

عنوان المشروع
أثر الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين بمكتب مجدي السهلي
للاستشارات الهندسية بجدة

(دراسة الحالة)

أسم الطالب

بيان حاتم مهدي دعبوش

2021203418

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل وعلى نعمة القدرة على إنجاز هذا العمل، الحمد لله على هذه النعم

أومن بمقولة لكل بداية نهاية وها أنا أرى رحلتي الجامعية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، من الصعوبات والمشقة والتعب وها أنا أختتم تقرير تخرجي بكل ما لدي من همة ونشاط وبداخلي كل التقدير والامتنان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي وقدم المساعدة ولو باليسر.

الحمد لله حُباً وشكراً وامتناناً، ماكنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام

وأقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتورة / منى مصطفى العشري الذي تفضلت بالإشراف على بحث بكالوريوس، ولكل ما قدمته لي من دعم وتوجيه وإرشاد لإتمام هذا العمل.

الإهداء

من قال أنا نالها " نالها "

وأنا لها وإن أبت رغباً عنها اتيتُ بها.

" لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها "

اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً أبتدت بطموح وانتهت بنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية مرحلة البكالوريوس دمت لي سنداً لا عُمر له

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي و تخرجي :

- الى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي (والدي) .

-

- الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى الانسانة العظيمة والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر نجاحي ومصباح دربي الى وهج حياتي (والدتي) .

-

- الى ضلعي الثابت وأمان أيامي الى ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها الى خيرة أيامي وصفوتها الى قرة عيني واخواتي

-

- اختتم الإهداء إلى صاحبة الفضل العظيم صديقة النجاح إلى من وقفت بجانبني كلما أوشكت ان اتعثّر (جواهر)

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق لرفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات الى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلتي أهدىكم هذا الإنجاز العظيم وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته راجيةً بعد الله تعالى أن ينفعني بما علمني وان يعظمي ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي

ملخص الدراسة

الهدف: تكمن الغايات المطلوبة من الرقابة التنظيمية فيما يلي:

- 1- متابعة سير العمل وتقيده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط والبرامج في المؤسسة.
- 2 -تحديد الانحرافات وبيان أسبابها في وقت يسمح بتصحيح خطوات العمل ووسائله ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيجاد الحلول الناجحة.
- 3- التأكد من أن استخدام الموارد المادية والبشرية والتصرف فيها يتم وفق الخطط والبرامج المقررة.
- 4- العمل على مبدأ التوفير في تكلفة التنفيذ في إطار نجاح الخطط والبرامج.
- 5- مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات وفق الأهداف.
- 6 - تحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة.

المنهجية:

النتائج:

- نظام الرقابة التنظيمية الكفؤ وسلامة الأداء العام للموظفين.
- تأهيل الكوادر في المنشأة يؤدي إلى إيجاد نظام رقابي كفؤ.
- يعتمد الاداء التنظيمي لمكتب ماجد السهلي على جودة أداء الموظفين.

التطبيقات والأهمية:

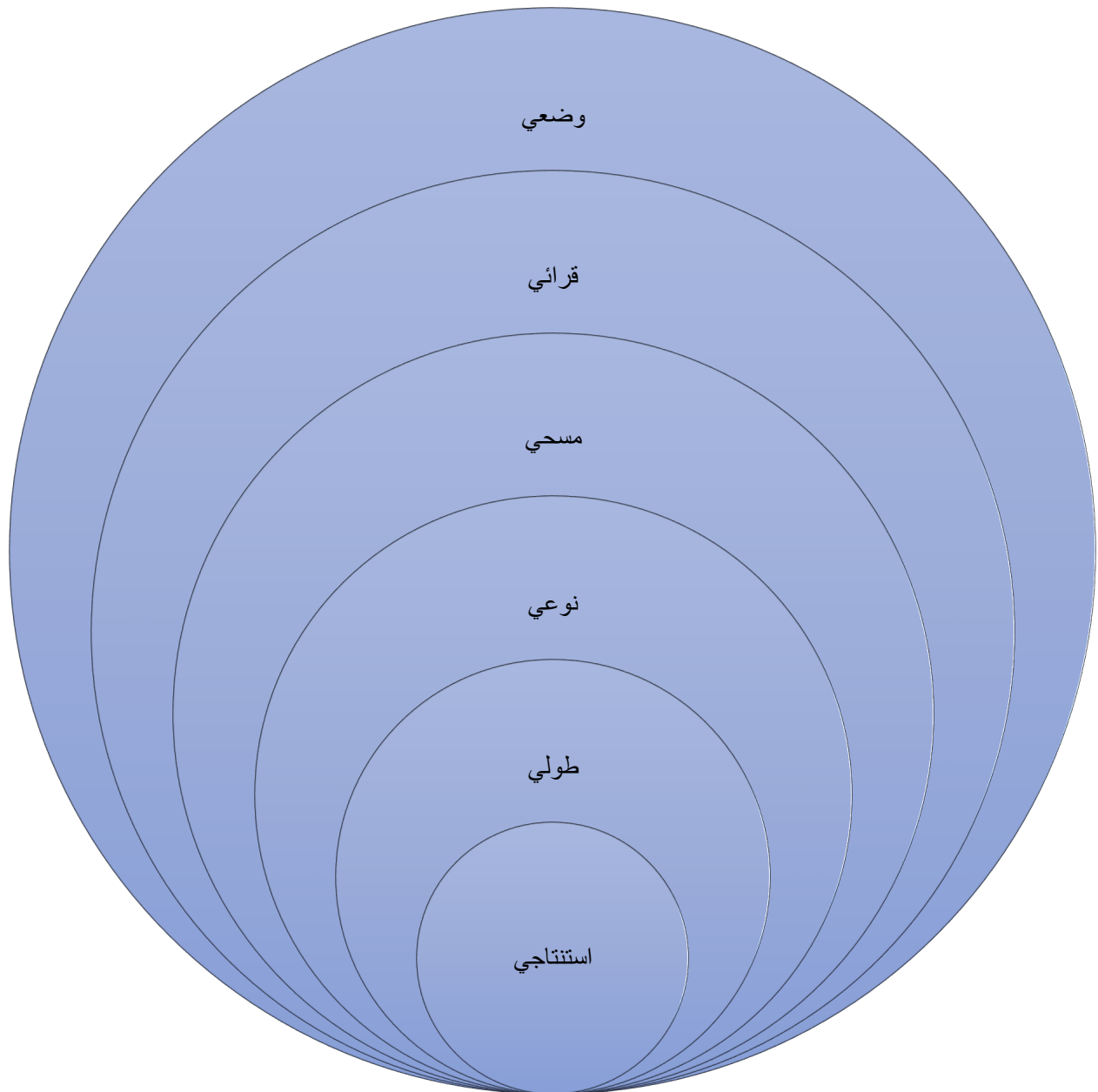
الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
12	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة
13	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. الدراسة الميدانية
14	1.9. مخطط المشروع
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة:.....
	2.2. المتغير المستقل
	2.3. المتغير التابع
	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
31	2.5. الخاتمة
32	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
33	3.1. المقدمة
33	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
34	3.3. تصميم البحث.....
35	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
36	3.5. طريقة جمع البيانات
37	3.6. أنواع البيانات.....

37	3.7 طرق وإجراء تحليل البيانات
38	3.8 الخاتمة
39	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
40	4.1. المقدمة
40	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
44	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
47	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
48	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
50	4.6. الخاتمة
	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
	5.2. توصيات الدراسة:
	5.3. الخاتمة:
51	قائمة المراجع
52	الملاحق

جدول الأشكال



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢١	نوع البحث الإداري	٣
٢٢	أساليب الرقابة التنظيمية	٤
٣٦	مجتمع البحث	٣
٣٦	عينة البحث	٢
٣٧	المتغير المستقل	٢
٣٧	المتغير التابع	٢

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، نحمد الله سبحانه وتعالى الذي بيده كل شيء سبحانه لا إله إلا هو، نشكره في كل حين، ونشهد أن سيدنا رسول الله محمد بن عبد الله خاتم الرسل عليه أفضل الصلاة والسلام، أما بعد.

يعد تحفيز الموظفين على تعزيز الإنتاجية في مكان العمل أحد الأهداف الرئيسية التي تركز عليها الشركات لضمان تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل ومع ذلك، فإن رفع الروح المعنوية وتمكين الموظفين أسهل من الفعل. يتم تحفيز الأشخاص المختلفين من خلال أشياء مختلفة، وقد لا يؤثر سبب شخص واحد في بذل جهد إضافي على شخص آخر. هذا هو السبب في أنك بحاجة إلى أساليب إدارة الأداء التي أثبتت أفضل اتساق وتعمل على تعزيز معنويات الفريق وتحسين أداء الموظفين بدلا من التركيز فقط على الأفراد. يرتبط أداء الموظف بمدى قدرة العمال على أداء واجباتهم الوظيفية المطلوبة. يعد تقييم الأداء طريقة سهلة لتحديد الحاجة إلى تدريب وتوجيه إضافيين لتحسين القوى العاملة لديك. - أشلي دونو هو

التواصل السلس ضروري للحفاظ على أي هدف شفافا وممكنا في كل جهد للفريق. هذا هو السبب في أن تفويض المهام المفسرة والقابلة للتحقيق بموضوعية هي واحدة من أهم جوانب تعزيز الإنتاجية في مكان العمل. كلما قدمت تعليمات موجزة وتعليقات واضحة حول ما تتوقعه، فإنك توفر على موظفك (ونتيجة لذلك، مؤسستك) الكثير من الوقت الذي كانوا سيقضونه في محاولة فك رموز ما يجب القيام به في المقام الأول.

إن تزويد فريقك بالموارد التي ستكون مفيدة لكفاءتهم اليومية في مكان العمل سيساعد بشكل كبير في تحسين الإنتاجية والأداء الإجمالي لفريقك. إن الفشل في تزويد الموظفين بالمعدات الكافية يجرد صاحب العمل من الحق في توقع ذروة الأداء، على غرار الدفع لهم بأقل من اللازم. في سيناريو لا نتحدث فيه فقط عن العمل المكتبي، يمكن للمعدات المناسبة أيضا أن تقلل من خطر الإصابة. جانب السلامة ضروري، وهو شيء يرتبط ارتباطا وثيقا بأخلاقيات كونك صاحب عمل. في كل مرة تبخل فيها على المعدات وتحاول الحصول على شيء ما في النهاية المنخفضة، ستعرض موظفك لخطر معين من المخاطر.

الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض. لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحول دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها. بعد تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للفروض الجزئية، وبعد تحقق هذه الفرضيات الجزئية المكونة للفرض العام "تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري" وعليه فإن الرقابة التنظيمية من خلال كل من التخصص الوظيفي والالتزام بالقواعد البيروقراطية ونظام الإشراف كلها تساهم في تنمية وتطوير المورد البشري.

1.2. مشكلة الدراسة

في الوقت الذي تواصل فيه المنظمات تنويعها، تزداد فرص المشاكل في مكان العمل. وعادة ما يواجه أصحاب الأعمال الصغيرة والمديرون واحد أو أكثر من ثلاثة مستويات مُحتملة من النزاعات مثل - قضايا الموظفين، أو الفريق، أو على نطاق المنظمة. وكثيراً ما تكون الأسباب الكامنة وراء هذه المشاكل هي الافتقار إلى الاتصالات المفتوحة والمُتدفقة، أو استخدام الهيكل التنظيمي الخاطئ. وتقوم العديد من الشركات بتفاقم المُشكلات من خلال تجنب إبلاغ سلسلة الأوامر بشكل واضح.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يُمكن أن تكون قضايا الموظفين الفردية عبارة عن صراعات شخصية، أو مشكلات مع المُشرف، أو صدمة نفسية شخصية، أو هيكل الشركة. ويجب أن تعلم وتفهم الإدارة سبب المشكلة ومن الذي ساعد على نشوبها، وما الذي أدى لذلك. وإذا لم يكن هناك سبب واضح، يُمكن أن تعود الإجابة إلى عدم كفاية الاتصالات وتشويشها. فعلى سبيل المثال، قد يشعر موظف في المنظمة اللامركزية أنه يجب أن يرد على مشرفين متعددين إذا لم يتم إبلاغ سلسلة الأوامر بشكل واضح. تكون الفرق عالية الأداء، يجب أن تكون مُكرسة ومُخصصة للعمل على تحقيق هدف مُتفق عليه. فإذا واجهوا انقطاع الاتصال الشخصي مع أعضاء الفريق الآخرين، يُمكن للفريق أن يصبح غير عملي. وكثيراً ما تتنبع لكي هذه القضايا من الانهيارات التنظيمية أو الإدارية التي تخلط بين الفريق والأهداف الشخصية المُشتركة. ويجب على قادة الفرق تقديم ردود فعل مستمرة وتعزيز التماسك والترابط. وعند مواجهة قضايا الفريق، يجب على المديرين تشخيص المشكلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية لتجنب توقف الأداء الأكثر خطورة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أن تمتد مشاكل الموظفين أو الفريق البسيطة إلى المنظمة بأكملها إذا لم تتخذ إجراءات تصحيحية فورية. يجب عليك تجنب هذا الوضع بأي ثمن، حيث إنه غالباً ما يؤدي إلى انقسام فريقك إلى فريقين كلاهما يُمكن على خلاف مع الآخر. وإذا فشلت جميع إجراءات الحيلة والحذر التي قمت بها، كن مُستعداً لاتخاذ المزيد من التدابير التصحيحية الصارمة. يجب عليك منع هذه المشاكل من أن تُغيّر سلماً ثقافة الشركة التي غرست بعناية لجعل شركتك ومكان العمل كيان عالي الأداء.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

الى أي مدى يمكن ان تؤثر الرقابة التنظيمية في أداء الموظفين؟

1.3. أهمية الدراسة

أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

1.3.1. على المستوى النظري:

ان هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ تظهر الإجراءات اللازمة للقضاء عليه، فالمنشأة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرفات المنافسين وأي تغيير في هذه العوامل قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة، فعلى سبيل المثال إذا تم تحديد هدف معين وهو تحقيق حجم مبيعات معينة خلال العام المقبل، وقد يحدث خلال ذلك العام أن ينخفض الطلب على السلعة نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة أو ظهور منتجات جديدة أخرى في السوق أو بعض القرارات الحكومية مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات عن الأداء المخطط.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة.

1.4. أسئلة الدراسة

ما هو إثر الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
ما هو أثر نمط الرقابة التنظيمية على تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
ماهي أساليب الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
كيف يتم تطبيق اهم الأهداف التنظيمية في مكتب مجدي السهلي؟
ما هو التسلسل الهرمي للرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين في مكتب مجدي السهلي؟

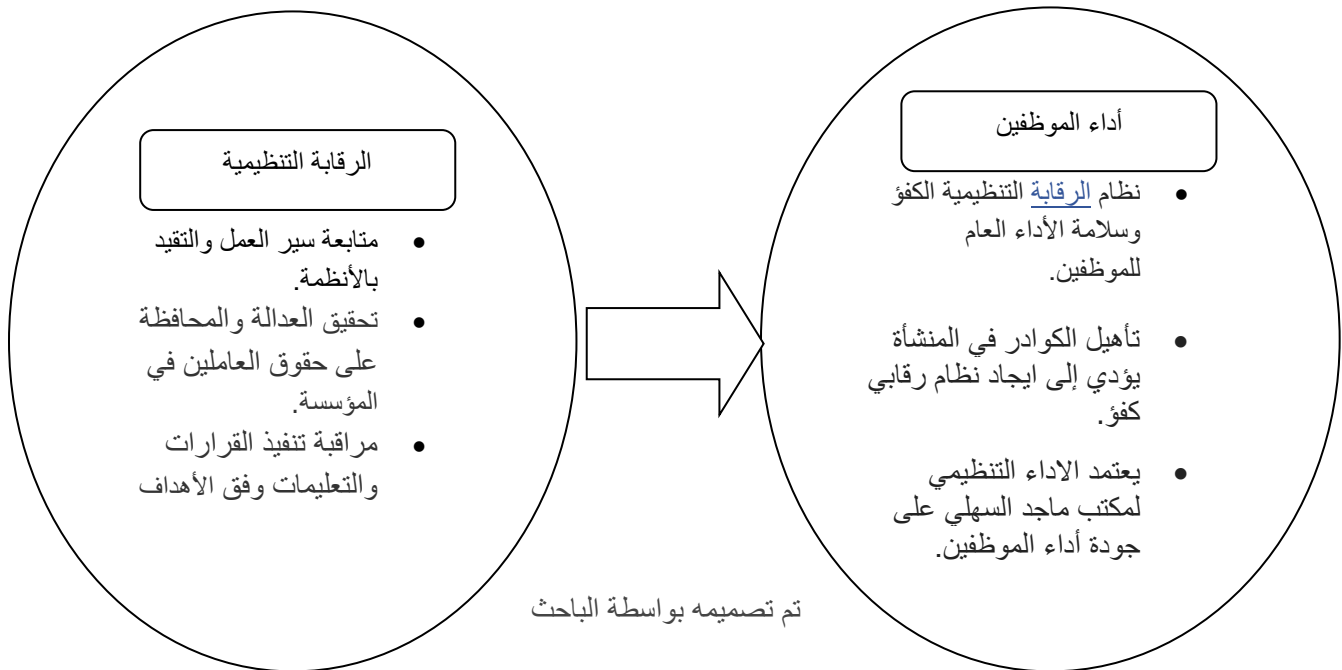
1.5. أهداف الدراسة

- 1- متابعة سير العمل وتقيده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط والبرامج في المؤسسة.
- 2 -تحديد الانحرافات وبيان أسبابها في وقت يسمح بتصحيح خطوات العمل ووسائله ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيجاد الحلول الناجحة.
- 3- التأكد من أن استخدام الموارد المادية والبشرية والتصرف فيها يتم وفق الخطط والبرامج المقررة.
- 4- العمل على مبدأ التوفير في تكلفة التنفيذ في إطار نجاح الخطط والبرامج.
- 5- مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات وفق الأهداف.
- 6 - تحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة.

1.6. فرضيات الدراسة

- 1- نظام الرقابة التنظيمية الكفؤ وسلامة الأداء العام للموظفين.
- 2- يعتمد أداء المنشأة علي مكونات نظام الرقابة التنظيمية من نظام رقابة داخلية ، ضبط داخلي ومراجعة أداء.
- 3 - تأهيل الكوادر في المنشأة يؤدي إلي ايجاد نظام رقابي كفؤ.
- 4 - يعتمد الاداء التنظيمي لمكتب ماجد السهلي على جودة أداء الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

معلومات المكتب

شركة مجدي عواض سبهين السلمي للاستشارات الهندسية

البريد الإلكتروني: eng.abo.awas159031@hotmail.com

اسم المالك: شركة مجدي عواض سبهين السلمي للاستشارات الهندسية

اسم المدير: مجدي عواض سبيهن السلمي

فئة المكتب: شركة مهنية

1.9. مخطط المشروع

أنشطة المكتب:

- أنشطة الاستشارات الهندسية والمعمارية
- أنشطة المسح والاستكشاف الجيولوجي والتنقيب
- أنشطة الهندسة الصوتية والسمعية
- أنشطة إدارة مشاريع كفاءة الطاقة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

الرقابة هي وظيفة مهمة للإدارة، فهي تساعد على التعرف على الانحرافات في العمل الفعلي وتضمن اتخاذ التدابير اللازمة للحصول على النتائج المرجوة؛ وفي هذا البحث، نناقش تعريف الرقابة ونوضح أهمية الرقابة، وأنواع الرقابة، وخطوات الرقابة، وخصائص الرقابة الفعالة، وأساليب الرقابة.

تعريف الإدارة

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام **التخطيط والتنظيم والتوجيه** والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة **بكفاءة وفاعلية**، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

تعريف الرقابة

الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له؛ وهذا وقد وردت مجموعة عديدة من التعاريف التي أعطيت للرقابة نورد بعضها على النحو التالي:-

عريف هنري فايول الرقابة على أنها "التحقق مما إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها؛ وتشمل عملية الرقابة هذه كل شئ الأشخاص والتصرفات والأشياء".

أما العالمان Gullet , Hicks فقد عرفا الرقابة على أنها "العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة".

كما قد تعرف الرقابة على أنها "جزء من وظيفة المدير الذي يختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين".

وتعرف الرقابة على أنها "الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرون للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقاً للأداء الذي سبق تحديده مقدماً.

وعرف جورج تيري الرقابة على أنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

ويعرف ديمول الرقابة بأنها "الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة وفي الوقت المناسب والمحدد لها".

ويعرف كونتز و اودونيل الرقابة على أنه "الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخططه التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت".

أما هايمان وهيلجرت فقد عرفا الرقابة على أنها "مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعية".

ويعرف روبرت موكلير Robert J. Mockler الرقابة على أنها «عبارة عن جهة منظمة لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهمها واتخاذ أى عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة فى تحقيق أهداف المنظمة».

أهمية الرقابة الإدارية

فيما يلي بعض العوامل التي توضح في أهمية الرقابة: -

1. تحقيق الأهداف التنظيمية

الرقابة تقيس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التنظيمية وتبرز الانحرافات إن وجدت، وتضع الأساس للإجراءات التصحيحية؛ فالرقابة تضمن أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. تحفيز الموظفين

الرقابة تجعل الموظفين يفهموا بوضوح ما الذي سيتم تقديره أو حتى مكافأته وما الذي سيتم تثبيطه ومعاقبته، وبالتالي يتم تحفيز الموظفين للحصول على مكافآت وتجنب العقوبات، وبالتالي الرقابة تساعد المنظمات على تحقيق أداء أفضل وتحقيق نتائج أفضل.

3. الاستخدام الفعال للموارد

أهم وظيفة للرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة، وهذا بدوره يساعد المديرين على فهم ما ينقصهم وكيف يمكنهم تحسين عمليات التشغيل، وباستخدام هذه المعلومات يمكن للمسؤولين استخدام جميع الموارد المتاحة بكفاءة ومنع إلحاق الضرر بها.

4. المحافظة على الانضباط

الرقابة الجيدة تحافظ على الانضباط داخل الشركة؛ فعندما يكون هناك فهم واضح لما هو منبوذ وما هو موضع تقدير، فإن الموظفين سيكونون منضبطين ويقومون بفعل ما يجب القيام به ولن يفعلوا أي أفعال منبوذة، مما يخلق قوة عاملة مستقرة ومنضبطة.

5. تخطيط السلوك البشري

نظرًا لأنه يتعين على جميع المنظمات الاعتماد على الأفراد للعمل، فهذه المنظمات بحاجة إلى الرقابة على السلوك البشري لموظفيها، فالرقابة تنظم هذا السلوك البشري وتمنع الموظفين من التصرف بتهور وسلبية؛ وتقوم الرقابة بذلك عن طريق فرض عقوبات إذا لم يستوف الموظفون المعايير الأخلاقية المتوقعة. على سبيل المثال، غالبًا ما يتخذ المديرون إجراءات تأديبية ضد الموظفين الذين يأخذون إجازة غير مصرح بها.

6. تحقيق الكفاءة والفاعلية

يمكن لنظام الرقابة الجيد دائمًا أن يعزز بشكل كبير كفاءة وفعالية المنظمة، وعادة ما يقوم بذلك عن طريق تحديد العيوب في أداء المنظمة واقتراح طرق للتحسين؛ ويستخدم المديرون الرقابة لتحقيق أهدافهم بهذه الطريقة.

أنواع الرقابة التنظيمية

علاقة الرقابة بوظائف الإدارة

تناولنا في المقالات السابقة الوظائف المختلفة للمدير والإدارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه ويأتي بعد ذلك الرقابة، وتأتي الرقابة في الترتيب كأخر Last وظيفة، ليس لأنها أقل أهمية وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى، فإذا وجدت الخطط الجيدة، والتنظيم الجيد، والتوجيه الجيد فإن احتمالات النجاح تكون محدودة إذا لم يكن هناك نظام جيد للرقابة.

ومن الضروري أن يتأكد المدير من أن الأهداف قد تحققت، أي أن ما تم تخطيطه قد تم تنفيذه كما يرغب (التخطيط)، وأن المسؤوليات التي تم إسنادها للأفراد قد تم تنفيذها بالفعل، والسلطات التي خصصت لهم قد استخدمت بالشكل المطلوب (التنظيم)، وأن القيادة والتحفيز و التي اعتمد عليها قد حققت أغراضها (التوجيه) ومن هنا يحتاج إلي الرقابة لكي تعطيه إجابة وافية لهذه التساؤلات.

ويحتاج المدير إلى التأكد من النتائج التي تحققت حتى يمكنه أيضاً أن يقوم بإعادة التخطيط وإعادة التنظيم للفترات المقبلة، فقد يتضح أن التخطيط لم يكن واقعياً أو التنظيم لم يكن واضحاً، ومن هنا يأخذ ذلك في الحسبان عند إعادة التخطيط وإعادة التنظيم، وتفيد الرقابة أيضاً في تعريف المدير عما إذا كانت الاتصالات الإدارية التي استخدمها والتحفيز الذي استعان به في تحفيز الفريق وأن أسلوبه في القيادة يتناسب مع الموقف الذي يتعامل معه؛ وكذلك تأتي وظيفة الرقابة بعد الوظائف الأخرى حيث أن أساليب وأدوات الرقابة ... الخ يتم استخلاصها من الخطط التي أعدها المدير، والتنظيم الذي حدده وكذلك أساليب التوجيه التي يتبعها.

العلاقة بين التخطيط والرقابة على المستويات الإدارية

وكما يتبين في الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين التخطيط والرقابة والمستويات الإدارية، أن عملية التخطيط Planning Process تقوم بتحديد الأهداف التي تعد الأساس Foundation للرقابة. وهذا يؤكد وظيفة التخطيط تقوم بدور (القلب) Heart لجميع وظائف المدير. فمن هذا الشكل يتضح أن (رسالة المنظمة) هي المبرر الرئيسي لوجود المنظمة، وأنها توجه التخطيط والبرمجة في المنظمة؛ وفي ضوء هذه الخطط والبرامج المعدة بواسطة المستويات الإدارية الأعلى تقوم المستويات الإدارية الأدنى بتحديد الأهداف للأقسام، للوحدات، وللأفراد، وطالما أن هناك خططاً وأهدافاً محددة فلا بد من أن يكون هناك رقابة لكي تعطي للإدارة المعلومات المفيدة عن مدى تقدم تنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل، الإدارات، الأقسام، والوحدات، والأفراد.

كذلك ترغب الإدارة في معرفة ما إذا كان هناك تعديلات ضرورية في الخطط المعدة للفترات المقبلة أو أن التنظيم المحدد يصلح للفترات المقبلة، وهذا يمكن معرفته عن طريق المعلومات التي تقدمها الرقابة.

خصائص الرقابة الفعالة

1. قبول الرقابة

قبول الرقابة بواسطة العاملين في المنظمة وتعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها وتهدف إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز، وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند Supporting ليس لتصديد الأخطاء وعقاب المهمل وإنما منع الأخطاء وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج؛ ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفاً من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها، ويفيد كثيرا إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة.

2. التركيز على العوامل الحاكمة

يقوم المدير بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم يضع المعايير تحت المراقبة المستمرة؛ ويقصد هنا بالعوامل الحاكمة، العوامل الأساسية التي يعتمد عليها نجاح القطاع أو فشله وأنه بتركيز الرقابة على هذه النقاط الحاكمة والتأكد أنه ليس هناك انحراف فإن ذلك يؤدي أيضا إلى التحكم والرقابة في جميع العمليات. فمثلا إذا تحكم وتراقب بشكل فعال رقم المبيعات فإن ذلك يعكس الأداء في نشاط رجال البيع، أسلوب رجال البيع في التعامل مع العملاء، فعالية برامج الدعاية والترويج وهكذا.

3. اقتصاديات الرقابة

طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها، وتحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة.. الخ، فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر وكاميرات مراقبة لحماية أشياء ليست ذات قيمة، إن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبائيس الورق يجب ألا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازمة لشراء ماكينات التصوير للمنظمة.

4. توافر المعلومات الصحيحة

توافر المعلومات الصحيحة من حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العاملة، ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية (التحفيز) لدى العاملة.

5. توقيت ظهور نتائج الرقابة

قد تحدث انحرافات عن المعايير، ولكن يجب أن تظهر هذه الانحرافات بسرعة وكذلك معرفة أسبابها، فنظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث ويحذر بذلك Warn، وهذا ما يسمى بالرقابة السابقة والرقابة الملازمة؛ وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور وقوعها حيث لا معنى لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً.

ومن الملاحظ أن المعلومات الرقابية تختلف حسب اختلاف المستوى الإداري كما يتضح من الجدول التالي:

متى	نوع المعلومات المطلوبة	المستوى الإداري
سنوي كل ثلاثة شهور	المنافسون. الظروف الاقتصادية، العوامل القانونية والسياسية، التطور التكنولوجي معلومات عن الأداء الكلي overall للمنظمة	الإدارة العليا
أسبوعية شهرية	معلومات عن القطاع المختص : البيع، الإنتاج، الأفراد، المشتريات، التمويل	الإدارة الوسطى
يومية	رقم المبيعات اليومي، عدد الزيارات البيعية في الأسبوع، مردودات المبيعات اليومية، الفاقد اليومي من الخامات، رقم إنتاج الوردية الواحدة	الإدارة المباشرة

ويلاحظ أن المعلومات الرقابية التي تحتاجها الإدارة العليا تكون أغلبها معلومات خارجية وفي حالة المعلومات الداخلية تكون معلومات متعلقة بالمنظمة ككل، أما الإدارة الوسطى فإن أغلب المعلومات التي تحتاجها هي معلومات داخلية وعن قطاع معين حسب اختصاص المدير التنفيذي إنتاج، تسويق وغالبا ما تكون هذه المعلومات معلومات أسبوعية أو شهرية، وفي حين الإدارة المباشرة تحتاج إلي معلومات أكثر تخصصا وكذلك معلومات تغطي فترات زمنية يومية أو حتى أقل من اليوم.

وفيما يلي بعض العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام المعلومات:

- 1- إشراف مستخدمي Users النظام في تصميم النظام وذلك لتحديد أهداف النظام.
2. توضيح خطوط السلطة وتحديد مسارات تدفق المعلومات حسب المراكز المختلفة لاتخاذ القرار.
3. تحديد إجراءات واضحة لتجميع البيانات، تصنيفها، تفسيرها، معالجتها، تشغيلها، توزيعها حيث الحاجة إليها.
4. مركزية النظام كلما أمكن ذلك فلا داعي لوجود نظم مستقلة للمخازن، نظام معلومات مستقل للصيانة، نظام معلومات مستقل للإنتاج، نظام معلومات مستقل للأجور نظام معلومات مستقل للبيع

أساليب الرقابة التنظيمية

في البداية يجب ان تعلم ان المدير مهما اختلف مستواه الإداري أو المجال الذي يقوم بالإشراف عليه فإنه يحتاج إلى ممارسة الوظيفة الرقابية حتى يتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، الخطط المرسومة، الإجراءات المقررة وهكذا وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛ وبالتالي فإن معايير الرقابة، أساليب الرقابة، طبيعة التقرير الرقابي سوف تختلف حسب المستوى الإداري وحسب المجال الذي يقوم المدير بالإشراف عليه كما يتضح من الجدول الآتي :

الإجراء التصحيحي	المعلومات	المعايير	الأسلوب
تعيين أو عدم تعيين برامج تدريب	معلومات تاريخية عن المتقدم لشغل الوظيفة نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية	مواصفات الوظيفة المهارات المطلوبة الخبرة المؤهلات الصفات القيادية	كشف وصف الوظيفة
قبول - رفض - إعادة اختيار	فحص العينات في الخامات	نسبة الخامات المعيبة التي يمكن التغاضي عنها	فحص الخامات
قبول - رفض - إعادة تشكيل المشروع	التكاليف والإيرادات التقديرية	فترة الاسترداد العائد على الاستثمار	الموازنة الرأسمالية
التدريب	جمع بيانات عن الأداء الفعلي	الأداء المطلوب	التوجيه
تغيير في الخطط	الميزانية العمومية حساب أ. خ	المعايير النمطية السائدة في الصناعة	تحليل القوائم المالية
تغيير في النشاط	نظام التكاليف	معايير نمطية من حيث الزمن والتكلفة	تحليل التكاليف المعيارية
تعديل في نظام الإنتاج	إجراءات العينة	نسبة الانتاج المعيب المقبولة في الصناعة	الرقابة علي الجودة
تغيير في الاختصاصات	الملاحظات وتقارير التنفيذ	أداء العاملين النمطي	تقييم أداء العاملين

وفيما يلي نتعرض لبعض أساليب الرقابة التي تستخدمها المستويات الإدارية المختلفة، والتي يمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين هما: -

أولاً: - أساليب الرقابة التقليدية

الملاحظة الشخصية Personal observation

التقارير الإحصائية Statistical reports

تحليل نقطة التعادل Break Even analysis

مراقبة الميزانية Budgetary control

ثانياً: - أساليب الرقابة الحديثة

العائد على الاستثمار (ROI)

تحليل النسب Ratio analysis

محاسبة المسؤولية Responsibility accounting

التدقيق الإداري

PERT & CPM

تجاوزت إدارة أداء الموظفين التقييمات السنوية إنه يتطور باستمرار طرحت إحدى الدراسات التي أجرتها ماكينزي حجة لصالح التحول من نموذج إدارة الأداء الموجه نحو الفرد إلى نموذج قائم على أداء الفريق يبدو أن المنظمات تأخذ بنصيحة مركز الأبحاث.

لفهم السبب في أن إدارة أداء الموظفين تلعب دورا مهما في النتيجة النهائية لعملك، نحتاج إلى الدخول في فوائده، وكيفية التعامل معه بفعالية، وكيف يؤثر على إنتاجية الموظفين دعونا نغوص مباشرة.

ما هي إدارة أداء الموظفين؟

إدارة أداء الموظفين لا تتعلق فقط بقياس وتحسين أداء الموظفين ويتعلق الأمر أيضا بموائمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة والعكس صحيح.

عملية إدارة الأداء مستمرة أساسا وليست استعراضا سنويا يركز الهدف من إدارة الأداء على بناء قدرة موظفك على أداء عملهم بشكل أفضل وتحسين المهارات والتطوير المهني كلاهما جزء أساسي من إدارة الأداء.

ومع ذلك فإن إدارة الأداء هي أيضا طريق ذو اتجاهين تحتاج إلى قياس ما إذا كان الموظف مناسباً لوظيفته وما إذا كانت الوظيفة تستخدم مجموعة مهارات الموظف على أكمل وجه وبعبارة أخرى، فإنه ينطوي على موائمة المهام الوظيفية والمهارات مع أهداف فريق الموظف والمنظمة.

فوائد قياس وإدارة أداء الموظفين

قال خبير الإدارة بيتر دركار ذات مرة "ما يتم قياسه يتم إدارته". في عصر ينظر فيه أصحاب العمل إلى الأداء على أنه أكثر من الإيرادات التي يجلبها موظفهم إلى الشركة، لا يزال هذا القول ذا صلة.

لا يمكنك إدارة شيء لا تعرفه قياس أداء الموظفين هو الخطوة الأولى في إدارته وتحسينه في نهاية المطاف.

لماذا يجب على شركتك قياس أداء الموظفين في المقام الأول؟

تجادل إحدى الدراسات الحديثة التي نشرتها Capgemini بأن أداء الموظفين، بما في ذلك الإنتاجية والمشاركة، يرتبط ارتباطا وثيقا بتجربة الموظف وبعبارة أخرى، يعمل الموظفون والفرق عالية الأداء في مكان عمل عالي الأداء والعكس صحيح.

1. توفير الفرص لنمو الموظفين وتطويرهم

بصفتك مديرا، يمكنك التأثير على أداء مؤسستك من خلال إيلاء اهتمام وثيق لأداء الأشخاص الذين يعملون معك. ومع ذلك، تحتاج إلى تنفيذ نظام إدارة أداء الموظف لتسجيل ملاحظاتك ومقارنتها بأهداف النمو والتطوير المحددة خلاف ذلك ستقوم فقط بإجراء تخمينات غير مستنيرة. باستخدام نظام إدارة أداء الموظفين، سيكون لديك جميع البيانات التي تحتاجها لتحديد فرص التحسين، وكذلك للتنبؤ بالمسار الوظيفي لموظفيك.

على سبيل المثال، لنفترض أن الموظف يقوم بعمل ضعيف في المهام العددية ولكن لديه مهارات اتصال ممتازة في هذه الحالة يمكنك إما تزويدهم بالتدريب بالأرقام أو توجيههم نحو مسار وظيفي يمكنه زيادة نقاط قوتهم الحالية إلى أقصى حد.

2. موائمة الأهداف بشكل أكثر دقة

قبل تحديد أهدافك، تحتاج إلى تقييم مهارات فريقك وتوافره وأدائه من خلال قياس وإدارة أداء الموظفين، تحصل على فكرة أفضل عن قدرة فريقك على تحقيق الأهداف ونتيجة لذلك يمكنك إما تعديل أهدافك لمراعاة نقاط القوة والضعف في فريقك أو توزيع موارد إضافية يمكنها مساعدتك في الوصول إلى أهدافك.

الخطوة الأولى في إدارة الموظفين هي توظيف أو تعيين الشخص المناسب لهذا المنصب لذلك من المهم أن يكون هناك نهج شامل يستفيد من فطنة الأعمال من أجل عملية فعالة لتعيين الأدوار.

بمجرد الانتهاء من ذلك، يجب عليك تحديد أهداف الأداء مع موظفك الجديد مع وضع الأهداف الأكبر للمؤسسة في الاعتبار لا يبدو هذا سهلا إذا كان الموظف يعمل عن بعد فإن عمليات تسجيل الوصول المستمرة وجلسات المحادثة سيفهمون كيف ستراقب أدائهم للفترة المتبقية من فترة التقييم.

3. اكتساب فهم أفضل لأداء عملك

الناس يصنعون المنظمات، وأدائهم الجماعي هو الذي يدفع النمو لذلك من السهل فهم سبب حاجتك إلى قياس الأداء الفردي لفهم الأداء التنظيمي بشكل أفضل.

وينطبق هذا بشكل خاص على الشركات الصغيرة، حيث يمكن لنتائج عدد قليل من الموظفين أن يحدد الفرق بين تحقيق الربح أو العمل بعجز يمكن أن يساعدك إجراء تقييمات الموظفين في تحديد أفضل أداء وأولئك الذين يحتاجون إلى تحسين.

يمكن أن يساعدك أيضا في تحديد كل من الفجوات المعرفية التي تتسبب في أداء عملك دون التوقعات وقدرات الموظفين التي يمكنك استخدامها في المستقبل.

4. ضبط سياسات عملك

بناء ثقافة شركة تجذب الموظفين الرائعين وتحتفظ بهم، تحتاج إلى الجمع بين بيانات تقييم أداء الموظف وتجربة الموظف يمكنك جمع هذا في نقاط اتصال مختلفة في دورة حياة الموظف. وتشمل هذه النقاط استطلاعات رأي دورية لرضا الموظفين ومقابلات الخروج.

عندما تقوم بتحليل بيانات تجربة الموظف في سياق أداء الموظف، يمكنك الحصول على رؤية أوضح لتأثير أحدهما على الآخر.

على سبيل المثال، إذا قال أحد الموظفين إنه يتمنى لو كان بإمكانه العمل عن بعد في كثير من الأحيان في مقابلة الخروج، فيمكنك رسم علاقة بين عدم وجود خيارات للعمل عن بعد والأداء دون المستوى الأمثل.

يمكنك أيضا جعل تحليلك دقيقا قدر الإمكان لتحديد العوامل غير المعروفة سابقا التي تؤثر على أداء الموظف على سبيل المثال، اكتشفت دراسة نشرتها جامعة أكسفورد أن المزيد من النوافذ (والضوء الطبيعي) في مكان العمل كان له تأثير إيجابي على المبيعات والكفاءة.

يمكنك بعد ذلك استخدام هذه الرؤى لإنشاء ثقافة مكان العمل التي تشجع الموظفين على الأداء الأفضل مع الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة.

5. ترسيخ ثقافة الاعتراف العادل

باستخدام مراجعات أداء الموظفين، يمكنك إنشاء ثقافة الاعتراف العادل في مؤسستك فمن ناحية، من خلال تحديد أصحاب الأداء الأفضل ومكافأتهم، فإنك تظهر للقوى العاملة لديك أنك تقدر العمل الجاد وتعترف به من الأهمية بمكان القيام بذلك حيث أن تقدير الموظفين هو العامل الأول الذي يدفع مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم.

من ناحية أخرى سيحتاج الموظف الذي يفتقر إلى أدائه إلى إدارة أوثق يعد تحديد أصحاب الأداء الضعيف في الوقت المحدد أمرا مهما حتى تتمكن من إعداد خطة تطوير لتحسين مهاراتهم وتقليل الأخطاء.

إذا لم ينجح ذلك، فأنت بحاجة إلى تحديد العواقب وإبلاغها إلى القوى العاملة للحصول على عملهم معا وفقا لذلك يمكن أن يكون لفقدان أي منهما تأثير شديد على عملك.

كيف تدير أداء الموظفين بفعالية؟

تتطلب إدارة الأداء الجيد أكثر من مجرد بناء مكان عمل منتج. يتطلب وضع استراتيجية فعالة لإدارة أداء الموظفين القيادة والمهارات الاجتماعية الجيدة والقدرة على تقديم ملاحظات بناءة والعمل الجماعي

1. تحديد أهداف وغايات واضحة:

بدون أهداف محددة جيدا، لن يكون لديك أنت وفريقك فكرة عن تقدمك ومقدار الأرضية التي تحتاج إلى تغطيتها يؤمن معظم خبراء الإدارة ببعض المبادئ الأساسية لتحديد الأهداف:

توفر هذه المبادئ للقادة فكرة جيدة عن الأهداف التي يحتاجون إلى وضعها لأنفسهم ولفرقهم.

يمكنك أيضا استخدام معايير SMART أثناء اتخاذ قرار بشأن أهداف الفريق:

- خاص: ما الذي تتطلع إلى تحقيقه ، وما هي الخطوات اللازمة لذلك؟
- القياس: ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية للهدف؟
- قابله: هل يستند هذا الهدف إلى مقاييس واقعية؟ هل الموظف مجهز بما فيه الكفاية لتحقيق ذلك؟
- ذات الصلة: هل يتناسب بشكل جيد مع ملف العمل العام للموظف وأولويات الشركة؟
- على أساس الوقت: ما هي المواعيد النهائية لكل هدف؟

فيما يلي مثال على لوحة أهداف SMART من Hubspot –

يعد تحديد الأهداف أمرا ضروريا لإدارة أداء الموظفين في أي فريق ولكنه أكثر أهمية للفرق البعيدة. قد تشعر الفرق البعيدة بالضيق التام إذا لم يتم إعطاؤها اتجاه واضح من حيث أهداف وغايات الشركة، لأنها لا تتواصل مع فريقها الأساسي كل يوم.

تعتمد الأهداف التي تحددها لموظفيك على خط عملهم على سبيل المثال، إذا كنت توظف مصممي جرافيك، فيمكنك قياس جودة عملهم والتزامهم بإرشادات العلامة التجارية إذا كنت تدير فريقا لتحليل البيانات يمكنك استخدام مقاييس جودة البيانات كأساس لإدارة الأداء.

2. استخدام البرامج لإدارة الأداء:

أنت بحاجة إلى طريقة لتتبع التقدم بكفاءة، ومن الناحية المثالية يجب أن تكون المعلومات التي تجمعها في متناول الجميع إن استخدام جداول بيانات Google أو Microsoft Excel ليس من غير المألوف لإدارة الموظفين، ولكن برنامج إدارة الأداء المخصص سيجعل الأمور أسهل وأكثر انسيابية بالنسبة لك.

الإدارة في الوقت الفعلي:

قد توفر بعض الأدوات القدرة على مراقبة أداء فريقك في الوقت الفعلي غالبا من خلال ميزات مثل تتبع الوقت أو التكامل مع تطبيقات تتبع الوقت. يسمح لك بالحصول على رؤية فورية حول إنتاجية فريقك وحالة المشروع والمساهمات الفردية.

فيما يلي بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار برنامج إدارة أداء الموظفين:

التكلفة: قد تكون البرامج على مستوى المؤسسة خارج ميزانيتك، مثل SuccessFactors أو Workday يمكنك استخدام برنامج إدارة الأداء الذي يستهدف الشركات الصغيرة بدلا من ذلك.

الميزات والتكاملات: تتمتع معظم برامج إدارة أداء الموظفين بمستوى معين من التكامل مع الأنظمة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك حلول كشوف المرتبات والتعرف على الموظفين ستجعل عمليات الدمج هذه التجربة مبسطة لموظفيك وفريق الموارد البشرية.

سهولة الاستخدام والتدريب: يحتوي برنامج إدارة الأداء على العديد من الأجزاء المتحركة، ومن السهل جدا أن تضع في جميع الميزات استهدف البساطة عندما تبحث عن نظام لفريقك.

معظم برامج إدارة أداء الموظفين لديها نهج مرن ويمكنها إنشاء لوحات معلومات وفقا لاحتياجاتك الخاصة يمكنك تجربة العروض التوضيحية لاختيار المنتج المناسب.

3. تقديم ملاحظات منتظمة عن الأداء:

يعد تقديم التغذية الراجعة ذات الصلة والمنتظمة عنصرا أساسيا في إدارة الأداء يمكن أن تتخذ أشكالا عديدة:

يقدم المديرون ملاحظات للموظفين كجزء من مراجعة الأداء.

يقدم الموظفون ملاحظات لمديريهم.

تنفيذ التغذية الراجعة من نظير إلى نظير.

قد تتساءل عن عدد المرات التي يجب أن تقدم فيها ملاحظاتك.

وفقا لمؤسسة غالوب ، يعمل العمال من جيل الألفية بشكل أفضل عندما يحصلون على تعليقات ذات مغزى يوميا.

ومع ذلك، فإن نوع التعليقات التي يعتبرها جيل الألفية ذات مغزى لا يتناسب تماما مع الفئات الموجودة في جلسات التقييم الدورية النموذجية وبدلا من ذلك، يجب أن تركز المناقشات على الاعتراف والتوجيه الوظيفي، وعواطف الموظفين، خاصة في أوقات عدم اليقين مثل الوباء العالمي.

أيضا، يمكن أن تؤدي كيفية تقديم التعليقات إلى تغيير النتائج إلى حد كبير. على سبيل المثال:

بدلا من القول إن شيئا ما لم ينجح، اشرح السبب وضعه في السياق الأوسع للنشاط التجاري.

بدلا من قول "وظيفة جيدة" قل ما نجح.

بدلا من الخوض في ما حدث من خطأ، قم بدعوة الموظف لمناقشة ما يمكنه القيام به بشكل أفضل في المستقبل.

في الأساس بدلا من التحدث مثل المدير تحدث مثل عضو الفريق وتجنب الصياغة السلبية والحكمية برنامج إدارة الأداء الجيد مفيد في إدارة ردود الفعل بشكل فعال.

من الواضح الآن أن فوائد قياس وإدارة أداء الموظفين تهتم بأشياء أكثر مما يمكن للمرء أن يتخيله يتم رفع بيئة العمل بأكملها من تطوير الموظفين، وتحسين العلاقات بين المديرين والموظفين، وتحقيق التآزر بين الفرق، وتحقيق الأهداف، وما وراءها. لذلك في حال كنت تتساءل عن كيفية إدارة أداء الموظفين بفعالية، يمكنك الآن البدء في بناء عملية قوية وجعلها عملية مستمرة كما يفترض أن تكون.

شروط نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخمسة

لنموذج شروط ينبغي أن تكون متوفرة به للتحقق الفائدة الكاملة للشركة والموظف وهي كالتالي:
شمولية النموذج: نموذج التقييم الأداء الوظيفي ينبغي أن يغطي جميع العناصر الجوهرية والجانبية والتي يحتاجها الموظف في تنفيذ مهامه إمام النموذج بجميع التفاصيل يقلل من الحاجة إلى التحديث أو إضافة خانات جديدة به.

النموذج قابل للمقارنة: حتى تستطيع أن تتابع تطور الموظف، ينبغي أن تكون المعايير التي يشملها النموذج قابلة للمقارنة من فترة إلى أخرى بذلك يمكنك تحديد نقاط ضعف الموظف وإن كان اتبع الإرشادات والتوصيات التي تساعد للتحسين.

مؤشرات النموذج قابلة للقياس: ينبغي أن تكون المعايير المتضمنة في نموذج التقييم عبارة عن مؤشرات أداء رئيسية KPIs قابلة للقياس ويمكن متابعة تطورها أو انحدارها.

ارتباط النموذج بأهداف الشركة: ينبغي أن يعبر نموذج تقييم الأداء عن أهداف الشركة، فيكون متوافق مع الاحتياجات التي تسعى إليه على المدى القصير أو البعيد على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تسعى إلى تحقيق نسبة 95% تواصل إيجابي ينبغي أن يقيس النموذج التواصل.

خدمة النموذج لأهداف الموظف: لا يهتم النموذج بأهداف الشركة واجبة التحقيق فقط بل يحدد أيضا أهداف الموظف ومدى اقترابه من تحقيق هذه الأهداف فمثلا، إذا كان الموظف يسعى إلى منصب قيادي، ينبغي أن يقيس النموذج هذه المهارة.

أنواع نماذج تقييم الأداء الوظيفي :

توجد العديد من أساليب تصنيف نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يمكن تصنيف النموذج حسب المدة وحسب مصدر التقييم وأنواعها كما يلي:

1- نموذج تقييم الأداء الوظيفي حسب المدة الزمنية

يتم تصنيف نموذج تقييم الأداء الوظيفي على حسب المدد الزمنية فتكون هي عامل الاختلاف الوحيد فتجد النماذج كما يلي:

نموذج تقييم الأداء الوظيفي السنوي: يتناول هذا النموذج الكفاءات والمهارات والإنجازات التي حققها الموظف خلال السنة. فيتضمن هذا التقييم جميع الملاحظات التي وصلت إلى الموظف خلال السنة، ومدى تفاعله معها هذا النموذج رغم شموليته إلا أنه يفتقد إلى الدقة في حالة الاعتماد عليه بشكل كلي يتناسب هذا النموذج مع الشركات الصغيرة.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي النصف سنوي: هو نموذج تعدده كل ستة أشهر هو أكثر دقة بالمقارنة بالنموذج السنوي، فيشمل تفاصيل أكثر يتم تطبيق هذا النموذج في حالة الشركات المتوسطة.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي الربع سنوي: لتحقيق متابعة أفضل للموظفين، تلجأ الشركات والمؤسسات الضخمة إلى التقييمات الربع السنوية، وذلك لأن خطط عملها تشمل أهداف ينبغي تحقيقها كل ثلاثة أشهر، لهذا تحتاج إلى مراجعة الأداء بعد مرور هذه المدة للتأكد من توافقه وتحقيقه للأهداف المطلوبة.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي: هو نموذج خاص يتم تطبيقه في حالة الموظفين الجدد والذين تمتد فترة إعدادهم ثلاثة أشهر لهذا يعد هذا النموذج إشارة إلى مدى فاعلية أداء الموظف الجديد ويحدد نقاط ضعفه وتميزه بناءً على الملاحظة وجودة المهام التي سَلَّمها خلال هذه الفترة.

2- نموذج تقييم الأداء الوظيفي حسب مصدر التقييم

هذا التصنيف يعتمد على المصدر الذي تعتمد عليه في ملء النموذج الخاص بتقييم أداء الموظف، وأنواعه كالتالي:

نموذج تقييم الذاتي: يُقدّم هذا النموذج إلى الموظف موضع التقييم ليملأه بما يراه معبراً عن ذاته أخصائي الموارد البشرية لا يعتمدون على هذا النموذج بشكل كامل عند تقييم الموظف، ويلجئون إلى تقييمات أخرى إلى جانبه رغم ذلك، هو يساعد الموظفين على تنمية مهارة الوعي بالذات فلا يعتمد الموظف على توجيهات خارجية، ولكنه يقيم نفسه بنفسه ويحدد الأنشطة والسلوكيات التي يحتاجها للتطوير.

نموذج تقييم الزملاء: يُقدّم هذا النموذج إلى الزملاء في الفريق الواحد، ليعبر فيه كلٌ منهم عن رأيه وتقييمه في زملائه الآخرين فرادى يقيس هذا النموذج كفاءة تعاملات الموظف المزدوجة مع زملائه من وجهة نظرهم هل تواصله إيجابي بشكل كافي أم لا؟ هل يتعاون مع أفراد الفريق؟ هل يطلب المساعدة؟ هل يشارك ما لديه من معرفة أو معلومات؟ هل ينشر روح التفاؤل؟

العلاقة بين الرقابة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين

تُعَدُّ الرقابة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح واستدامة أي مؤسسة. العلاقة بينهما متكاملة ومتبادلة، حيث أن كل منهما يعزز من فعالية الآخر. يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

تعزيز الامتثال والمعايير:

تساعد الرقابة التنظيمية في ضمان التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات المؤسسية، مما يؤدي إلى أداء منظم ومتسق.

الامتثال يعزز من جودة العمل ويقلل من الأخطاء، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين.

تحديد نقاط القوة والضعف:

من خلال الرقابة التنظيمية، يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.

يساعد هذا التحديد على وضع خطط تطوير وتدريب موجهة لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

تحفيز الموظفين:

توفر الرقابة التنظيمية بيئة عمل واضحة ومنظمة، مما يحفز الموظفين على العمل بجدية واجتهاد.

الموظفون يشعرون بالتقدير والإنصاف عند وجود نظام رقابي عادل، مما يزيد من دافعيتهم وإنتاجيتهم.

تحسين الجودة والكفاءة:

الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة من خلال مراقبة الأداء وتطبيق الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة المؤسسة، مما يعزز من أداء الموظفين.

الابتكار والإبداع:

تشجع الرقابة التنظيمية على الابتكار من خلال توفير إطار عمل يساعد على توجيه الإبداع بشكل منظم وفعال.

الموظفون يشعرون بالثقة في بيئة عمل توفر الدعم والإرشاد اللازمين لتجربة أفكار جديدة.

إدارة الأداء:

تمكن الرقابة التنظيمية من وضع معايير أداء واضحة، مما يساعد الموظفين على فهم توقعات الإدارة وتحقيق الأهداف المرجوة.

الأداء المراقب بانتظام يمكن أن يُقَيِّم ويُعزَّز من خلال التغذية الراجعة المستمرة..

الخاتمة

تشكل الرقابة التنظيمية جزءاً أساسياً من الإدارة الفعالة في أي مؤسسة، حيث تُسهم في ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح وتوفير بيئة عمل منظمة. إن الرقابة الفعالة ليست مجرد وسيلة لضبط الأداء، بل هي أيضاً أداة لتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال توفير الإرشادات والدعم اللازمين.

تحسين أداء الموظفين يعتمد بشكل كبير على وجود نظام رقابي فعال يُعزز من الشفافية والمسؤولية، ويُتيح فرصة للتطوير المستمر. من خلال الرقابة التنظيمية، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يساعد في توجيه الجهود نحو التحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم الرقابة في خلق ثقافة عمل قائمة على الجودة والإبداع، مما يزيد من تحفيز الموظفين ويشجعهم على الابتكار.

يُعد التكامل بين الرقابة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين ضرورياً لتحقيق النجاح المؤسسي. إن الاستثمار في نظم رقابية فعالة وتحفيز الموظفين على التطور المستمر يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات في بيئة العمل. لذا، يجب على المؤسسات أن تواصل تطوير أنظمتها الرقابية وتعزيز دورها في تحسين الأداء لضمان مستقبل مستدام وناجح.

٣. الفصل الثالث : منهجية الدراسة

٣.١ المقدمة

تعد الرقابة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الأداء المثالي للمؤسسات. تعتبر الرقابة التنظيمية عملية حيوية تضمن التزام الموظفين بالمعايير والسياسات المحددة، وتساعد في تعزيز الكفاءة والجودة. في ضوء الأهمية المتزايدة للرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأداء الموظفين، واستكشاف التأثيرات المتبادلة بينهما.

تتضمن منهجية هذه الدراسة مجموعة من الأدوات والإجراءات المنهجية لجمع البيانات وتحليلها، مما يوفر فهماً شاملاً وعميقاً للموضوع قيد البحث. تم تصميم استبيان شامل لجمع البيانات من مجموعة من الموظفين في مؤسسات متنوعة، بهدف تقييم مدى تأثير الرقابة التنظيمية على أدائهم. يتضمن الاستبيان أسئلة نوعية وكمية تغطي جوانب مختلفة من الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي للمراقبة التنظيمية :

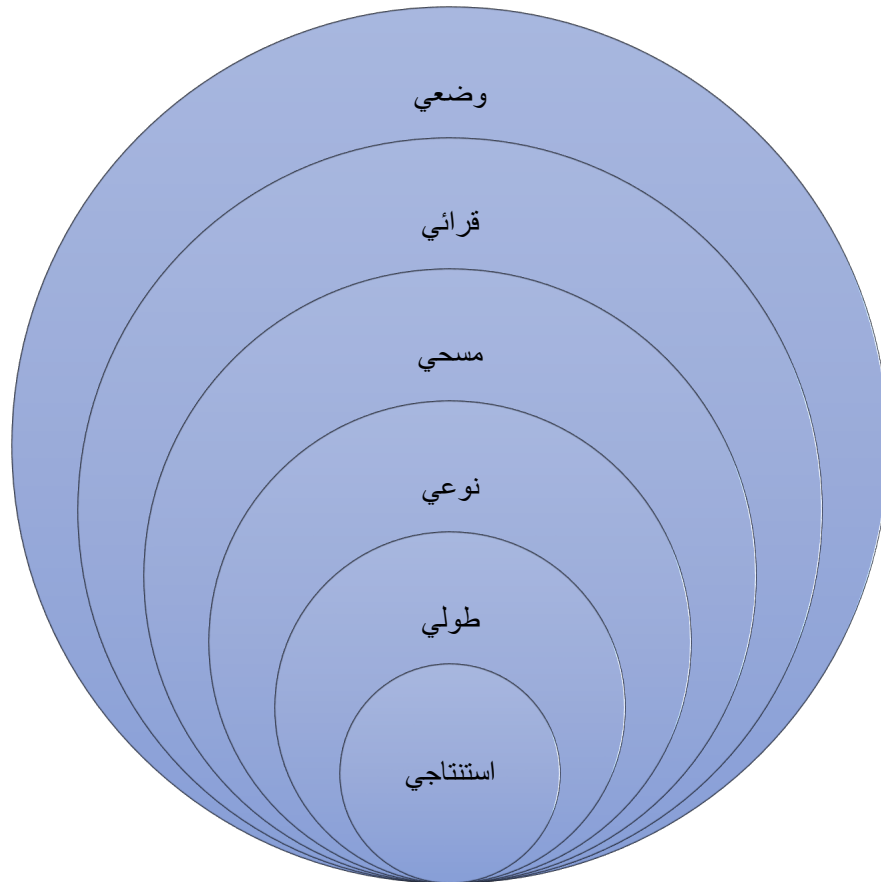
الرقابة التنظيمية هي عملية مستمرة ومنهجية تشمل تقييم الأنشطة والإجراءات والسياسات داخل المؤسسة لضمان الامتثال للمعايير المحددة، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. تشمل هذه العملية جمع البيانات، تحليلها، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

التعريف الإجرائي لأداء الموظفين :

أداء الموظفين هو مستوى فعالية وكفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم وأدوارهم الوظيفية بما يتماشى مع الأهداف والمعايير المحددة من قبل المؤسسة. يتم تقييم الأداء بناءً على مجموعة من المؤشرات التي تشمل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على حل المشكلات والعمل الجماعي.

٣.٣ تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج البحث : القرائية
- استراتيجية البحث : دراسة الحالة
- اختيار البحث : الطريقة النوعية
- الأفق الزمني : الطويله
- تقنيات جمع وتحليل البيانات : الاستبيانات



٣.٤ مجتمع البحث وطرق اخذ العينات

٣.٤.١ مجتمع البحث

الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة مهدي السهلي للاستشارات الهندسية	الإدارة	١١
	خدمة العملاء	١٥
	المهندسين	٩

جدول رقم ١
المصدر: الطالب

٣.٤.٢ عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف مكتب مهدي السهلي	٣٥ موظف

جدول رقم ٢
المصدر: الطالب

٣.٤.٣ طريقة وتقنيات اخذ العينة

تم اخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات اخذ العينات هي اخذ العينات العشوائية.

٣.٥ طريقة جمع البيانات

هذا الجزء يهدف إلى إجراء تحليل شامل للبيانات المجمعة من الدراسة، بهدف تحويلها إلى معلومات ذات قيمة وأهمية، وسيركز التحليل بشكل رئيسي على فهم العلاقات الرئيسية بين القيادة التنظيمية كمتغير مستقل، واتخاذ القرار كمتغير تابع، لتمكين المشروع من التوصل إلى استنتاجات واقعية وموثوقة.

٣.٥.١ المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)

اعتمدت الطالبة على استبانة حمادة - أمينة لخضر + ٢٠٢٣ من أجل قياس المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) بإجمالي ٣٠ عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي لكرت الثلاثي: (موافق - غير موافق- محايد).

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الرقابة التنظيمية	اثر الرقابة التنظيمية	٣٠	حماده ، امينة ، ٢٠٢٣

الجدول ٣

المصدر: الطالب

٣.٥.٢ المتغير التابع (أداء الموظفين)

اعتمدت الطالبة على استبانة سهى الحبس + 2024 من أجل قياس المتغير التابع (أداء الموظفين) بإجمالي 10 عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي الثلاثي : (ممتاز – جيد - غير جيد).

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين	تحسين أداء الموظفين	١٠	سهى الحبس ٢٠٢٤

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

٣.٦ جمع البيانات

البيانات الأولية

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

البيانات الثانوية

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

٣.٧ طرق وإجراء تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما 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 الصلاحية 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.

الخاتمة

في هذا الفصل تم استعراض منهجية البحث بالتفصيل وذكرنا فيها التعريفات الإجرائية للبحث، مجتمع البحث، عينة البحث، بالإضافة الى طرق جمع البيانات تسجل تقديرنا للجهود المبذولة في تصميم وتنفيذ أدوات جمع البيانات التي تُمكننا من استكشاف العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأداء الموظفين. لقد اعتمدنا على منهج بحثي شامل يتضمن استبيانات، مقابلات شخصية، مراجعة وثائقية، وملاحظات ميدانية لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

4-الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

٤.١ المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨، وبرنامج SmartPLS 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V.28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0 . بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart Pls 3.0

٤.٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- ❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس – الفئة العمرية – المستوى التعليمي – عدد سنوات الخبرة
- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :
 - النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى)
 - الفئة العمرية وتشمل (أقل من سن 20 إلى 25 سنة، من 26 سنة إلى 30 سنة، من 31 سنة إلى 35 سنة، من 36 سنة إلى 40 سنة، من 41 سنة فما فوق)
 - المستوى التعليمي (ثانوية عامة أو أقل ، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
 - عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)

الجدول والرسومات والفقرات التالية توضح تنصيف العينة محل الدراسة كما لما يلي :

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	1. ذكر	7	%23.3
	2. أنثى	23	%76.7
	الإجمالي	30	%100
الفئة العمرية	1. أقل من سن 20 إلى 25 سنة	14	%46.7
	2. من 26 سنة إلى 30 سنة	5	%16.7
	3. من 31 سنة إلى 35 سنة	3	%10
	4. من 36 سنة إلى 40 سنة	2	%6.7
	5. من 41 سنة فما فوق	6	%20
	الإجمالي	30	%100
المستوى التعليمي	1. ثانوية عامة أو أقل	10	%33.3
	2. دبلوم	4	%13.3
	3. بكالوريوس	15	%50
	4. ماجستير	1	%3.3
	5. دكتوراه		
	الإجمالي	30	%100
عدد سنوات الخبرة	1. أقل من 5 سنوات	19	%63.3
	2. من 5 إلى 10 سنوات	5	%16.7
	3. من 11 إلى 15 سنة	2	%6.7
	4. أكثر من 15 سنة	4	%13.3
	إجمالي	30	%100

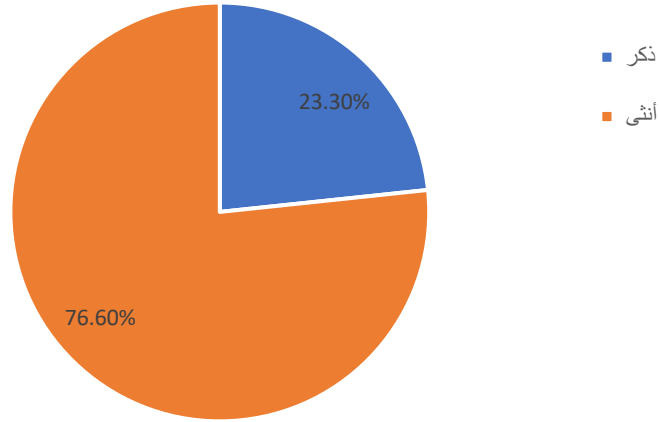
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن = ٣٠ مفردة)

من بيانات الجدول رقم (/) تم استخلاص النتائج الآتية :

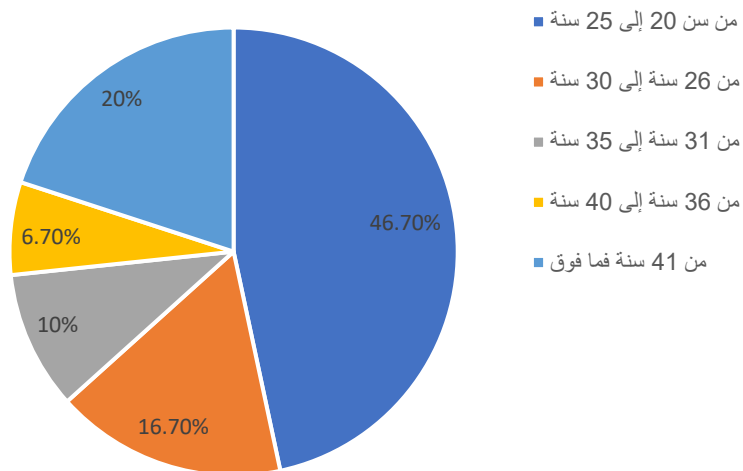
- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية ان على الرقم من تقارب عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغت عدد الذكور ٧ مفردة بنسبة ٢٣.٣% من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث ٢٣ مفردة بنسبة ٧٦.٦% من إجمالي العينة كما موضح بالشكل التالي:

الجنس

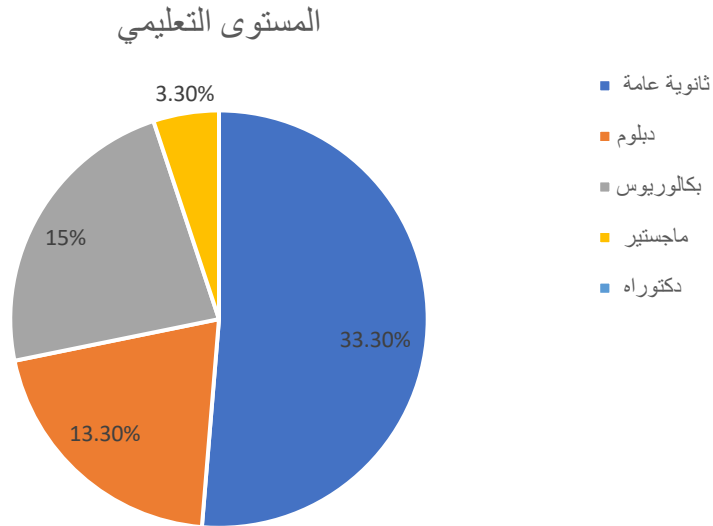


- اما فيما يتعلق بالعمر: فإن ١٤ مفردة من سن ٢٠ إلى ٢٥ سنة بنسبة ٤٦.٧% بينما الفئة العمرية من ٢٦ سنة إلى ٣٠ سنة جاء بها ٥ مفردة بنسبة ١٦.٧%، الفئة العمرية من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة جاء بها ٣ مفردة بنسبة ١٠%، الفئة العمرية من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة جاء بها ٢ مفردة بنسبة ٦.٧%، بينما الفئة العمرية أكثر من ٤١ سنة فما فوق جاء بها ٦ مفردة بنسبة ٢٠% الشكل التالي يوضح ذلك :

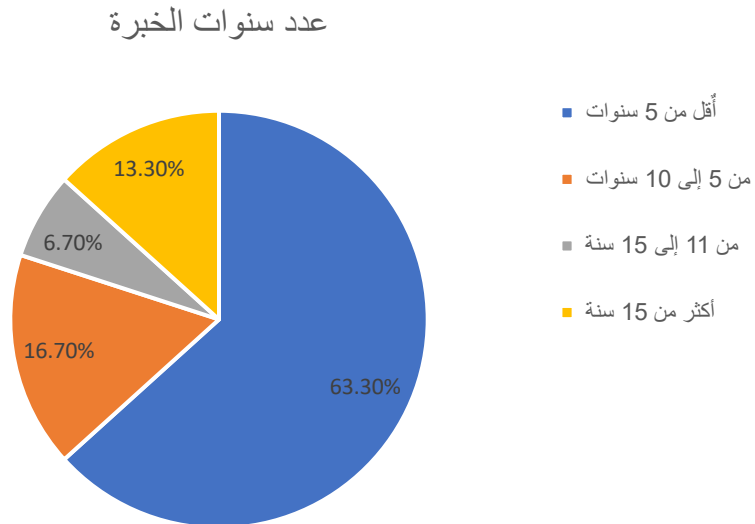
العمر



- إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي 10 مفردة بنسبة 33.3% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الدبلوم 4 مفردة بنسبة 13.3% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل البكالوريوس 15 مفردة بنسبة 15% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الماجستير 1 مفردة بنسبة 3.3% أخيرا بلغ عدد من يحملون مؤهل الدكتوراه 1 مفردة بنسبة 1% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك:



- فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 19 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 63.3% بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء به 5 مفردة بنسبة 16.7%. مستوى الخبرة من 11 إلى 15 سنة جاء به 2 مفردة بنسبة 6.7%. مستوى الخبرة أكثر من 15 سنة جاء به 4 مفردة بنسبة 13.3% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك:



4.3 قياس الصدق وثبات أدوات الدراسة :

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Variance Extracted (AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كمال من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

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

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE. التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً (Hair et al. 2006)

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value 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 بالإصدار 28 كما يلي:

المصدر من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 30 مفردة

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج
رقابة تنظيمية	رقابة تنظيمية	,670	,522	,770	0.00	0,999
			,674	,669	0.00	
			,605	,626	0.00	
			,692	,925	0.00	
			,578	,702	0.00	
			,607	,759	0.00	
			,451	,740	0.00	
			,939	,702	0.00	
			,794	,484	0.00	
			,732	,606	0.00	
			,796	,621	0.00	
			,870	,877	0.00	
			,789	,583	0.00	
			,901	,640	0.00	
			,661	,770	0.00	
			,463	,774	0.00	
			,607	,803	0.00	
			,851	,837	0.00	
			,784	,669	0.00	
			,519	,661	0.00	
			,872	,669	0.00	
			,831	,691	0.00	
			,864	,817	0.00	
			,811	,785	0.00	
			,604	,858	0.00	
			,545	,691	0.00	
أداء العمال	أداء العمال		,865	,971	0.00	9,937
			,827	,874	0.00	
			,722	,776	0.00	
			,676	,819	0.00	
			,900	,874	0.00	
			,897	,776	0.00	
			,626	,894	0.00	
			,840	,765	0.00	
			,824	,730	0.00	
			,813	,777	0,00	

يتضح من الجدول بالا على :

- مقياس تطبيق الرقابة التنظيمية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها عند قيم أكبر من ٠.٩. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE يتضح ان قيمته لمتغير أداء العمال هو $0.5 > 0.937$ وفقاً لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- مقياس تطبيق أداء العمال : جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس أداء العمال قيمتها أكبر من ٠.٩, بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١, وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بحد واحد كذلك , من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الرقابة التنظيمية ككل الذي يساوي ٠.٩٩٩, كذلك قيم متوسط التباين المستخرج هي ٩,٩٣٧ على الترتيب وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

٤.٣.٢ ثبات أداء الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ , بواسطة SPSS بالإصدار ٢٨. وفقاً ل (al et Hair (2010), يجب ان تكون القيم الثالثة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس .

Variable المتغير	Number of Statements عدد العبارات	alpha Cronbach's
رقابة تنظيمية	26	٠,٧٧٣
أداء العمال	10	٠,٨٧٣

الرقابة التنظيمية (أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي) 0,773 (مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 وفقاً ل (هير وآخرون , 2010) فقد تحقق ثبات المقياس

أداء العمال (أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي) 0,873 (مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 وفقاً ل (هير وآخرون , 2010) فقد تحقق ثبات المقياس

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت ثلاثي، وفقاً لما يلي:

موافق	غير موافق	محايد
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في ($100 \div 3$) المقياس الثلاثي = 33 %

The value of the arithmetic mean قيمة المتوسط الحسابي	Result (general trend) النتيجة (الاتجاه العام)	% Relative weight الوزن النسبي %	level (degree) Practice/importance مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ إلى أقل من ١.٥٠	موافق	من 20 إلى أقل من 55%	مرتفع
من ١.٥٠ إلى أقل من ٢.١٠	محايد	من 55 إلى أقل من 80%	متوسط
من ٢.١٠ إلى أقل من ٣	غير موافق	من 80 إلى أقل من 100%	منخفض

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناءً على مقياس ليكرت ثلاثي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي

Level of importance مستوى الأهمية		General trend الاتجاه العام		Standard deviation الانحراف المعياري	Arithmetic Mean المتوسط الحسابي	Variable المتغير	
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	7,321	41,83	رقابة تنظيمية	رقابة تنظيمية
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	5,661	16,23	أداء العمال	أداء العمال

- تظهر نتائج توصيف المتغير (رقابة تنظيمية) إلى أ، الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الرقابة التنظيمية وذلك حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة هو (41,83) بنسبة موافقة عالية ، عند انحراف المعياري (7,321).
- بالنسبة لتوصيف المتغير (أداء العمال) : أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق أداء العمال حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (16,23) بنسبة موافقة عند الانحراف معياري (5,661) كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية .

4.4 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

الرقابة التنظيمية	المتغيرات/المعنوية	
1	Pearson Correlation	تطبيق الرقابة التنظيمية
,479	Sig. (2-tailed)	
30	N	
,129	Pearson Correlation	تطبيق أداء العمال
,479	Sig. (2-tailed)	
30	N	

4.5 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

نظام الرقابة التنظيمية الكفو وسلامة الأداء العام للموظفين.

يعتمد أداء المنشأة علي مكونات نظام الرقابة التنظيمية من نظام رقابة داخلية، ضبط داخلي ومراجعة أداء.

تأهيل الكوادر في المنشأة يؤدي إلي ايجاد نظام رقابي كفو.

يعتمد الاداء التنظيمي لمكتب ماجد السهلي على جودة أداء الموظفين.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,223 ^a	,050	,016	,27932

a. Predictors: (Constant), العمال_أداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,114	1	,114	1.467	,236 ^b
	Residual	2,185	28	,078		
	Total	2,299	29			

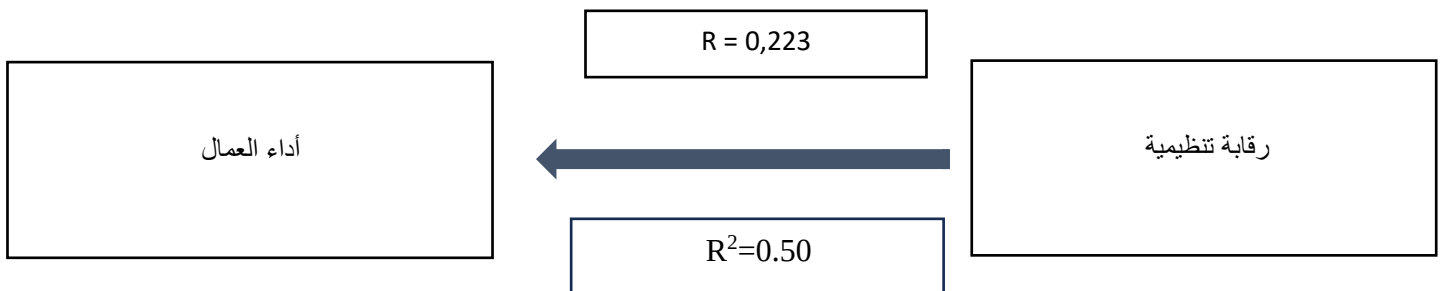
a. Dependent Variable: تنظيمية_رقابة

b. Predictors: (Constant), العمال_أداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,429	,157		9,087	<.001
	العمال_أداء	,111	,092	,223	1,211	,236

a. Dependent Variable: تنظيمية_رقابة



يتضح من الجداول بالا على مايلي :

- يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (F.sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.223) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الرقابة التنظيمية وأداء العمال (أجمالاً)
- تشير (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01)

خاتمة :

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام كلا من برنامجي SPSS بالاصدار 28 , فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك, فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثلاث الفرعية.

قائمة المراجع

- 1- [أشلي دونوهو](#) من كتاب كيفية تحسين أداء الموظفين (كتبه راني جوزيف 2023)
- 2- منصة المجالات العلمية الجزائرية
- 3- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- 4- تعريف الرقابة ومفهومها (كتبه إيمان الحيارى 2015) من جريدة الموضوع
- 5- حمد عبد السلام: آراء ونظرات في الإدارة، القاهرة ١٩٨٠.
- 6- بكر القباني: الوجيز في الإدارة العامة، القاهرة ١٩٧٧.
- 7- حسين حسن عمار: العملية الإدارية، الرياض ١٩٨٠.
- 8- عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، القاهرة ١٩٧٢.
- 9- عبد الكريم درويش: أصول الإدارة العامة، القاهرة ١٩٨٠.
- 10- علي السلمي: التخطيط والمتابعة، القاهرة ١٩٨٨.
- 11- د. عوني الهلسا: الرقابة الإدارية، معهد الإدارة، عمان ١٩٩٠.
- 12- فالح محمد حسن: الرقابة الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، عمان 1984.
- 13- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان ١٩٨٥.
- 14- فوزي حبيش: مبادئ الإدارة العامة، بيروت ١٩٧٨.
- 15- كمال جعفر: الرقابة وتقويم الأداء، الرياض ١٩٨٠.
- 16- محمد ياغي: مبادئ الإدارة العامة، الرياض ١٩٨٣.
- 17- أمل المرشدي: دراسة وبحث حول الرقابة. الرياض 2025.
- 18- صفاء سلطان: بحث حول الرقابة. بيروت 1999.
- 19- سام موني: أصول الرقابة الإدارية. جامعة بيروت 1999.
- 20- محمد صالح: مبادئ الإدارة العامة. الرياض 2018.
- 21- فرحي حمادي – أمينة مولاي : التمثيلات الاجتماعية للرقابة التنظيمية لدى موظفي مصلحة، 2023.
- 22- مصدر إلكتروني
<https://www.elevatus.io/ar/template/%D8%A3%D8%B3%D8%A6%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86>

الملاحق

استبيان عن الرقابة التنظيمية

نشكر لكم اهتمامكم ووقتكم الثمين للمشاركة في هذا الاستبيان الهام نسعى دائماً إلى تحسين نظم الرقابة التنظيمية لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في العمل، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات وبيانات حول فعالية الرقابة التنظيمية من خلال استكشاف آرائكم وتجاربكم سنقوم بدراسة الجوانب المختلفة للرقابة التنظيمية، مثل وضوح السياسات والإجراءات، مدى تطبيق الرقابة بشكل عادل، وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسة

القسم الأول : البيانات الشخصية :

1. الجنس :

- ذكر
- أنثى

2. العمر :

- من سن 20 إلى 25 سنة
- من 26 سنة إلى 30 سنة
- من 31 سنة إلى 35 سنة
- من 36 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي :

- ثانوية عامة أو أقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: تقييم الرقابة التنظيمية :

رقم السؤال	السؤال	الإجابة		
		موافق	غير موافق	محايد
1	الرقابة هي عملية إدارية تنظيمية ضرورية في الشركة			
2	متابعة المسؤول لعملي هو استفزاز لي			
3	توجيه المشرف لي هو عبارة عن تشويش علي يعيق تأديتي لباقي مهامتي			
4	أعتقد أن الأطباء هم الأكثر تعرضا للمراقبة			
5	أعتقد أن عملية رصد أوقات دخول وخروج الموظفين هي تقييد لحريتهم			
6	أرى أن عملية تسجيل أوقات الدخول والخروج للموظفين هي إزعاج لهم			
7	أرى أن عملية متابعة أوقات الدخول والخروج للموظفين هي عرقلة إدارية			
8	أعتقد أن عملية تسجيل أوقات دخول وخروج الموظفين هي عمل تنظيمي رائع وفعال			
9	جرد الوسائل المقدمة إلى المصلحة هو تنظيم وترشيد للمواد المستهلكة			
10	جرد الوسائل المقدمة إلى المصلحة يعتبر عدم ثقة المسؤولين بنا			
11	أعتقد أن إلغاء الرقابة في المؤسسة ضروري لأجل العمل بأريحية			
12	أرى بأن توحيد الهدام للتفريق بين الفئات العاملة بالمصلحة أمر مهم للغاية			
13	يجب أن تستعمل المؤسسة نظام البصمة للحد من التجاوزات بين الموظفين			

14	عملية تقييم المشرف لعملي هو إجراء مهم تابع لمهامه الإدارية		
15	تواجد المشرف يرفع من معنوياتي ويحفزني للعمل أكثر		
16	للأسف أعتقد أن عملية الرقابة غير عادلة بين أصناف الموظفين		
17	أعتقد أن كثرة الأوامر والتوجيهات من المشرف تزعجني وتشتت تركيزي		
18	ألاحظ أن المساعدين يتعرضون إلى تشديد عملية الرقابة مقارنة مع غيره		
19	يجب ان يقوم المسؤولون بإحصاء الأدوات والوسائل الممنوحة لكل فريق , من أجل تنظيمها ومعرفة الفائض والناقص منها		
20	تنبيه المسؤول لي في حالة الخطأ ضروري لتصحيحه		
21	يجب ان يقوم المشرف بالتوجيه المستمر لكل عناصر الفريق		
22	تنبيه المشرف لي في حالة الخطأ. يحرمني فالخطأ ضروري للتعلم		
23	أرى بأن الرقابة هي أمر قانوني، لكنه يستغل لتصفية حسابات شخصية		
24	أعتقد أنه لا داعي لعملية الرقابة إذا كان الفريق متناسقاً		
25	رأيت أن عملية الرقابة هي الحل الوحيد للقضاء على فوضى التسيير		
26	أعتقد أن تقديم الأوامر والتوجيهات من المشرف هو تدخل في شؤون عملي		

استبيان أداء الموظفين :

رقم السؤال	السؤال	الأجابة		
		ممتاز	جيد	غير جيد
1	تقيم رضاك الوظيفي بشكل عام؟			
2	ما مدى شعورك بأن عملك معترف به من قبل مديرك؟			
3	ما مدى شعورك بالسعادة عندما تأتي إلى العمل؟			
4	ما مدى احتمالية أن توصي بوظيفة هنا لصديق؟			
5	ما مدى تحقيق التوازن بين عملك وحياتك الخاصة؟			
6	ما هو مدى رضاك عن توفر جميع الأدوات والمواد اللازمة لتنفيذ مهامك بنجاح؟			
7	ما مدى رضاك عن المسؤوليات والمهام المطلوبة منك؟			
8	كيف تقيم عملية التواصل من الإدارة؟			
9	ما مدى شعورك بأنك تساهم في نجاح الشركة؟			
10	ما هو مدى رضاك عن بيئة العمل الحالية؟			