبنسبة مئوية قدرها (16.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وتشير بيانات الجدول (2) أن أفراد العينة قد توزعوا على المستويات التعليمية الخمسة مع وجود زيادة في نسبة أفراد العينة من فئة (بكالوريوس)، والبالغ عددهم (122) فرداً، وبنسبة (48.4%) من إجمالي أفراد العينة، في حين كانت نسبة أفراد العينة من فئة (دكتوراه)، والبالغ عددهم (9) أفراد، قد شكلوا ما نسبته (3.6%) من إجمالي أفراد العينة. كما تشير إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة من فئة (15 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (153) فرداً، وشكلوا ما نسبته (60.72%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين يتضح أن أقلية أفراد العينة يمتلكون خبرة من فئة (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ عددهم (0) فرداً، وشكلوا ما نسبته (0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. تلتها فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (39) فرداً وبنسبة قدرها (15.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة للمسعى الوظيفي فيبين الجدول (2) أن النسبة الغالبة لأفراد عينة الدراسة كانت من فئة المسعى الوظيفي (رئيس قسم)، حيث بلغ عددهم (138) فرداً، وشكلوا ما نسبته (54.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد العينة كانت من فئة المسعى الوظيفي (مدير عام)، حيث بلغ عددهم (0) فرداً، وشكلوا ما نسبته (0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. تلتها فئة المسعى الوظيفي (مساعد مدير عام) حيث بلغ عددهم (3) وبنسبة مئوية قدرها (1.2%) من أجمال أفراد العينة.

## طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين من المعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: المتمثلة بالأدبيات السابقة من أبحاث ودوريات ومقالات، بالإضافة إلى مواقع (الإنترنت) والكتب، والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من أسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة (الرقابة الإدارية- أداء العاملين – إدارة الاحتواء العالي).

## أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة للدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة، وتوزيعها على الأساتذة المختصين بالإدارة للتأكد من مدى صحتها وتغطيتها للمعلومات بشكل كامل، ومن ثم سيصار إلى توزيعها على أفراد عينة الدراسة للحصول منها على معلومات تستخدم في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء، وكما يأتي:

1. الجزء الأول: (المعلومات الديموغرافية والوظيفية).
2. الجزء الثاني: فقرات أبعاد المتغير المستقل (الرقابة الإدارية).
3. الجزء الثالث: فقرات أبعاد المتغير التابع (أداء العاملين).
4. الجزء الرابع: فقرات المتغير المعدل (إدارة الاحتواء العالي).

## اختبار ثبات أداة الدراسة:

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التأكد من مدى الموثوقية وثبات أداة الدراسة وانسجام إجابات الأفراد المبحوثين على فقراتها المختلفة واستقرارها، وذلك من خلال اعتماد اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbache)، والذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة عند قيمة ألفا أكبر أو تساوي (0.70)، كما أن اقتراب قيمة ألفا من (100%) يدل على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة، وذلك كما يأتي:

جدول (3): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	التقارير الادارية	0.822
2	الاتصالات الإدارية	0.837
3	التفتيش	0.811
4	الشكاوى	0.859
5	الرقابة الادارية	0.903
6	كمية الأداء المنجز	0.809
7	سرعة الأداء المنجز	0.705
8	جودة الأداء المنجز	0.880
9	أداء العاملين	0.831
10	إدارة الاحتواء العالي	0.901
11	جميع الفقرات	0.933

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.705 – 0.903)، وهي أكبر من المقياس (0.70)، كما بلغت قيمة ألفا لأداة الدراسة ككل (0.933)، وهي تقترب من القيمة (100%)، وهذا يدل على الموثوقية والاتساق الداخلي لأداة الدراسة وانسجام إجابات المبحوثين واستقرارها.

## ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التحقق من ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، من خلال التأكد من صلاحية بيانات الدراسة وملاءمتها لإجراء الاختبارات المعلمية، وذلك عن طريق إجراء اختبائي الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي.

## • اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تعتبر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من المشاكل الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وتظهر عند وجود ارتباط عالي (شبه تام) بين متغيرين مستقلين، ويؤثر وجود هذا الارتباط العالي سلباً على دقة القياسات، حيث يعمل على تضخم قيمة معامل التحديد  $R^2$  بحيث تتجاوز قيمته القيمة الفعلية.

ويتم اختبار وجود هذه المشكلة من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير قاعدة القرار إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين مستقلين أو أكثر تزيد عن (0.80) (Guajarati, 2004, 359). وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

جدول (4): نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	التقارير الإدارية	الاتصالات الإدارية	التفتيش	الشكاوى
التقارير الإدارية	1.000			
الاتصالات الإدارية	**0.481	1.000		
التفتيش	**0.640	**0.638	1.000	
الشكاوى	**0.290	**0.463	**0.170	1.000

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول (4) أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بلغت (0.640) بين المتغيرين "التقارير الإدارية" و"التفتيش"، في حين أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل، وجميعها جاءت أقل من (0.80)، وعليه فإن العينة تخلو من وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي في بيانات الدراسة. ولتأكيد النتيجة السابقة تم قياس معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (التباين المسموح به) (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل، حيث تشير قاعدة القرار إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي إذا تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) ما بين (1.0 – 10.0)، وكذلك إذا تراوحت قيم معامل التحمل (معامل التباين المسموح به) (Tolerance) ما بين (0.1 - 1.0) (Guajarati, 2004, 359). وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين وقيم معامل التحمل وكما يأتي:

جدول (5): نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل التحمل (التباين المسموح به) Tolerance
التقارير الادارية	1.798	0.556
الشكاوى	2.158	0.463
التفتيش	2.395	0.417
الاتصالات الادارية	1.376	0.727

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل كانت أقل من العدد 10.0، وكانت قيم معامل التحمل (التباين المسموح به) (Tolerance) أقل من العدد 1.0، وهذا يؤكد أن البيانات تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة:

لتحديد مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات أداة الدراسة تم الاستناد إلى مقياس ليكرت الخماسي وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي لتقديرات استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ووفق ثلاثة مستويات هي (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، ومن خلال تطبيق المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

وبناءً على ما سلف ذكره فإن المستويات الثلاثة المعتمدة لاتخاذ القرار تكون على النحو التالي:

جدول (6): الأهمية النسبية والوسط الحسابي المقابل لها

مستوى الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
منخفض	من 1 - أقل من 2.34
متوسط	من 2.34 - أقل من 3.67
مرتفع	من 3.67 - 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).



## أولاً: الأهمية النسبية لأبعاد الرقابة الإدارية

تمثل الرقابة الإدارية المتغير المستقل في الدراسة، ويشتمل على (4) أبعاد فرعية، وهي: "التقارير الإدارية، الاتصالات الإدارية، التفتيش، الشكاوى". وفيما يأتي الأهمية النسبية لهذه الأبعاد.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد الرقابة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التقارير الإدارية	4.408	0.412	4	مرتفعة
2	الاتصالات الإدارية	4.460	0.440	1	مرتفعة
3	التفتيش	4.446	0.423	2	مرتفعة
4	الشكاوى	4.416	0.434	3	مرتفعة
	الرقابة الإدارية	4.432	0.327		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (7) أن الأهمية النسبية لأبعاد "الرقابة الإدارية" جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.432) والانحراف المعياري (0.327). وقد جاء بُعد (الاتصالات الإدارية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.460) وانحراف معياري (0.440) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بُعد "التقارير الإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.408) وانحراف معياري (0.412) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## ثانياً: الأهمية النسبية لأبعاد أداء العاملين

يمثل متغير أداء العاملين المتغير التابع في الدراسة، ويشتمل ثلاثة أبعاد، وهي: "كمية الأداء المنجز، وسرعة الأداء المنجز، وجودة الأداء المنجز". وفيما يأتي الأهمية النسبية لهذه الأبعاد.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أبعاد أداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	كمية الأداء المنجز	4.442	0.401	1	مرتفعة
2	سرعة الأداء المنجز	4.419	0.341	2	مرتفعة
	جودة الأداء المنجز	4.418	0.479	3	مرتفعة
	أداء العاملين	4.427	0.287		مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن الأهمية النسبية لمتغير "أداء العاملين" جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.427) والانحراف المعياري (0.287). وقد حلَّ بُعد "كمية الأداء المنجز" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.442) وانحراف معياري (0.401) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلَّ بُعد "جودة الأداء المنجز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.418) وانحراف معياري (0.479) وبأهمية نسبية مرتفعة.

## ثالثاً: الأهمية النسبية لقرارات إدارة الاحتواء العالي

يمثل متغير إدارة الاحتواء العالي المتغير المعدل في الدراسة، وفيما يلي الأهمية النسبية لقرارات هذا المتغير.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات (إدارة الاحتواء العالي) مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تطرح دائرة الجمارك الأردنية برامج تدريبية متنوعة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	4.437	0.697	5	مرتفعة
2	تهدف السياسات المتبعة في دائرة الجمارك الأردنية إلى تحقيق الاندماج الوظيفي بين العاملين.	4.468	0.581	4	مرتفعة
3	تمنح دائرة الجمارك الأردنية العاملين فيها الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة.	4.536	0.515	1	مرتفعة
4	يفوض العاملون في دائرة الجمارك الأردنية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	4.504	0.509	3	مرتفعة
5	يشارك العاملون في دائرة الجمارك الأردنية في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	4.397	0.490	8	مرتفعة
6	يهدف نظام الحوافز المطبق في دائرة الجمارك الأردنية لتحقيق المساواة بين العاملين.	4.317	0.587	10	مرتفعة
7	تمنح دائرة الجمارك الأردنية العاملين فيها فرصاً متساوية في الترقية.	4.333	0.585	9	مرتفعة
8	يتم منح الحوافز حسب معايير الكفاءة.	4.198	0.631	11	مرتفعة
9	تستند دائرة الجمارك الأردنية إلى نظام المكافآت العادل.	4.405	0.633	7	مرتفعة
10	يشعر العاملون في دائرة الجمارك الأردنية بالانتماء لها.	4.421	0.518	6	مرتفعة
11	يشعر العاملون في دائرة الجمارك الأردنية بالفخر بإنجاز أعمالهم.	4.520	0.501	2	مرتفعة
	المتوسط العام	4.412	0.405		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (9) أن مستوى الأهمية النسبية لبُعد " إدارة الاحتواء العالي " كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.412) والانحراف المعياري (0.405). وقد حلت الفقرة "تمنح دائرة الجمارك الأردنية العاملين فيها الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.536) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "يتم منح الحوافز حسب معايير الكفاءة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.198) وبأهمية نسبية مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression، وإخضاع الفرضية الثانية لتحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى: H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعادها مجتمعة: "جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز" في دائرة الجمارك الأردنية".

جدول (10): نتائج اختبار أثر أبعاد الرقابة الإدارية في أداء العاملين

Sig t	T	جدول المعاملات		البيان	Sig F	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
		الخطأ المعياري	B			ANOVA	Model Summary			
						درجة الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	12.195	0.181	2.206	الثابت	0.000	4	60.894	0.497	0.705	أداء العاملين
0.000	8.494	0.042	0.358	التقارير الإدارية						
0.255	-1.140	0.035	-0.040	الشكاوى						
0.000	3.886	0.047	0.184	التفتيش						
0.993	-0.009	0.043	-0.0004	الاتصالات الإدارية						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

تظهر نتائج الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون وهذا ( $R = 0.705$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد المتغير المستقل الفرعية "الرقابة الإدارية" على المتغير التابع "أداء العاملين" دال إحصائياً، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (60.894)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، كما أظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.497$ ) مما يعني أن ما نسبته (49.7%) من التباين في "أداء العاملين" يُفسر من خلال التباين في أبعاد المتغير المستقل "الرقابة الإدارية" مجتمعة.

أما جدول المعاملات (Coefficient) فقد أظهر أن قيمة B عند بُعد المتغير المستقل الفرعي "التقارير الإدارية" قد بلغت (0.358) وأن قيمة t عنده هي (8.494)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى معنوية أثر هذا البُعد. أما قيمة B عند بُعد المتغير المستقل الفرعي "الشكاوى" قد بلغت (-0.040) وأن قيمة t عنده هي (-1.140)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.255$ )، مما يشير إلى عدم معنوية أثر هذا البُعد. وقد بلغت قيمة B عند بُعد المتغير المستقل الفرعي "التفتيش" (0.184) وقيمة t عنده هي (3.886)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى معنوية أثر هذا البُعد. في حين كانت قيمة B عند بُعد المتغير المستقل الفرعي "الاتصالات الإدارية" قد بلغت (-0.0004) وأن قيمة t عنده هي (-0.009)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.993$ )، مما يشير إلى عدم معنوية أثر هذا البُعد.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعادها مجتمعة: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية".

ثانياً- نتائج اختبار الفرضية الثانية: H02: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعادها مجتمعة: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية".

جدول (11): نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي على أثر أبعاد الرقابة الإدارية مجتمعة على أداء العاملين

Sig t	قيمة t المحسوبة	B	Sig t	قيمة t المحسوبة	B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.000	5.581	0.204	0.000	8.494	0.358	التقارير الإدارية	أداء العاملين
0.000	-3.839	-0.111	0.255	1.140	-0.040	الشكاوى	
0.000	4.604	0.176	0.0004	3.886	0.184	التفتيش	

0.090	1.701	0.060	0.993	-0.009	0.000	الاتصالات الإدارية
0.000	11.578	0.343				إدارة الاحتواء العالي
	0.674			0.497		R <sup>2</sup> معامل التحديد
	0.178			0.497		Δ R <sup>2</sup>
	134.056			60.894		Δ F
	0.000			0.000		Sig Δ F

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يعرض الجدول أعلاه نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد (الرقابة الإدارية) مجتمعاً على (أداء العاملين)، حيث كانت قيمة ( $\Delta F = 60.894$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig } \Delta F = 0.000$ ) وهي أقل من 0.05، كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.497$ )، وهذا يشير إلى أن (أبعاد الرقابة الإدارية مجتمعاً) يفسر ما نسبته 49.7%، من التباين الحاصل في (أداء العاملين).

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال متغير (إدارة الاحتواء العالي) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة 17.8%، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ( $\Delta F = 134.056$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig } \Delta F = 0.000$ ) وهي أقل من 0.05، كما كانت قيمة ( $B = 0.343$ ) عند (إدارة الاحتواء العالي)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig } t = 0.000$ )، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد الرقابة الإدارية في أداء العاملين تبعاً لاختلاف إدارة الاحتواء العالي. وعليه نستنتج أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي في تحسين أثر الرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الإدارية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعاده مجتمعاً: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية".

### مناقشة النتائج:

#### مناقشة نتائج الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

أولاً: مناقشة الأهمية النسبية لأبعاد الرقابة الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد "الرقابة الإدارية" جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.432) والانحراف المعياري (0.327). وقد جاء بُعد (الاتصالات الإدارية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.460) وانحراف معياري (0.440) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء بُعد "التقارير الإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.408) وانحراف معياري (0.412) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يشير إلى اهتمام دائرة الجمارك الأردنية بالرقابة الإدارية وتطبيقها في الدائرة، لما للرقابة الإدارية من أهمية في ضمان دقة أداء العاملين، وتشخيص مشكلات دائرة الجمارك الأردنية، وكذلك التطور والتقدم ومواجهة الصعوبات والعوائق التي تعترض طريق هذا التقدم والتطور، والتوصل لكل ما هو جديد في تحسين العمل والأداء.

كما يمكن تفسير اهتمام دائرة الجمارك الأردنية بالرقابة الإدارية بشكل عام هو التحسين من نوعية العمل الذي يقوم به العاملون، ومدى قدرتهم على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة، وذلك موازنة الخدمات المقدمة للمراجعين وبما يتناسب مع توقعاتهم لجودة الخدمة التي يحصلون عليها، وتفسر الباحثة نتيجة حصول بعد الاتصالات الإدارية على أكبر أهمية نسبية كأحد أبعاد الرقابة الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية في سعي الدائرة إلى توفير نظام اتصالات فعال بين المستويات الإدارية المختلفة، والعمل على إيصال التعاميم الإدارية للموظفين عبر قنوات الاتصال بسرعة، وذلك بهدف التحسين من نوعية العمل وإصلاح الانحرافات التي قد تحصل، ولم للاتصالات الإدارية من دور فعال في تحسين بيئة العمل.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بكر، عبد النبي، وحتاتة (2020)، التي بينت نتائجها أن مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي في مصر كان متوسطاً، بينما كان مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في التعليم قبل الجامعي في ماليزيا مرتفعاً، كما اتفقت كذلك مع نتيجة دراسة العجي (2020)، التي بينت نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية كبيرة على مستوى الأداة الكلية في المجال الإداري والمجال الفني.

وافقت هذه النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (Ganahreh, Bello, and Abdullah (2018) التي بينت نتائجها وجود مستوى مرتفع من الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة (Eker and Eker (2019) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية كان مرتفعاً.

#### ثانياً: مناقشة الأهمية النسبية لأبعاد أداء العاملين

أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لأبعاد متغير "أداء العاملين" جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.427) والانحراف المعياري (0.287). وقد حلَّ بُعد "كمية الأداء المنجز" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.442) وانحراف معياري (0.401) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلَّ بُعد "جودة الأداء المنجز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.418) وانحراف معياري (0.479) وبأهمية نسبية مرتفعة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك دائرة الجمارك الأردنية لأهمية أداء العاملين، وكل ما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء لدى العاملين لديها باعتبارها انعكاساً لقدرة الدائرة في تقديم خدماتها وفي التعامل مع التغيير والاستجابة للتجديد الحاصل، وارتباط ذلك بفعالية الأداء لجميع العاملين في دائرة الجمارك والقدرة على تحسين وتفعيل الأداء، والاهتمام بالجهود الهادفة من قبل الدائرة للتخطيط وتنسيق وتوجيه الأداء الفردي والجماعي بهدف الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، ووضع المعايير والمقاييس المناسبة والمقبولة كهدف أساسي يسعى الكل للوصول إليه، لإنجاز ينجز العاملون في دائرة الجمارك الأردنية أعمالهم الموكلة إليهم ضمن الجداول الزمنية المحددة لهم وبالجودة المرتفعة.

كما تفسر الباحثة حصول بعد كمية الأداء المنجز على أعلى أهمية نسبية في أن دائرة الجمارك الأردنية يتواجد فيها تجهيزات تكنولوجية لتسريع أداء العمل، وتقوم الدائرة بتحديد جداول زمنية محددة لإنجاز المهام، كما يقوم العاملون فيها بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، ويحرصون على الاستغلال الأمثل للوقت المتاح لإنجاز الأعمال المسندة لهم بشكل دقيق.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الجواد (2020) التي بينت نتائجها أن هناك مستوى مرتفعاً من ممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني.

#### ثالثاً: مناقشة الأهمية النسبية لفرقات إدارة الاحتواء العالي

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأهمية النسبية لعدد " إدارة الاحتواء العالي " كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.412) والانحراف المعياري (0.405). وقد حلت الفقرة "تمنح دائرة الجمارك الأردنية العاملين فيها الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.536) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة "يتم منح الحوافز حسب معايير الكفاءة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.198) وبأهمية نسبية مرتفعة.

تفسر هذه النتيجة في أن إدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية بشكل عام تعبر عن مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل تلك الدائرة تتكامل فيما بينها لبناء وسائل وطرق لمحاربة الأخطار التنظيمية والبيئية التي قد تتعرض لها، والعمل على احتواء العاملين ومنح الحوافز لهم حسب معايير الكفاءة، بالإضافة إلى تقديم الدائرة فرصاً متساوية للعاملين في الترقية، وبذلك بغرض تحسين أدائهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زيد والرواشدة (2020) التي بينت نتائجها أن تصورات المبحوثين لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي جاءت مرتفعة، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة Al-Zu'bi (2017)، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي.

#### مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

##### أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها: (التقارير الرقابية، الشكاوى، التفتيش، الاتصالات الإدارية) في أداء العاملين بأبعادها مجتمعة: (جودة الأداء المنجز، سرعة الأداء المنجز، كمية الأداء المنجز) في دائرة الجمارك الأردنية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية من قبل دائرة الجمارك الأردنية تعمل على زيادة مستوى أداء العاملين، إذ أن التقارير الإدارية كأحد أبعاد الرقابة الإدارية تسهم في التأكد من أن خطط دائرة الجمارك الأردنية تم إنجازها وفقاً للمعايير المعتمدة، وتعمل على تحديد أسباب القصور في إجراءات العمل، إضافة إلى أنها تبين سلامة إجراءات العمل، ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

كما أن الاتصالات الإدارية كأحد أبعاد الرقابة الإدارية تسهل الحصول على المعلومة اللازمة لاتخاذ القرارات بين العاملين بنفس المستوى الإداري، وتؤثر في تحسين بيئة العمل، الأمر الذي يعمل على تحسين نوعية العمل وبالتالي أداء العاملين.

أما التفتيش كأحد أبعاد الرقابة الإدارية فتسعى دائرة الجمارك الأردنية بتطبيق إجراءات التفتيش لضمان دقة أداء العاملين، وذلك من خلال مراقبة سير العمل في مختلف المديرات والمراكز الجمركية بتوصية من المدير العام، وكذلك متابعة إجراءات وإنجازات المديرات والمراكز الجمركية بشكل دوري، بالإضافة إلى تنظيم تقارير من قبل لجان التفتيش ورفعها للمدير العام.

وفيما يتعلق بالشكاوى كأحد أبعاد الرقابة الإدارية، يمكن القول أن تفعيل نظام الشكاوى يسهم في تشخيص مشكلات دائرة الجمارك الأردنية، وتساعد في تقليل الانحرافات، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ورفع من كفاءتهم.

##### ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي في تعديل أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، حيث أن التغيير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج بلغت ( $\Delta R^2 = 0.178$ )، مما يعني أن المتغير المعدل (إدارة الاحتواء العالي) يفسر ما مقداره (17.8%) في زيادة وتوضيح أثر المتغير المستقل (الرقابة الإدارية) في المتغير التابع (أداء العاملين)، ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي من (0.497) إلى (0.674).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من تحسين وزيادة الأثر إلى تطبيق دائرة الجمارك الأردنية لإدارة الاحتواء العالي بشكل فعال، مما أدى إلى تعديل وتحسين أثر أبعاد الرقابة الإدارية في أداء العاملين، فتطبيق إدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية يعمل على الاهتمام بالعاملين بشكل كبير ومباشر وخاصة فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت وفرص الترقية، الأمر الذي يزيد من مستوى وكفاءة أداءهم لأعمالهم.

#### التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، تقدم الباحثة جملة من التوصيات تتمثل في الآتي:

- توصي الباحثة دائرة الجمارك الأردنية باستمرار بتعزيز أبعاد الرقابة الإدارية في الدائرة لما لها من أهمية في أداء العاملين وتحسين مستواهم.
- ضرورة قيام دائرة الجمارك الأردنية بوضع الخطط والإجراءات المناسبة التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تواجه العاملين فيما يتعلق بأعمالهم، ومساعدتهم على التكيف بالعمل بنفس مستوى الأداء المطلوب في كافة الظروف.
- الاستمرار بطرح البرامج التدريبية المتنوعة وإشراك العاملين بهدف للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، وتحقيق الاندماج الوظيفي، لما في ذلك من تأثير إيجابي على مستوى الأداء لديهم.
- العمل على إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية تبحث في أثر الرقابة الإدارية على متغيرات أخرى كالأداء المنظمي أو الإنتاجية.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

1. بكر، عبد الجواد، عبد النبي، حاتم الخضري وحتاتة، أم السعد (2020). الرقابة الإدارية في التعليم ما قبل الجامعي في مصر وماليزيا: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ. 2 (20): 383-415.
2. الحبيبي، علي (2015). الرقابة الإدارية (ط3). القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
3. دائرة الجمارك الأردنية (2020). الخطة الاستراتيجية لدائرة الجمارك الأردنية 2020-2022.
4. الدعي، علاء والسعدون، زيتون (2019). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية: 27(4): 236-247.
5. ذنون، راشد وجاسم، أحمد (2013). بناء مقياس لمتطلبات الرقابة الإدارية لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية المشاركة بدوري النخبة العراقي بكره القدم. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية: 62 (19): 33-1.
6. الزغبي، فايز (2015). تأثير الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال. عمان. الأردن: دار الهلال للنشر والتوزيع.
7. أبو زيد، أحمد ناصر والرواشدة، إياد طه (2020). أثر ممارسة إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 4 (16): 834-854.
8. طراونة، حسين وعبد الهادي، توفيق (2011). الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة. دار الحاكم للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
9. عبد الجواد، عبد السلام محمد (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء-ليبيا. مجلة آفاق اقتصادية: 12(1): 28-1.
10. العجبي، هادي سالم (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة نجران للرقابة الإدارية من وجهة أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: 12 (28): 326-348.
11. العطار، فؤاد (2014). مبادئ الإدارة العامة (ط4). دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
12. بني عيسى، أحمد وأبازيد، رياض (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات العلوم الإدارية: 41(2): 362-374.
13. الغالي، طاهر وإدريس، وائل (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (ط4). دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
14. أبو ليفة، سناء مصطفى (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول. المجلة العربية للإدارة: 1 (36): 279-305.
15. منصور، طاهر محسن وعاشور، محمود شاكر (2016). الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الجنوب. مجلة الاقتصادي الخليجي: 30(10): 31-77.
16. نصر، نوال (2017). دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين في المدرسة. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي. القاهرة، مصر.

17. نعيمة، نوري منير وهاجر، بوزيان الرحمان (2014). الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية: التوصيات والمتطلبات، مجلة الاقتصاد والإدارة: (8)12: 236-249.
18. ياسين، إسراء (2015). فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة غزة: (7)12: 72-89.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Zu'bi, H. (2017). High Involvement Management Practices and their Effect in Building and Development of Core Competencies. *International Business Management Journal*, 11(11): 1808-1812.
2. Armstrong, M. (2014). *Strategic human resource management: a guide to action. 4th ed.* United Kingdom, [WWW.koganpage.Com](http://WWW.koganpage.Com).
3. Athar, R. & Shah, F (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). *Journal of Business and Management*, 17(11): 58-67.
4. Assunta, V., Varriale, V., & Trujillo, L. (2019). Management Control Systems in port waste management: Evidence from Italy. *Utilities Policy*, 56(11): 127-135, <https://doi.org/10.1016/j.jup.2018.12.001>.
5. Brandler, S. & Roman, C. (2016). *Group work: skills and strategies for effective interventions (3rd ed.)*, New York, New York, Routledge.
6. Camps, J. & Luna, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5): 1056-1077.
7. Cascio, W. (2019). *Managing Human Resources (11th ed) Cascio Solutions Manual*, McGraw Hill, USA.
8. Eker, M. & Eker, S. (2019). Exploring the relationship between environmental uncertainty, business strategy and management control system on firm performance. *Business and Economics Research Journal*, 10(1): 115-129, <https://doi.org/10.20409/berj.2019.158>.
9. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behaviour, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 14(4): 435-458, <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>.
10. Ganahreh, E., Bello, B. & Abdullah, F. (2018). The Impact of Administrative Control on Employees' Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3 (10): 52-66.
11. Gitongu, M. K., Kingi, W. & Uzel, J. M. M. (2016). Determinants of Employees' Performance of State Parastatals in Kenya: Kenya Ports Authority. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6 (10): 197-204.
12. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability. *The challenges and opportunities*, 43 (1): 18-23.
13. Guest, D. (2011). Human resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>.
14. Higgin, J. (2011). *The management challenge (6th ed)*. Macmillan publishing company, USA.
15. Khatibi, P., Asgharian, R., Saleki, Z. & Manafi, M. (2012). The Effect of HR Practices on Perceived Employee Performance: A Case Study of USA Hospitals. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 4(4): 82-99.
16. Kok L., Malefane, L. & Pierre, J. (2014). Employee Involvement in Decision Making: A Case at One University of Technology in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (27): 322-331.
17. Mubashir, A., Shahzad, N., Abdul Waheed, M., & Khan, S. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31): 230-243.
18. Olivier D., Lapalme M. Simard G, & Tremblay M, (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*, 36 (7): 1058-1071, <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2013-0243>.
19. Sendawula, K., Kimuli, S., Bananuka, J. & Muganga, G. (2018). Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector. *Cogent Business & Management*, 5(1): 1-12, <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>.
20. Travaillé, D. & Naro, G. (2017). Management control facing the challenges of overall performance: A study carried out with management controllers. *Society and Business Review*, 12 (2): 175-199, <https://doi.org/10.1108/sbr-11-2016-0065>.

21. Vanhala, S., & Janhonen, J. (2019). Impact of High Involvement Work Practices on Company Performance and Employee Well-Being. *Human Relations*, 21 (10): 1-8.
22. Widener, S.K. (2014). *Researching the Human Side of Management Control: Using Survey-Based Methods*, London: Palgrave Macmillan Basingstoke: UK.
23. Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M. & Menezes, L. (2012). Enriched Job Design, High, Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being. *The International Journal of Human Resource Management*, 65(4): 419-446, <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>.

## The impact of the administrative control on the Employees performance: the moderating role of high involvement management in the Jordan customs department

**Aseel Nabeeh Roshdy Haddad**

PhD Student, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan  
Haddad\_manager@yahoo.com

**Khaled K. Alafi**

Associate Professor, Department of Management, The World Islamic Sciences & Education University, Jordan  
khaled.allafe@wise.edu.jo

Received: 23/5/2021 Revised: 5/6/2021 Accepted: 10/6/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.3.1>

**Abstract:** The study aimed to identify the modified role of the Department of High Containment in improving the impact of administrative control on the performance of the employees of the Jordanian Customs Department, and to achieve the goal of the study, the researcher adopted the descriptive and analytical approach, selecting a proportional stratified sample of workers in the Jordanian Customs Department within the upper, middle and lower administrative levels. (252) workers. Distributed to them a questionnaire developed by the researcher. The study found a set of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant impact on administrative control in its dimensions: (control reports, complaints, inspection, administrative communications) on the performance of workers in its combined dimensions: (quality of performance achieved, speed of performance achieved, amount of performance performed) In the Jordanian Customs Department, and the existence of a statistically significant impact of the Department of High Containment in modifying and improving the impact of administrative control in its dimensions: (administrative reports, complaints, inspection, administrative communications) on the performance of workers in its combined dimensions: (quality of performance achieved, speed of performance achieved, amount of performance performed) At the Jordanian Customs Department. The study recommended the need for the Jordanian Customs Department to continue strengthening the dimensions of administrative control in the department because of its importance in the performance of employees and improving their level, and the need for the Jordanian Customs Department to develop appropriate plans and procedures that will overcome the obstacles that face its workers with regard to their work.

**Keyword:** *Administrative Control; Employees Performance; High Involvement Management; Jordan Customs Department.*

### References:

1. 'bd Aljwad, 'bd Alslam Mhmd (2020). Mda Ttbyq Mmarsat Edarh Almward Albshryh Wtathyryha 'la Ada' Almwfzfy: Drash Mydanyh 'la 'ynh Mn Almwfzfy Al'amlyn Balmsrf Altjary Alwtny Fy Ntaq Bldyh Albyda'- Lybya. Mjlt Afaq Aqtsadyh: 12(1): 1-28.
2. Al'jmy, Hady Salm (2020). Drjh Mmarsh R'sa' Alaqsam Fy Jam't Njran Llrqabh Aledaryh Mn Wjhh A'da' Hy't Altdrys. Mjlt Jam't Almlk 'bd Al'zyz: 12 (28): 326-348.
3. Al'tar, F'ad (2014). Mbad' Aledarh Aleamh (T4). Dar Alnhdh Al'rbyh, Alqahrh, Msr.



4. Bny 'ysa, Ahmd Wabazyd, Ryad (2014). Dwr Alaltzam Altnzymy Fy Thsyn Ada' Al'amlyn Fy Alqta' Almsrfy Alardny. Mjlt Drasat Al'lwm Aledaryh: 41(2): 362-374.
5. Bkr, 'bdaljawd, 'bd Alnby, Hatm Alkhdry Whtath, Am Als'd (2020). Alrqabh Aledaryh Fy Alt'lym Ma Qbl Aljam'y Fy Msr Wmalyzya: Drash Mqarnh. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Kfr Alshykh. 2 (20): 383-415.
6. Da'rt Aljmark Alardnyh (2020). Alkhth Alastratyjyh Lda'rt Aljmark Alardnyh 2020-2022.
7. Ald'my, 'la' Wals'edwn, Zytwn (2019). Mmarsat Edarh Alahtwa' Al'aly Wtathyrha Fy Alkfa'h Aldatyh Llmward Albshryh: Drash Thlylyh Lara' 'ynh Mn A'da' Alhy'h Altdrysyh Fy B'd Aljam'at Walklyat Alahlyh Al'raqyh. Mjlt Jam't Bablywn Ll'lwm Alttbyqyh: 27(4): 236-247.
8. Dnwn, Rashd Wjasm, Ahmd (2013). Bna' Mqyas Lmttlbat Alrqabh Aledaryh La'da' Alhy'at Aledaryh Fy Alandyh Almsharkh Bdwy Alnkhbh Al'raqy Bkrt Alqdm. Mjlt Alrafdyn Ll'lwm Alryadyh: 62 (19): 1-33.
9. Alghalby, Tahr Wedrys, Wa'l (2015). Aledarh Alastratyjyh: Mnzwr Mnhjy Mtkaml(T4). Dar Wa'l Llnshr. 'man. Alardn.
10. Alhbny, 'ly (2015). Alrqabh Aledaryh (T3). Alqahrh, Msr: Mktbt 'yn Shms.
11. Abw Lyfh, Sna' Mstfa (2016). 'laqh Aledarh Balahtwa' Al'aly Fy T'ezyz Alebda' Aledary: Drash Mydanyh Mtbqh 'la Shrkt Asywt Ltkryr Albrwl. Almjhl Al'rbyh Lledarh: 1 (36): 279-305.
12. Mnswr, Tahr Mhsn W'ashwr, Mhmwd Shakr (2016). Ald'm Altnzymy Almdrk Mtghyraan Wsytaan Byn Edart Alahtwa' Al'aly Llmward Albshryh Walaltzam Altnzymy: Drash Asttla'yh Lara' 'Enh Mn Al'amlyn Fy Shrkt Aljnwb. Mjlt Alaqtsady Alkhlyjy: 30(10): 31-77.
13. N'ymh, Nwry Mnyr Whajr, Bwzyan Alrhman (2014). Alatsalat Aledaryh Wahmytha Fy Atkhad Alqrar Fy Alm'essat Alaqtsadyh: Altwsyat Walmttlbat, Mjlt Alaqtsad Waledarh: (8)12: 236-249.
14. Nsr, Nwal (2017). Drash Thlylyh Ll'laqh Byn Aledarh Balahtwa' Al'aly Wtnmyh Alebda' Aledary Ll'eamlyn Fy Almdrsh. Alm'tmr Alsnwy Alrab' Wal'shrwn: Qyadh Alt'lym Wedarth Fy Alwtn Al'rby. Alqahrh. Msr.
15. Trawn, Hsyn W'bd Alhady, Twfyq (2011). Alrqabh Aledaryh: Almfhwmm Walmmarsh. Dar Alhakm Llnshr Waltwzy'. 'man. Alardn.
16. Yasyn, Esra' (2015). Fa'lyt Alrqabh Aledaryh W'laqtha Balada' Alwzyfy Lda Mdyry Almdars Alhkwmlyh Alasasyh Wmdyratha Fy Mhafzt Aldfh Alghrbyh Mn Wjht Nzr Alm'lmyn. Mjlt Jam't Ghzh: 12(7): 72-89.
17. Alzghby, Fayz (2015). Tathyr Alrqabh Aledaryh Fy Mnshat Ala'mal. 'man. Alardn: Dar Alhlal Llnshr Waltwzy'.
18. Abw Zyd, Ahmd Nasr Walrwashdh, Eyad Th (2020). Athr Mmarsh Edart Alahtwa' Al'aly Fy Daf'yt Alenjazz Lda Al'amlyn Fy Slth Mntqh Al'qbh Alaqtsadyh Alkhash, Almjhl Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 4 (16): 834-854.