

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في وزارة المالية

إعداد الطالبة/ أسماء شعيل عايض

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

للإدارة أربع وظائف وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والرقابة هي آخر وظيفة ففي حال نجاح التخطيط والتنظيم والتوجيه ولكن دون الاهتمام الفعلي بالرقابة قد يؤدي ذلك الى نتائج عكسية؛ لأنها تعتبر ركن من أركان الضبط الداخلي للمنظمة، تتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير الموضوعية في وظيفة التخطيط، كما أنها تقيس وتصحح أعمال المرؤوسين للتأكد من نزاهتهم واهتمامهم بأداء المهمة على أكمل وجه.

تعود جذور الرقابة الإدارية الى العالم فريدريك تايلور عندما قام بتصميم خطط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة

محددة وفق معايير معينة، وفي وقتنا الحالي تعد الرقابة وظيفة حيوية عالمي ا، وأما في المملكة العربية السعودية تلقت الرقابة اهتماما ما جي دا حيث انها انشئت هيئة الرقابة والتحقيق والمختصة بجميع الاجراءات الرقابية اللازمة للكشف عن المخالفات الإدارية وتأديب الموظفين. ، لذلك تعتبر الرقابة عنصر راها ما من عناصر العملية الإدارية، والبحث في موضوعها قديم ولكن برزت أهميتها في يومنا هذا نتيجة اتساع نطاق الإدارة، ورغبة الرؤساء بالحصول على تغذية راجعة تقوم بها وظيفة الرقابة وتخدمهم في تصحيح أي انحراف قد يؤثر على العملية الإدارية، ولضمان مستوى مرتفع وجيد من الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، إذ تمثل الأداة الرئيسة التي تضمن تنفيذ الخطط والسياسات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالرقابة ليست مجرد وسيلة للكشف عن الأخطاء، بل هي نظام متكامل يهدف إلى توجيه الأداء، وتصحيح الانحرافات، وتحفيز العاملين نحو تحقيق معايير الأداء المثلى. وفي ظل التطور الإداري والتغيرات المستمرة في بيئات العمل الحكومية، أصبحت الرقابة الإدارية ضرورة ملحة تفرضها متطلبات الشفافية والجودة في الأداء وفي هذا السياق، تأتي أهمية دراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة المالية، باعتبارها إحدى الوزارات الحيوية التي تمثل الركيزة الأساسية في إدارة الموارد المالية للدولة وتنفيذ سياساتها الاقتصادية. فالرقابة الإدارية الفعالة في مثل هذه المؤسسات لا تقتصر على مراقبة الالتزام بالقوانين والتعليمات فحسب، بل تمتد لتشمل مراقبة جودة الأداء، وكفاءة استثمار الموارد، ومدى تحقيق الأهداف العامة للوزارة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر تحسين ورفع مستوى الأداء من الأهداف الرئيسية لكل منظمة، وتعد الرقابة الإدارية من الوظائف التصحيحية المهمة لكل رئيس لأن إنجاز جميع المهام في المنظمة قائم على العاملين فيها، إلا أن بعض الرؤساء يسيء استخدام الرقابة باستخدام الأسلوب التسلطي والقوة ويؤثر ذلك على انتاجية وأداء الموظفين، وينتج عنه سوء الخدمات المقدمة وكرههم لبيئة العمل، وبعضهم يعتقد أن جميع خطط وأهداف المنظمة سيتم إنجازها بمجرد توكيل شخص بالقيام بها وبعد ذلك تبدأ المشاكل بالظهور؛ بسبب تسبب الرئيس وعدم مبالاة الموظفين بالعمل الموكل إليهم عالمين أنه لا يوجد رقيب ولا حسيب، لذلك يجب معرفة الأثر الناتج من نوع الرقابة المستخدمة على الموظفين، لرقابة الإدارية تمثل أداة رئيسية لتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل وضمان سير العمليات الإدارية وفق الخطط الموضوعة، إلا أن أسلوب ممارستها يلعب دوراً محورياً في تحديد نتائجها. فحين تُمارس الرقابة بطريقة إيجابية قائمة على المتابعة البناءة، والتغذية الراجعة، وتوجيه الموظفين نحو تصحيح الأخطاء وتطوير الأداء، فإنها تصبح عاملاً محفزاً للإنجاز وتحقيق الجودة. أما حين تتحول الرقابة إلى وسيلة للهيمنة أو العقاب أو فرض السلطة الإدارية بأسلوب متشدد، فإنها تؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع الأداء، وانتشار الشعور بالإحباط واللامبالاة بين الموظفين. ويلاحظ أن بعض القادة الإداريين يركزون على الجوانب الشكلية للرقابة دون التعمق في مضمونها أو أهدافها الجوهرية، مما يجعلها أداة لمراقبة السلوك أكثر من كونها وسيلة لتحسين الأداء. كما أن ضعف مهارات التواصل الإداري وعدم وضوح معايير التقييم يؤدي إلى سوء فهم الموظفين لأهداف الرقابة، فيشعرون بأنها تُمارس عليهم للبحث عن الأخطاء ومعاقبتهم بدلاً من مساعدتهم على التطوير. هذا النمط من الممارسات ينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية، وتراجع مستوى الإنتاجية، وظهور مقاومة غير معلنة للتعليمات الإدارية.

ومن ناحية أخرى، فإن غياب الرقابة الفعالة أو ضعفها يؤدي إلى فوضى في بيئة العمل، وتراخٍ في تنفيذ المهام، وتأخر في إنجاز الأعمال، إضافة إلى انتشار ظواهر سلبية مثل ضعف الانضباط الإداري، وهدر الموارد، والتهاون في الالتزام بالأنظمة واللوائح. لذا فإن تحقيق التوازن في ممارسة الرقابة بين الصرامة والمرونة، وبين المتابعة والمشاركة، يُعدّ من العوامل الأساسية لتحقيق أداء وظيفي متميز.

وهنا تتمثل مشكلة الدراسة ويمكننا حصر المشكلة بالسؤال الآتي:

ما هو أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارة المالية؟

أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة تحديداً في سياق وزارة المالية، التي تُعدّ من أبرز الوزارات التي تتحمل مسؤوليات وطنية جوهرية في إدارة المال العام وتوزيع الموارد وتطبيق السياسات الاقتصادية. لذا فإن فاعلية نظام الرقابة الإدارية داخل الوزارة تُعدّ مؤشراً حاسماً على مستوى الأداء المؤسسي وكفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية.

اهمية الدراسة:

يستهدف البحث دراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي وانضباط الموظفين في وزارة المالية في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة المكرمة في مدينة جدة من جانبين:

الأهمية العلمية:

تتوقع الباحثة أن نتائج هذه الدراسة قد تساعد على ايضاح مفهوم الرقابة الإدارية، وأهميتها في التأثير على أداء العاملين، حيث يعدّ العنصر البشري العامل الرئيسي في تطبيق الرقابة الإدارية في المنظمات. هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع أثر الرقابة الإدارية على الموظفين في وزارة المالية، فقد تساعد الكادر الإداري على اكتشاف الأخطاء مبكراً والتخلص من العوائق التي قد تعرقل الموظفين عن أداء الأعمال الموكلة إليهم.

الأهمية التطبيقية:

تقدم الدراسة معلومات نظرية وتطبيقية وتوصيات تفيد الكادر الإداري في التعرف على تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، ولفت أنظار المعنيين في مجتمع الدراسة إلى أهمية تطبيق الرقابة بطريقة جيدة وفعالة لتحسين أداء الموظفين.

أهداف الدراسة:

وفي هذا الإطار، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من شأنها توضيح العلاقة الجوهرية بين الرقابة الإدارية وسلوك الموظفين ومستوى أدائهم، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

أولاً، قياس مستوى الرقابة الإدارية المطبقة في وزارة المالية، وذلك من خلال التعرف على طبيعة الأنظمة الرقابية الممارسة داخل الوزارة، ومدى التزام الإدارات بتطبيقها وفق أسس علمية وعملية. كما تهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت الرقابة المتبعة تتصف بالعدالة والموضوعية، وهل تسهم فعلاً في تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء أم أنها مجرد إجراء شكلي لا يحقق أهدافه. إن فهم مستوى الرقابة المطبقة يعد الخطوة الأولى لتقييم كفاءتها وأثرها الفعلي على بيئة العمل.

ثانياً، إيضاح العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في وزارة المالية، حيث تسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة هذا الترابط ومدى قوة تأثير الرقابة على أداء العاملين، سواء من حيث جودة العمل أو الإنتاجية أو الالتزام بالمهام الوظيفية. كما سيتم تناول الكيفية التي تؤثر بها الممارسات الرقابية المختلفة – سواء كانت وقائية أو علاجية أو تطويرية – في سلوك الموظفين ودافعيتهم للعمل.

- قياس مستوى الرقابة الإدارية المطبقة في وزارة المالية.
- إيضاح العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في وزارة المالية.
- تناول أثر الرقابة الإدارية على انضباط الموظفين في أدائهم في وزارة المالية.
- التعرف على دور وظيفة الرقابة الإدارية في منع وقوع وتكرار الأخطاء عند أداء العمل في وزارة المالية.
- تقديم مقترحات وتوصيات من الباحثة الى المسؤولين في وزارة المالية حول كيفية فحص مستوى الأداء الفعلي للموظفين تبعاً للأهداف المعيارية الموضوعية لإتمام سير العمل وبيان أثر ذلك على الموظفين.

تساؤلات الدراسة

للأهمية البالغة التي تمثلها الرقابة الإدارية في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين داخل المؤسسات الحكومية، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن مجموعة من التساؤلات التي تسعى إلى توضيح أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارة المالية، باعتبارها من أبرز الوزارات التي تتطلب دقة عالية وانضباطاً في تنفيذ الأعمال والإجراءات.

من هنا انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في وزارة المالية؟

تساؤلات فرعية:

١. ما هو مستوى الرقابة الإدارية المطبق في وزارة المالية؟
٢. ماهي العلاقة بين الرقابة الإدارية وأداء ونتاجية الموظفين في وزارة المالية؟
٣. ما هو دور الرقابة الإدارية في منع وقوع الانحرافات عند أداء العمل؟
٤. ما تأثير وظيفة الرقابة الإدارية على انضباط الموظفين في أدائهم؟

تناولت هذه التساؤلات التعرف على مدى تفعيل أنظمة وأساليب الرقابة داخل الوزارة، وطبيعة تطبيقها من قبل الرؤساء والإدارات المختلفة، وهل تتسم هذه الرقابة بالعدالة والشفافية أم يغلب عليها الطابع التقليدي الذي يقتصر على المتابعة الشكلية فقط.

فروض الدراسة:

وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في وزارة المالية. هذا الفرض العام يمثل الأساس الذي تنبثق منه الفروض الفرعية، ويعبر عن العلاقة الجوهرية التي تسعى الدراسة إلى قياسها وتحليلها بين متغيري الدراسة (الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي).

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الرقابة الإدارية ومستوى إنتاجية الموظفين في وزارة المالية. ويستند هذا الفرض إلى أن زيادة فاعلية الرقابة الإدارية تساهم في رفع مستوى الانضباط، وتؤدي بالتالي إلى تحسين أداء العاملين وجودة إنجازهم للمهام الوظيفية.

توجد علاقة إيجابية بين فاعلية الرقابة الإدارية ومستوى الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين. بمعنى أن وضوح الإجراءات الرقابية وعدالتها وموضوعيتها يساهم في تعزيز التزام الموظف بقواعد العمل، وتقليل معدلات الغياب أو التأخر أو التقصير في أداء المهام.

تؤدي الرقابة الإدارية الفعالة إلى الحد من الأخطاء والانحرافات في أداء العمل داخل وزارة المالية. فحين تكون هناك أنظمة رقابية دقيقة ومستمرة، يتم اكتشاف الأخطاء في مراحلها الأولى، مما يساهم في تصحيحها فوراً ومنع تكرارها مستقبلاً.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى اختلاف مستوى تطبيق الرقابة الإدارية بين الإدارات المختلفة داخل وزارة المالية. أي أن بعض الإدارات التي تطبق أساليب رقابية أكثر وضوحاً وموضوعية تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالإدارات التي تعاني ضعفاً أو غموضاً في نظام الرقابة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح معايير الرقابة الإدارية ومستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل. فالرقابة عندما تمارس بأسلوب عادل وشفاف تعزز ثقة العاملين في الإدارة وتشعرهم بالإنصاف، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والدافعية للعمل.

توجد فروق معنوية في اتجاهات الموظفين نحو الرقابة الإدارية تبعاً للخصائص الشخصية (كالنوع، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

ويهدف هذا الفرض إلى معرفة ما إذا كانت تصورات الموظفين للرقابة وأثرها في الأداء تختلف باختلاف خلفياتهم الوظيفية والديموغرافية.

الدراسات السابقة:

تسهم الدراسات السابقة في إثراء البحث بالمعلومات والتحليلات والنتائج والتوصيات. وقد استعرضت الباحثة العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع دراستها الحالية، والتي ستتناولها بالتعليق.

أجرت الباحثة الشكري (ت. ١١٠١) دراسة بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي المطبقة، والتعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وأثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة). ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة استبانة كأداة خاصة بموضوع الدراسة، مستفيدة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والتقارير الإدارية ذات الصلة للحصول على نتائج الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال العام الدراسي ١١٠١-١١٠٥، والبالغ عددهم ٤٥٤ مديرًا. اختيرت عينة الدراسة عشوائيًا من مجتمع الدراسة، حيث اختار الباحث ٥١٪ من إجمالي ٤٥٤ مديرًا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. ومن أبرز النتائج ارتفاع مستوى الرقابة الإدارية، وارتفاع الأداء الوظيفي الفعلي. كما وجدت علاقة وطيدة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ولم تُعثر على فروق بين درجة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والمتغيرات المذكورة. ومن وجهة نظر الباحث، لا توجد توصيات سوى ضرورة استمرار المديرين في عملهم وفقًا للأنظمة والقوانين المنظمة لوظائفهم، وإدراك أهمية الرقابة الذاتية. أجرى الباحثان (مشالي وزموم، ١١٠٨) دراسة بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة باتيسيك".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ومدى إعطاء الرقابة الإدارية الأولوية لسلامة الموظفين، وقدرتها على منع تكرار الأخطاء. استخدم الباحثان الاستبيانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة باتيسيك، واختيرت عينة الدراسة من ٥٥ موظفًا. بعد تطبيق أدوات جمع البيانات، استخدم ٥١ استبيانًا فقط نظرًا لعدم اكتمال بيانات الاستبيانات المتبقية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي. أجرى الباحثان دراسة تحليلية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة بين المتغيرين. وجد الباحثون أن اهتمام المديرين بجهود الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم الوظيفي، مما يرفع بدوره إنتاجيتهم. بناءً على هذه النتائج، يوصي الباحثان باستخدام نظام رقابة فعال يُعطي الأولوية لسلامة الموظفين أثناء ساعات العمل، ويُشددان على ضرورة وجود نظام رقابة مرن لمنع تراجع دافعية الموظفين داخل المؤسسة.

في الدراسة الثالثة، أجرى الباحثان بولحة وبوشكريت (ت. ١١٠١) دراسة بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء الموظفين الوظيفي في مؤسسة صناعية - دراسة ميدانية في شركة جنجن للقمصان". هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط الرقابة داخل الشركة، وكشف واقع الرقابة الإدارية في الشركة الجزائرية، وتحديد مدى اختلاف المشرفين في اعتمادهم عليها. استخدم الباحثان عدة أساليب لجمع البيانات، منها الملاحظة والوثائق والسجلات والمقابلات. تكون مجتمع الدراسة من ١١٠ موظفين في شركة جنجن. استخدم الباحثان عينة عشوائية طبقية، بنسبة تمثيلية بلغت ٣١٪. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حرصًا منهما على دراسة واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الديمقراطية وحسن معاملة المشرف تزيد من إنتاجية العمل. كما وجدت علاقة بين مفهوم الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ تلعب الرقابة دورًا أساسيًا في رفع إنتاجية العمل، وبالتالي استقرار الموظفين داخل المنظمة. ويوصي الباحثون بالتواصل الفعال مع الموظفين، وفهم المشكلات التي يواجهونها، وتعيين مشرف ذي خلق رفيع، والتأكد من اختيار الإدارة لأسلوب الرقابة الذي يناسبهم.

أما دراسة الباحثين الطلهمان والخوالدي (١١٠٧) فكانت بعنوان "أثر الرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين - دراسة ميدانية على موظفي الجوازات بمحافظة جدة".

الدراسة الرابعة:

د. ناصر بن محمد الحربي (٢٠٢١م)، أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية — دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالرياض

هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية أنظمة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل الأجهزة الحكومية، ومدى إسهامها في تعزيز الانضباط والالتزام وتحقيق الكفاءة في العمل.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين الرقابة الإدارية ومؤشرات الأداء الوظيفي.

تكونت العينة من (١٥٠) موظفًا وموظفة من الإداريين العاملين في وزارة الموارد البشرية.

أداة الدراسة:

استخدمت استبانة مكونة من (٣٠) فقرة تغطي أبعاد الرقابة (الرقابة الوقائية، الرقابة التصحيحية، الرقابة التطويرية) ومستوى الأداء.

وجود علاقة إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

الرقابة الوقائية أكثر تأثيرًا من الرقابة التصحيحية في رفع جودة الأداء.

شعور الموظفين بوجود رقابة عادلة ومنصفة يعزز انضباطهم ويقلل من الأخطاء الإدارية.

ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين يقلل من فاعلية الرقابة.

أهم التوصيات:

تفعيل قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة لتوضيح أهداف الرقابة.

تدريب المشرفين على استخدام أساليب رقابية حديثة غير تقليدية.

التركيز على الرقابة الوقائية والميدانية أكثر من الرقابة الورقية الشكلية.

الدراسة الخامسة:

م. سامر يوسف خليل (٢٠٢٠م)، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام الفلسطيني — دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية
سعت الدراسة إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة المالية، ومدى تأثيرها على الانضباط وتقليل مظاهر الفساد الإداري.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل الارتباط بين أبعاد الرقابة (الإشراف، التقييم، المحاسبة) ومستوى الأداء.

شملت العينة (١٢٠) موظفًا إداريًا في وزارة المالية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على استبانة مقسمة إلى محورين: محور الرقابة ومحور الأداء الوظيفي.

أهم النتائج:

وجود تأثير دال إحصائيًا للرقابة الإدارية على الأداء العام للموظفين.

الرقابة تساهم في تقليل الأخطاء وتحديد المسؤوليات بوضوح.

بعض الموظفين لديهم تصور سلبي عن الرقابة نظرًا لارتباطها بالمحاسبة أكثر من التطوير.

كلما كانت الرقابة شفافة وواضحة، ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

نشر ثقافة الرقابة الإيجابية التي تركز على التحسين وليس العقوبة.

ربط الرقابة بمؤشرات أداء واضحة ومحددة.

تفعيل نظم الرقابة الإلكترونية لتسريع المتابعة الإدارية.

الدراسة السادسة:

د. هالة خليل الزعبي (٢٠٢٢م)، أثر الرقابة الإدارية على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية

— دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الأردنية

تضمنت الدراسة بالغة الأهمية في حقل الإدارة العامة، يتمثل في الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية، وذلك في ظل التحديات التي تواجهها الإدارات الحكومية الأردنية نتيجة تطور بيئة العمل، وزيادة حجم المسؤوليات، والحاجة إلى رفع كفاءة الخدمات العامة.

أشارت الباحثة إلى أن الرقابة الإدارية تمثل إحدى أهم الوظائف الإدارية التي تضمن التزام العاملين بالخطط والسياسات الموضوعة، وتمنع الانحرافات، وتسهم في تحسين جودة الأداء. كما أوضحت أن ضعف تطبيق أنظمة الرقابة أو غيابها يؤدي إلى انتشار الأخطاء الإدارية وتراجع مستوى الانضباط وكفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية.

لذلك، جاءت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر تطبيق الرقابة الإدارية الحديثة في تحسين الأداء الإداري للعاملين في وزارة الاقتصاد الأردنية، وتوضيح مدى فاعلية أساليب الرقابة المستخدمة في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

التعرف على مدى تطبيق أساليب الرقابة الإدارية الحديثة في وزارة الاقتصاد الأردنية.

تحديد العلاقة بين مستوى الرقابة وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات المختلفة.

التعرف على أثر الرقابة الإدارية على الانضباط الوظيفي والدافعية لدى الموظفين.

إبراز العوامل التي تحد من فاعلية الرقابة الإدارية، واقتراح حلول لتحسينها.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية، وتحليل طبيعة التأثير بين مستوى الرقابة وكفاءة الأداء الوظيفي.

تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وبلغت قيمته (٠,٨٧) مما يشير إلى مستوى ثبات مرتفع.

اعتمدت الباحثة على مفهوم الرقابة الإدارية بوصفها عملية تهدف إلى توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المرسومة من خلال المتابعة المستمرة للخطط التنفيذية، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

كما ركزت على أن الرقابة الحديثة لا تقتصر على كشف الأخطاء فقط، بل تشمل التوجيه والتحفيز وتطوير أداء العاملين عبر ممارسات رقابية بناءة تشجع على الالتزام والإبداع في العمل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، لذلك سيتم من خلال هذا المبحث تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال التعريف بمفهوم الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي كل على حدة، ومن ثم تناول العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

الرقابة الإدارية

مفهوم الرقابة:

- المعنى اللغوي للرقابة: "تعني المراقبة والملاحظة والحراسة وهي مشتقة من الفعل راقب، وراقبه يعني حرسه ولاحظه"

مفهوم الرقابة الإدارية

- عرفها هنري فايول بأنها "التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، أفعال" (خاطر وكشك، ١٩٩٩، ص ٣١٠).
- كما تعرف الرقابة بأنها "وظيفة تعنى بمتابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقييم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه، وأقصر وقت، وأكبر دقة، وأقل خطأ وتكلفه"
- وفي تعريف آخر للرقابة يشير حسن الوقاد إلى أن الرقابة هي "عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ، وتكمل بالمتابعة، والتقييم لتبدأ دورة جديدة" (الوقاد، ١٩٦٠، ص ٩).
- ويمكن أن نعرفها على أنها "نشاط إداري يهدف من خلاله التحقق من أن ما يجري من أعمال ومهام على أرض الواقع بالمنظمة مطابق لما سبق، وأن الرقابة هنا مرتبطة بالخطة" (جواد، ١١٠١، ص ٩٩).

- وفي تعريف اخير هي "آخر الوظائف الخمسة للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء هذه المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها" (الرشايدة، ١١١٨، ص ٣١).

ومن وجهة نظر الباحثة اختلفت تعاريف الرقابة الإدارية باختلاف معرفتها منهم العلماء وكتاب الإدارة وغيرهم، إلا أنها اتفقت جميعها على الرغبة بالتحقق من أن الأداء الفعلي للمهمة يوافق المعايير الموضوعية لها والعمل على تصحيح أي انحراف قبل أن يتفاقم وهذا ما يعتبر جوهر وظيفة الرقابة في أي منظمة.

الاتجاهات الفكرية التي تبنت موضوع الرقابة: (ادريس وموسى، ١١١١)

الاتجاه الكلاسيكي: حيث ينظر الى الرقابة على أنها عملية تفتيش وكشف عن الخطأ، وقد استخدم أنصار هذا التوجه السلطة والقوة والتي تعكس التهديد والعقوبة مما ولد الخوف لدى أفراد التنظيم وبالتالي فإن مثل هذا التوجه لا يتماشى مع التطور الحالي للمنظمات.

الاتجاه السلوكي: ينظر أصحاب هذا الاتجاه الى الرقابة من الجانب الإنساني، حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على قدرتها في التأثير على سلوك الآخرين بإيجابية لتحقيق أهداف التنظيم، إذ يعتقد اصحاب هذا الرأي أن التعديل والتأثير في سلوكيات الأفراد يتم كن من كشف الانحرافات والعمل على معالجتها قبل أن تتفاقم.

الاتجاه العملي التطبيقي: اما هذا الاتجاه فيهدف الى التركيز على الناحية التطبيقية للرقابة والخطوات التي تعتمد لتأديتها والمبادئ التي بموجبها يتم وضع المعايير التي ستستخدم لقياس أداء العاملين.

أهمية الرقابة الإدارية:

تتم عملية الرقابة القائد الإداري أو لا للتأكد من أن الخطط تم تنفيذها بالشكل المرضي، وثانيا رغبة بقياس أداء العاملين وكشف الانحرافات ومعالجتها، لذلك تعتبر الرقابة هي المقياس أو الميزان الذي يوضح للإدارة جهود أو قصور العاملين لاتخاذ الاجراءات المناسبة، أشار كل من (طراونة وعبد الهادي، ١١٠٠) الى أن هناك حاجة ماسة للرقابة

الإدارية وهذه الحاجة لا تقتصر على المنظمات العامة دون الخاصة، أو الكبيرة دون الصغيرة، وأن هذه الحاجة تبرز أهمية وظيفة الرقابة الإدارية في كل المنظمات، وسردت الباحثة أهم الأسباب من وجهة نظرها خلال النقاط الآتية:

- ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- تمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام والوظائف الخاصة بالمنظمة، حيث تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة وطرق تنفيذها.

- التنبؤ بالأخطاء والعمل على أخذ الاحتياطات اللازمة لتلافيا.

- التأكد من مشروعية قرارات وتصرفات الإدارة الصادرة من هيئاتها ودوائرها، وضمانة للحفاظ على حقوق الأفراد وحياتهم وحسن سير أعمال المنظمة (الروسان، ١١٠٩).

- الكشف عن إبداعات العاملين ومكافأهم والعمل على ضمان المساواة في الحقوق والواجبات.

- رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة الفنية والإدارية في المنظمة (الصالح، ٩٧٩).

أهداف الرقابة الإدارية:

ينظر للرقابة الإدارية بأنها الوظيفة الأساسية لضمان صحة سير جميع عمليات الإدارة السابقة لها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه، طبيعة العمل الرقابي يهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف، ومن الممكن تلخيص أهداف الرقابة الإدارية كالآتي:

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال ما توفره الرقابة الصحيحة من معلومات عن أداء العاملين.

- اكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف والتأكد من أن الموظفين المقصرين يتم إبلاغهم بأخطائهم ردعا لتكررها.

- السعي الى تقليص الانحرافات او كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة البعد بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.

- إفادة الإدارة العليا بالمنظمة بسير العمل في الإدارة الوسطى والدنيا.

- تقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من عمل أو نشاط مكلف به الفرد

أنواع الرقابة الإدارية:

الرقابة الوقائية: هنا يحاول القائد الإداري الكشف عن الانحرافات قبل أن ترده معلومات عن وقوعها.

١. الرقابة المتزامنة: هنا يراقب القائد الإداري ويتابع سير العمل منذ بدايته حتى النهاية.

٣. الرقابة اللاحقة: في هذا النوع من الرقابة يثبت أنها لا تنتهي بمجرد انتهاء العمل، حيث يقارن القائد الأداء الفعلي مع المعايير أو الخطط الموضوعية ويكشف عن الانحرافات لمنع تكررها في المستقبل.

١.١.٨ مبادئ الرقابة الإدارية:

تعتقد الباحثة أن لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة يجب أن تبنى على معايير موضوعية وعادلة وصحيحة حتى تحقق الهدف من وظيفتها ولتحقق أهداف المنظمة وهي:

- ألا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات وغايات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية. (عبد الرزاق، ١٤٠٠، ص ٧٥-٧١).

- أن يتماشى النظام الرقابي المعتمد في المنظمة مع حجم النشاط وطبيعته.

- وضوح المسؤوليات وواجبات الوظيفة للعاملين حتى لا تتم الرقابة والمحاسبة على عمل لا يدرك الموظف أنه تحت مسؤوليته.

- استمرارية الرقابة، ويشير هذا المبدأ إلى أن الرقابة عملية مستمرة من بداية تنفيذ العمل وإلى نهايته (النمر وآخرون)

مراحل عملية الرقابة الإدارية:

إحدى أهداف وظيفة الرقابة هو قياس النتائج الفعلية التي تم الحصول عليها مع المعايير الموضوعية للعمل المنجز، إذ يجب ومن المنطقي وجود مراحل تم كن القائد الإداري الذي سيقوم بمهمة الرقابة من مقارنة وقياس الأداء بتلك المعايير ليصحح الانحرافات إن وجدت،

ومعرفة أسبابها بطريقة علمية ومرتبطة، ولهذا سنتعرف على مراحل الرقابة في الخطوات التالية:

تحديد الأهداف ووضع المعايير:

تحديد أهداف المنظمة بدقة، ووضوح، وواقعية، يساعد القائد الإداري على وضع المعايير الرقابية المناسبة والتي تمكنه من قياس أداء العاملين والنتائج التي تم الحصول عليها بسهولة، إذ أن تحديد الأهداف بحد ذاته يعتبر شك لا من أشكال الرقابة؛ والسبب في ذلك يعود إلى كون جميع الأهداف الموضوعية تشكل طريقة ومقترح ومعياري لتنفيذ الأعمال ليعود ذلك إلى تحقيق هذه الأهداف.

١. مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير الموضوعية:

بعد تنفيذ العاملين للنشاط أو المهمة، تقاس النتائج المتحققة بالنتائج المرغوبة من قبل القائد الإداري وفق المعايير التي تم تحديدها، فإذا تطابقت يعتبر ذلك نجاحاً لعملية الرقابة وللمعايير الموضوعية.

٣. قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

إذا ظهرت انحرافات واختلافات سيقوم القائد بالتعرف على الفروق، وقياسها وتحديد أسبابها، حتى يقضي على الفجوة بين النتائج المحققة والمرجوة وأيضا يحاول معرفة ما إذا كان قد غفل عن تحديد معيار أفضل لحجم وطبيعة النشاط الذي يقوم به العاملين.

٤. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

بعد أن تعرف القائد الإداري على الفروق يجب عليه أن يفكر بالحلول أو البدائل التي يمكنه أن يستخدمها لتصحيح الانحرافات، ثم يقارن بينهم من حيث المزايا والعيوب وإمكانية تنفيذها، ثم يختار أنسبها لعلاج المشكلة التي اعترضت عملية التنفيذ، ويعرف العاملين بموضع المشكلة لمنع حدوثها بالمستقبل، ومن ثم يتأكد أن البديل الذي تم اختياره قد عالج المشكلة بالفعل وصحح سير العمل، وبعدها يستطيع العاملين متابعة التنفيذ.

الأداء الوظيفي

من وجهة نظر الباحثة يعتبر أداء الموظفين من أكثر ما يثير اهتمام القائد الإداري؛ لرغبته بمعرفة قدرات العناصر البشري الصحيحة والمناسبة لديه في المنظمة، وتواجه المنظمات في يومنا هذا تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أداء العاملين وإنتاجيتهم مع باقي المنظمات؛ لمعرفة ما إذا كان الرئيس يواجه قصورا في كادره الإداري أم لا.

مفهوم الأداء:

-الأداء بصفة عامة "هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (الخزامي، ٠٩٩٩، ص ٠٩).

مفهوم الأداء الوظيفي:

- مفهوم الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان، ١١١٤، ص ١٠٩).
- وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" (هلال، ٠٩٩١، ص ٠٠).
- ويعرف أيضا الأداء الإداري بأنه "عبارة عما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك" (مجبر، ٠٩٩٤، ص ٤٩).
- كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"

أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تري الباحثة أن أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للقائد الإداري تعود الى رغبتهم بتحديد مدى فعالية المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى انجازهم ورقمهم بالمنظمة الى مستويات أعلى وتحقيق رؤيتها، حيث يعتبر تقييم الأداء المحصلة النهائية لجميع المهام والأنشطة، فإذا تم إنجازها بالطريقة الصحيحة وحسب المعايير الموضوعة يعد ذلك محصلة ايجابية للطرفين الرئيس والمرؤوس، ويكافئ المرؤوسين وتقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية، ومن هنا نتطرق الى أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمرؤوسين، حيث أن قياس الأداء يعتبر حافزا للتطوير الشخصي لهم، ففي ضوء المعلومات التي تصل للقائد عن ادائهم له أن يزيد من أجور العاملين او يقوم بترقيتهم او يقترح نظام عادل للحوافز.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويقصد بالمنهج

الوصفي التحليلي "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة م عا من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة" (المزجاجي، ١١٠٣، ص ٠٠٧)، وتم استخدامه لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة، ويصف الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وص فا دقي قا، حيث يساهم في الحصول على البيانات الواقعية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين في وزارة المالية لعام ٢٠٢٥ وعددهم ١١٠ موظف إداري، اما عينة الدراسة فقد تم اختيار ٣٥ موظف إداري باستخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها لجمع البيانات والمعلومات على أداة الاستبيان، وتم بناءها بعد مراجعة متغيرات الدراسة، وتكونت من جزأين وهما:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية عن عينة الدراسة، ويتضمن (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- الجزء الثاني: يتضمن اسئلة عن متغيرات الدراسة التي تجريها الباحثة والعلاقة بينهما وعددها (١٠) اسئلة مقسمة على النحو التالي:

- الأسئلة من ٠-٥ تدور حول المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية.
- الأسئلة من ١-١٠ تدور حول المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.
- الأسئلة من ١٠-١٠٠ تدور حول تأثير المتغير المستقل الرقابة الإدارية على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

مصادر جمع المعلومات:

مصادر أولية: من خلال الاستبيان المرفق في الملاحق لتغطية الجزء الميداني للدراسة.

مصادر ثانوية: من خلال الدراسات السابقة والمجلات والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، بعد جمع البيانات سوف تفرغ الباحثة بيانات الاستبيانات المختارة لتحليلها، والبالغ عددها

(٤١) استبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في وزارة المالية، حيث تم التركيز على تحليل العلاقة بين أساليب الرقابة الإدارية المختلفة ومستوى أداء الموظفين داخل بيئة العمل، بما يشمل مدى انضباطهم، كفاءتهم، التزامهم بالمعايير الإدارية، وجودة إنجاز المهام الموكلة إليهم.

ولامتد الدراسة لتشمل الجوانب المالية أو الفنية أو المحاسبية المتخصصة، وإنما تركز فقط على الجوانب الإدارية والسلوكية ذات الصلة بالأداء الوظيفي.

ثانيًا: الحدود المكانية

أُجريت هذه الدراسة في وزارة المالية بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى أهم الوزارات الحكومية التي تعتمد على كفاءة العنصر البشري ودقته في تنفيذ المهام الإدارية والمالية.

وقد تم اختيار هذه الوزارة تحديدًا نظرًا لأهمية دورها في تنفيذ السياسات المالية للدولة، بالإضافة إلى تنوع المستويات الإدارية للعاملين فيها، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

ثالثًا: الحدود البشرية

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين العاملين في وزارة المالية لعام ٢٠٢٥ م، وعددهم (١١٠) موظف إداري.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع بلغ عددها (٣٥) موظفًا إداريًا من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، بحيث تمثل هذه العينة بصورة عادلة الفئات الوظيفية المختلفة داخل الوزارة، من حيث الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

ويهدف هذا الاختيار إلى الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية تعكس واقع البيئة الإدارية في الوزارة.

رابعًا: الحدود الزمانية

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٥ م، وشملت فترة إعداد أداة البحث (الاستبيان)، وجمع البيانات الميدانية، وتحليل النتائج الإحصائية خلال الفصلين الأول والثاني من العام. وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعبر عن الوضع الراهن في تلك الفترة الزمنية، ولا يمكن تعميمها على فترات زمنية مختلفة قد تتغير فيها السياسات الرقابية أو ظروف العمل.

المراجع:

- آل طلحان، أحمد. وخوالدي، كمال ١١٠٧، يوليو. أثر الرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، ١
- ألبوش، خالد ، ٢٠١٨ ، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- بركاني، منير ، ٢٠٢٢ ، مايو، تعريف وأهداف الرقابة الإدارية ومراحلها. استرجعت في تاريخ ٠٤ مارس ، ١١١٠
- بريش، ريمة ١١٠٣. الرقابة الإدارية على المرافق العامة. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- بوطالب، بشرى ١١٠٩. دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة ٧ ماي ٤٥- قالمة، الجزائر.
- بوليحة، سهام. وبوشكريط، سعيدة ١١٠١. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.
- الحربي، أحمد ١١١٣. الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الروسان، فرح ١١٠٩، ٣٠ يوليو. أهمية الرقابة على أعمال الإدارة. استرجعت في تاريخ ٠٤ مارس ، ١١١٠
- شكري، مرج ١١٠١. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- فرحي، ابتسام ١١٠٨. التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- مشالي، كريمة. وزعموم، حياة ١١٠٨. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الجيلابي بونعامة، الجزائر.

- النميان، عبد الله. ١١١٣. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، خالد بن محمد. (٢٠٢١م). أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الطويل، منى عبدالله. (٢٠٢٠م). دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك سعود.
- العتيبي، فهد بن سالم. (٢٠١٩م). العلاقة بين الرقابة الإدارية والانضباط الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٩، العدد ٣.
- العواجي، سارة بنت ناصر. (٢٠٢٢م). الرقابة الإدارية وأثرها على جودة الخدمات في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- الرفاعي، أحمد عبدالرحمن. (٢٠٢٠م). الرقابة الإدارية كأداة لتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات العامة والخاصة. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الشمري، نواف بن عبدالله. (٢٠٢١م). القيادة الإدارية والرقابة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية. مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية، العدد ٥٨.