

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بالجبل الصناعية – السعودية

أسم الطالب

سعد فهد سعد الثاقب

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
١,١. المقدمة:.....	4
١,٢. مشكلة الدراسة.....	4
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....	5
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
١,٣. أهمية الدراسة.....	6
١,٣,١. على المستوى النظري:.....	6
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....	6
١,٤. أسئلة الدراسة.....	7
١,٥. أهداف الدراسة.....	7
١,٦. فرضيات الدراسة.....	7
١,٧. نموذج الدراسة.....	7
١,٨. منهجية الدراسة.....	8
١,٩. الدراسة الميدانية.....	9
١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....	10
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	11
٢,١. المقدمة:.....	12
٢,٢. المتغير المستقل.....	12
٢,٣. المتغير التابع.....	12
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	12
٢,٥. الخاتمة.....	13
قائمة المراجع.....	13

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

شهدت الرقابة الإدارية تطوراً ملحوظاً منذ بدايات الفكر الإداري الكلاسيكي مع فايول، حيث كانت تُعد وظيفة تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطط وفقاً لما تم اعتماده، ثم تطور مفهومها ليشمل أبعاداً استراتيجية وسلوكية في إطار نظم الرقابة الحديثة (Berry et al., 1995). ومع تعقد البيئات التنظيمية وتزايد المنافسة العالمية، أصبحت الرقابة الإدارية أداة أساسية لضمان الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتبرز أهمية الرقابة الإدارية بشكل خاص في البيئات الصناعية التي تتسم بارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية وتعقيد العمليات الإنتاجية، حيث تتطلب هذه البيئات أنظمة دقيقة لقياس الأداء وضبط الانحرافات. وتشير الأدبيات إلى أن أنظمة الرقابة الفعالة تسهم في تحسين وضوح الأهداف وتعزيز المساءلة وتوفير التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين (Bieńkowska, 2020). في المقابل، قد تؤدي الرقابة الصارمة أو غير المتوازنة إلى آثار سلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الالتزام التنظيمي (Noor et al., 2023)، مما يدل على أن العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ليست بسيطة، بل تعتمد على طبيعة النظام الرقابي وطريقة تطبيقه.

وتُعد مدينة الجبيل الصناعية من أهم المراكز الصناعية في المملكة العربية السعودية، إذ تضم شركات عملاقة في قطاعات البتروكيماويات والصناعات التحويلية، وتعمل في بيئة تشغيلية معقدة تتطلب مستويات عالية من الدقة والالتزام بمعايير الجودة والسلامة. وفي ظل توجه المملكة نحو تعزيز القطاع الصناعي ضمن رؤية ٢٠٣٠، تزداد الحاجة إلى أنظمة رقابية إدارية فعالة تضمن رفع كفاءة رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي.

ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في سياقات مختلفة، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئة الصناعية السعودية، وخصوصاً في مدينة الجبيل الصناعية، لا تزال محدودة. ومن هنا تنبع المشكلة البحثية لهذه الدراسة، والتي تتمثل في محاولة الكشف عن أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية – السعودية. ويهدف هذا البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وقياس مدى تأثير أنظمة الرقابة المطبقة في الشركات الصناعية على كفاءة العاملين وأدائهم. كما يسعى إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار وتطوير الممارسات الإدارية في القطاع الصناعي.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تعد الرقابة الإدارية من الوظائف الجوهرية في الإدارة الحديثة، إذ تمثل الآلية التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مراقبة الأداء وتقييمه وتصحيح الانحرافات (Berry et al., 1995). وتكتسب الرقابة أهمية مضاعفة في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، التي تُعد من أكبر المجمعات الصناعية في المنطقة وتضم قطاعات حيوية مثل البتروكيماويات والصلب والأسمدة، نظراً لتعقيد العمليات التشغيلية ومتطلبات الجودة والسلامة العالية (Alshuwairekh, 2016). ومع ذلك، فإن تطبيق نظم الرقابة الإدارية في هذه البيئات يواجه تحديات متعددة تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يستدعي دراسة متعمقة لفهم طبيعة هذه التحديات على المستويين النظري والعملي (Irving et al., 1986; Bieńkowska, 2020).

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١. غياب الإطار النظري الموحد للرقابة الإدارية:

تواجه الأدبيات العلمية تحديًا واضحًا يتمثل في غياب تعريف متفق عليه لمفهوم الرقابة الإدارية وأبعادها. فبينما ترى بعض الدراسات الرقابة كأداة للسيطرة والسلطة، تركز أخرى على العمليات أو الاستباقية في المراقبة، مما يخلق فجوة معرفية تعيق تطوير نماذج قابلة للتطبيق في البيئات الصناعية (الرحيم وآخرون، ٢٠٢٣).

٢. التناقضات في النظريات المفسرة لتأثير الرقابة:

تشير نظريات الإدارة الكلاسيكية إلى أن الرقابة المحكمة تعزز الإنتاجية من خلال الالتزام بالمعايير، بينما تؤكد النظريات السلوكية الحديثة أن الرقابة المفرطة قد تؤدي إلى ضغوط نفسية وانخفاض الرضا الوظيفي، وهو ما يعكس تعقيد العلاقة بين الرقابة والأداء (Yas et al., 2021; Irving et al., 1986).

٣. التحديات المفاهيمية والمنهجية:

تواجه الدراسات صعوبة في تحديد الآليات الدقيقة لربط الرقابة بالأداء الوظيفي، مع وجود قلة دراسات مركزة على القطاع الصناعي السعودي، إضافة إلى اعتماد بعض الدراسات على تقييمات المديرين فقط، مما قد يؤثر على موضوعية النتائج (Olufunmilayo et al., 2018; Alismail, 2023).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. تصميم وتنفيذ نظم الرقابة الإدارية:

تعاني الشركات الصناعية من صعوبات في وضع نظم رقابية متوازنة، تشمل تحديد المعايير والعمليات والأهداف بشكل متكامل، وضمان قبول الموظفين لها، مما يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي (Al-Mekhlafi, 2023; Almulaiki, 2023).

٢. التركيز المفرط على الكمية مقابل الجودة:

تتمحور بعض أنظمة الرقابة حول المؤشرات الكمية، مع إهمال جوانب الجودة والإبداع، مما يقلل من دافعية الموظفين ويؤثر على الأداء طويل المدى (Irving et al., 1986; Lidström et al., 2010).

٣. الآثار النفسية والسلوكية:

الرقابة المفرطة أو غير المرنة قد تسبب توترًا نفسيًا وانخفاض الرضا الوظيفي، وهو ما يؤثر على إنتاجية الموظفين ويخلق حلقة مفرغة من ضعف الأداء وزيادة الرقابة (Bieńkowska, 2020; Agustina, 2025).

٤. التحديات الخاصة بالبيئة الصناعية السعودية:

تنوع القوى العاملة ووجود نسبة كبيرة من العمالة الأجنبية، إلى جانب التحولات الاستراتيجية في رؤية ٢٠٣٠، يضع تحديات إضافية أمام فعالية نظم الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية (Alshuwairekh, 2016; Alismail, 2023).

ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية – المملكة العربية السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

تشير الأدبيات إلى أن نظم الرقابة الإدارية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي، خاصة عبر قنوات مثل الابتكار الإداري ورأس المال الفكري، ما يجعل فهم أثر هذه النظم أمراً حيوياً لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي (Baird, Su, & Munir, 2019).

١,٣,١. على المستوى النظري:

تضيف هذه الدراسة إلى المعرفة النظرية الحالية من خلال التركيز على الفجوات البحثية المتعلقة بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. فالدراسات التجريبية أثبتت وجود علاقة بين استخدام أدوات الرقابة التمكينية والقيادية ودعم الابتكار الإداري، وهو ما يبرز دور هذه الأدوات في تحسين الأداء التنظيمي (Baird et al., 2019). كما أظهرت بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يعمل كوسيط بين نظم الرقابة والأداء، ما يبرز الحاجة إلى تطوير نماذج نظرية تأخذ الوسائط المؤسسية في الاعتبار (Al-Dhubaibi, 2024). وعلى الرغم من ذلك، لا تزال الأدلة التجريبية حول التداخل بين نظم الرقابة والمحاسبة الإدارية وتأثيرها على رأس المال الفكري محدودة، مما يبرر الحاجة إلى دراسات جديدة تركز على آليات الوساطة والسياقات الثقافية والتنظيمية (Baird et al., 2019; Chow, Shields, & Chan, 1991).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من الناحية العملية، توفر نتائج هذه الدراسة فوائد مباشرة للشركات الصناعية والموظفين وصناع القرار. فهي تساعد إدارات الشركات على تحسين تصميم أدوات الرقابة بحيث توازن بين الرقابة التمكينية والقيادية لتعزيز الابتكار والأداء (Baird et al., 2019). كما تساهم في دعم الموظفين من خلال بناء رأس المال الفكري وتعزيز قدرات التعلم والأداء المهني (Al-Dhubaibi, 2024). بالنسبة لصناع القرار، فإن الربط بين نظم الرقابة وتقنيات القياس غير المالية وممارسات الحوكمة يعزز جودة التقارير والأداء المالي والاجتماعي في القطاع الصناعي (Aryan et al., 2022; Alghamdi et al., 2022). وعلى مستوى الاقتصاد الوطني، يساهم تطبيق نظم رقابية فعالة في تحسين إدارة المواد والمخزون وزيادة الربحية وتقليل التكلفة، مما يدعم استدامة القطاع الصناعي وقدرته التنافسية (Alnaim & Kouaib, 2023).

١,٤. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في الشركات؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في الشركات؟

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات؟

ما العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين؟

ما دور الرقابة الإدارية في تحسين كفاءة العاملين لدى الشركات؟

١,٥ . أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث:

التعرف على أثر الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في الشركات

الأهداف الفرعية للبحث:

التعرف على مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في الشركات

قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات

تحليل العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين

توضيح دور الرقابة الإدارية في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء الوظيفي

١,٦ . فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي في الشركات

الفرضية الفرعية Ha

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الإجراءات الرقابية وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين

الفرضية الفرعية Hb

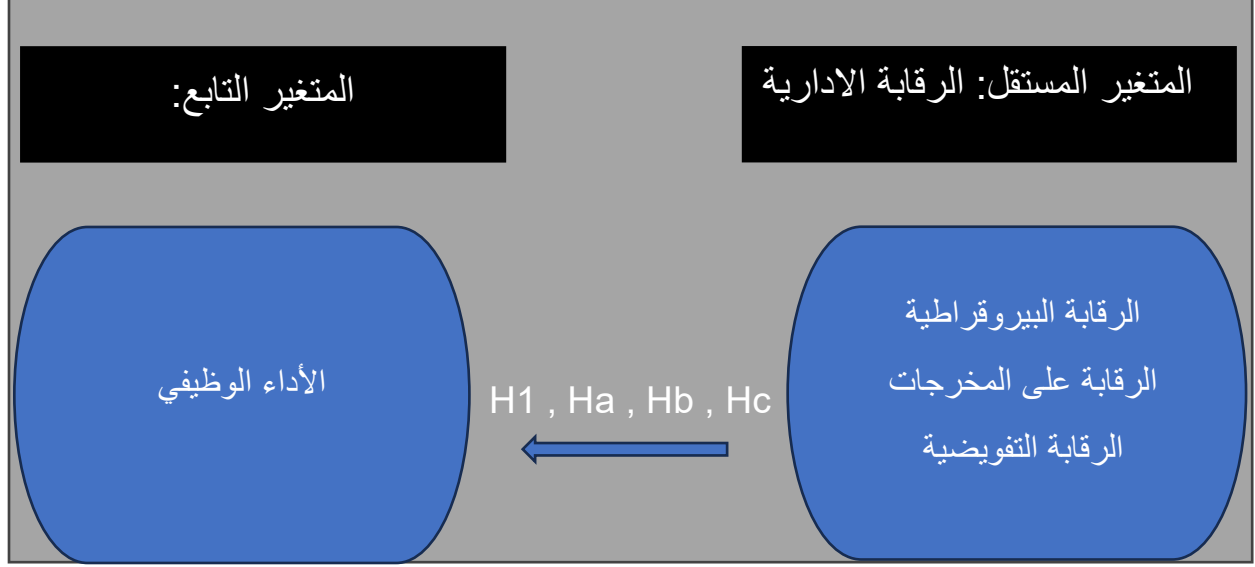
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة الأداء من قبل الإدارة ورفع كفاءة الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية Hc

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية

١,٧. نموذج الدراسة

شكل ١ نموذج الدراسة



تم التصميم بواسطة الباحث (٢٠٢٦)

١,٨. منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية. ويهدف هذا المنهج إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة للوصول إلى نتائج تساعد في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة ميدانية

اختيار البحث: الطريقة الكمية

الأفق الزمني: مقطعي

تقنيات جمع البيانات: الاستبيانات

شكل ٢ تصميم ومنهجية البحث



تم التصميم بواسطة الطالب (٢٠٢٦)

١,٩. الدراسة الميدانية

ستُجرى الدراسة الميدانية لهذا البحث في الشركات الصناعية الواقعة في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، حيث تُعد الجبيل الصناعية من أكبر المدن الصناعية في المملكة وتضم عدداً كبيراً من الشركات في مجالات البتروكيماويات والصناعات التحويلية. وسيتم اختيار عينة من العاملين في هذه الشركات لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

وسيتم جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بهدف التعرف على أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات. كما ستسهم هذه الدراسة الميدانية في توفير بيانات واقعية تساعد في تحليل العلاقة بين متغيرات البحث والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الصناعية.

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في الرقابة الإدارية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الحدود الزمانية: تُجرى هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي من العام الجامعي (٢٠٢٥-٢٠٢٦)، وهو الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين والعاملين في الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية، وذلك بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الحدود المكانية: تُطبق هذه الدراسة في الشركات الصناعية الواقعة في مدينة الجبيل الصناعية في المملكة العربية السعودية

١,١٠ . مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتحليل البيانات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

Agustina, Y. (2025). Strategi produktivitas tenaga alih daya: Peran kontrak kerja, target produksi, dan lean workplace. Cermin.

https://doi.org/10.36841/cermin_unars.v9i1.6593

Al-Dhubaibi, A. A. S. (2024). Unveiling the mediating effect of intellectual capital on the relationship between management control system, management accounting, and business performance. International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences.

<https://doi.org/10.33889/ijmems.2024.9.4.044>

Alghamdi, R. M. A., Manickiam, N., Jantan, A. H., & Ibrahim, S. (2022). The impact of total quality management on the Saudi manufacturing SMEs performance. Advances in Social Sciences Research Journal, 9(11), 523–535. <https://doi.org/10.14738/assrj.911.13521>

Alismail, H. A. (2023). Impact of human resource management practice and employees' behavioural outcomes in the Saudi Arabian manufacturing

sector. Design Construction Maintenance.

<https://doi.org/10.37394/232022.2023.3.10>

Al-Mekhlafi, A. (2023). The extent of the commitment of Saudi manufacturing firms to a budget and its impact on planning, controlling, and performance evaluation. *Asian Economic and Financial Review*.

<https://doi.org/10.55493/5002.v13i12.4936>

Almulaiki, A. (2023). The impact of performance management on employee performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*.

<https://doi.org/10.36348/sjbms.2023.v08i02.002>

Alnaim, M., & Kouaib, A. (2023). Inventory turnover and firm profitability: A Saudi Arabian investigation. *Processes*, 11(3), 716.

<https://doi.org/10.3390/pr11030716>

Alshuwairekh, K. N. (2016). The impact of strategic human resource management on organizational performance: A case study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC). *European Journal of Business and Management*.

Aryan, L. A., et al. (2022). The effectiveness of corporate governance on corporate social responsibilities performance and financial reporting quality in Saudi Arabia's manufacturing sector. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1141–1146. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.8.013>

Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2019). Levers of control, management innovation and organisational performance. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 358–375. <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0027>

Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. (1995). *Management control: Theories, issues and practices*. Macmillan.

Bieńkowska, A. (2020). Controlling effectiveness model — empirical research results regarding the influence of controlling on organisational performance. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 21–38. <https://doi.org/10.2478/EMJ-2020-0017>

Chow, C. W., Shields, M. D., & Chan, Y. K. (1991). The effects of management controls and national culture on manufacturing performance. *Accounting, Organizations and Society*, 16(3), 209–226.

de Waal, A., Mroueh, M., & Schiavo, L. (2017). Analyzing performance in the UAE manufacturing industry using the high performance organization framework. *The Middle-East Journal of Business*.

Irving, R. H., et al. (1986). Computerized performance monitoring systems: Use and abuse. *Communications of the ACM*.
<https://doi.org/10.1145/6424.6430>

Lidström, M., et al. (2010). Big Brother – Buddy or Bully?: How the combined use of an organizations' goal setting and electronic performance monitoring affects employees' work attitudes.

Noor, V. F., Ismail, T., & Yulianto, A. S. (2023). The influence of internal control and management control system (MCS) on employee performance with work commitment as a moderation variable. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 3(9), 1686–1696.
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i9.902>

O., A., et al. (2025). Internal control system and employee productivity of selected manufacturing firms in Nigeria. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i6-21>

Olufunmilayo, A. A., et al. (2018). Effect of internal control system on employee performance of small-scale manufacturing enterprises in Ondo State, Nigeria. <https://doi.org/10.5296/HRR.V2I1.13016>

Tawwaf, A., et al. (2024). The role of administrative control tools on improving job performance in the Cooperative and Agricultural Credit Bank. *Journal of Social Studies*. <https://doi.org/10.20428/jss.v30i2.2401>

Yas, H., Alsaud, A. B., Almaghrabi, H. A., Almaghrabi, A. A., & Othman, B. (2021). The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia. *Management Science Letters*, 11(2), 503–510. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.9.017>