

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

(دراسة الحالة)

بيان حاتم مهدي دعبوش

2021203418

مشروع التخرج 2

كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخرًا.

مهما كتب لك من كلمات الحب والشكر والثناء، لن أستطيع أن أشكرك حق الشكر على كل هذا الإخلاص والوفاء والعطاء.

يا أعظم إنسان ربّنتي في طفولتي، ويا أجمل وأرق أم ساعدتني لأحقق أمنيّتي ونجاحي وطموحي، اسمحي لي أن آخذ فرصتي وأشكرك كثيرًا يا حبيبتي الغالية.

أثمن جهودكم الكبيرة في جميع أوقات الدراسة التي مرت علينا هنا، فما فعلتموه معي يفوق أكبر من كل شكر، كل الشكر والتقدير.

تتسابق عبارات الحب ویتزاحم الكلام الرقيق ليقول لك شكرًا على موقفك الكريم في كل لحظة.

الاهداء

إلى من ساندوا خطواتي المتعثرة، أهدي هذا البحث، رمزِي العطاء والمحبة أُمي وأبي.
إلى أرواح خالدة في الذاكرة، أهدي هذا البحث، راجيًا أن يكون صدقةً جاريةً عنهم.
إلى من علّمني معنى الإصرار والصبر، أهدي هذا البحث، إلى أصدقائي الداعمين في أحلك الظروف.

إلى كلّ من آمن بي وبقدراتي، أهدي هذا البحث، شكرًا لدعمكم وتشجيعكم.
إلى كلّ من سعى لنجاحي، أهدي هذا البحث، امتنانًا وتقديرًا لجهودكم.

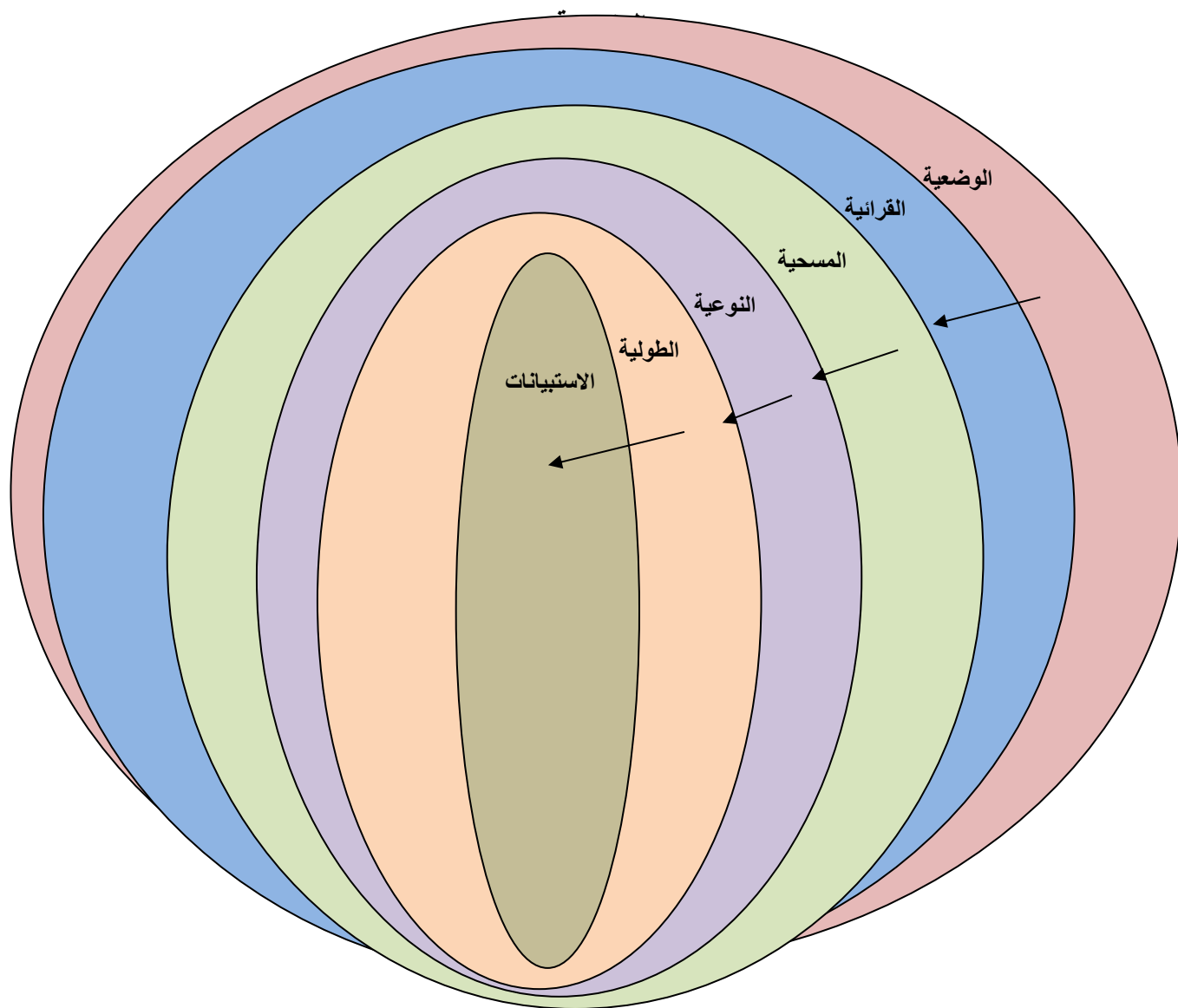
إلى شمسِ أضاءت دربي، أهدي هذا البحث، شكرًا لما قدمته لي من نورٍ ودفء.
إلى نجمٍ سطع في سماء حياتي، أهدي هذا البحث، امتنانًا لما قدمته لي من إرشادٍ وهداية.
إلى شجرةٍ أينعت ثمارها في حياتي، أهدي هذا البحث، شكرًا لما قدمته لي من خيرٍ وعطاء.
إلى نهرٍ جرى في مجرى حياتي، أهدي هذا البحث، امتنانًا لما قدمته لي من علمٍ ومعرفة.
إلى طائرٍ حرّ طار في سماء أحلامي، أهدي هذا البحث، تعبيرًا عن حبي وتقديري.

مستخلص 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 ايجاد نظام رقابي كفؤ.
- يعتمد الاداء التنظيمي لمكتب ماجد السهلي على جودة أداء الموظفين.

جدول الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
3	نوع البحث الإداري	18
4	أساليب الرقابة التنظيمية	19

المحتويات:

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة البحث
- 1.3 الفجوات النظرية
- 1.4 الفجوات التطبيقية
- 1.5 أهمية البحث
- 1.6 أهمية نظرية
- 1.7 أهمية تطبيقية
- 1.8 أسئلة البحث
- 1.9 أهداف البحث
- 1.10 فرضيات البحث
- 1.11 نموذج البحث
- 1.12 منهجية البحث
- 1.13 الدراسة الميدانية
- 1.14 هيكل المشروع
- 2 الفصل الثاني: الإطار النظري.....
- 1.2 المقدمة
- 2.2 المبحث الأول: القيادة
- 2.3 المبحث الثاني: نجاح المشاريع
- 2.4 العلاقة بين القيادة و نجاح المشاريع

..... الخاتمة 2.5

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

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 لتحويل 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 و الالتزام بالقواعد البيروقراطية ونظام الإشراف كلها تساهم في تنمية وتطوير المورد البشري.

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 بتفاهم المشكلات من خلال تجنب إبلاغ سلسلة الأوامر بشكل واضح.

2.1 الفجوات النظرية

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 وأثر 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 تتبع لكي هذه القضايا من الانهيارات التنظيمية أو الإدارية التي تخط 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.

2.2 الفجوات العملية

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:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الرقابة التنظيمية في أداء الموظفين؟

أهمية البحث

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

3.1 أهمية نظرية

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 ... إلخ. 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 ... إلخ. مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات عن الأداء المخطط.

3.2 الأهمية العملية

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 موجهة 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.

أسئلة البحث الفرعية

١. ما هو إثر الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
٢. ما هو أثر نمط الرقابة التنظيمية على تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
٣. ماهي أساليب الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
٤. كيف يتم تطبيق أهم الأهداف التنظيمية في مكتب مجدي السهلي؟
٥. ما هو التسلسل الهرمي للرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين في مكتب مجدي السهلي؟

اهداف البحث

تكمّن 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.

فرضيات البحث

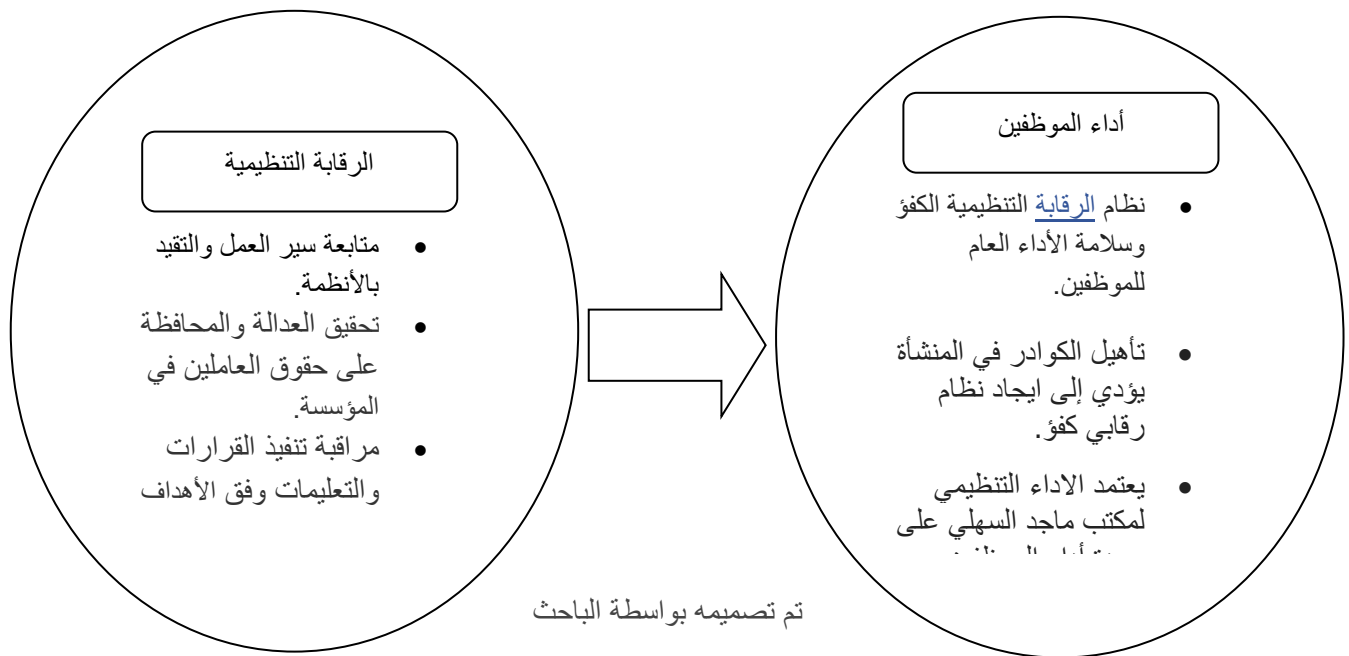
فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على اختيار الفرضيات الآتية- :

1- نظام الرقابة التنظيمية الكفؤ وسلامة الأداء العام للموظفين.

2- يعتمد أداء المنشأة على مكونات نظام الرقابة التنظيمية من نظام رقابة داخلية ، ضبط داخلي ومراجعة أداء.

3 - تأهيل الكوادر في المنشأة يؤدي إلى إيجاد نظام رقابي كفؤ.

4 - يعتمد الاداء التنظيمي لمكتب ماجد السهلي على جودة أداء الموظفين.



الدراسة الميدانية

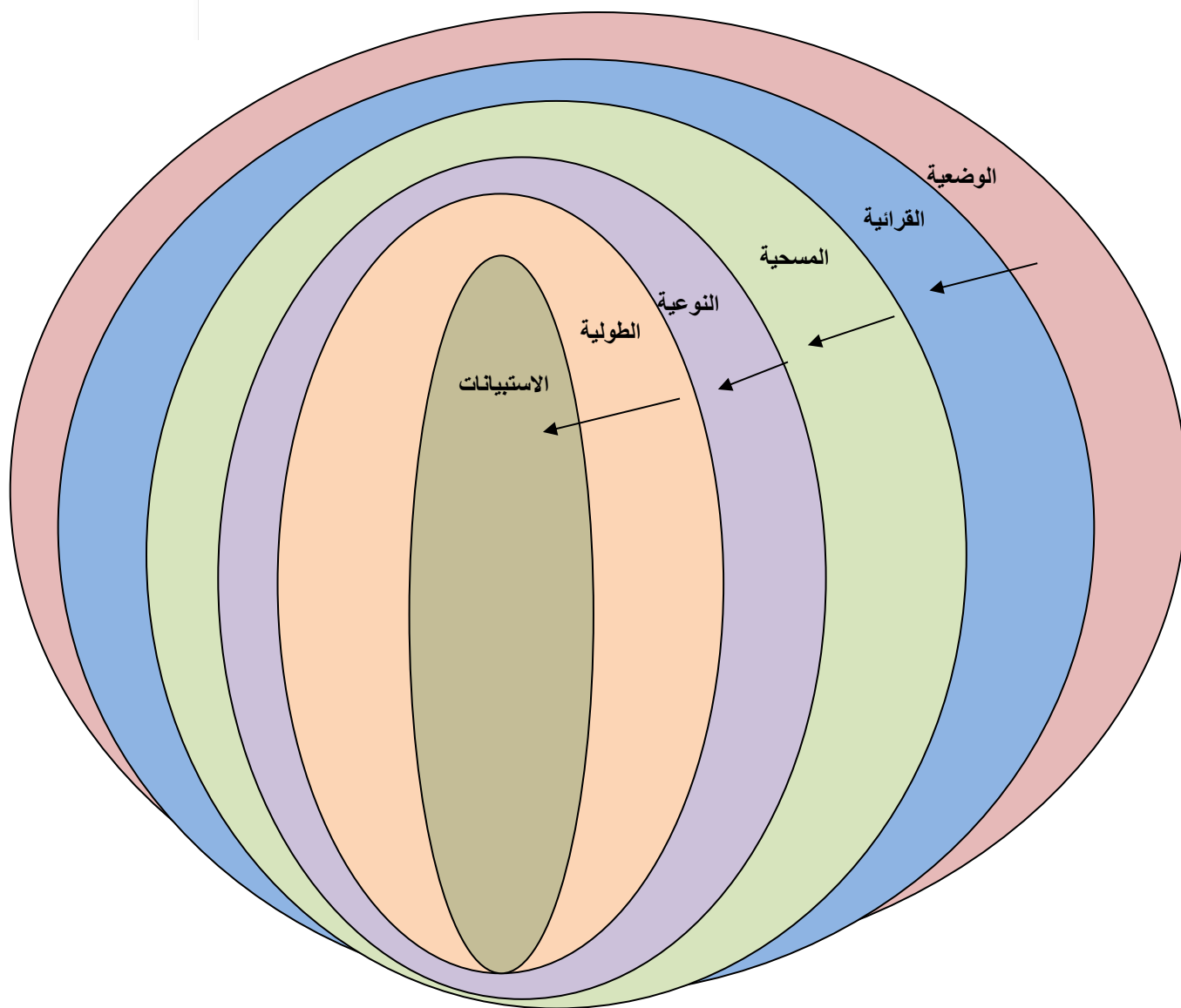
معلومات المكتب

شركة مجدي عواض سبيهين السلمي للاستشارات الهندسية
البريد الإلكتروني: eng.abo.awas159031@hotmail.com
اسم المالك: شركة مجدي عواض سبيهين السلمي للاستشارات الهندسية
اسم المدير: مجدي عواض سبيهين السلمي
فئة المكتب: شركة مهنية

أنشطة المكتب:

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

منهجية البحث



الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الايطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

المراجع

- 1- [أشلي دونوهو](#) من كتاب كيفية تحسين أداء الموظفين (كتبه راني جوزيف 2023)
- 2- منصة المجلات 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- امل 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.

الملاحق

الاستبيان



الاسم: _____
العمر: _____
الجنس: _____
الشهادة الجامعية: _____
الكلية أو القسم: _____
موضوع البحث: _____
عدد المصادر التي اعتمدها عند كتابة هذا البحث: _____
اسم المشرف: _____
عدد المشتركين بإجاز البحث: _____

السؤال	نعم	لا
١. هل كان موضوع البحث اختياريك؟		
٢. هل قمت بكتابة أسئلة البحث بنفسك؟		
٣. هل المصادر التي بحثت عنها كافية للوصول إلى كل المعلومات التي تريدها من أجل بحثك؟		
٤. هل قمت بتحضير الأدوات التي ستساعدك على إتمام بحثك؟		
٥. هل قمت بتحضير الموضوع جيداً لمناقشته؟		
٦. هل المعلومات التي وجدتها جديدة؟		
٧. هل أنت راضي على عملك بالكامل؟		
٨. هل تظن أنك كنت بحاجة وقت أكثر من الوقت المحدد لتحقيق نتيجة أفضل؟		
٩. هل التزمت بموعد التسليم تماماً؟		
١٠. هل قمت بالمشاركة مع أحد الأصدقاء أو المعارف على إتمام المشروع؟		
١١. هل وجدت أي صعوبات عند البحث؟		

انتهى الاستبيان، نرجو منك كتابة أي ملاحظات حول هذا الاستبيان في هذا المربع