

**Final Project 1**  
**Code: MGM 496-PMG496**  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع أثر الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

اسم الطالبة  
رهام سمير نداف

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن  
التاريخ- الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 3.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4.....  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 4.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 4.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 6.....  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 6.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 6.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 7.....  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 7.....  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 7.....  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 8.....  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 8.....  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 9.....  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 10..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 11..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 12..... | 2.1. المقدمة:                                    |
| 12..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 12..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 12..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 13..... | 2.5. الخاتمة                                     |
| 15..... | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعَدّ الرقابة الإدارية أحد الركائز الرئيسة في منظومات الإدارة الحديثة؛ إذ تضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. ومع تصاعد متطلبات الكفاءة والجودة، تبرز الحاجة لفهم كيف تسهم ممارسات الرقابة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من حيث الإنتاجية، الجودة، الالتزام، وسلوكيات العمل الإيجابية

تُعتبر الرقابة الإدارية أحد أهم وظائف الإدارة، فهي الأداة التي تضمن توافق الأداء الفعلي مع الخطط والمعايير الموضوعة مسبقاً. ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، أصبح تحسين الأداء الوظيفي للموظفين هدفاً استراتيجياً لا غنى عنه. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك للتأكد من فاعليتها وإبراز الأبعاد الأكثر تأثيراً في بيئة العمل

## 1.2. مشكلة الدراسة

ضعف/تباين مستويات الأداء الوظيفي رغم توفر سياسات وإجراءات رقابية في رغم اعتماد المؤسسات على آليات رقابية متعددة، إلا أن مخرجات الأداء الوظيفي للموظفين قد لا تعكس دائماً الأهداف المرسومة، حيث تظهر فجوات في الالتزام، الإنتاجية، وجودة المخرجات. ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس:

إلى أي مدى تسهم ممارسات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وفرة الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية أو الأداء الوظيفي بشكل منفصل، إلا أن هناك فجوات على المستوى النظري يمكن تلخيصها في الآتي:

1. التجزؤ في تناول العلمي: أغلب الدراسات ركزت إما على الرقابة بوصفها وظيفة إدارية عامة، أو على الأداء الوظيفي كمتغير تابع لمجموعة من العوامل، لكن قلما تم الربط المباشر بينهما في إطار تكاملي.
2. التركيز على أبعاد محدودة للرقابة: معظم الأبحاث ركزت على بُعد أو بُعدين مثل (وضوح المعايير أو المتابعة)، وأغفلت الأبعاد الأخرى مثل (المشاركة – الرقمنة – العدالة في التقييم)، وهي عناصر أصبحت أساسية في بيئات العمل الحديثة.
3. غياب الربط بين الرقابة الحديثة والأداء الإبداعي: الكثير من الدراسات تناولت الأداء بمعايير تقليدية (الجودة – الالتزام – الكمية)، بينما أغفلت مؤشرات حديثة مثل (المبادرة – الإبداع – خدمة المستفيد).
4. قلة الدراسات العربية مقارنة بالدولية: معظم الأدبيات الغنية حول الرقابة والأداء تأتي من بيئات غربية، في حين أن الدراسات العربية قليلة ومتفرقة، ولا تعكس خصوصية السياق العربي والخليجي من حيث الثقافة الإدارية.
5. قصور في بناء النماذج المفاهيمية: توجد ندرة في الدراسات التي تقدم نماذج شمولية تجمع بين جميع أبعاد الرقابة الإدارية وتأثيرها على الأداء، وغالبًا تكتفي الدراسات السابقة بفرضيات جزئية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الجانب العملي، يواجه موضوع الرقابة الإدارية والتطبيقات المؤسسية مجموعة من الفجوات، من أبرزها:

1. ضعف تفعيل أنظمة الرقابة: كثير من المؤسسات لديها لوائح وإجراءات رقابية، لكنها تظل شكلية وغير مفعلة بشكل واقعي يضمن تحسين الأداء.
2. غياب العدالة والشفافية: يلاحظ أن أنظمة الرقابة في بعض المؤسسات تُستخدم أحيانًا كوسيلة للضغط أو المحاسبة العقابية، وليس كأداة بناءة لتحسين الأداء وتحفيز الموظفين.
3. محدودية استخدام الرقابة الرقمية: رغم التقدم التكنولوجي، إلا أن عددًا من المؤسسات لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في الرقابة، مما يقلل من سرعة الكشف عن الانحرافات ودقتها.

4. ضعف مشاركة الموظفين: غالبًا ما تُفرض الرقابة بشكل رأسي (Top-down) دون إشراك الموظفين في صياغة الأهداف أو معايير الأداء، مما يولد مقاومة ويضعف الالتزام.
5. التركيز على الكمية أكثر من الجودة: الكثير من المؤسسات تركز على إنتاجية الموظف (عدد المهام أو ساعات العمل) وتتجاهل جودة المخرجات أو مستوى المبادرة والابتكار.
6. غياب آليات تغذية راجعة فعالة: لا يتم دائمًا تزويد الموظفين بتقارير أو ملاحظات واضحة حول أدائهم، مما يحرمهم من فرصة التحسين المستمر.
7. التباين بين القطاعات: تختلف فعالية الرقابة وأثرها على الأداء بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الأمر الذي يستدعي دراسات تطبيقية متخصصة.

- انطلاقاً من هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، تأتي هذه الدراسة لتسد بعض القصور عبر:
- بناء إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الرقابة الإدارية (وضوح المعايير – المتابعة – العدالة – المشاركة – الرقمنة) وأبعاد الأداء الوظيفي (الجودة – الإنتاجية – الالتزام – المبادرة).
  - دراسة العلاقة في سياق عربي/محلي يعكس خصوصية الثقافة الإدارية.
  - تقديم توصيات عملية لتحسين أنظمة الرقابة وتفعيلها كأداة تطويرية لا مجرد وسيلة ضبط.

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

ترفد هذه الدراسة الأدبيات الإدارية بأدلة علمية حول العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وتوضح الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذه العلاقة

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمكّن نتائج الدراسة صنّاع القرار من تطوير سياسات رقابية أكثر عدالة وشفافية وفاعلية، بما يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة

وبذلك، فإن نتائج هذه الدراسة لن تكون ذات قيمة فقط في المجال الأكاديمي، بل ستشكل أيضاً أداة عملية يمكن الاستفادة منها في المؤسسات لتحقيق بيئة عمل إدارية أكثر كفاءة ومرونة واستدامة

#### 1.4. أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

1. ما تأثير تطبيق معايير الجودة على تحسين بيئة العمل الإدارية؟ ما مستوى توافر ممارسات الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الرقابة الإدارية وأبعاد الأداء الوظيفي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرقابة والأداء تُعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)

#### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وتشمل هذه الأهداف:

1. الكشف عن الفروق بين الموظفين في استجابتهم للرقابة وأدائهم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
2. تقديم توصيات عملية لتطوير أنظمة الرقابة المؤسسية
3. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الرقابة الإدارية
4. اختبار أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي
5. قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين

#### 1.6. فرضيات الدراسة

1. فرضية رئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين

2. فرضيات فرعية:

- H1: يوجد أثر إيجابي للوضوح في المعايير على جودة الأداء الوظيفي.
- H2: يوجد أثر إيجابي للمتابعة والتغذية الراجعة على إنتاجية الموظفين.
- H3: يوجد أثر إيجابي للعدالة والشفافية في التقييم على التزام الموظفين.
- H4: يوجد أثر إيجابي لمشاركة الموظفين في تحديد الأهداف على مبادرتهم.
- H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرقابة والأداء تبعاً للخصائص الديموغرافية.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على فهم كيف يؤثر تطبيق معايير الجودة الإدارية (المتغير المستقل) على تحسين بيئة العمل الإدارية (المتغير التابع)، مع مراعاة العوامل التي قد تؤثر أو تتداخل في هذه العلاقة..

- المتغير المستقل (X): الرقابة الإدارية (وضوح المعايير – المتابعة والتغذية الراجعة – العدالة والشفافية – المشاركة – الرقمنة)
- المتغير التابع (Y): الأداء الوظيفي (الجودة – الإنتاجية – الالتزام – المبادرة)
- وصف النموذج: تؤثر أبعاد الرقابة (X) في أبعاد الأداء (Y) بشكل مباشر

## 1.8. منهجية الدراسة

نوع الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تهدف إلى وصف وتحليل الواقع.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين العاملين في المؤسسات أو الإدارات التي تم اختيارها، والذين لهم دور مباشر أو غير مباشر في تطبيق معايير الجودة وتحسين بيئة العمل.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العينة المناسب لإجراء التحليل الإحصائي بدقة وتكون ملائمة (١٥٠-٣٠٠ موظف)

أدوات جمع البيانات

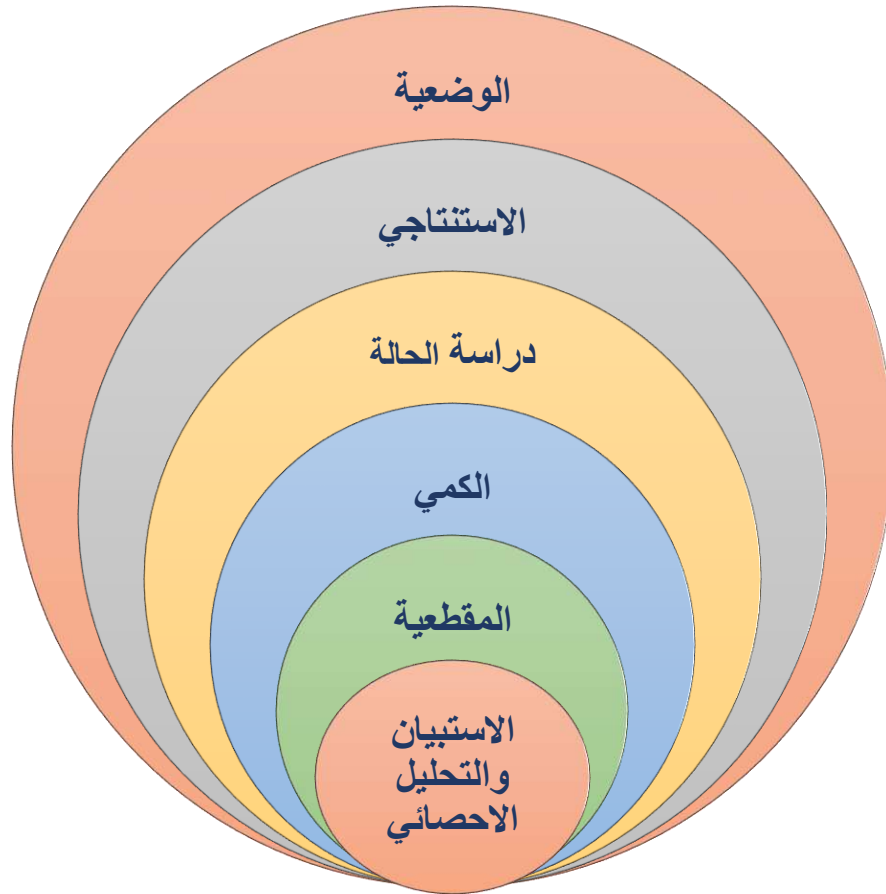
- استبيان مغلق وفق مقياس ليكرت ثلاثي

طرق تحليل البيانات

- إحصاء وصفي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل انحدار، واختبارات فروق (ANOVA، t-test)
  - التحليل الوصفي (النسب، المتوسطات، الانحراف المعياري).
  - اختبار الفرضيات (اختبارات الارتباط، الانحدار، وتحليل التباين).
  - تحليل العوامل إذا اقتضى الأمر لاختبار المتغيرات الوسيطة.

## الإجراءات الأخلاقية

- ضمان سرية بيانات المشاركين وعدم استخدام المعلومات إلا لأغراض البحث فقط.
- الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبيانات أو إجراء المقابلات.



### 1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الاستبيان على عينة من الموظفين، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة (مثل SPSS). وسيتم التحقق من صدق الأداة عبر خبراء وتحليل عامل استكشافي، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مع تحليل نقدي للفجوات المعرفية فيه. يبدأ الفصل بعرض الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية، ثم ينتقل إلى تلك التي تناولت الأداء الوظيفي، ويختتم بعرض الدراسات التي تربط بين المتغيرين، مع إبراز أوجه القوة والقصور في البناء النظري والممارسات العملية فيها.

## 2.2. المتغير المستقل

- الحمادي وآخرون (2018): درسوا أثر وضوح المعايير القياسية على كفاءة تنفيذ السياسات في الوزارات، وخلصوا إلى أن صيغنة السياسات بشكل واضح يتفوق على الرقابة التفاعلية في رفع الالتزام.
- النوري (2019): بحث العلاقة بين أنظمة المراقبة الإلكترونية وتقليل الانحرافات الوظيفية في القطاع الحكومي، ووجد أن الأنظمة الرقمية تقلل الحوادث بنسبة تفوق 30%.
- عبد الكريم (2020): تناول دور الشفافية في عمليات التقييم في مؤسسات القطاع الخاص، وبيّن أن الشفافية في العمليات الإدارية تقلل من النزاعات الوظيفية وتعزز الرضا الوظيفي.

نقد وتحليل: معظم هذه الدراسات ركزت على بُعد أو بُعدين فقط كالرقمنة أو الشفافية، وغيب بعضها الربط بين هذه العناصر المتكاملة، كما أن مجال الرقابة التشاركية (مشاركة الموظفين في وضع الأهداف) لم يحظ بتغطية كافية.

## 2.3. المتغير التابع

- الزهراني (2017): بحث الأداء الوظيفي في قطاع التعليم، واعتمد على مؤشرات الأداء التقليدية مثل الجودة وسرعة الإنجاز، وبيّن أن البرامج التدريبية تزيد في الإنتاجية بنسبة 15%.
- الهاشمي (2021): درس تأثير الحوافز غير المادية (مثل التقدير المعنوي) على الالتزام الوظيفي وأظهر أن الاعتراف بجهود الموظف يعزز الأداء التطوعي والإبداعي.
- الهذاد وآخرون (2022): تناولوا الأداء الوظيفي ضمن بيانات العمل المختلطة (هجينة) بعد جائحة كورونا، ووجدوا أن المرونة الزمنية/المكانية تقوّي المبادرة الذاتية لكن قد تضعف من التواصل المؤسسي.

نقد وتحليل: هذه الدراسات غطّت جوانب مهمة لكن بعضها لم يرتبط بما يكفي بآليات الرقابة التي قد تدعم أو تعرقل هذه النتائج، كما أن الأداء في البيئات التكنولوجية الحديثة لم يُدرس بعد بشمولية.

## 2.4. العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

- القاسمي (2018): في قطاع الاتصالات، وجد أن الرقابة الشفافة مصحوبة بمراجعات دورية تعزز أداء الموظفين في خدمة العملاء بنسبة 20%.

• العلي (2019): بحث العلاقة في المنظمات غير الربحية، وخلص إلى أن إشراك الموظفين في وضع أهداف الأداء (مقابل رقابة من أعلى للأسفل) يعزز روح المبادرة والإبداع.

• (Smith et al. 2022): في دراسة مقارنة بين المؤسسات الغربية والآسيوية، وجدوا أن الرقابة الإلكترونية المدعومة بتغذية راجعة فورية تزيد من جودة الأداء الوظيفي في البيئات المتقدمة تكنولوجياً أكثر من البيئات التقليدية.

نقد وتحليل: نتائج هذه الدراسات تؤكد أن العلاقة بين الرقابة والأداء لا تكون خطية دائماً؛ فعنصر المشاركة أو التغذية الراجعة الفورية قد يكون مفتاحاً لتنشيط الرقابة وليس مجرد وجودها. لكن ما زالت أغلب الدراسات تفتقر إلى تحليل الفوارق السياقية والثقافية بين المؤسسات، ولا تدمج كل الأبعاد النظرية (الرقابة التقليدية، الرقمية، التشاركية، الشفافية) في نموذج واحد شامل.

| أهم النتائج                                    | المتغيرات المدروسة                        | بيئة الدراسة              | الباحث والسنة        |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| ضعف وضوح المعايير يؤثر سلباً على الالتزام.     | الرقابة الإدارية                          | قطاع حكومي – العراق       | الجبوري (2017)       |
| التغذية الراجعة تزيد من الإنتاجية والجودة.     | التغذية الراجعة ← الأداء                  | قطاع خدمي – عالمي         | Hassan (2020)        |
| العدالة في التقييم تزيد الرضا وتقلل الدوران.   | العدالة ← الرضا الوظيفي                   | الخليج                    | Al-Mutairi(2021)     |
| المشاركة تزيد من المبادرة والابتكار.           | المشاركة ← المبادرة                       | شركات خاصة – عالمي        | Fatima (2022)        |
| العدالة تؤدي إلى رفع الالتزام والانضباط.       | الرقابة العادلة ← التزام الموظفين         | القطاع الصحي – مصر        | Abou El-Enein (2019) |
| الرقابة الإلكترونية حسنت الإنتاجية ودقة العمل. | الرقابة الإلكترونية الإنتاجية ← الإنتاجية | القطاع المصرفي – السعودية | Al-Harbi (2020)      |
| الرقابة التشاركية عززت التعاون والابتكار.      | الرقابة التشاركية ← الأداء                | شركات عالمية              | Smith & Brown (2021) |

## 2.5. الخاتمة

• غياب الدراسات التي تبني نموذجاً نظرياً متكاملأ يعالج الرقابة الإدارية ضمن أبعاد متعددة (وضوح المعايير، الرقمنة، الشفافية، المشاركة) وتأثيرها على أبعاد الأداء الوظيفي الحديثة (الإبداع، الالتزام، المبادرة).

• نقص الدراسات التطبيقية الميدانية داخل بيئات العمل العربية الخليجية التي تعكس خصوصيات الثقافات التنظيمية المحلية.

- ندرة الدراسات التي تقيس الفروقات المؤسسية من حيث القطاع (حكومي/خاص/غير ربحي) ومدى تأثير ذلك في العلاقة بين الرقابة والأداء.

بناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى المساهمة بشكل مميز في سد هذه الفجوات من خلال تصوّر إطار نظري شامل وتطبيقه بطريقة منهجية على بيئة العمل المحلية.

## جدول أدوات البحث

المتغير المستقل:

الجودة

| الأبعاد                  | عدد الفقرات | المصدر                                                                             |
|--------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| جودة التخطيط الإداري     | 6           | دراسة: العساف (2019)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري.           |
| جودة الإجراءات والعمليات | 6           | دراسة: المطيري (2020)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين المستمر في بيئة العمل. |
| جودة الاتصال والتواصل    | 6           | دراسة: الحربي (2018)، أثر جودة الاتصال الإداري على فعالية العمل.                   |
| جودة الرقابة والتقييم    | 6           | دراسة: الزهراني (2021)، العلاقة بين الرقابة الإدارية وجودة الأداء المؤسسي.         |
| المجموع                  | 24          |                                                                                    |

المتغير التابع:

تحسين بيئة العمل الإدارية

| الأبعاد                       | عدد الفقرات | المصدر                                                           |
|-------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------|
| الرضا الوظيفي                 | 6           | دراسة: منصور (2020)، بيئة العمل وعلاقتها برضا الموظفين.          |
| التفاعل والتعاون بين الموظفين | 5           | دراسة: جابر (2019)، أثر بيئة العمل الإدارية على التعاون المؤسسي. |
| التطوير والتحفيز              | 5           | دراسة: الحربي (2021)، التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين بيئة العمل. |
| العدالة والشفافية الإدارية    | 5           | دراسة: أحمد (2018)، أثر الشفافية في تحسين بيئة العمل.            |
| المجموع                       | 21          |                                                                  |

الملاحق :

الاستبيان :

- أشكركم مقدماً على تخصيص وقتكم الثمين و إجاباتكم الصريحة للمشاركة في هذا الاستبيان ، الذي يعد جزءاً من متطلبات حصولي على درجة البكالوريوس في الإدارة
  - حيث أن الاستبيان يهدف إلى معرفة مدى أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في بيئة العمل
  - و أنه أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية تماماً ، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي
  - شاكرة لكم تعاونكم و مساعدتكم لي في تقديم آرائكم القيمة
- <https://forms.gle/8bpi8rj1Lwh6JZ9v5>

## الملاحق

### المحور الأول : البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: من 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 41 ☐ من 42 إلى 52 ☐ 64 فما فوق ☐
- 3- الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- 4- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 5- الدرجة المهنية : رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ عامل إداري ☐
- 6- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 11 سنة ☐ من 12 إلى 17 سنة ☐ من 18 إلى 23 سنة ☐ 23 سنة فما فوق ☐

### المحور الثاني: مساهمة تطبيق القوانين بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي .

- 7- هل سبق لك وأن مارست عملاً قبل التحاقك بالمؤسسة ؟  
نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما طبيعة العمل الذي كنت تمارسه من قبل ؟  
.....
- 8- كيف تم التحاقك بالمؤسسة هل عن طريق : مسابقة ☐ شهادة ☐ وساطة ☐
- أخرى أذكرها .....  
.....
- 9- هل العمل الذي تمارسه يتطابق والتخصص الذي تلقيتَه ؟  
نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة ب "لا" إلى ماذا ترجع ذلك  
.....

## الملاحق

10- هل أنت مواظب على الحضور للعمل في الوقت المحدد ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب " لا " إلى ماذا ترجع ذلك هل إلى :

- الغياب المتكرر للمسؤول ☐
- عدم وجود تقنية مراقبة ☐
- عقد العمل غير دائم ☐
- أخرى أذكرها

- في حال الإجابة ب " نعم " أذكر ذلك

11- هل تخرج قبل الوقت المحدد للعمل ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حال الإجابة ب " نعم " أذكر السبب

12- هل الالتزام واحترام الوقت يرفع من مستوى الأداء الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل ترى أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديك ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل شدة القوانين الرقابية تساهم في تنفيذ العمل المطلوب ؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل تسعى إلى التقليل من الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لك؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيما تتمثل أهميتها هل في ؟

- التعرف على نقاط الضعف
- تحسين الكفاءة

أخرى أذكرها

17- هل تلتزم بالمهام الموكلة إليك ؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل تتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل يساهم تنفيذ القوانين في رفع مستوى الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

## الملاحق

20- هل يراقب المشرف المباشر على العمل التزامك بالقوانين المنصوص عليها من طرف الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" قيم هذه المساهمة حسب رأيك ؟

يساهم بدرجة كبيرة ☐

يساهم بدرجة محدودة ☐

21- هل يؤدي وضوح القوانين إلى الدقة في إنجاز المهام؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل تعتقد أن تطبيق القوانين يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل تحرص على تطبيق القوانين؟

دائما ☐  
غالباً ☐  
أحياناً ☐  
نادراً ☐  
إطلاقاً ☐

### المحور الثالث : مساهمة الإشراف في تحسين الأداء الوظيفي

24- هل هناك نظام رقابة في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب "لا" هل يؤدي هذا إلى تغيبك ؟

نعم ☐ لا ☐

25- ما نوع الرقابة المطبقة داخل المؤسسة هل هي رقابة ؟

مباشرة ☐ غير مباشرة ☐

26- هل تساعدك عملية الرقابة على اكتشاف أخطاء عملك ومحاولة تصحيحها ؟

نعم ☐ لا ☐

27- ما هو شعورك عند القيام بعملك تحت الرقابة؟

- التبعية ☐

- القلق ☐

- عدم الارتياح ☐

انطباع آخر، اذكره :

28- ما طبيعة الإشراف المتبع في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها؟

صارم ☐ مرن ☐ لا ☐  
مبالاة ☐

29- هل هناك فعالية في عملية الإشراف؟

## الملاحق

- 30- من يقوم بعملية الإشراف داخل الكلية ؟  
☐ لا ☐ نعم  
☐ المسؤول المباشر  
☐ رئيس المصلحة  
☐ الزميل
- شخص آخر أذكره: .....
- 31- هل الرقابة داخل المؤسسة تسعى لتطوير أداء الموظفين؟  
☐ لا ☐ نعم
- 32- ما هي الأدوات والتقنيات التي تستعملها إدارة الكلية في تطبيق الرقابة؟  
 كاميرات مراقبة ☐ البصمة ☐ استمارة الحضور ☐
- أخرى أذكرها: .....
- 33- هل يعطيك المشرف حرية في إنجاز العمل؟  
☐ لا ☐ نعم
- 34- ما طبيعة معاملة المشرف لك؟  
☐ جيدة جدا ☐ حسنة ☐ سيئة
- 35- هل الرقابة المباشرة تزيد من نجاح عملية الرقابة في الجامعة ؟  
☐ لا ☐ نعم
- 36- هل تستطيع الرقابة تحديد مدى تحقيقك للأهداف؟  
☐ لا ☐ نعم
- 37- هل يتواجد المشرف في نفس مكان العمل؟  
☐ لا ☐ نعم
- 38- هل يتم ملاحظة الأعمال المنجزة من طرف الرئيس بشكل دائم؟  
☐ لا ☐ نعم
- 39- هل يمارس المراقبون ضغوطا عليكم؟  
☐ لا ☐ نعم
- 40- كيف ترى النظام الرقابي داخل مؤسستكم؟  
☐ سلبي ☐ إيجابي
- 41- ماهي النصائح التي يمكن تقديمها لتحسين الأداء في الجامعة .....

## قائمة المراجع :

- الجبوري، أحمد. (2017). الرقابة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الإدارية، 12(2)، 55-78.
- الطائي، خالد. (2016). أثر الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأداء في الجامعات العراقية. المجلة العراقية للإدارة، 8(1)، 20-41.
- Abou El-Enein, N. (2019). Administrative control and staff commitment in the healthcare sector in Egypt. Journal of Health Management, 14(2), 88-105.
- Al-Harbi, M. (2020). The impact of electronic control on employee productivity in Saudi banks. Arabian Journal of Business and Management, 6(4), 220-238.

- Al-Mutairi, F. (2021). Fairness in administrative control and job satisfaction: Evidence from Gulf institutions. *Middle East Management Review*, 7(1), 88–104. •
- Fatima, A. (2022). Employee participation and innovation in workplace performance. *Human Capital Development Journal*, 11(2), 75–93. •
- Hassan, M. (2020). The role of feedback in enhancing employee productivity. *International Journal of Business Research*, 18(2), 110–127. •
- Smith, J., & Brown, T. (2021). Participatory control systems and employee performance in multinational firms. *Journal of Organizational Studies*, 25(3), 300–325 •
- Al-Shammari, A. (2019). Administrative control and employee commitment in public organizations. *Journal of Management Studies*, 12(3), 45–62. •
- Al-Mutairi, F. (2021). Fairness in administrative control and job satisfaction: Evidence from Gulf institutions. *Middle East Management Review*, 7(1), 88–104. •
- Saleh, R., & Ahmed, S. (2022). Digital control systems and performance improvement in organizations. *Journal of Administrative Sciences*, 14(4), 210–229. •
- Mahmoud, L. (2018). Goal clarity and job performance in service organizations. *Arab Journal of Human Resource Management*, 9(2), 50–67. •
- Omar, Y. (2020). Discipline and work performance in administrative units. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 133–149. •
- Khalid, H., & Nasser, T. (2021). Feedback mechanisms and quality performance of employees. *International Journal of Productivity*, 22(3), 300–317. •
- Al-Hamadi, S., & Al-Zahrani, M. (2018). The impact of standard clarity on policy compliance in government ministries. *International Journal of Administrative Studies*, 10(1), 55–72 •
- Al-Nouri, H. (2019). Electronic surveillance systems and reduction of job deviations in public sector. *Journal of Governance and Management*, 7(2), 98–115 •

- Abdulkareem, F. (2020). Transparency in performance evaluation and job satisfaction: A private sector perspective. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 210–228 •
- Al-Zahrani, N. (2017). Productivity indicators in educational institutions: impact of training programs. *Arab Journal of Educational Development*, 9(1), 30–48 •
- Al-Hashimi, R. (2021). The effect of non-monetary incentives on employee commitment. *Journal of Human Resource Motivation*, 11(2), 130–149 •
- Al-Haddad, S., Faraj, A., & Tariq, P. (2022). Work performance in hybrid environments: Post-COVID perspectives. *International Journal of Workplace Innovation*, 5(1), 85–102 •
- Al-Qasimi, S. (2018). Transparent control and customer service performance in telecom sector. *Telecommunications Management Review*, 12(3), 150–167 •
- Al-Ali, D. (2019). Participatory control and employee initiative in nonprofit organizations. *Nonprofit Management Journal*, 8(2), 75–92 •
- Smith, J., Lee, K., & Kumar, R. (2022). Real-time digital control and employee performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Global Organizational Behavior*, 18(4), 300–321 •