

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
(دراسة حالة)

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

شكر وتقدير

أكتب هذا بقلب مليئ بالامتنان والشعور بالإنجاز وأنا أفكر في رحلتي من خلال الدراسة والإكمال الناجح
بحثي العلمي (اثر الرقابة الادارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في شركة اديف). أنا ممتن للغاية
للدعم والتشجيع الذي لا يتزعزع الذي قدمه لي كل واحد منكم بسخاء.

إلى عائلتي، أشكركم على كونكم أساس دعمي. إن تضحياتكم وتفهمكم وتشجيعكم اللامتناهي غدت
تصميمي.

بالنسبة لأصدقائي، فإن الضحك والنضالات المشتركة والجهود التعاونية قد خلقت جواً يجعل حتى المهام
الأكثر تحدياً تبدو قابلة للإدارة.

بالنسبة لمرشدي، كانت توجيهاتكم لا تقدر بثمن. لقد ساهمت حكمتك ونقدك البناء واستعدادك لمشاركة
تجربتك في تشكيل فهمي ونهجي.

مرة أخرى، أشكركم من أعماق قلبي. لقد كان دعمكم بمثابة منارة للضوء، ترشدني خلال التحديات وتحفل
بالانتصارات.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى إظهار مدى تطبيق الشركة لنظام الرقابة الادارية ونظام الحوافز من عدمه . و إبراز أهمية الرقابة و التحفيز ومدى مساهمته في تحقيق أداء الموظفين ومعرفة مدى قدرة الرقابة والتحفيز على التأثير في مستوى أداء الموظفين ، وكذلك تبين العلاقة بين نظام الرقابة الادارية و نظام الحوافز و أداء الموظفين في الشركة .

تم اعتماد المنهج الوصفي والذي توافق موضوع الدراسة، وذلك في الجزء النظري و تم اعتماد عدة مراجع متمثلة في بعض الكتب والدراسات السابقة و التي عالجت نفس الموضوع في مؤسسات أخرى ، كما اعتمدت على المنهج التحليلي و ذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح و إسقاط الجزء النظري على الدراسة الميدانية بالشركة . وتم استخدام الاستبيان وهي إحدى تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات المتعلقة بأراء العمال في الشركة .

توصلت الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الادارية ونظام الحوافز و اداء الموظفين لدى العاملين بشركة أديف لإدارة المرافق في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

جدول المحتويات

6	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
7	1.1 المقدمة	
8	1.2 مشكلة البحث	
8	1.2.1 الفجوة النظري	
8	1.2.2 الفجوة التطبيقي	
9	1.3 أهمية البحث	
9	1.3.1 الفجوة البحثية	
9	1.3.2 الفجوة التطبيقي	
9	1.4 أهداف البحث	
10	1.5 فرضيات البحث	
10	1.6 نموذج البحث	
10	1.7 الدراسة الميدانية	
11	1.8 هيكل المشروع	
12	2 الفصل الثاني : الإطار النظري	
13	2.1 مقدمة	
13	2.2 متغير البحث 1 : (نظام الحوافز)	
13	2.2.1 مفهوم الحوافز	
14	2.2.2 أنواع الحوافز	

15	متغير البحث 2 : (اداء الموظفين).....	2.3
15	مفهوم تقويم الاداء	2.3.1
15	أساليب تقويم الأداء.....	2.3.2
16	متغير البحث 3 : (الرقابة الادارية)	2.4
16	مفهوم الإدارة:.....	2.4.1
16	أنواع الرقابة الإدارية:.....	2.4.2
17	العلاقات بين متغيرات البحث	2.5
17	خاتمة	2.6
18	الفصل الثالث : منهجية الدراسة	3
19	المقدمة :	3.1
19	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :	3.2
20	تصميم البحث :	3.3
21	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	3.4
21	مجتمع الدراسة :	3.4.1
22	عينة الدراسة :	3.4.2
22	طرق وتقنيات أخذ العينة :	3.4.3
22	طريقة جمع البيانات :	3.5
23	المتغير المستقل (الرقابة الإدارية)	3.5.1
23	المتغير المستقل (نظام الحوافز)	3.5.2
23	المتغير التابع (الأداء الموظفين)	3.5.3
23	أنواع البيانات :	3.6
23	البيانات الأولية :	3.6.1
23	البيانات الثانوية :	3.6.2
23	طرق وأساليب تحليل البيانات :	3.7
24	الخاتمة :	3.8
25	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي	4
26	التمهيد	4.1
26	خصائص عينة الدراسة	4.2
32	قياس صدق و ثبات أداة البحث	4.3
32	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	4.3.1
34	ثبات أداة الدراسة	4.3.2
36	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	4.4
39	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	4.5

40	نتائج اختبار صحة فروض الدراسة	4.6
47	الخلاصة	4.7
48	الفصل الخامس : المناقشة و الخاتمة	5
		55
		58
		المراجع
		الملحقات

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 الأداء الوظيفي على أنها عملية الرقابة وإنها مكملة لحلقات العملية الإدارية، لأنها تقوم بالضبط والتعديل والتقييم لباقي الحلقات الأخرى وتهدف إلى رصد وتقييم أداء 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 اداء 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 الشركة ، 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 الشركة 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 ..

وفقا 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 الفعالة 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 الشركة.

1.3.2 الفجوة التطبيقي

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 للشركة ، مما يعود بالفائدة على الموظفين والعملاء على حد سواء.

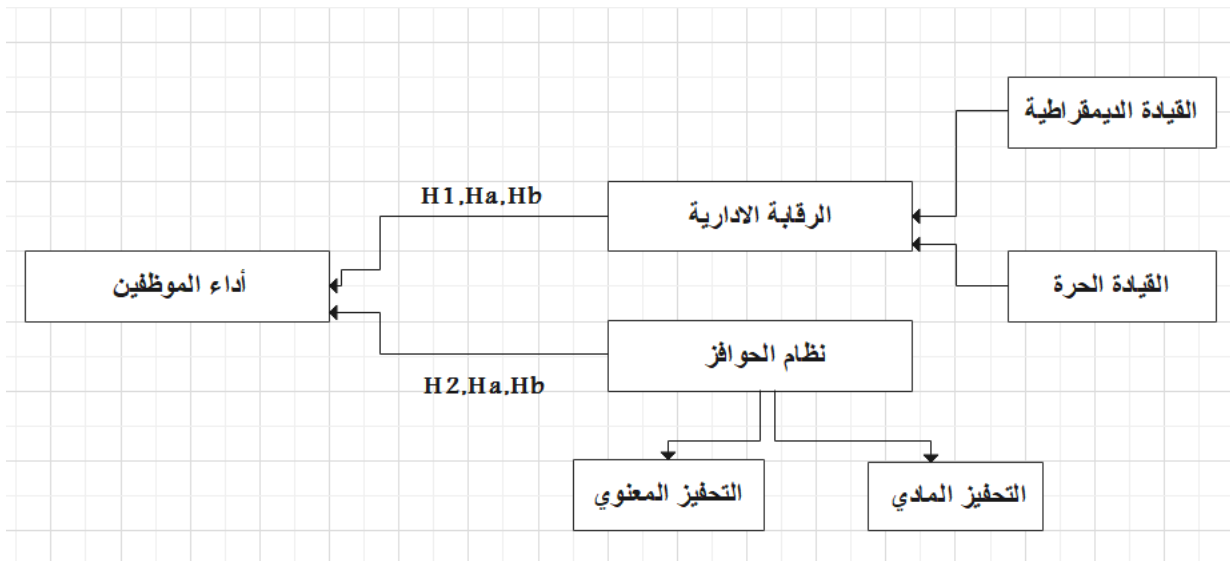
1.4 أهداف البحث

- 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 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

سأقوم بتطبيق هذا البحث على شركة إدارة المرافق المعروفة باسم إديف، وهذه الدراسة الميدانية لها أهمية كبيرة. ستساعد هذه الدراسة العاملين في إديف على تحسين أداء مهامهم بكفاءة ورضا أكبر. من خلال تحليل "أثر الرقابة الإدارية ونظام الحوافز

على أداء الموظفين"، سأقدم تقييمًا شاملاً للعمليات الحالية في الشركة، مما يمكن أن يساهم في تحديد الممارسات الفعالة وتوجيه السياسات التحفيزية بشكل يعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

1.8 هيكل المشروع

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 أيضاً 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، دوراً كبيراً 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 الإيجابية (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 والشركة، وتعزز بناء الثقة، وتخلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة، تشجع على الإبداع والاجتهاد، وتحفز على توظيف كل كفاءات وخبرات العاملين لتحقيق أهداف ورسالة الشركة. 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 الشركة. 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 سلبًا

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. بنقدم 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 مفيداً 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 يسهم 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 الشركة والسياسات التي تعمل فيها. يشير البعض إلى الإدارة الشاملة باعتبارها أفضل الطرق لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء. في هذا السياق، تعتبر التطورات في الإدارة التنفيذية بمثابة أساس لنجاح أي شركة ، 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 تحديدها لتحقيق الأهداف المحددة 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 يسهم 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 إيجابياً 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. وستستمر 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.

3 الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1 المقدمة :

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تعلق بالمفاهيم الأساسية حول الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في الفصل الاول ، سنتطرق في هذا الفصل الى منهجية البحث التي تبنيها دراسة تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في شركة إديف لإدارة المرافق بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية. يهدف الفصل إلى شرح التصميم البحثي المستخدم، ووصف المجتمع المدروس وعينة الدراسة، بالإضافة إلى استعراض الأدوات والأساليب التي تم استخدامها في جمع البيانات وتحليلها. باختصار، الفصل يجب أن يوضح بدقة كيف تم تنفيذ البحث من حيث المشكلة البحثية، والمنهجية المستخدمة في الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات المستندة إلى هذه النتائج.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

التعريفات الإجرائية تلعب دورًا حيويًا في توجيه منهجية البحث وتحليل البيانات، حيث تشمل عدة تعريفات منها تعريفات الإجراءات المتعلقة بالرقابة الإدارية و نظام الحوافز و الأداء الوظيفي

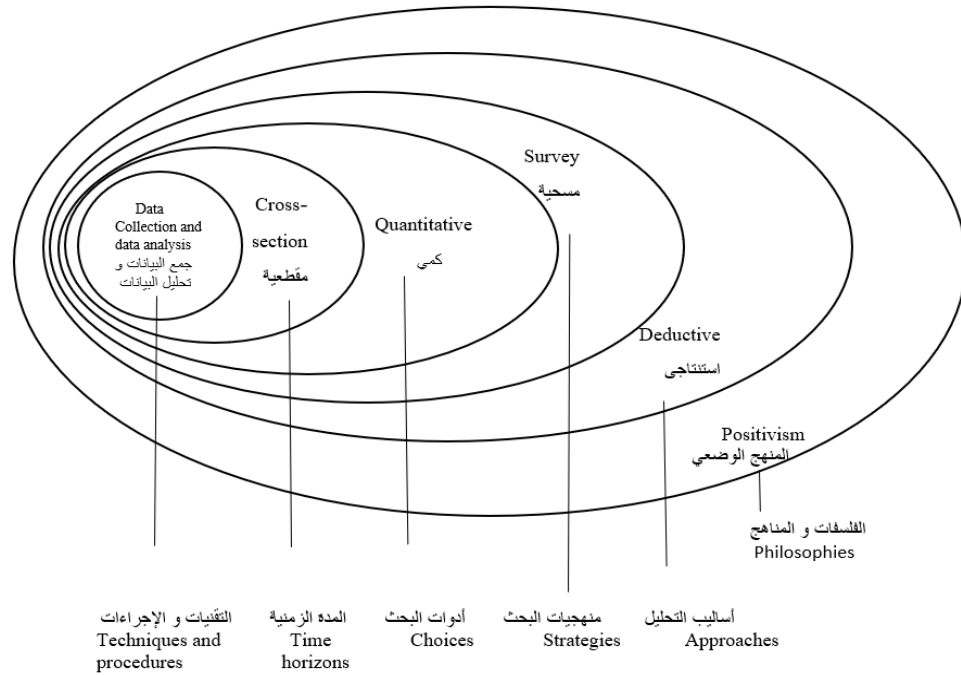
الرقابة الإدارية : هي وظيفة ادارية ، وهي عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

تعريف الحوافز : بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ، ويعرفه (جرسن & ستاير) على انه "شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف من ورائه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة

وتعرف أيضا: بأنها مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه من طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية .

الأداء الوظيفي: هو الطريقة التي يتبعها الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة الى مراعاة مدى فاعليتهم و كفاءتهم في أداء مهامهم.

3.3 تصميم البحث :



ملخص تصميم البحث : المصدر : الباحث

فلسفة البحث: الوضعية

المنهج الوضعي في البحث يقوم بفحص الفرضيات الموجودة مسبقاً من خلال إجراء عدة اختبارات وتحليلات.

منهج البحث: استنتاجية

التصاق بينها وبين فلسفة البحث الوضعية

استراتيجية البحث: مسحية ودراسة حالة

يركز على وصف البيانات بشكل دقيق ومنظم، مثل استخدام الإحصاءات الوصفية مثل الوسائط والانحرافات المعيارية لتلخيص البيانات المجمعة من استبيانات أو مقابلات.

اختيار البحث: كمية

يتضمن جمع البيانات الرقمية من خلال استخدام استبيان لإجراء استقصاء يعتمد على تجربة محددة.

الأفق الزمني: مستعرضة (مقطعية)

أن جميع البيانات تم جمعها في فترة زمنية محددة واحدة، دون جمعها على مدار فترات زمنية متعددة أو متغيرة. هذا يسمح بتحديد نقطة زمنية محددة لجمع البيانات والتأكد من تجانس الظروف والسياقات التي جمعت فيها البيانات.

تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الإحصائي لنتائج المسح (استبيان)

سأستخدم الاستبيان لجمع بيانات متجانسة يمكن تحليلها إحصائياً باستخدام SPSS للاستدلال على النتائج المتوقعة للفرضيات البحثية.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة :

وفقاً لجدول (Krejcie,rv,& morgan) يتمثل حجم المجتمع في هذا البحث من كافة الأفراد الموظفين و المشرفين والإداريين الذي يتكون عددهم من (110)

مجتمع البحث		التصنيفات	عدد الموظفين
شركة اديف لإدارة المرافق بجدة -المملكة العربية السعودية		الموظفين	56
		المشرفين	16
		الإداريين	14
		المجموع	86

إعداد الباحث (2024)

3.4.2 عينة الدراسة :

موظفين شركة أديف وإدارين الشركة تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة ، لضمان تمثيل مختلف الفئات و القطاعات بشكل عادل ودقيق تم اختيار 132 موظفا وهذا حجم العينة وفقا لجدول (Krejcie,rv,& morgan) بطريقة عشوائية باستخدام جدول أرقام عشوائية

عينة البحث	مجتمع الدراسة	حجم العينة
الموظفين المستهدفين في شركة أديف	110	86

إعداد الباحث (2024)

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة :

اداء البحث المستخدمة (الاستبيان) لذلك فان طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة .

3.5 طريقة جمع البيانات :

يتناول هذا القسم الأدوات التي استُخدمت في جمع البيانات اللازمة للرد على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وفقا لذلك الباحث يعتمد على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات .

نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي نهائية مغلقة وهو عبارة عن الكترونك كوششينيير(جوجل فورم) ، حيث يعبر 1 عن "موافق بشدة " ، في حين يعبر الرقم 5 عن "غير موافق بشدة "

نموذج ليكرت الخماسي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الباحث

3.5.1 المتغير المستقل (الرقابة الإدارية)

تم الاعتماد على استبيان (عبد الفتاح عز, 2007) يتكون المتغير المستقل في هذه الدراسة من 13 عبارات المتعلقة بنظام الرقابة الإدارية . نوع الإستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث, 1= موافق بشدة, بينما 5 = غير موافق بشدة

3.5.2 المتغير المستقل (نظام الحوافز)

يتكون المتغير المستقل في هذه الدراسة من 10 عبارات المتعلقة بالرقابة الإدارية .
نوع الإستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث, 1= موافق بشدة, بينما 5 = غير موافق بشدة

3.5.3 المتغير التابع (الأداء الموظفين)

يتكون المتغير التابع في هذه الدراسة من 8 عبارات المتعلقة بأداء الموظفين
نوع الإستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث, 1= غير موافق بشدة, بينما 5 = موافق بشدة

3.6 أنواع البيانات :

3.6.1 البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية التي تشير إلى البيانات الأصلية باستخدام الاستبيان لغرض حل المشكلة البحثية .

3.6.2 البيانات الثانوية :

تم جمع البيانات الثانوية من الأبحاث السابقة ، الرسائل العلمية ، التقارير .

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الستخلص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة .

3.8 الخاتمة :

في نهاية هذا الفصل، نجد أنه قد تم تناول موضوع العينة ومجتمع الدراسة بشكل شامل، مما يوفر أساساً قوياً لفهم كيفية جمع البيانات وتحليلها. لقد أبرزت أهمية اختيار العينة المناسبة وكيفية تأثيرها على دقة وموثوقية النتائج، كما تم شرح أساليب جمع البيانات المختلفة وكيفية تطبيقها بفعالية في سياقات متنوعة. بالإضافة إلى ذلك، تناول الفصل أنواع البيانات المختلفة وكيفية معالجتها، مما يساهم في تقديم رؤى واضحة وشاملة حول الموضوع محل البحث. إن هذه المناقشات تساهم بشكل كبير في ضمان جودة البحث وموثوقيته، مما يمهد الطريق لتحقيق نتائج دقيقة وفعالة في الدراسات المستقبلية.

4 الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

4.1 التمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيًا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 وبرنامج Smart-PLS 3.0. يتضمن الفصل الحالي التحليل الإحصائي الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V.28، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات الاستبيانات التي تم جمع البيانات من خلالها باستخدام برنامج PLS 3.0. كما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 لاختبار فرضيات البحث وتقييم ملائمة النموذج، وتم تأكيد النتائج الإحصائية باستخدام برنامج Smart-PLS 3.0.

4.2 خصائص عينة الدراسة

تم تصنيف مفردات عينة الدراسة بناءً على عدة معايير تشمل الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل. وتم حساب التكرارات والنسب المئوية للأفراد في العينة لتحديد المعلومات الديموغرافية، والتي تتضمن:

- النوع: ذكر، أنثى

- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي: ثانوي، جامعي، دراسات عليا

- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، من 21 سنة فأكثر

- طبيعة العمل: قيادات، موظفون، تقنيون

الجدول و الرسومات والفقرات ، التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة ، كما لما يلي:

توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	1. أنثى	27	%31.4
	2. ذكر	59	%68.6
	إجمالي	86	%100
الفئة العمرية	1. أقل من 30 سنة	25	%29.1
	2. من 30 الى 40 سنة	52	%60.5
	3. أكثر من 41 سنة	9	%10.5
	إجمالي	86	%100
المستوى التعليمي	1. دبلوم	14	%16.3
	2. بكالوريوس	44	%51.2
	3. ماجستير	23	%26.7
	4. دكتوراه	5	%5.8
	إجمالي	86	%100

الخبرة	1. أقل من 5 سنوات	29	%33.7
	2. من 5 الى 10 سنوات	25	%29.1
	3. أكثر من 10 سنوات	32	%37.2
إجمالي		86	%100
المركز الوظيفي	1. رئيس مجلس الإدارة	3	%3.5
	2. نائب رئيس مجلس الإدارة	5	%5.8
	3. مدير	28	%32.6
	4. مساعد مدير	7	%8.1
	5. مدير فرع	7	%8.1
	6. موظف	36	%41.9
إجمالي		86	%100

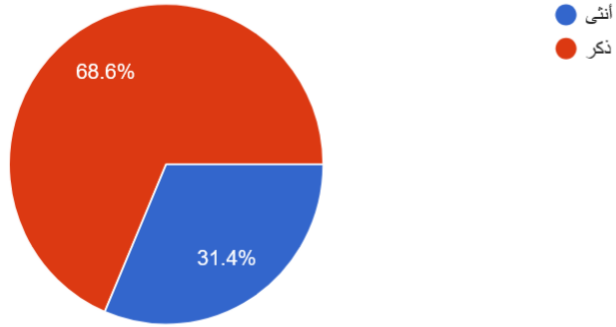
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن = 86 مفردة)

من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية :

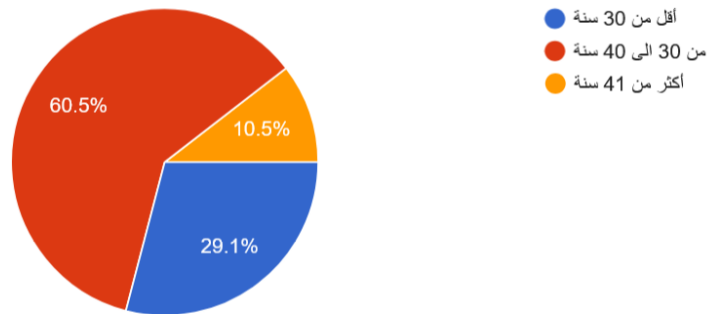
- بالنسبة للنوع : أظهرت النتائج الحصائية أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث , حيث بلغت عدد الذكور 59 مفردة بنسبة %68.6 من إجمالي العينة, بينما بلغت عدد الإناث 27 مفردة بنسبة %31.4 من إجمالي العينة.

كما موضح بالشكل التالي:



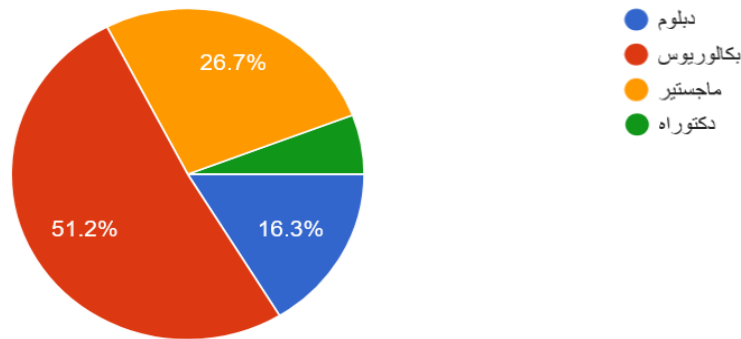
تصنيف العينة وفقا للجنس

اما فيما يتعلق بالعمر : فإن 25 مفردة أقل من 30 سنة بنسبة 29.1%. بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاء بها 52 مفردة بنسبة 60.5% . الفئة العمرية أكثر من 40 جاء بها 9 مفردة بنسبة 10.5%. الشكل التالي يوضح ذلك.



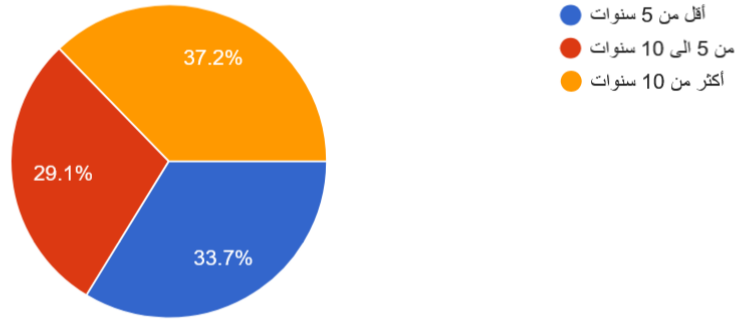
تصنيف العينة وفقا للعمر

اما بالنسبة للمستوى التعليمي : بلغ عدد من يحملون مؤهل دبلوم 14 مفردة بنسبة 16.3% من إجمالي أفراد العينة . بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس 44 مفردة بنسبة 51.2% من إجمالي أفراد العينة. بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 23 مفردة بنسبة 26.7% من إجمالي أفراد العينة. واخيرا ، بلغ عدد من يحملون مؤهل دكتوراه 5 مفردة بنسبة 5.8% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.



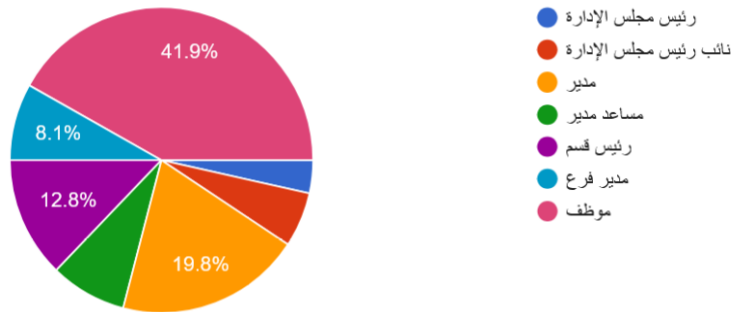
تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

- **وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة :** فإن 29 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 33.7%. بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء به 25 مفردة بنسبة 29.1% . بينما مستوى الخبرة من 10 سنة فأكثر جاء به 32 مفردة بنسبة 37.2% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك



تصنيف عينة الدراسة وفقا لمستوى الخبرة

- **فيما يتعلق بطبيعة العمل :** فإن رئيس مجلس الادارة بالعينة بلغ 3 مفردة بنسبة 3.5%, بينما عدد نائب رئيس مجلس الادارة بلغ 5 مفردة بنسبة 5.8%, بينما عدد المديرين بلغ 28 مفردة بنسبة 32.6% ,



بينما عدد مساعدي المدير بلغ 7 مفردة بنسبة 8.1%. بينما عدد رئيس قسم بلغ 12 مفردة بنسبة 12.8%. بينما عدد مدير فرع بلغ 7 مفردة بنسبة 8.1%. وأخيرا, عدد موظفين بلغ 36 مفردة بنسبة 41.9% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك

4.3 قياس صدق و ثبات أداة البحث

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة , بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

صدق الاتساق الداخلي :

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة Kaiser (1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبيان .

الصدق التقاربي Convergent Validity :

يتم قياسها باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي و متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (Hair et al. 2006).

الجدول التالي يوضح النتائج الإحصائية الخاصة (معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات, وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالاصدار 28, كما يلي:

نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	العبارات	KMO	معدل الارتباط	متوسط التباين المستخرج (AVE)
(المتغير المستقل) نظام الرقابة الادارية	e1	.792	0.839	.689
	e2		0.727	
	e3		0.664	
	e4		0.629	
	e5		0.719	
	e6		0.695	
	e7		0.675	
	e8		0.813	
	e9		0.623	
	e10		0.497	
	e11		0.557	
	e12		0.886	
	e13		0.639	
(المتغير المستقل) نظام الحوافز	h1	.777	0.923	.759
	h2		0.666	
	h3		0.678	
	h4		0.802	
	h5		0.883	
	h6		0.771	
	h7		0.573	
	h8		0.712	
	h9		0.876	
	h10		0.715	
(المتغير التابع) أداء الموظفين	A2	.632	0.828	.673
	A3		0.596	
	A4		0.811	
	A5		0.839	
	A6		0.678	
	A7		0.841	
	A8		0.796	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى :

- **مقياس نظام الرقابة الادارية:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ارتباط قوي مع المتغير

التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.8. بالإضافة إلى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا

عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

كذلك, جميع النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخر AVE, يتضح ان قيمته لمتغير نظام

الرقابة الادارية هو $0.689 < 0.5$, وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- **مقياس نظام الحوافز:** أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم كرونباخ للمقياس ككل هو 0.759.

مما يشير الى ان جميع القيم أكبر من 0.7 وفقا ل (Hair et al. 2006). فقد تحقق المقياس .

- **مقياس أداء الموظفين:** أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم كرونباخ

الفا (0.796, 0.841, 0.678, 0.839, 0.811, 0.596, 0.828) هي مما يدل على ان جميع القيم أكبر 0.5

من وفقا ل (Hair et al. 2006). فقد تحقق ثبات المقياس .

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان الى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الاصدار 28 ، وفقا ل (Hair et al (2010), يجب ان تكون قيمة ألفا كرونباخ أكبر 0.7 لتحقيق الثبات للمقياس .

قياس الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
نظام الأداء الوظيفي	8	.632
المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
نظام الرقابة الإدارية	13	.792
المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
نظام الحوافز	10	.777

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول باعلى أن قيم معاملات الثبات لمقياس الدراسة كما يلي :

- **مقياس نظام الرقابة الادارية:** أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ للمقياس ككل هي 0.632 مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، وفقا ل(Hair et al (2010) ، فقد تحقق ثبات المقياس .
- **مقياس نظام الحوافز:** : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ للمقياس ككل هي 0.792 .مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، وفقا ل(Hair et al (2010) ، فقد تحقق ثبات المقياس .
- **مقياس أداء الموظفين:** : أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ للمقياس ككل هي 0.777 .مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، وفقا ل(Hair et al (2010) ، فقد تحقق ثبات المقياس .

وفقا لنتائج الإحصائية أثبتت صدق وثبات المقاييس مما يعني إمكانية الاعتماد على النتائج وصلاحيه هذا الاستبيان للتطبيق والوثوق به .

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الباحث

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم احتساب الوزن النسبي لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 / 5]$ (المقياس الخماسي) = 20 %

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	غير موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	غير موافق بشدة	من 84 إلى 100 %	مرتفع جدا

المصدر : إعداد الباحث

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ، و الانحرافات المعيارية طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي . حيث تم النظر الى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى نظام الرقابة الإدارية ، وكذلك مستوى نظام الحوافز ، و مستوى أداء الموظفين ، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة .

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الاتجاه العام	مستوى الأهمية / الممارسة
نظام الرقابة الإدارية	1.85	0.531	موافق	منخفض
نظام الحوافز	1.90	0.640	موافق	منخفض
أداء الموظفين	2.00	0.481	موافق	منخفض

المصدر : إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضمن من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

• تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (نظام الرقابة الإدارية) :

تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو "موافق"، مما يدل على أن هناك توافقاً بين أفراد العينة حول تأثير الرقابة الإدارية . وذلك حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (1.85) بنسبة موافق وتدل على توافق ملحوظ . مع ذلك، فإن مستوى الممارسة أو الأهمية جاء "منخفضاً" عند إنحراف معياري 0.531 .

- بالنسبة لتوصيف المتغير المستقل (نظام الحوافز) :

تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو "موافق"، مما يدل على أن هناك توافقا بين أفراد العينة حول تأثير نظام الحوافز . وذلك حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (1.90) بنسبة موافق وتدل على توافق ملحوظ .مع ذلك، فإن مستوى الممارسة أو الأهمية جاء "منخفضا " عند إنحراف معياري 0.640 .

- وبالنسبة لتوصيف المتغير التابع (أداء الموظفين) :

تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو "موافق"، مما يدل على أن هناك توافقا بين أفراد العينة حول تأثير أداء الموظفين . وذلك حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (2.00) بنسبة موافق وتدل على توافق ملحوظ .مع ذلك، فإن مستوى الممارسة أو الأهمية جاء "منخفضا " عند إنحراف معياري 0.481 .

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (ليبرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS -28V. وذلك على النحو التالي:

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات / المعنوية	نظام الرقابة الإدارية	نظام الحوافز	أداء الموظفين
نظام الرقابة الإدارية	Pearson Correlation	.663**	.405**
	Sig.(2-tailed)	<.001	<.001
	N	86	86
نظام الحوافز	Pearson Correlation	1	.414**
	Sig.(2-tailed)	<.001	<.001
	N	86	86
أداء الموظفين	Pearson Correlation	.414**	1
	Sig.(2-tailed)	<.001	<.001
	N	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

الارتباط الخطي بين نظام الرقابة الإدارية (كمتغير مستقل) ومدى اداء الموظفين (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.663^{**}) بين نظام الرقابة الادارية كمتغير مستقل و اداء الموظفين (اجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين نظام الرقابة الإدارية كمتغير مستقل وبين نظام الحوافز كمتغير مستقل عند معامل ارتباط (0.405^{**}) , كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة, ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

لارتباط الخطي بين نظام الحوافز (كمتغير مستقل) ومدى اداء الموظفين (كمتغير تابع):

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.414^{**}) بين نظام الحوافز كمتغير مستقل و اداء الموظفين (اجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

4.6 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسية للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كل من الحزمة الإحصائية SPSS V.28 – SEM-PLS على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة :

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية و نظام الحوافز في اداء الافراد العاملين.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ف1 - توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين .
- ف2- توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز و مستوى الأداء .
- ف3- توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية على الحوافز المادية و المعنوية لتحسين أداء العاملين

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية و نظام الحوافز في اداء الافراد العاملين.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط simple Linear Regression Analysis بين نظام الرقابة الادارية محل الدراسة كمتغير مستقل و أداء الموظفين (إجمالاً) كمتغير تابع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.183	.435

a. Predictors: (Constant), نظام الرقابة الإداريه , نظام الحوافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.968	2	1.984	10.488	<.001 ^b
	Residual	15.702	83	.189		
	Total	19.670	85			

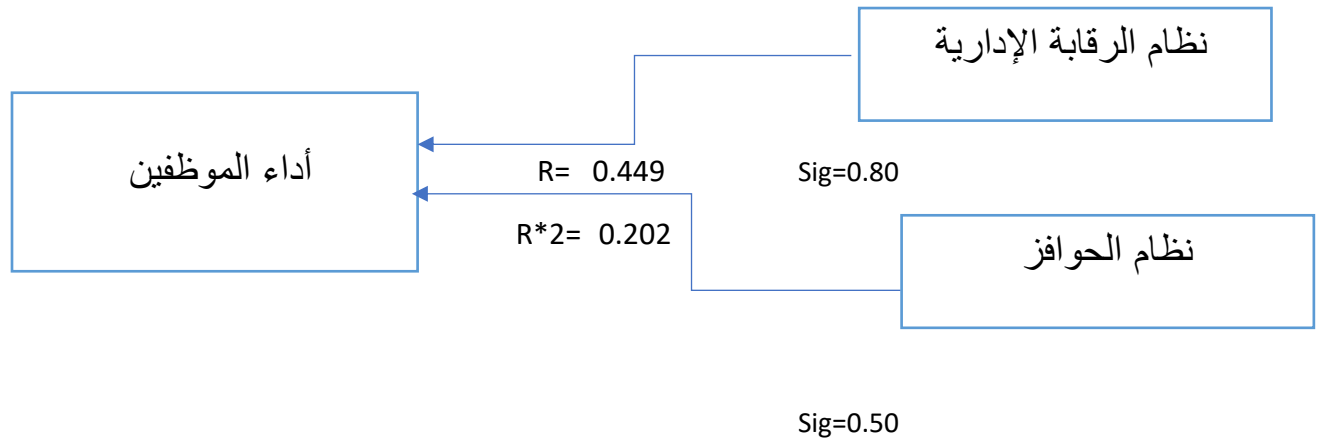
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), نظام الرقابة الإداريه , نظام الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.234	.176		7.013	<.001	.884	1.585
	نظام الرقابة الإداريه	.210	.119	.232	1.771	.080	-.026	.447
	نظام الحوافز	.196	.099	.260	1.987	.050	.000	.392

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجدول بالأعلى مما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير الى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R= 0.449) الى وجود ارتباط قوي بين نظام الرقابة الادارية و نظام الحوافز مع اداء الموظفين
- يشير (معامل التحديد المعدل R*2) الى أن 20% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نظام الرقابة الادارية و نظام الحوافز
- تشير قيمة (ت) (T.Value) الى معنوية الانحدار بيتا (β)، حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الادارية ونظام الحوافز كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية في اداء الافراد العاملين.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط simple Linear Regression Analysis بين نظام الرقابة الادارية محل الدراسة كمتغير مستقل و أداء الموظفين (إجمالاً) كمتغير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.405 ^a	.164	.154	.443

a. Predictors: (Constant), نظام الرقابة الإدارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.221	1	3.221	16.451	<.001 ^b
	Residual	16.449	84	.196		
	Total	19.670	85			

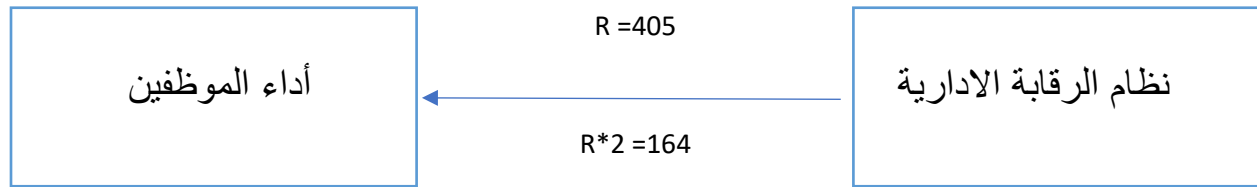
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), نظام الرقابة الإدارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.317	.174		7.564	<.001	.971	1.663
	نظام الرقابة الإدارية	.367	.090	.405	4.056	<.001	.187	.547

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجدول بالأعلى مما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير الى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R= 0.405) الى وجود ارتباط قوي بين نظام الرقابة الادارية و نظام الحوافز مع اداء الموظفين
- يشير (معامل التحديد المعدل R*2) الى أن 16% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نظام الرقابة الادارية و نظام الحوافز
- تشير قيمة (ت) (T.Value) الى معنوية الانحدار بيتا (β)، حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية

ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الادارية ونظام الحوافز كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز في اداء الافراد العاملين.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط simple Linear Regression Analysis بين نظام الرقابة الادارية محل الدراسة كمتغير مستقل و أداء الموظفين (إجمالاً) كمتغير

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 ^a	.172	.162	.440

a. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.375	1	3.375	17.398	<.001 ^b
	Residual	16.295	84	.194		
	Total	19.670	85			

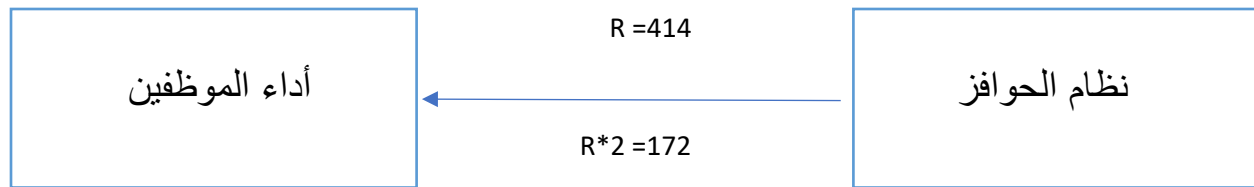
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), نظام الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.404	.150		9.385	<.001	1.106	1.701
	نظام الحوافز	.311	.075	.414	4.171	<.001	.163	.460

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجدول بالأعلى مما يلي :

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) أقل من (0.01) مما يشير الى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.449$) الى وجود ارتباط قوي بين نظام الرقابة الادارية و نظام الحوافز مع اداء الموظفين
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) الى أن 20% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نظام الرقابة الادارية و نظام الحوافز
- تشير قيمة (ت) (T.Value) الى معنوية الانحدار بيتا (β)، حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية

ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الادارية ونظام الحوافز كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع

4.7 الخلاصة

لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، تم استخدام برنامجي SPSS V.28 و SEM-PLS. شملت عملية التحليل الوصفي عينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات المختلفة. بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة. كما تم إثبات صحة الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثلاثة الفرعية..

5 الفصل الخامس : المناقشة و الخاتمة

5.1 المقدمة

في ختام دراسة تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين، يتناول هذا الفصل عملية تحليل النتائج وتفسيرها ضمن إطار البحث الذي تم إجراؤه. سيتضمن هذا الفصل مناقشة مستفيضة للنتائج المستخلصة من الدراسة، مما يتيح لنا فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية ونظام الحوافز وأداء الموظفين بشكل أكثر دقة. كما سيسعى الفصل إلى استخلاص الدروس المستفادة وتقديم توصيات عملية تستند إلى ما توصلنا إليه.

5.2 محددات الدراسة

محددات الدراسة عن أثر الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين

تحدد محددات الدراسة الإطار الذي تندرج ضمنه عملية البحث وتؤثر بشكل مباشر على نتائجها وتفسيراتها. في دراسة أثر الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين، تشمل المحددات الرئيسية ما يلي:

1. الزمن والمكان:

- **المدة الزمنية:** قد تكون الدراسة محددة بمدة زمنية معينة للتقويم والتحليل، مما قد يؤثر على القدرة على متابعة التغيرات في الأداء على المدى الطويل.
- **الموقع الجغرافي:** تقتصر الدراسة على مجموعة معينة من المؤسسات أو الشركات في منطقة جغرافية محددة، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على بيئات عمل مختلفة.

2. عينة الدراسة:

- **حجم العينة:** قد يكون حجم العينة محدودًا بعدد معين من الموظفين أو المؤسسات، مما قد يؤثر على دقة تعميم النتائج.
- **تنوع العينة:** يمكن أن تؤثر التباينات في طبيعة الوظائف والمستويات الإدارية والخلفيات الثقافية للموظفين على كيفية تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز.

3. المتغيرات المستقلة والتابعة:

- **الرقابة الإدارية:** تشمل طرق وأساليب الرقابة المستخدمة في المؤسسات، والتي قد تتفاوت من حيث الكفاءة والفعالية.

○ **نظام الحوافز:** يتضمن نوع الحوافز المقدمة (مادية ومعنوية) وكيفية تطبيقها وتخصيصها.

4. أدوات القياس:

○ **أدوات جمع البيانات:** تشمل الاستبيانات، والمقابلات، وتحليل الوثائق، والتي قد تكون محدودة في قدرتها على التقاط جميع جوانب تأثير الرقابة ونظام الحوافز.

○ **أساليب التحليل:** قد تؤثر الأساليب الإحصائية والتحليلية المستخدمة في تفسير البيانات ونتائجها.

5. القيود التنظيمية:

○ **البيانات المتاحة:** قد تكون هناك قيود في الوصول إلى البيانات أو المعلومات الكاملة حول أنظمة الرقابة والحوافز في المؤسسات المدروسة.

○ **التغيرات الداخلية:** التغيرات في السياسات أو الهيكل التنظيمي للمؤسسات أثناء فترة الدراسة يمكن أن تؤثر على نتائج البحث.

6. العوامل الاقتصادية والثقافية:

○ **الظروف الاقتصادية:** يمكن أن تؤثر الأوضاع الاقتصادية على كيفية تطبيق الرقابة الإدارية ونظام الحوافز.

○ **الاعتبارات الثقافية:** قد تؤثر القيم الثقافية والتوجهات الاجتماعية على استجابة الموظفين للرقابة والحوافز.

7. التحيز المحتمل:

○ **تحيز الباحثين:** قد يؤثر التحيز الشخصي للباحثين على تصميم الدراسة وتفسير النتائج.

○ **التحيز في الردود:** يمكن أن يؤثر التحيز في الردود من قبل المشاركين على دقة النتائج المستخلصة.

فهم هذه المحددات مهم لتفسير نتائج الدراسة بشكل صحيح وتقديم توصيات قائمة على الأدلة القوي

5.3 التوصيات والتطبيقات العملية

بناءً على نتائج الدراسة حول أثر الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين، نقدم مجموعة من التوصيات والتطبيقات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات في تحسين استراتيجياتها وتعزيز فعالية الأداء. تهدف هذه التوصيات إلى تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الرقابة الإدارية وتعزيز نظام الحوافز بما يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أولاً: التوصيات المتعلقة بالرقابة الإدارية

1. تعزيز شفافية عملية الرقابة:

- توضيح السياسات والإجراءات: التأكد من أن جميع الموظفين على دراية واضحة بالسياسات والإجراءات المتبعة في الرقابة الإدارية، بما في ذلك كيفية تقييم الأداء والمعايير المتبعة.
- إدخال تقنيات حديثة: استخدام أدوات وتقنيات رقابية حديثة، مثل الأنظمة الرقمية لتحليل الأداء ومراقبته بشكل أكثر فعالية.

2. التركيز على تطوير المهارات:

- تدريب المديرين: توفير تدريب مستمر للمديرين والمشرفين على كيفية تنفيذ الرقابة الإدارية بطرق تعزز من التحفيز والإنتاجية بدلاً من مجرد التركيز على المراقبة الصارمة.
- تطوير مهارات التواصل: تعزيز مهارات التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لضمان فهم واضح للتوقعات والالتزامات.

3. إدخال تقييمات دورية:

- مراجعات دورية: إجراء تقييمات دورية لنظام الرقابة للتأكد من فعاليته وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- استطلاعات الرأي: إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين عن نظام الرقابة واستجابته لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بنظام الحوافز

1. تطوير نظام الحوافز المتنوع:

- تنوع الحوافز: تقديم حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع احتياجات وتفضيلات الموظفين، مثل المكافآت المالية، التقدير العلني، فرص التطوير المهني، وغيرها.
- تخصيص الحوافز: تخصيص الحوافز بناءً على الأداء الفردي والجماعي لضمان عدالة التوزيع وتحفيز الجميع لتحقيق أهداف مشتركة.

2. ربط الأداء بالحوافز بوضوح:

- تحديد معايير واضحة: تحديد معايير أداء واضحة ومحددة ترتبط بشكل مباشر بالحوافز، بحيث يكون لدى الموظفين فهم واضح لكيفية تحقيق المكافآت.
- مراقبة فعالية الحوافز: متابعة تأثير نظام الحوافز على الأداء وتعديل الاستراتيجيات بناءً على الملاحظات والنتائج المحققة.

3. تعزيز الشفافية في التقييم:

- وضوح التقييم: توفير آلية شفافة لتقييم الأداء ترتبط بشكل واضح بنظام الحوافز، لضمان عدم وجود أي تباين أو تحيز في عملية التقييم.
- مشاركة النتائج: مشاركة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين بشكل دوري وتقديم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء.

5.4 الدراسات المستقبلية

تفتح الدراسة الحالية أبوابًا واسعة لمزيد من البحث في مجال تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين. بناءً على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تعمق فهمنا وتوسع نطاق البحث في هذا المجال:

1. توسيع نطاق البحث الجغرافي

استكشاف سياقات متعددة: يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على دراسة تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز في سياقات جغرافية متنوعة، مثل شركات دولية أو في دول مختلفة، لفحص ما إذا كانت النتائج تتباين باختلاف الثقافات والأنظمة الاقتصادية.

دراسة أنواع مختلفة من المؤسسات: النظر في تأثير الرقابة ونظام الحوافز في أنواع مختلفة من المؤسسات مثل القطاع العام، والشركات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات غير الربحية.

2. تحليل تأثير التكنولوجيا والابتكار

تأثير التكنولوجيا: دراسة كيف تؤثر التقنيات الحديثة، مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمية والتحليل البياني، على فعالية الرقابة الإدارية ونظام الحوافز.

الابتكار في نظم الحوافز: تحليل كيف يمكن للابتكارات في تصميم نظام الحوافز أن تعزز من الدافعية والأداء الوظيفي

3 . تعمق في متغيرات الأداء الوظيفي :

أداء الموظفين المتنوع: دراسة كيفية تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أنواع مختلفة من الأداء، مثل الإبداع، والابتكار، ورضا العملاء

مقاييس أداء متعددة: استخدام مقاييس متعددة لتقييم الأداء الوظيفي بدلاً من الاقتصار على الأداء الكمي، مثل جودة العمل والالتزام المهني

4 . تقييم تأثير العوامل النفسية والاجتماعية :

العوامل النفسية : دراسة كيف تؤثر جوانب مثل الضغوط النفسية، والرضا الوظيفي، واهتمامات الموظفين الشخصية على تفاعلهم مع الرقابة الإدارية ونظام الحوافز

العوامل الاجتماعية: تحليل كيفية تأثير الديناميات الاجتماعية داخل فرق العمل على فعالية الرقابة ونظام الحوافز

5. دراسات طولية:

التحليل على المدى الطويل: إجراء دراسات طولية لمراقبة تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين على مدى فترة زمنية أطول، وذلك لرصد التغيرات والاتجاهات على المدى البعيد

.

من خلال هذه الدراسات المستقبلية، يمكن تحقيق فهم أعمق وأشمل لتأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين، مما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النجاح المستدام

5.5 الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في شركة "أديف" لإدارة المرافق في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. من خلال تحليل البيانات ومراجعة الأدبيات السابقة، تم تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه الرقابة الإدارية الفعالة ونظام الحوافز في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية العامة للشركة.

أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية، عندما تُطبق بشكل سليم وشفاف، تساعد على توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة وتعزيز الالتزام بالمعايير والسياسات المحددة. كما تبين أن نظام الحوافز القائم على مكافأة الأداء المتميز يُعد دافعاً قوياً للموظفين للعمل بجدية وكفاءة أكبر، مما يساهم في تحسين النتائج التشغيلية وتحقيق أهداف الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن أهمية التوازن بين الرقابة والحوافز في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث إن التركيز المفرط على الرقابة دون وجود نظام حوافز يمكن أن يؤدي إلى خلق ضغوط سلبية تقلل من رضا الموظفين وأدائهم. في المقابل، فإن الجمع بين الرقابة الفعالة ونظام الحوافز المعزز يعزز من روح المبادرة ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة شركة "أديف" بإعادة تقييم وتطوير سياسات الرقابة الإدارية ونظام الحوافز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وأهداف الشركة. من المهم أيضاً تعزيز التواصل الداخلي والشفافية لضمان فهم جميع الموظفين لتوقعات الأداء وكيفية تحقيقها.

في الختام، تؤكد الدراسة على أهمية الرقابة الإدارية ونظام الحوافز كأدوات رئيسية لتحسين أداء الموظفين في شركات إدارة المرافق، مثل "أديف"، وتدعو لمزيد من الأبحاث المستقبلية لاستكشاف جوانب أخرى من هذه العلاقة الديناميكية. تحقيق التوازن المثالي بين الرقابة والتحفيز يظل مفتاحاً لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وتعزيز نموها المستدام.

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 ببشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 210

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

م. سهاد كشكول عبد. (2018). إجراءات الرقابة الإدارية 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

عادل جودة،الحوافز،المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، دون تاريخ، ص13

أحمد ماهرة. الموارد البشرية:إدار، الإسكندرية،الدار الجامعية للطباعة و النشر ،2005،ص204.

حمود مصطفى، الرابة الإدارية، ط1، دار البداية،عماف ،2012،ص90،89

تركية، دبوسي، نور الهدى & براهيمي. (2023). أثر القيادة النرجسية على أداء الموظفين دراسة حالة الادارة المحلية ولاية المنية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/6137>

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](#)
- Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis: A
- Global Perspective, 7th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L., (2006). Multivariate data
- analysis (Vol. 6).
- Kaiser, H.F., (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), pp.31-36

الملحقات

السيدات والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم سيادتكم التكرم بالاجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة و موضوعية ؛ حيث أن إجابتكم ستكون في غاية الأهمية لاستكمال الدراسة .

و ذلك من اجل دراسة الباحث بعنوان "أثر الرقابة الإدارية ونظام الحوافز على أداء الموظفين في شركة إديف لإدارة المرافق في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية" كجزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة الجميع الذكية ،

أود أن أبلغكم أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة

أتقدم بفائق الاحترام والتقدير،

الباحث

إشراف

مروة عبد القوي قايد

د. منى مصطفى

يونيو /2024

القسم 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

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- الخبرة

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

5- المركز الوظيفي

☐ رئيس مجلس الإدارة ☐ نائب رئيس مجلس الإدارة ☐ مدير

☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ مدير فرع

أولا : نظام الرقابة الإدارية في الشركة : هي وظيفة ادارية ، وهي عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يعتبر نظام الرقابة في مؤسستكم صارم في تطبيق القوانين.					
يتم إعلامكم بكل ما يستجد بالمؤسسة من قوانين ومناشير وقرارات.					
الرقابة الإدارية في مؤسستكم 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 مجالا للحوار والمناقشة في الأمور المهنية.					
تصل المعلومات الإدارية في وقتها.					
يتم نظام الرقابة الإدارية من طرف المسؤولين بشفافية وموضوعية.					
المسؤولون المباشرون يقومون في مؤسستكم 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 تفتيشية ومراقبة دورية ودائمة من طرف المكلفين بالتفتيش والمراقبة.					

ثانيا : نظام الحوافز : بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ، ويعرفه (جرسن & ستاير) على انه "شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف من ورائه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة

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 أداءهم					
5. تمنح المؤسسة حوافز بشكل دوري للعاملين المتميزين .					
6. تحصلت على ترقية أثناء عملي في هذه المؤسسة .					
7. يتناسب أجري 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 .					

ثالثا : الأداء الوظيفي : هو الطريقة التي يتبعها الموظفون في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة الى مراعاة مدى فاعليتهم و كفاءتهم في أداء مهامهم.

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العبارات
					يعتمد رئيسي في العمل على الصلاحيات الممنوحة .
					لا يتفهم رئيسي أي مجهود من الموظفين .
					أقرر و أحل المواقف التي أوجهها.
					تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى أدائي .
					يمكن أن تتحسن الامور لو غادر هذا رئيس الادارة .
					أسعى الى مشاركة في دورات التدريبية لزيادة من مهاراتي .
					يمنحني عملي احساس ثقتي بنفسي .
					أشعر بالرضا عن عملي و أكمله بمعنويات عالية .

توصيف عينة الدراسة

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	27	31.4	31.4	31.4
	ذكر	59	68.6	68.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	25	29.1	29.1	29.1
	من 30 الى 40 سنة	52	60.5	60.5	89.5
	أكثر من 41 سنة	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	14	16.3	16.3	16.3
	بكالوريوس	44	51.2	51.2	67.4
	ماجستير	23	26.7	26.7	94.2
	4	5	5.8	5.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	29	33.7	33.7	33.7
	من 5 الى 10 سنوات	25	29.1	29.1	62.8
	أكثر من 10 سنوات	32	37.2	37.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

		طبيعة العمل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مجلس الإدارة	3	3.5	3.5	3.5
	نائب رئيس مجلس الإدارة	5	5.8	5.8	9.3
	مدير	28	32.6	32.6	41.9
	مساعد مدير	7	8.1	8.1	50.0
	مدير فرع	7	8.1	8.1	58.1
	موظف	36	41.9	41.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية
(ن = 86 مفردة)

Exploratory factor analysis

	1	2	3
e1	.839		
e2	.727		
e3	.664		
e4		.629	
e5		.719	
e6		.695	
e7	.675		
e8		.813	

e9			.623
e10			.497
e11			.557
e12			.886
e13			.639

Exploratory factor analysis

	1	2	3
h1	.923		
h2		.666	
h3		.678	
h4		.802	
h5		.883	
h6		.771	
h7		.573	
h8			.712
h9			.876

h10		.715	
-----	--	------	--

Exploratory factor analysis

	1	2
A2	.828	
A3		.596
A4		.811
A5	.839	
A6		.678
A7		.841
A8		.796

نظام الحوافز

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.843	.829	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.598	.670	8

نظام الأداء الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.876	.875	13

الرقابة الإدارية

