

## Project title

The impact of administrative control and the incentive system on employee performance at ADIF Facilities Management Company in the western region of the Kingdom of Saudi Arabia

اثر الرقابة الادارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في شركة اديف لإدارة المرافق في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

## Student name

Marwah Abdulqawi

Graduation Project – 1  
Faculty of Management - Midocean University

## Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry  
Faculty member- Faculty of management- Midocean University

1st Semester- 2024

## جدول المحتويات

|    |                                          |    |
|----|------------------------------------------|----|
| 3  | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة       | 3  |
| 3  | 1.1 المقدمة                              | 3  |
| 3  | 1.2 مشكلة البحث                          | 3  |
| 4  | 1.2.1 الفجوة النظري                      | 4  |
| 4  | 1.2.2 الفجوة التطبيقي                    | 4  |
| 4  | 1.3 أهمية البحث                          | 4  |
| 5  | 1.3.1 الفجوة البحثية                     | 5  |
| 5  | 1.3.2 الفجوة التطبيقي                    | 5  |
| 5  | 1.4 أهداف البحث                          | 5  |
| 5  | 1.5 فرضيات البحث                         | 5  |
| 6  | 1.6 نموذج البحث                          | 6  |
| 6  | 1.7 الدراسة الميدانية                    | 6  |
| 7  | 1.8 المنهجية البحث                       | 7  |
| 8  | 1.9 هيكل المشروع المقترح                 | 8  |
| 9  | الفصل الثاني الإطار النظري               | 9  |
| 9  | 1.10 مقدمة                               | 9  |
| 9  | 1.11 متغير البحث 1 : (نظام الحوافز)      | 9  |
| 9  | 1.11.1 مفهوم الحوافز                     | 9  |
| 9  | 2.2.2 أنواع الحوافز                      | 9  |
| 11 | 1.12 متغير البحث 2 : (اداء الموظفين)     | 11 |
| 11 | 1.12.1 مفهوم تقويم الاداء                | 11 |
| 11 | 1.12.2 أساليب تقويم الأداء               | 11 |
| 12 | 1.13 متغير البحث 3 : (الرقابة الادارية ) | 12 |
| 12 | 1.13.1 مفهوم الإدارة:                    | 12 |
| 12 | 1.13.2 أنواع الرقابة الإدارية:           | 12 |
| 12 | 1.14 العلاقات بين متغيرات البحث          | 12 |
| 13 | 1.15 خاتمة                               | 13 |

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

أداء الموظفين يمثل عنصراً حيوياً في نجاح أي منظمة أو شركة، حيث يؤثر بشكل مباشر على إنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المؤسسية. يُعرف أداء الموظفين بشكل عام بالمساهمة الفعالة والإيجابية للفرد في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية. منذ العصور القديمة تم تعريف الرقابة الإدارية على الاداء الوظيفي على انها عملية الرقابة وانها مكملة لحلقات العملية الادارية ، لانها تقوم بالضبط والتعديل والتقويم لباقي الحلقات الاخرى وتهدف الى رصد وتقييم اداء الموظفين . (بكوش، 2014) ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين هي الرقابة الإدارية ونظام الحوافز.

عندما يحقق الفرد هدفاً بالاتفاق مع صاحب العمل يعتمد على مجموعة من المعايير: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، الأداء و يعتمد هذا الإنجاز على ظروف مناخ العمل والمهام التي يؤديها الفرد (ناصر، 2004، ص82) ، (al., 2013, p 57 Shahzad, et; Tinofirei ,2011, p 12).

يعتمد أداء الموظف على مجموعة من النتائج السلوكية التي تساهم في تحقيقها الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً استخدام الموارد المتاحة لأداء المهام المعينة يتضمن الاهتمام بالآخرين متغيرات مثل النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة وسلوك جيد في مكان العمل. ذات الصلة بالمخاطر التنظيمية، وإساءة استخدام الموارد، والسلوكيات الأخرى مثل التغيب عن العمل . (بلال ، 2010 ، ص21) (Sturman, 2007, p 46; Tabiu & Nura, 2013, p 248 )

يهدف هذا البحث عن كيفية تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين، وكيف يمكن لهاتين العنصرين أن يتفاعلا بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة. سنستكشف الآثار المحتملة لكل منهما على الأداء الفردي والجماعي، وكيف يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل تحفز على التفوق والابتكار.

### 1.2 مشكلة البحث

تُعتبر مشكلة البحث في أثر الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين من القضايا الحيوية التي تثير اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الاقتصاد السلوكي. ففي بيئة العمل اليوم، تعتبر الرقابة الإدارية ونظام الحوافز عنصرين رئيسيين في تشكيل سلوك الموظفين وأدائهم في منظمة ما ، سوف نتحدث البحث الحالي عن دراسة العلاقة بين اثر الرقابة الادارية ونظام الحوافز على اداء الموظفين في ادارة المرافق في جدة .

### 1.2.1 الفجوة النظري

على الرغم من ان هناك عديد من الدراسات حول أداء الموظفين في الشركات الا ان هناك فجوات نظرية في فهم تأثير كل من الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين يخضع لتفاعلات معقدة قد تتأثر بعوامل عدة مثل طبيعة العمل، وثقافة المؤسسة، وتوجيهات الإدارة، وتفاعلات الفريق، وحتى الظروف الاقتصادية والاجتماعية العامة. لذا، يُعدّ فهم كيفية تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين أمراً أساسياً للإدارة الفعّالة وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح .

### 1.2.2 الفجوة التطبيقي

توجد دراسات محدودة حول تأثير الرقابة والتحفيز على أداء الموظفين. الفجوات تكمن في نقص النظرة الشاملة لهذه العلاقة في القطاع، وقلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين بشكل شامل، وعدم تطبيق الدراسات الحالية على هذا القطاع بشكل كافٍ. يحتاج صناع القرار إلى دراسات تجريبية تركز على تحسين أداء الموظفين في هذا السياق الخاص ..

وفقاً لما سبق يهدف البحث التالي الى الاجابة على السؤال الرئيسي التالي :

سؤال البحث الرئيسي : " ماهو دور الرقابة الادارية و نظام الحوافز في اداء الافراد العاملين ودفعهم نحو تحقيق اهداف شركة ادارة المرافق ؟ "

ومن السؤال الأساسي نشأت الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير إيجابي مرتبط بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين؟
- هل يوجد تأثير إيجابي مرتبط بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين؟
- هل هناك علاقة بين نظام التحفيز و تقييم الأداء ؟
- هل هناك تأثير للحوافز المادية أو المعنوية على أداء الموظفين ؟

### 1.3 أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات الحالية والمساهمة في تطوير ممارسات أداء الموظفين من خلال توفير فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وتحديد الاستراتيجيات الفعّالة لتحسينه .

### 1.3.1 الفجوة البحثية

البحث يهدف إلى سد الفجوة النظرية الحالية في فهم دور الرقابة الإدارية والحوافز في تحسين أداء الموظفين في إدارة المرافق. ستساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتحسين أداء الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسة.

### 1.3.2 الفجوة التطبيقية

يحمل هذا البحث أهمية عملية كبيرة؛ إذ سيوفر بيانات وتحليلات كمية دقيقة حول تأثير الرقابة الإدارية والحوافز على إدارة المرافق. من خلال فهم هذه العوامل بشكل أفضل، سيتمكن المسؤولون في المؤسسات والهيئات المعنية من تحسين إدارة المرافق وتوجيه الاستثمارات بشكل أكثر فاعلية. كما ستساهم النتائج المستنبطة من البحث في اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، والتي يمكن أن تدعم تحسين سياسات الرقابة وتصميم النظم الحافزة بشكل أكثر تأثيراً وفعالية. هذا بدوره يعزز فعالية الإدارة ويحسن الأداء العام للمؤسسة، مما يعود بالفائدة على الموظفين والعملاء على حد سواء.

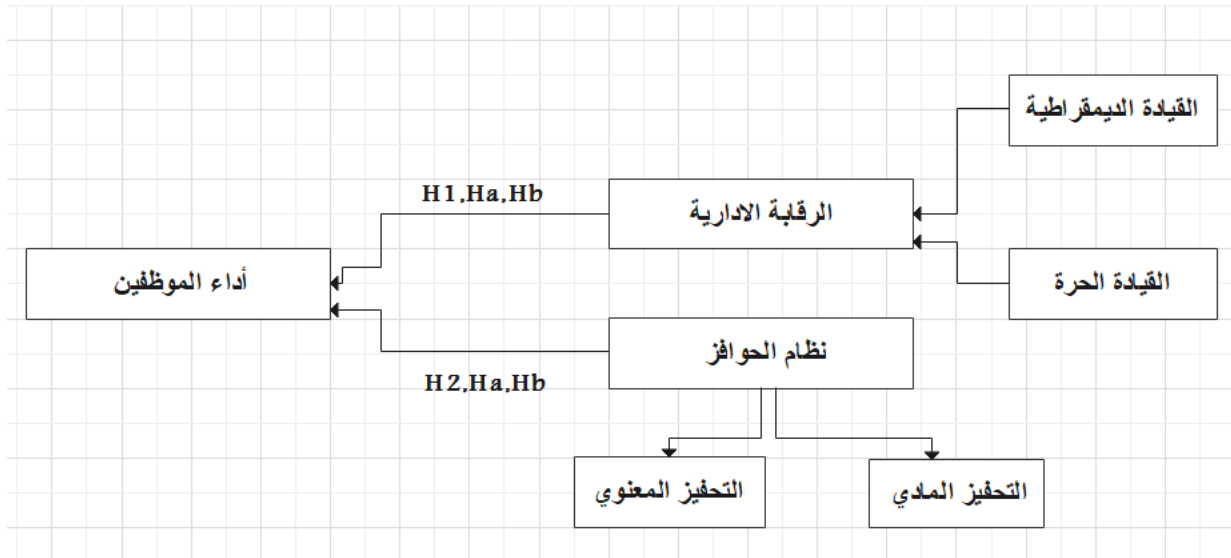
### 1.4 أهداف البحث

- هدف البحث : التحقق من العلاقة بين الرقابة الادارية و نظام الحوافز في اداء الافراد العاملين.
- هدف البحث : دراسة تأثير نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين .
- هدف البحث : دراسة تأثير العلاقة المرتبطة بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين
- هدف البحث : دراسة العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى أداء موظفي شركة أديف .
- هدف البحث : التحقق مما إذا كانت هناك تأثيرات للحوافز المادية أو المعنوية على أداء الموظفين.

### 1.5 فرضيات البحث

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية و نظام الحوافز في اداء الافراد العاملين.
- توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطية و استقرار الموظفين الإداريين .
- توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين .
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز و مستوى الأداء .
- توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية على الحوافز المادية و المعنوية لتحسين أداء العاملين .

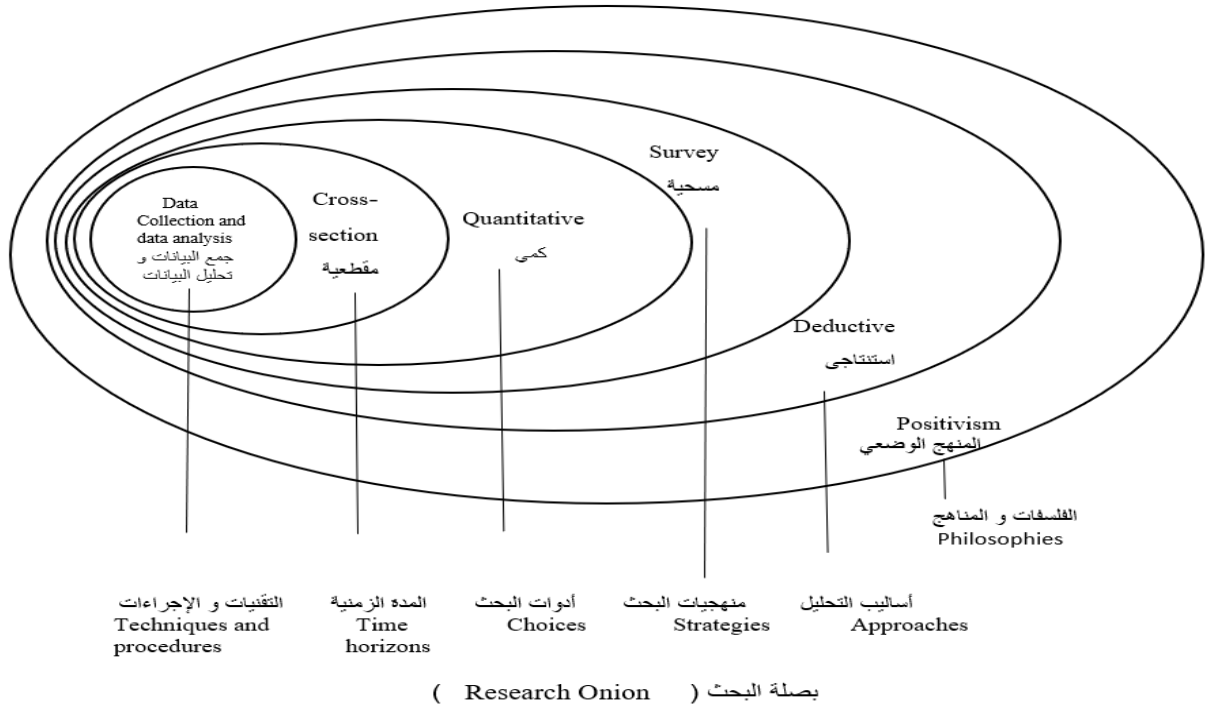
## 1.6 نموذج البحث



نموذج الدراسة المقترح: المصدر: الباحث

## 1.7 الدراسة الميدانية

سوف أقوم بتطبيق هذا البحث على شركة ادارة المرافق التي تدعى اديف وهذا البحث له اهمية جدا مهمة سوف تساعد العاملين هناك على انجاز مهامهم بكل كفاءة ورضا



فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: مسحي

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الإحصائي لنتائج المسح

## 1.9 هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : المناقشة و الخاتمة

## 2 الفصل الثاني : الإطار النظري

### 2.1 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل دراسة تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في شركة إديف، وذلك من خلال استعراض الأدبيات السابقة، وتحليل البيانات المتاحة، وإجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين والإداريين المعنيين. سيتم التركيز على فهم كيفية تطبيق الرقابة الإدارية ونظام الحوافز في الشركة، وكيف يؤثر ذلك على مدى تحفيز وإشراك الموظفين في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

هدفنا من هذه الدراسة هو الوصول إلى استنتاجات قائمة على أدلة تفيد في تحسين أداء الموظفين، وتحسين العمليات الإدارية في شركة إديف، وبالتالي تعزيز تحقيق أهداف الشركة وتطويرها في سوق إدارة المرافق بالمملكة العربية السعودية.

هذا ما نهدف توضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى الأفكار الأولى في التحفيز وعرض النظريات المختلفة في اثر الرقابة الإدارية .

### 2.2 متغير البحث 1 : (نظام الحوافز)

#### 2.2.1 مفهوم الحوافز

تعريف الحوافز يشمل مجموعة من العوامل التي تثير القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر على سلوكه وتصرفاته، وينظر إليها على أنها تشمل جميع الوسائل المستخدمة لتحفيز العاملين على العمل المثمر. وتُعرف أيضًا بأنها جميع الوسائل والعوامل التي تحث العاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد في مجال الإنتاج. يلعب الدور التطويري والتحديثي للمدارس الفكرية الحديثة، مثل مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، دورًا كبيرًا في تغيير النظرة التقليدية إلى العنصر البشري، وفهمه وتعامله معه على أساس إنساني. ويُعتبر الحافز كمقابل للعمل المتميز، حيث يعمل على تحقيق احتياجات الفرد وتحسين ظروف العمل، وبالتالي يشجع العاملين على القيام بأفعال إيجابية أو سلبية.

#### 2.2.2 أنواع الحوافز

الحوافز هي مجموعة من الأدوات والوسائل التي تهدف المؤسسات إلى توفيرها للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف تلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال مراعاة الظروف

المحيطة. يتنوع شكل الحوافز وتتباين قيمتها من قطاع إلى آخر، حيث يُعتبر الحافز النقدي المادي أحد أهم الوسائل في الوقت الحالي، نظرًا لقدرته على تلبية معظم حاجات الإنسان، وتأثيره الملموس الذي يتفوق على الوسائل الأخرى. لذا، يعتبر نظام الحوافز أساسيًا في المؤسسات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، حيث لا يكفي فقط تعيين العاملين الأكفاء من حيث المهارات والقدرات، بل يجب أيضًا توفير الدافعية للعمل من خلال تنويع وسائل التحفيز.

### 2.2.2.1 الحوافز الايجابية (المادية والمعنوية)

تأثير الحوافز على العمل يظهر بشكل أكبر، بالإضافة إلى فهم ودراسة التفاعل بين الحوافز المادية وغير المادية بشكل أفضل. الحوافز الإيجابية تسهم بشكل ملموس في تعزيز العلاقة بين العامل والمؤسسة، وتعزز بناء الثقة، وتخلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة، تشجع على الإبداع والاجتهاد، وتحفز على توظيف كل كفاءات وخبرات العاملين لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التقدير والثناء لهم أثر كبير في رفع معنوياتهم وتشجيعهم على المزيد من الإبداع. ومع ذلك، يمكن أن تفقد الحوافز دورها إذا لم تُعطَ بمنهجية تحفيزية فعّالة، بغض النظر عن أداء العامل أو تميزه، مثل العلاوات السنوية. عندما يُستخدم الحافز لتكافؤ الأداء المتميز، فإن ذلك يعزز استمرارية التفوق والاندفاع نحو أداء أفضل. ويظهر أن الحوافز الإيجابية تؤدي إلى روح معنوية مرتفعة وإنتاجية محدودة في الوقت القصير، ولكن تزيد من الإنتاجية بشكل كبير على المدى الطويل، حيث تكون فعالة ومؤثرة عندما يتصرف العامل بالشكل المطلوب. وبالتالي، يستجيب الإنسان بشكل أفضل للحوافز الإيجابية مقارنة بالحوافز السلبية.

### 2.2.1.1 الحوافز السلبية (المادية والمعنوية)

تركيز بحثنا يتمحور حول استخدام الإدارة للحوافز السلبية كوسيلة لمنع السلوك السلبي أو تصحيحه، بهدف تقليل التصرفات غير الإيجابية مثل التكاثر وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الامتثال للتوجيهات والأوامر، وتجنب الأخطاء. تظل الحوافز السلبية ذات تأثير فعال في مجالات حوافز العمل، مثل فقدان الوظيفة أو الدخل، أو الحرمان من المكافآت أو العقوبات، أو تخفيض الدرجة الوظيفية، حيث تعمل على تثبيط السلوك الغير مرغوب فيه لدى العاملين في المؤسسة. وبالتالي، قد تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية، وقد تشمل ممارسة العديد من السلوكيات السلبية مثل تخفيض جودة الإنتاج والأداء الضعيف وعدم تحمل المسؤولية. إذا تم مكافأة الجهد المطلوب بما يقل عن القيمة المتوقعة، فقد يعتبر العامل ذلك غير عادل ويؤثر سلبيًا على تحفيزه. يُلاحظ أن الحافز السلبي يمكن أن يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يمكن أن يترافق ذلك مع انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وزيادة في معدل الغياب، بينما ينخفض مستوى الإنتاجية في المدى الطويل. وبناءً على ذلك، يظهر أن القادة الذين يعتمدون على الحوافز السلبية قد يحصلون على استجابة سريعة ولكن مؤقتة ومحدودة، وقد لا تُظهر النتائج الجيدة المستدامة.

## 2.3 متغير البحث 2 : (اداء الموظفين)

### 2.3.1 مفهوم تقويم الاداء

مقال البحث يناقش أهمية تقييم أداء الموظفين، حيث يشير إلى أن العمليات الإدارية والتنفيذية والتطويرية والتشغيلية والتحليلية تعمل جميعًا على تحسين أداء الفريق. ويبرز أهمية استخدام الأدوات والموارد المتاحة لتحليل البيانات وتحديد المعوقات التي قد تؤثر سلبًا على تطور كفاءة الفريق في مجالات متعددة، مما يساعد على تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء وتعزيز التطور. ( كرخي ، ٣١ ص ، ٢٠١٠ )

تشير الدراسات إلى أن تقييم الأداء وجوده في الشركة يلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير القدرات وتحفيز الابتكار(عساف ،١٩٨٨،ص١٧٤)

### 2.3.2 أساليب تقويم الأداء

1. بتقدم التقنيات الحديثة، فإن من أقدم الطرق وأكثرها فعالية، والتي تستمد عمقها من الخبرة الطويلة في مجال تقييم الأداء، هي اختبارات القدرات الذهنية. وتشير الأبحاث إلى أنّ هذه الطرق يمكن أن تساعد في تحديد الأشخاص الذين يمتلكون القدرات الملائمة للوظائف المعنية، وذلك من خلال إظهار كفاءاتهم في المجالات المطلوبة. وإذا كان لدينا متقدمين يتنافسون على نفس الوظيفة، فإن اختبارات القدرات يمكن أن تساعد في تفريقهم وتحديد الأكثر تأهيلاً للمنصب، وتحديد مدى استعدادهم للتطور.

2. الاختبارات الشخصية: يعتمد الاختبار الشخصي على تحليل السلوك والقدرات الشخصية للأفراد، ويقيم كيفية تفاعلهم مع مختلف الوظائف والبيئات، ويوفر معلومات قيمة عن الأداء الفردي والتوافق مع فريق العمل والثقافة المؤسسية. ويمكن استخدام الاختبارات الشخصية لتوجيه التطوير الشخصي وتحديد النقاط القوية والضعف في الأداء، وبالتالي يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء وتعزيز الفاعلية.

3. الاختبارات السلوكية: يتميز هذا النوع من الاختبارات بتركيزه على تقييم السلوكيات المتعلقة بالأداء، وخاصة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي المحدد، وتقديم تقييم شامل لأداء الفرد والتوجهات السلوكية. ويمكن أن تساعد هذه الاختبارات في تحديد السلوكيات المرغوبة والمساهمة في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة.

4. تقييم الأداء المتعدد: يتعلق هذا النوع من التقييم بتقييم الأداء من مصادر متعددة، مثل المديرين المباشرين والزملاء والعملاء، وهو يسمح بالحصول على وجهات نظر متعددة حول الأداء وتقييم مختلف جوانبه بشكل شامل. ويمكن أن يكون هذا النوع من التقييم مفيدًا في توفير رؤية شاملة حول الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف من مختلف الزوايا.

5. طرق الفحص الذاتي: تتضمن هذه الطرق العديد من الأساليب التي يستخدمها الموظفون لتقييم أدائهم بأنفسهم، وتتيح هذه الطرق للأفراد فرصة لتحليل أدائهم بشكل مستقل وتحديد النقاط التي يحتاجون إلى تطويرها. وتشمل هذه الطرق استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية والمراجعات الذاتية.

6. التقييم المتكامل: يعتمد هذا النوع من التقييم على مجموعة متنوعة من المصادر والأدوات لتقدير الأداء، ويتيح هذا التقييم فرصة لتحليل أداء الموظفين من جوانب متعددة وتقديم تقييم شامل يعكس الأداء بشكل متكامل، وبالتالي يمكن أن يساهم في تحديد الفرص التي يمكن تحسينها وتطويرها.

## 2.4 متغير البحث 3 : (الرقابة الادارية )

### 2.4.1 مفهوم الإدارة:

تتنوع وتتطور مفاهيم الإدارة باستمرار، فتعتمد على طبيعة وظيفة المؤسسة والسياق الذي تعمل فيه. يشير البعض إلى الإدارة الشاملة باعتبارها أفضل الطرق لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء. في هذا السياق، تعتبر التطورات في الإدارة التنفيذية بمثابة أساس لنجاح أي مؤسسة، وتتضمن هذه التطورات فهماً أعمق للتحديات والفرص التي تواجه الإدارة في الوقت الحاضر.

### 2.4.2 أنواع الرقابة الإدارية:

الرقابة المباشرة : رقابة الموارد المهمة عن طريق التنظيمات البيئية التي تلعب دوراً حاسماً في محافظة النظم البيئية الحيوية. يجب على المسؤولين شد انتباههم إلى أهمية الرقابة وضرورة تحديد أهداف لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء وتعزيز الإدارة المستدامة للموارد. هذا يضمن الاهتمام بالعوامل البيئية وضرورة تطبيق السياسات والإجراءات لتحسين الأداء وتعظيم الفوائد البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

الرقابة غير المباشرة : تجدر الانتباه إلى أهمية التفكير في المسؤولية العامة من خلال التقييمات البيئية، وذلك عبر آليات الرقابة البيئية المشددة التي تحدد مسارات العمل لهذه المسؤولية على مستوى الجماعة. لذا يجب على المسؤولين أخذ هذا التفكير بعين الاعتبار في إدارة المسؤولية للرقابة البيئية من أجل تحقيق الأهداف وضمان تفعيل هذه المسؤولية نحو الاستجابة الكافية في حالات الطوارئ، مع تحسين التوجيهات لتحقيق الفوائد المشتركة.

## 2.5 العلاقات بين متغيرات البحث

تعزيز الرقابة بشكل أوضح يساهم في إرشاد الموظفين بشكل أكثر فعالية، سواء من خلال ممارسات مدروسة في مجال إدارة السلوكيات أو التوجيه الإداري. يؤدي دور الرقابة إلى تحسين الممارسات الوظيفية وتعزيز الانضباط من خلال معالجة السلوكيات غير المناسبة وتشجيع الأداء المثالي. يُظهر تأثير الرقابة على سلوكيات الأفراد تحسناً نسبياً في جوانب متعددة، بما

في ذلك التسيير الوظيفي والتفاعلات العملية الأخرى، مما يحد من التسيب الوظيفي ويُظهر الرقابة بناءً إيجابيًا على الانضباط الوظيفي. كما يُبرز دور المسؤولية للقادة العليا في فرض النظام وضبط السلوكيات غير المناسبة، مما يساهم في تعزيز ثقافة الالتزام بالمعايير وتطوير بيئة عمل إيجابية.

## 2.6 خاتمة

الرقابة الإدارية تضمن استقامة النشاط الإنساني بوجود آليات منتظمة. وتستمر كمانية تقييم الأداء وتقوية النحو وتصحيح الأخطاء ومعالجة النقص، وإلى ما وراء ذلك يتساعد ذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية وتحسين أساليب العمل. الرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة، مما يحفظ استقرار الإدارة ويقويها ويمنع تفككها أو انهيارها. وبالتالي، كما كانت الرقابة قوية في المنظمة وحكيمة، فإنها تؤدي إلى سير العمليات الإدارية بكفاءة، حيث يتم الانضباط الوظيفي بوجود الالتزام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة مسبقاً.

## المراجع

### أولا : المراجع العربية

بكوش. (2014). أثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في البنوك

بخوش, & أحمد. الحوافز وتأثيرها على أداء ENTP دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في العاملين الأبار  
(Doctoral dissertation)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/9185>

الكرخي ، مجيد ، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، دار المناهج بينشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 210

Muhammad, A. Y., & Muhammad, B. H. (2023). نظام الحوافز وانعكاساته (الايجابية والسلبية) على اداء .  
*Journal of Techniques*, 5(1), 232-249. بحث في الشركة العامة للنقل البحري-بغداد :العاملين

م. سهاد كشكول عبد. (2018). إجراءات الرقابة الادارية وعلاقتها في تقويم الاداء الوظيفي: بحث تطبيقي & م. م. قاسم كاظم حميد  
*Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 13(42). في الهيئة العامة للضرائب/قسم الشركات

مشيد, الزهرة & واجر. (2023). *الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي* (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون- تيارت).

<http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/13033>

## ثانيا : المراجع الأجنبية

- Sturman, M. C, 2007, The Past, Present, And Future of Dynamic Performance Research [Electronic Version]. Retrieved [Insert Date], From Cornell University, Hotel Administration Collection School Site:  
[Http://Scholarship.Sha.Cornell.Edu/Articles/121](http://Scholarship.Sha.Cornell.Edu/Articles/121).
- Tabiu, Abubakar, Nura, Abubakar Allumi, 2013, Assessing the Effects Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, Journal Of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 2, Pp 247-260.
- Tinofirei, Charity, 2011, The Unique Factors Affecting Employee Performance in Non-Profit Organizations, Master, Public Management, University Of South Africa, pp 1-132.
- Shahzad, Fakhar, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar, 2013, Impact Of Organizational Culture On Employees Job Performance: An Empirical Study Of Software Houses In Pakistan, Journal Of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 2, Pp 56-65.
- Ahmed GHAZALY, Lecturer | Cited by 2 | of Benha University, Banhā | Read 9 publications | Contact Ahmed GHAZALY [Ahmed Gamal Ghazaly, Researchgate](#)

## قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات العامة لعينة الدراسة

الرجاء وضع اشارة (x) أمام الإجابة المناسبة :

1- نوع الجنس

☐ أنثى ☐ ذكر

2- العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ أكثر من 41 سنة

3- المستوى التعليمي

☐ جامعي ☐ متوسط ☐ متوسط - ابتدائي

4- الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني : نظام الرقابة الإدارية في الشركة

| الفقرات                                                                           | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| يعتبر نظام الرقابة في مؤسساتكم صارم في تطبيق القوانين.                            |                   |           |       |       |               |
| يتم إعلامكم بكل ما يستجد بالمؤسسة من قوانين ومناشير وقرارات.                      |                   |           |       |       |               |
| الرقابة الإدارية في مؤسساتكم تتماشى مع الخطط والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.     |                   |           |       |       |               |
| يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة في إطار الرقابة العادلة.          |                   |           |       |       |               |
| يحرص المسؤول المباشر على توضيح مهام العمل ومسؤوليات كل عامل ومناقشته مع الموظفين. |                   |           |       |       |               |
| يترك لك رئيسك المباشر مجالاً للحوار والمناقشة في الأمور المهنية.                  |                   |           |       |       |               |
| تصل المعلومات الإدارية في وقتها.                                                  |                   |           |       |       |               |
| يتم نظام الرقابة الإدارية من طرف المسؤولين بشفافية وموضوعية.                      |                   |           |       |       |               |
| المسؤولون المباشرون يقومون في مؤسساتكم بتنظيم وضبط الأنشطة والمهام اليومية.       |                   |           |       |       |               |
| تتوفر المؤسسة على المتابعة المستمرة لأداء العاملين.                               |                   |           |       |       |               |
| يتم تشخيص الانحرافات وتصحيحها من طرف المسؤولين.                                   |                   |           |       |       |               |
| يحرص الموظفون على إنجاز الأعمال والإنجازات في وقتها.                              |                   |           |       |       |               |
| تتم زيارات تفنيدية ومراقبة دورية ودائمة من طرف المكلفين بالتفتيش والمراقبة.       |                   |           |       |       |               |

## المحور الثالث : نظام الحوافز

| العبارة                                                                         | غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1. توفر المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة ، الحرارة ، تهوية ، وغيرها )            |               |           |       |       |           |
| 2. تقدم المؤسسة الترقية المناسبة للعاملين .                                     |               |           |       |       |           |
| 3. تقدير واحترام الرؤساء لي يدفعني للعمل أكثر                                   |               |           |       |       |           |
| 4. تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين يساهم في تحسين أداؤهم                           |               |           |       |       |           |
| 5. تمنح المؤسسة حوافز بشكل دوري للعاملين المتميزين .                            |               |           |       |       |           |
| 6. تحصلت على ترقية أثناء عملي في هذه المؤسسة .                                  |               |           |       |       |           |
| 7. يتناسب أجلي مع الجهد المبذول في العمل                                        |               |           |       |       |           |
| 8. تشجعني الحوافز على بذل المزيد من الجهد في العمل                              |               |           |       |       |           |
| 9. تلعب الترقية دور إيجابي في رفع من مستوى أداء العاملين.                       |               |           |       |       |           |
| 10. تسعى المؤسسة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز الملائم للعاملين . |               |           |       |       |           |