

تأثير العلاقة بين الرقابة الإدارية وإدارة الوقت في مكتبة جرير بفروع جدة-المملكة العربية السعودية  
(دراسة حالة)

جود بدر بارشيد  
2021204817

مشروع التخرج  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

اشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

\*الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

|           |                                               |
|-----------|-----------------------------------------------|
| 4.....    | ١.١ المقدمة                                   |
| 5.....    | ١.٢ مشكلة البحث                               |
| 5.....    | ١.٢.١ الفجوات النظرية                         |
| 5.....    | ١.٢.٢ الفجوات التطبيقية                       |
| 6.....    | ١.٣ أهمية البحث                               |
| 6.....    | ١.٣.١ أهمية نظرية                             |
| 6.....    | ١.٣.٢ أهمية تطبيقية                           |
| 7.....    | ١.٤ أسئلة البحث                               |
| 8.....    | ١.٥ أهداف البحث                               |
| 9.....    | ١.٦ فرضيات البحث                              |
| 10.....   | ١.٧ نموذج البحث                               |
| 11.....   | ١.٨ الدراسة الميدانية                         |
| 12.....   | ١.٩ منهجية البحث                              |
| 13.....   | ١.١٠ هيكل المشروع                             |
| 14.....   | *الفصل الثاني: الإطار النظري                  |
| 15.....   | ٢.١ المقدمة                                   |
| 16.....   | ٢.٢ المبحث الأول : الرقابة الإدارية           |
| 24.....   | ٢.٣ المبحث الثاني: إدارة الوقت                |
| 27.....   | ٢.٤ العلاقة بين الرقابة الإدارية وإدارة الوقت |
| 29.....   | ٢.٥ الخاتمة                                   |
| BARS..... | ٢.٦ مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك 28          |
| 31.....   | *الفصل الثالث: منهجية البحث                   |
| 32.....   | 3,1 المقدمة                                   |
| 32.....   | 3,2 التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث        |
| 33.....   | 3,3 تصميم البحث                               |
| 34.....   | 3,4 مجتمع البحث و طرق و تقنيات أخذ العينه     |

|         |     |                                   |
|---------|-----|-----------------------------------|
| 35..... | 3,5 | طريقة جمع البيانات.....           |
| 36..... | 3,6 | انواع البيانات.....               |
| 37..... | 3,7 | طرق و إجراءات تحليل البيانات..... |
|         | 3,8 |                                   |
| 37..... |     | الخاتمة.....                      |
| 32..... |     | *قائمة المراجع.....               |

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## 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.

يمكن تعريف علم إدارة الوقت بأنه أحد فروع علم الإدارة التي تهتم باستثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى، وتسخير به زيادة إنتاجية العاملين في وقت محدد. يعتبر استثمار الوقت والاستفادة منه من سمات المدير الناجح، وهي التي تضع حداً فاصلاً بين الشخص الناجح والفاشل، وتعتبر سمة تنظيم الوقت وتقسيمه لتحقيق الأهداف والواجبات واحدة من سبل النجاح.

لا تنحصر أهمية إدارة الوقت وترتيب المهام فقط على العمل، فإتمام أكبر قدر ممكن من المهام أو النشاطات اليومية، أنت بحاجة إلى إدارة هذه الأداة بأفضل شكل ممكن. كونك مُستقل يعني أنك استطعت بطريقة أو بأخرى تنظيم حياتك للوصول إلى معادلة للموازنة بين العمل ومُتطلبات الحياة ومسؤولياتها، لكن مهما كانت المعادلة صحيحة تبقى بحاجة إلى تطويرها لتخفيف أعباء العمل المُتزايدة.

كيفية إدارة الوقت من أكثر الصعوبات التي نواجهها كمُستقلين، فليس من السهل أبداً إدارة كل شيء من الوقت إلى التسويق إلى الالتزامات المادية وغيرها الكثير. لهذا السبب وُجدت الكثير من آليات إدارة الوقت وتنظيمه التي تتبعها الكثير من الشركات العالمية في أثناء دوام العمل، لكنها أيضاً مُفيدة جداً خلال العمل كمُستقل.

فترات العمل والراحة ليست عشوائية، فعند استخدام هذا الأسلوب يتم ضبط 25 دقيقة على الساعة وفيها يتم التركيز فقط على العمل، وبعد انقضاء هذه الفترة يتم أخذ راحة لمدة 5 دقائق ثم تغاد الكرة من جديد، 25 دقيقة جديدة و 5 للراحة. مع تكرار هذه الفترات لمدة 4 أو 5 مرّات يمكن بعدها أخذ قسط أكبر من الراحة بين 15 إلى 30 دقيقة.

هذا الأسلوب اكتسب شهرته بفضل بساطته، ولوحظ أنه باستخدامه يمكن الوصول إلى مُستوى إنتاجية أعلى من الأساليب التقليدية. لا تحتج سوى لضبط مُنبه هاتفك أو حاسبك أو حتى يمكن استخدام مُحرك بحث جوجل لضبط عدّاد تنازلي لمدة 25 دقيقة.

تكمن أهمية الوقت في أنّه لا يَغوَّض؛ فهو سريع الانقضاء، والذي يمضي لا يعود؛ لذلك لا بدّ من البحث عن الطرق المفيدة لاستغلال الوقت، ويتحقّق هذا الأمر بالتخطيط الدقيق والمقرون بالهدوء؛ إذ إنّ الشخص المتوتر يحتاج إلى ضعف الوقت الذي

يحتاجه الشخص الهادئ والمنظم في إنجاز العمل المؤكل إليه، والاستغلال الصحيح للوقت له أهمية على حياة الفرد والمجتمع؛ إذ يستطيع الإنسان أن يحلّ مشكلة البطالة عن طريق خدمة الناس، والمشاركة في حلّ مشاكلهم، وبالتنسيق مع الجمعيات الخيرية؛ لنجدة الملهوف، والتصدق بالمال أو الكلمة الطيبة، كما يمكن للإنسان أن يستغلّ العطلة الصيفية بحضور الدورات، والمحاضرات، والأنشطة الاجتماعية والثقافية، كما يستطيع أن يستغلّ وقته أثناء تنقلاته في السيارة، فيسمع الدروس والمحاضرات التي تهمّه بدلاً من التفكير العشوائي .

### مشكلة البحث

يعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية التابعة لوظيفة التخطيط، ويعتمد على جمع متطلبات تحقيق أهداف المنظمة من موارد وعناصر، كما يتضمن مزيجاً من ثلاثة موارد رئيسية؛ وهي: المالية، والمادية، والبشرية، وذلك بهدف الوصول وتحقيق النتائج المرجوة؛ إذ يتم في هذه المرحلة تحديد الأدوار والوظائف المناطة لكل فرد في المنظمة، ومنح السلطة والمسؤولية المناسبة من أجل تحقيق الأهداف.

#### 1.2 الفجوات النظرية

إن مهمة الرقابة لا تنحصر في التأكد من أن الأعمال تنفذ، بل يضاف إليها التأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل والطرق والأشكال، ويعطي النتائج المتوقعة في ظروف ممكنة، فمهمتها لا تقوم على الضبط والمنع والمساءلة فحسب، وإنما في تحديد أسباب الانحراف أو الخلل في الأداء، والتوجيه لتجنب وقوعها. ومن هنا تظهر أهميتها في التدخل في الإعداد والتخطيط السليم والمتابعة الواضحة. وهي عملية ملازمة للتخطيط، ضرورية في اتخاذ القرارات، عن طريق التغذية الراجعة، ومن خلال دراسة النتائج للأعمال السابقة، وإعطاء المعلومات والبيانات الدقيقة لتيسير الإعداد وبناء الخطط والبرامج على مرتكزات واستراتيجيات سليمة. وتكمن أهميتها أيضاً في مراقبة الأداء ومتابعته لتفادي الأخطاء والسيطرة على تصحيحها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

#### 2.2 الفجوات العملية

قال رئيس مجلس إدارة شركة [جريت للتسويق](#)، محمد العقيل، في مقابلة مع "العربية"، اليوم الثلاثاء، إن مبيعات الأدوات المدرسية شهدت تحسناً في الربع الثالث من العام الجاري، بسبب عودة المدارس جزئياً، بينما أهم جزء منها من الصف الأول إلى السادس لم يبدأ، ورغم أن أدائه كان ضعيفاً، إلا أنه كان أفضل من العام السابق. وأضاف أن صدور النسخة الجديدة من آيفون وهي "آيفون 13" كان إيجابياً جداً على الشركة، رغم أن هامش الربح ليس كبيراً، فيما تراجعت مبيعات الأقسام الأخرى.

وذكر رئيس جرير للتسويق، أن النتائج شهدت تراجعاً في التكاليف الإدارية وتكاليف المبيعات، مشيراً إلى أن ربحية آيفون تتراوح بين 5 إلى 6%. وعن إمكانية تأثر الشركة بسبب مشاكل صناعة الإلكترونيات عالمياً، قال العقيل، إن الشركة بدأت بالفعل تواجه مشكلات في الإمداد والشحن منذ بداية العام الجاري، وتعمل بجهد لعلاجها، موضحاً أنه كان المتوقع ارتفاع المبيعات بنسبة 10% لكنها تراجعت 10%.

### تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

الى أي مدى يمكن ان تتأثر الرقابة الإدارية بإدارة الوقت في مكتبة جرير

## أهمية البحث

أهمية الرقابة وإدارة الوقت والحاجة إليها في تنظيم مكتبة جرير وتوفير اهم المزايا للعملاء ومن أهمها:

### 1.3 أهمية نظرية

تتمتع مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية بسمعة طيبة وشهرة كبيرة في جميع مدن المملكة، ويرجع ذلك لجودة منتجاتها وأسعارها الرائعة والتي تناسب جميع الفئات، لذلك أصبحت مكتبة جرير هي وجهة التسوق الأولى لشراء مستلزمات المدارس والأدوات المكتبية وألعاب الأطفال وغيرها الكثير من المنتجات .

ونظراً لمزايا مكتبة جرير التي لا حصر لها يتساءل الكثيرون عن كيفية **الشراء من مكتبة جرير** أونلاين، وكيفية **الشراء من مكتبة جرير** عبر الانترنت بأسعار مخفضة، كل ذلك وأكثر سنوضحه بالتفصيل من خلال مقالنا هذا فابقوا معنا .

### 2.3 الأهمية العملية

مكتبة جرير تعد من أضخم شركات التسويق في السعودية، وتختص شركة جرير في تجارة الجملة والتجزئة في منتجات عديدة ومنها (الأدوات المدرسية، الأدوات المكتبية، مستلزمات الرسم والأشغال اليدوية، الكتب الإنجليزية، تنمية قدرات الأطفال، الكتب العربية، الهواتف الذكية، الكاميرات، الحاسوب وملحقاته، الألعاب الإلكترونية، شاشات التلفزيون)، وتنتشر فروع مكتبة جرير في جميع أنحاء المملكة، وتتميز المكتبة بإتاحة خيارات دفع ميسرة وسهلة تناسب جميع الفئات .

### أسئلة البحث

1. ما هو إثر العلاقة الإدارية وإدارة الوقت بتحسين أداء الموظفين في مكتبة جرير؟
2. ما هو أثر نمط العلاقة الإدارية وإدارة الوقت على تحسين أداء الموظفين لدى مكتبة جرير؟
3. ماهي اهم الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحقيق إدارة الوقت في مكتبة جرير؟
4. كيف يتم تطبيق اهم الأهداف التنظيمية في مكتبة جرير؟

### اهداف البحث

تكمّن الغايات المطلوبة من الرقابة التنظيمية فيما يلي:

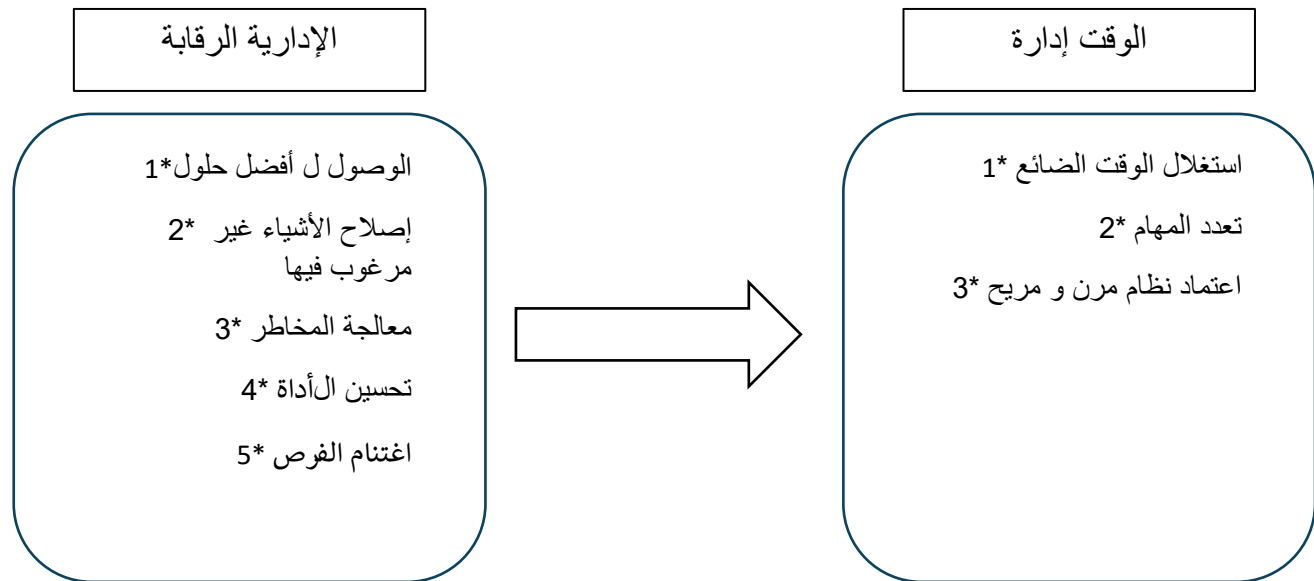
1. الوصول لأفضل الحلول
2. إصلاح الأشياء غير المرغوب بها
3. معالجة المخاطر
4. تحسين الأداء
5. اغتنام الفرصة

### فرضيات البحث

فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على اختبار الفرضيات الآتية:

1. حل المشاكل بانتظام يساعد الموظفين على أداء العمل بشكل أفضل.
2. يعتمد أداء الموظفين على كيفية حل المشاكل وإدارة المكتبة للموظفين.
3. اعتماد نظام عمل مرن ومريح يؤدي الموظفين للعمل بشكل أفضل.
4. يعتمد أداء الموظفين في مكتبة جرير على حسن الإدارة والالتزام بالأوقات .

نموذج البحث



تم تصميمه بواسطة الباحث

## الدراسة الميدانية

تأسست شركة جرير للتسويق المعروفة أيضاً باسم «مكتبة جرير» أو «جرير» في الرياض 1974 بوصفها مكتبة صغيرة. في الثمانينيات، افتتح جرير فرعاً الثاني في الرياض، يليه فرع في التسعينات. في عام 2002، أصبحت شركة جرير شركة مساهمة (السجل التجاري رقم 1010032264) وأدرجت في السوق المالية السعودية (تداول) في عام 2003. حالياً، يبلغ رأس مال شركة جرير 20.1 مليار ريال سعودي. وتعمل في تجارة التجزئة وتجارة الجملة لمنتجاتها في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. يقع مقر جرير في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض، وتعمل جرير من خلال قسمين هما البيع بالتجزئة (بما في ذلك المبيعات عبر الإنترنت) تحت العلامة التجارية «مكتبة جرير» وقسم البيع بالجملة. تشمل أنشطة الشركة التداول في الأدوات المكتبية واللوازم المدرسية، لعب الأطفال والوسائل التعليمية، الكتب والمنشورات العربية والإنجليزية، مواد الفنون والحرف، ملحقات الحاسوب والبرامج، الهواتف المحمولة وملحقاتها، الأجهزة السمعية والبصرية، أدوات التصوير، التلفزيون الذكي وصيانة أجهزة الحاسوب والأدوات الإلكترونية. يتمثل نشاط جرير فيما يلي: الأدوات المكتبية والمدرسية. المطبوعات والكتب والوسائل التعليمية. برامج الحاسب الآلي. تجارة أجهزة الهواتف النقالة ومستلزماتها. بيع أجهزة الحاسب الآلي وصيانتها. الأدوات والأجهزة الهندسية والمساحية والرياضية والكشفية والسمعية والبصرية وأجهزة التصوير. الورق وورق الحاسوب وأدوات الزخرفة ومواد الديكور والأدوات اليدوية وأجهزة الرسم. الحقائب والشنط والمصنوعات الجلدية. ألعاب الأطفال ولوازم الرحلات. شراء الأراضي السكنية والتجارية والأراضي لإقامة مباني عليها واستثمارها بالبيع والتأجير لصالح جرير. مقاولات عامة للمباني والأعمال الكهربائية والإلكترونية وصيانة المباني والمستودعات وتحميل وتنزيل البضائع والنقل والتوصيل ونظافة المباني. إقامة وتنظيم وإدارة المؤتمرات، والمعارض المؤقتة والدائمة.

هيكل المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة

تحرص جميع المؤسسات على اتخاذ العديد من الإجراءات التي تضمن السلامة المهنية لكافة العاملين فيها، ويُعد إنشاء قسمًا للرقابة الإدارية واحدة من تلك الإجراءات، وتتولى الرقابة القيام بعدة مهام لتحديد آلية العمل وتحسين أداء الموظفين وإجراء التغييرات التي تحد من التعرض للمشكلات والمخاطر، وفي هذا المقال نوضح تعريف الرقابة الإدارية وأنواعها وأهميتها.

الرقابة الإدارية هي عملية تقوم على تقييم ومراقبة الأداء الفعلي لوحدات المنظمة مقارنة بالأداء المخطط لها، وتحديد الفجوات بينهما وتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الوضع. تتضمن أنواعها الرقابة التنظيمية، التي تعتمد على

القواعد والإجراءات، والرقابة الاجتماعية، التي تعتمد على المعايير والقواعد غير الرسمية، والرقابة الذاتية، التي تعتمد على تحكم الفرد في نفسه. تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق الأهداف المحددة وزيادة الفعالية والكفاءة في العمليات.

#### تعريف الرقابة الإدارية:

تُعرف الرقابة الإدارية Management Control بأنها عملية تنطوي على تقييم ورصد ومراقبة مختلف الوحدات الفرعية للمنظمة، فتقارن بين الأداء الفعلي لوحدات المنظمة والأداء المُخطط له، ثم قياس الفرق بين الإثنين، وتحديد الأسباب التي أدت إلى وجود اختلاف بينهما، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تزيل هذا الفرق أو على الأقل تخفف منه.

ويمكن القول أن الرقابة الإدارية هي المهمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة في إطار جدول زمني محدد، ومن خلالها تؤثر إدارة المنظمة على الأعضاء الآخرين لتنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها.

#### أنواع الرقابة الإدارية:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الرقابة الإدارية على السلوك في المنظمات، ولكل نوع نظامه الخاص ومعاييرها، وهي على النحو التالي:

##### 1- الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية أو الضوابط التنظيمية هي القواعد الرسمية وإجراءات التشغيل الموحدة التي تبلغ بها إدارة المنظمة جميع وحداتها، وما يحدد تلك الضوابط هي الخطط التي تضعها المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وتستخدم هذا النوع منظمات الأعمال التجارية، إذ تقيس من خلاله عائد الاستثمار وخفض التكاليف والحصة السوقية، ويُترجم ذلك إلى مقاييس أداء محددة مثل التكاليف القياسية لعرض أسعار المبيعات والميزانيات.

##### 2- الرقابة الاجتماعية

الرقابة الاجتماعية أو الرقابة غير الرسمية هي التي تنطوي على السيطرة على السلوك في المنظمات، دون أن يكون لها معايير مكتوبة صريحة أو سلطة رسمية.

ويأتي اتجاه تلك الضوابط من الالتزام المتبادل بين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض، والمثل المشتركة بينهم وهي معاييرهم حول المشاركة والمساعدة وأداء العمل وما إلى ذلك، ويسهل تطبيق ضوابط الرقابة الاجتماعية نظرًا لقبولها بين الأعضاء وامتثالهم لها.

### الدراسات السابقة

##### 3- الرقابة الذاتية

المقصود بالرقابة الذاتية السيطرة التي يمارسها الفرد على نفسه بهدف تحقيق الأهداف والتطلعات الشخصية. والرقابة الذاتية تفرض على الأشخاص أهدافًا معينة يسعون بكل قوة لتحقيقها، وبالتالي فإن اتجاه هذه الرقابة يأتي من الأهداف والتطلعات الفردية.

وينتج عن الامتثال للرقابة الذاتية مكافآت ذاتية في المقام الأول وهي شعور الفرد بالبهجة والرضا وإتقانه الذاتي، وكذلك فإن جزاءات عدم الامتثال ذاتية أيضاً، وهي الشعور بالفشل وخيبة الأمل.

### أهمية الرقابة الإدارية

تُعد الرقابة الإدارية من أهم العمليات التي تحرص إدارات المنظمات على إدراجها بها، من أجل اكتمال عملية الإدارة بها، ففي المنظمات الكبيرة والمعقدة يصعب وضع معايير دقيقة للأداء، وبالتالي يحتاج المسؤول التنفيذي إلى جميع أنواع المعلومات في الوقت المناسب، ويستخدم الرقابة الإدارية للحكم على مدى دقة المعايير.

وهناك العديد من الأسباب التي جعلت من نظام الرقابة الإدارية ضرورياً في كل منظمة، وتتمثل تلك الأسباب فيما يلي:

#### 1- التحكم في السلوك لتحقيق الأهداف التنظيمية

من خلال نظام الرقابة الإدارية يمكن التحكم في سلوك الأفراد ومنع أخطائهم التي قد تضر بالأهداف التنظيمية للمنظمة. وقيس نظام الرقابة الإدارية التقدم المُحرز، كما يكشف عن الانحرافات والإجراءات التصحيحية ويشير إليها، ويحفز المديرين على أن يصبحوا أكثر وضوحاً بشأن الأهداف.

#### 2- التحقق من السياسات

تُستخدم الرقابة الإدارية في التحقق من جودة مختلف الخطط، وقد تكشف عن الحاجة إلى تعديل الأهداف أو إعادة وضع الخطط. وبخلاف ذلك، توفر الرقابة الإدارية المعلومات التي يستخدمها المديرون في تحديد مدى ملائمة أهدافهم للبيئة المتغيرة.

#### 3- المساءلة الإدارية

تمكّن الرقابة الإدارية المديرين من الاضطلاع بمسؤولياتهم، وتفويض السلطة في الوقت ذاته، وذلك من خلال تكليف المدير مرؤوسيه بالمهام، إلى جانب تحقيقه من أداء المرؤوسين للتأكد من استخدامهم السلطة المفوضة على النحو المطلوب.

#### 4- تعزيز الروح المعنوية للموظفين

تطبيق نظام الرقابة الإدارية يخلق جواً من النظام والانضباط في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للموظفين الذين يستطيعون التنبؤ بما سيحدث لهم.

## الدراسات السابقة

#### 5- خلق الدوافع داخل الموظفين

عندما يجد الموظفون أن منظماتهم تتبع نظام تحكم سليم يتم من خلاله الحكم على أدائهم وترتبط مكافآتهم بهذا التقييم، تزداد دوافعهم ويسعون لتقديم أفضل أداء.

## 6- تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات

عندما تركز الرقابة الإدارية على تحقيق الأهداف؛ فهي تعزز من كفاءة العمليات داخل المنظمة، لأن دون وجودها لن يتحقق المديرون من مدى تقدم الموظفين نحو الأهداف إلا بعد حدوث الفشل. وبالتالي فإن نظام الرقابة الإدارية يسعى لتقليل الهدر والخسارة، كما يرصد تخصيص الموارد واستخدامها من أجل تحقيق الكفاءة.

### أهداف الرقابة الإدارية

تستعين مختلف المنظمات بنظام الرقابة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1- قياس التقدم المُحرز

يتحقق نظام الرقابة الإدارية من سير كل عمليات المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الواضحة، وبالتالي فهو يُستخدم في قياس التقدم المُحرز.

#### 2- الكشف عن الأخطاء

يهدف نظام الرقابة الإدارية إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات عن المسار المُحدد، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تصحح من تلك الأخطاء.

#### 3- التغيير

يستعين المديرون بنظام الرقابة الإدارية في اكتشاف و**تحديد استراتيجيات التغيير** لاتخاذ الإجراءات المناسبة ضد أي تهديد. وقد تنشأ تلك التغييرات من تحولات السوق أو سياسات حكومية جديدة أو نزول مواد خام جديدة في السوق.

#### 4- اقتراح الإجراءات التصحيحية

يقترح نظام الرقابة الإدارية الإجراءات التصحيحية التي تتخذها إدارات المنظمات من أجل التغلب على الأخطاء وأوجه القصور بها.

## الدراسات السابقة

### عناصر الرقابة الإدارية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تحدد مدى نجاح وفاعلية نظام الرقابة الإدارية وهي:

#### 1- الموائمة مع أهداف واستراتيجيات الشركة

لا بد من فهم السياسات والاستراتيجيات والأهداف التشغيلية الحالية للشركة والمُراد تحقيقها، والتأكد من مواءمة تلك الأهداف مع أهداف نظام الرقابة الإدارية، حتى يكملوا بعضهم البعض، وبالتالي ضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في عمليات المنظمة.

## 2- الملائمة الكاملة داخل الهيكل التنظيمي

يجب مراعاة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل نظام الرقابة الإدارية يتناسب معه تمامًا، من أجل تعزيز هذا النظام.

## 3- التحفيز عبر أنظمة المكافأة

يجب على المنظمة تحفيز موظفيها على تقديم أفضل أداء وتحقيق مستويات عالية في الكفاءة و**الإنتاجية**، ويتم هذا التحفيز من خلال رصد المكافآت.

يمكنك الالتحاق **بالدورات التدريبية المعتمدة في تحليل الأعمال** التي تقدمها منصة بكة في تحليل الأعمال.

## خطوات الرقابة الإدارية

وفيما يخص مراحل الرقابة الإدارية، فهي تأتي بترتيب معين لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

## 1- تحديد معايير الأداء

أولى خطوات عملية الرقابة الإدارية هي تحديد معايير الأداء، تلك المعايير التي يتم تكليفها بقسم معين أو عضو فريق، ولا بد من تحقيقها من خلال التعاون والعمل الجماعي. وتُستخدم تلك المعايير في الحكم على الأداء أو تقييمه للحفاظ على مستوى النتائج، وبالتالي تستطيع الإدارة فهم كيفية تقدم الإنتاج، وهل يسير على الطريق الصحيح أو يحتاج إلى تعديلات.

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين، النوع الأول معايير ملموسة أو محددة، وهي قابلة للقياس ويمكن رؤيتها مثل الوقت والتكلفة والربح والنفقات والنواتج. والنوع الثاني هي المعايير غير الملموسة أو المجردة، وهي أداء المدير وموقف الموظفين، وغير ذلك.

## 2- قياس الأداء

من خلال قياس الأداء، يمكن تصحيح أي انحراف عن الخطة سريعًا، ويسهل تطبيق هذه الخطوة عند التعامل مع المعايير الملموسة التي يمكن رؤيتها وحسابها. وعلى الرغم من صعوبة قياس الأداء غير الملموس نوعًا ما؛ ولكن يمكن قياسه برصد موقف الفريق تجاه عمل المدير، وكيف هي الاتصالات بينهم وبينه، وهل روحهم المعنوية مرتفعة أم لا، وبالتالي يمكن تحديد مدى نجاح المدير في **إدارة فريق عمله**.

## الدراسات السابقة

## 3- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

بعد ذلك تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد مدى الانحراف، ومن ثم تحليل الفرق بينهما والذي يُسمى التباين. وإذا لم يكن هناك تباين؛ فهذا يدل على سير الأعمال بصورة جيدة، أما إذا وُجد التباين؛ فإن المدير يتخذ قراره بناءً على درجة الانحراف والتأثير على الأعمال.

#### 4- تحليل الانحرافات

في هذه الخطوة، يتم تحليل البيانات باستخدام الحدود المقبولة، وإذا لم تَفِ بالمعايير؛ فيتعين على المدير معرفة هل هناك حاجة إلى مزيد من التحكم أو من الأفضل تغيير المسار نفسه. وفي حال وجود فجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي؛ فيجب معرفة السبب في ذلك، ثم تحديد مدى تأثير هذا الانحراف على الأعمال، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة وفقًا لذلك.

#### 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بعد تحليل الانحراف وتحديد سببه، يُعد المدير خطة لحل المشكلة من خلال استخدام التدابير التصحيحية، من أجل تقليل الانحراف وضمان استيفاء المعايير. وبعض المواقف تحتاج إلى إجراءات تصحيحية لإنقاذ الأعمال، والبعض الآخر يحتاج إلى إجراءات تصحيح لتحسين العمليات وإعادة الإنتاج.

#### خصائص الرقابة الإدارية

تتميز الرقابة الإدارية الفعالة بمجموعة من الخصائص وهي:

**الملائمة:** إذ يتماشى نظام الرقابة الإدارية مع احتياجات المنظمة وحجمها وطبيعتها وضرورتها.

**البساطة:** يمكن فهم واستخدام نظام الرقابة الإدارية بسهولة، لأنه نظام بسيط وليس معقد.

**واقعية اقتصادية:** إذ تقل تكلفة تطبيق نظام الرقابة الإدارية عن تكاليف الفوائد الناتجة عنه.

**المرونة:** تتميز الرقابة الإدارية بقدرتها على التكيف مع العمليات والأهداف والظروف الخارجية التي تتعرض لتغيرات في فترات مختلفة.

**الموضوعية:** الأداء والقياس التابعين لنظام الرقابة الإدارية موضوعيين وقابلين للتحقق ويتميزان بالدقة.

**الدقة:** يعتمد عمل نظام الرقابة الإدارية على دقة المعلومات المُجمعة حول نظام العمل.

**الفاعلية والكفاءة:** فاعلية نظام الرقابة الإدارية وكفاءته هي عوامل تساعد على الإشارة إلى الأخطاء والانحرافات.

**القبول:** نظام الرقابة الإدارية من الأنظمة التي يقبلها جميع الموظفين في المنظمة.

**السرعة:** من خصائص نظام الرقابة الإدارية أنه يُبلغ عن الانحرافات والأخطاء في الأعمال في أسرع وقت ممكن.

أساليب الرقابة الإدارية

#### الدراسات السابقة

هناك نوعين من الأساليب المُتبعة في نظام الرقابة الإدارية، يختلفان عن بعضهما البعض من حيث التقنيات المُستخدمة وتتمثل أدوات الرقابة الإدارية فيما يلي:

#### الأساليب التقليدية للرقابة الإدارية

##### 1- الملاحظة الشخصية

وهي طريقة تقليدية يستخدمها المدير للحصول على معلومات مباشرة حول الموظفين، ومن خلالها يضعهم تحت الضغط النفسي لإدراكهم بأنهم مراقبين، وبالتالي يؤدي عملهم على النحو الأمثل.

## 2- التقارير الإحصائية

وهي عبارة عن تحاليل تقدم للمديرين معلومات مفيدة حول أداء المنظمة في مختلف المجالات، وتأتي على شكل رسوم بيانية وجداول يسهل قراءتها وفهمها، ويمكن استخدامها في إجراء مقارنات مع أداء الفترات السابقة.

## 3- تحليل التعادل

يستخدم المديرون هذا الأسلوب لتحليل الوضع العام بهدف معرفة العلاقة بين التكاليف والأرباح، ومن ثم معرفة الأرباح والخسائر المحتملة على مختلف مستويات النشاط.

## 4- مراقبة الميزانية

في هذا الأسلوب تنفذ الرقابة الإدارية العمليات المطلوبة على هيئة ميزانيات، ثم مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الميزانية. الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية

## 1- عائد الاستثمار

وهي تقنية يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية استخدام رأس المال المُستثمر لتوليد قدرًا معقولًا من العائد، كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في قياس الأداء العام للمنظمة أو للإدارات التابعة لها.

## 2- تحليل النسبة

تستخدم المؤسسات أسلوب تحليل النسبة في تحليل مختلف متطلبات النقد ورأس المال فيما يتعلق بالالتزامات الجارية. ويُصنف النسب التي تستخدمها المنظمات إلى: نسب السيولة، نسب الملاءة، نسب الربحية، نسب الدوران.

## 3- محاسبة المسؤولية

وهي عبارة عن نظام تشترك فيه مختلف الأقسام والشعب والإدارات في المنظمة، ويُصنف هذا النظام على أنه مركز المسؤولية، ورئيسه مسؤول عن تحقيق هدفه.

## الدراسات السابقة

## 4- مراجعة الحسابات

وهي عبارة عن أسلوب منهجي يُستخدم في تقييم الأداء العام لإدارة المنظمة، للتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها.

## 5- أسلوب CPM&PERT

تشير PERT إلى تقنية التقييم، و CPM هي طريقة المسار الحاسم، وتفيد تلك التقنيات في التخطيط والتحكم، وتساعد على أداء عددًا من وظائف الإدارة مثل التخطيط، جدولة وتنفيذ مشاريع محددة زمنيًا.

#### مميزات الرقابة الإدارية:

تعتمد جميع المنظمات نظام الرقابة الإدارية لأنه يتضمن بعض المميزات وهي:

ينقل أهداف المنظمة بطريقة دقيقة وواضحة.

يسهل من جمع البيانات والمعلومات وتقديمها للإدارة، حتى يتسنى لها مواصلة العمليات بسلاسة.

تستطيع إدارة المنظمة من خلاله إعادة التنظيم وإجراء التعديلات.

يضمن فهم المدير والموظفين لخطة العمل الخاصة لبلوغ أهداف الشركة.

تساعد الرقابة الإدارية على توليد ردود الأفعال في جميع مراحل العمليات.

يحقق هذا النظام تنسيق واتصال فعالين، وهو ما يؤدي إلى موائمة أهداف الشركة.

يقدم هذا النظام معلومات عن الموظفين إلى المدير، ولذلك فهو يُعد حلقة وصل بينهم.

يُبقي الموظفين تحت المراقبة، وينشر الانضباط بينهم.

#### مبادئ الرقابة الإدارية:

ينطوي نظام الرقابة الإدارية على مجموعة من المبادئ التي تحدد أهدافه وطبيعته، وهي كالتالي:

##### 1- مبدأ ضمان الهدف

من خلال نظام الرقابة الإدارية، يتم الكشف عن أخطاء الخطط التي وقعت أو المُحتمل وقوعها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبالتالي فإن غرض هذا النظام هو تحقيق أهداف المنظمة.

##### 2- مبدأ كفاءة الضوابط

يستخدم نظام الرقابة الإدارية أقل التكاليف في الكشف عن الانحرافات وأسبابها، ولهذا المبدأ أهمية لأن أغلب التقنيات مكلفة.

## الدراسات السابقة

##### 3- مبدأ المسؤولية الرقابية

المدير المكلف بتنفيذ الخطط هو المسؤول عن ممارسة الرقابة، ومن خلال هذا المبدأ يتجلى سوء فهم دور وحدات التحكم، لأن الموظفين المكلفين بتقديم معلومات المراقبة لا يستطيعون ممارسة السيطرة إذ لم يحصلوا على السلطة الإدارية المطلوبة.

#### 4- مبدأ التطلع إلى الأمام

يوفر نظام الرقابة الإدارية الملاحظات الفورية التي تُستخدم في تصحيح الانحرافات عن الأداء المطلوب بمجرد حدوثها، وفي حال عدم القدرة على تحقيق ذلك؛ فيمكن الاستناد إلى التنبؤات بالانحرافات في الوقت المناسب.

#### 5- مبدأ السيطرة المباشرة

مثلاً تُستخدم الضوابط غير المباشرة في اكتشاف الأخطاء؛ لا بد من استخدام الضوابط المباشرة لمنع حدوث تلك الأخطاء، وما يساعد على تحقيق ذلك هو تحسين نوعية المديرين لضمان ارتكابهم عدد قليل جداً من الأخطاء.

#### 6- مبدأ التفكير في الخطط

من خلال الرقابة الإدارية يتم التحقق من تنفيذ الخطط بفاعلية، لذلك يجب أن تعكس تقنيات هذا النظام خطط المنظمة وهيكلها.

#### 7- مبدأ الملائمة التنظيمية

نظام الرقابة الإدارية يلائم مجال السلطة الإدارية ويعكس هيكل المنظمة، ومن ثم فهو يحدد المسؤولية عن العمل، ويجعل عملية تصحيح الانحرافات عن الخطط سهلة.

مجالات الرقابة الإدارية:

تعتمد مختلف المنظمات نظام الرقابة الإدارية لتنفيذه على العديد من المجالات ومنها:

الرقابة على الموارد المالية.

الرقابة على الموارد البشرية.

الرقابة على الموارد الإعلامية.

الرقابة على الموارد المادية.

### الدراسات السابقة

دورات إدارة المشاريع وإدارة الجودة

تساعدك الدورات التدريبية على اكتساب معرفة عميقة والإلمام بأحدث الممارسات والأدوات والاستراتيجيات وتعلم أهم المهارات بمجال إدارة المشاريع للاعتراف فيه، وتقدم لك بكه العديد من دورات إدارة المشاريع المعتمدة دوليًا والتي تشمل ما يلي:

[دورة إدارة المحافظ MoP](#)

[دورة إدارة البرامج والمحافظ P3O](#)

[دورة إدارة البرامج MSP](#)

[دورة إدارة التغيير المرنة AgileShift](#)

[دورة PRINCE2](#)

[دورة PRINCE2 Agile](#)

[دورة PMI-SP إدارة جدولة المشاريع](#)

[دورة إدارة المخاطر MoR](#)

وتوجد العديد من الدورات المعتمدة في إدارة الجودة و هياكل معتمدة في إدارة الجودة من جهات الإعتماد للشهادات المهنية في إدارة الجودة، مثل:

[دورة لين 6 سيجما](#)

[دورة تدقيق أنظمة إدارة الجودة QMS - ISO 9001](#)

[دورة نظم الإدارة البيئية EMS - ISO14001](#)

**الخاتمة:**

الرقابة الإدارية تُعد عملية أساسية في الإدارة تهدف إلى مراقبة وتقييم أداء الوحدات الفرعية للمنظمة مقارنة بالمعايير المحددة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المنظمة. تتضمن أنواعها الرقابة التنظيمية التي تعتمد على الضوابط والسياسات المحددة، والرقابة الاجتماعية التي تعتمد على التفاعلات الاجتماعية والثقافية داخل المنظمة، والرقابة الذاتية التي تعتمد على تحفيز الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية. تلعب الرقابة الإدارية دوراً هاماً في تحقيق الفاعلية والكفاءة في العمليات وتعزيز الروح المعنوية للموظفين.

في الختام، فإن نظام الرقابة الإدارية من أهم الوسائل التي تستعين بها جميع المؤسسات في تحقيق أهدافها التنظيمية، عند تطبيق أساليبه بشكل فعال.

## **الدراسات السابقة**

الأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية.

يُعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام. نظراً لهذا التأثير، تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل. تقدم هذه المقالة تفاصيل دقيقة حول مسألة الأداء الوظيفي، لتسليط الضوء على الجوانب الهامة التي تهتم كل منظمة تسعى لتحقيق تفوق في أدائها.

### مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة .

أي وباختصار؛ إنّه السلوك الذي تُقيّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

يمكن معرفة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرائق عدة، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية، أو عن طريق استطلاع آراء زملائه ومشرفيه .

تشمل العوامل التي يمكن أن تعزّز الأداء الوظيفي لأي موظف عوامل عدة مثل: معرفته ومهاراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيداً مع الآخرين .

### أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة

للأداء الوظيفي عدة أنماطٍ يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعاً هو:

**أداء المهام:** يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.

**السلوك الوظيفي:** يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.

**الإبداع:** أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).

**جودة العمل:** أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.

**عبء العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة.

**معايير السلامة:** أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل.

## الدراسات السابقة

**الحضور والالتزام بالمواعيد:** أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة.

**القدرة على التكيف:** وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.

**الروح القيادية:** يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل.

**مهارات التواصل:** أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

**أهداف الأداء الوظيفي وأهميتها**

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجه مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء.

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

**تحديد المجالات الرئيسية:** أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.

**إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف:** من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.

**وضع أهداف ذكية:** استخدم معايير الأهداف الذكية SMART Goals (أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطرة زمنياً) لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.

**تقديم الدعم والموارد اللازمة:** تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

## الدراسات السابقة

### أهمية إدارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبيون توقعات وأهداف المنظمة. يعد هذا الأمر جانباً هاماً من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات .

تتجلى فوائد إدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

**زيادة الإنتاجية:** من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.

**تحسين الاحتفاظ بالموظفين:** يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

**زيادة رضا العملاء:** يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.

**زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:** من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحاً في سوق العمل.

**تحسين الأداء التنظيمي:** يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

### تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه، وتوفير الحلول اللازمة لتحسينها .

يُجري تقييمات الأداء في العادة مشرف أو مدير الموظف، ويمكن إجراؤها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل مراجعات الأداء أو التقييمات، أو بجمع التعليقات من الزملاء والمشرفين.

قد تشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي على كثير من الخطوات، منها:

**وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي:** أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عده أداءً وظيفياً مقبولاً.

**جمع البيانات:** أي جمع البيانات ذات الصلة بالأداء الوظيفي للموظف. يحصل ذلك بعدة طرائق، مثل: الملاحظة والتقييمات والتغذية الراجعة التي يقدمها الزملاء والمشرفون.

**تحليل البيانات:** يجري في هذه الخطوة مراجعة وتحليل البيانات لتحديد مكامن نقاط القوة ومجالات التحسين عند الموظف.

## الدراسات السابقة

**تقديم الملاحظات:** أي مشاركة نتائج التقييم مع الموظف المعني، ومنها الملاحظات الإيجابية ونقاط الضعف التي يجب تحسينها.

**تحديد الأهداف:** في هذه المرحلة، يجري استخدام التقييم لوضع أهداف تساعد على تحسين الأداء مستقبلاً.

**تقديم الدعم اللازم:** أي تقديم الموارد التي تساعد الموظف على استيفاء متطلبات تحسين أدائه الوظيفي.

**مراجعة التقدم المُحرَز:** هنا يجري التحقق وتتبع تقدم الموظف بانتظام، مع تقديم النصح اللازم.

أسئلة شائعة حول الأداء الوظيفي

بالرغم من كل المعلومات الهامة التي تطرقنا إليها في هذه المقالة، فإنَّ بعض الأسئلة ما زالت تُطرح من البعض، لذا سنقدم إليك في هذه الفقرة إجابات مفصلة عنها:

ما هي عناصر الأداء الوظيفي؟

من أهم العناصر التي يُقِيم أداء الموظفين على أساسها:

مستوى تنفيذ المهام.

جودة العمل.

القدرة على التطور الوظيفي.

تعليقات العملاء.

الاستجابة للتعليقات.

التحلي بالمسؤولية في العمل.

متى يجب تقييم أداء الموظف؟

تتباين الآراء التي تحدد متى يجب تقييم أداء الموظفين .

في بعض الأحيان، يجري تقييم أدائهم في نهاية كل فترة عمل معينة، مثل نهاية السنة المالية أو نهاية الربع السنوي .

وفي أحيان أخرى، يُقِيم أداؤهم بصورة دورية أكثر، مثلاً: عند الوصول إلى أهدافٍ مرحلية معينة يرغب الموظف في تحقيقها في عمله. لكن في المجمل، ينبغي أن يُحدد الموعد المناسب بعد التأكيد مع الموظف ومديره المباشر.

## الدراسات السابقة

هل تؤثر بيئة العمل على أداء الموظفين؟

نعم قد تؤثر بيئة العمل على أداء الموظفين بصورة كبيرة؛ إذ تساعد بيئة العمل المناسبة الموظفين على العمل بفاعلية وتحسين أدائهم .

وبخلاف ذلك، تؤدي بيئة العمل السامة إلى انخفاض أداء الموظفين وإصابتهم بالاحتراق الوظيفي.

ما هي معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟

توجد كثير من المشكلات التي قد تواجه الموظفين في العمل. إليك بعضًا منها:

زيادة عبء العمل.

علاقات العمل السامة.

الافتقار إلى التدريب والتطوير.

الافتقار إلى الدعم اللازم.

عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.

عدم التقدير من الإدارة.

غياب فرص الحصول على ترقية.

الخلاصة

إنَّ نجاح أي عمل في أي مؤسسة كانت يتوقف على مدى جودة أداء العاملين فيها، لذا يساعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة على معرفة إن كانوا يؤديون المهام المطلوبة منهم بما يتوافق والمعايير التي حددتها المؤسسة لهم أم لا .

## الدراسات السابقة

### BARS مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك

تركز هذه الطريقة على السلوكيات المرغوبة والمهمة لإكمال مهام العمل، إذ تحدد أولاً الجوانب الرئيسية لأداء الوظيفة ثم تخصص تصنيفاً كمياً لكل سلوك متوقع، محددة بوضوح مواصفات السلوك الجيد والسيء لكل فئة

#### جدول (1)

| العيوب                                                      | المزايا                                            | الطريقة                                      |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| أقل موضوعية، ويصعب الاستناد لها في قرارات المكافأة والترقية | غير مكلفة وسهلة الفهم للموظفين والمديرين           | Graphic Rating Scale قائمة معايير التقييم    |
| احتمالات أعلى للتحيز                                        | تعزز الأداء العالي والتفاعل بين المديرين والموظفين | Ranking ترتيب العاملين                       |
| لا تصلح لكل أنواع الوظائف                                   | تعزز مشاركة الموظف وتشجع على التواصل المفتوح       | الإدارة بالأهداف<br>Management by Objectives |
| لا تفسح المجال للتفسيرات والإجابات المفصلة                  | أكثر دقة لقياس سلوكيات محددة مطلوب                 | Check List قائمة المراجعة                    |
| صعوبة الحصول على التقييمات من كل الأطراف                    | تنمي المهارات القيادية والتواصل                    | درجة 360<br>360 Degrees                      |

جدول المحتويات الاشكال

جدول (2)

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

## الفصل الثالث : منهجية البحث

### 3,1 مقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق ( تأثير العلاقة بين الرقابة الإدارية و إدارة الوقت في مكتبة جرير في جدة) . وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث و تصميم البحث و مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات , وطرق جمع البيانات , وأنواع البيانات , وطرق وإجراءات تحليل البيانات

### 3,2,1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به . ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتها وصلاحياتها

### 3,2,1, الرقابة الإدارية (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: هي تعبير شامل عن الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير و مقارنتها بالإنجازات « إن هذا التعريف ركن أساسا على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطأ و الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة.

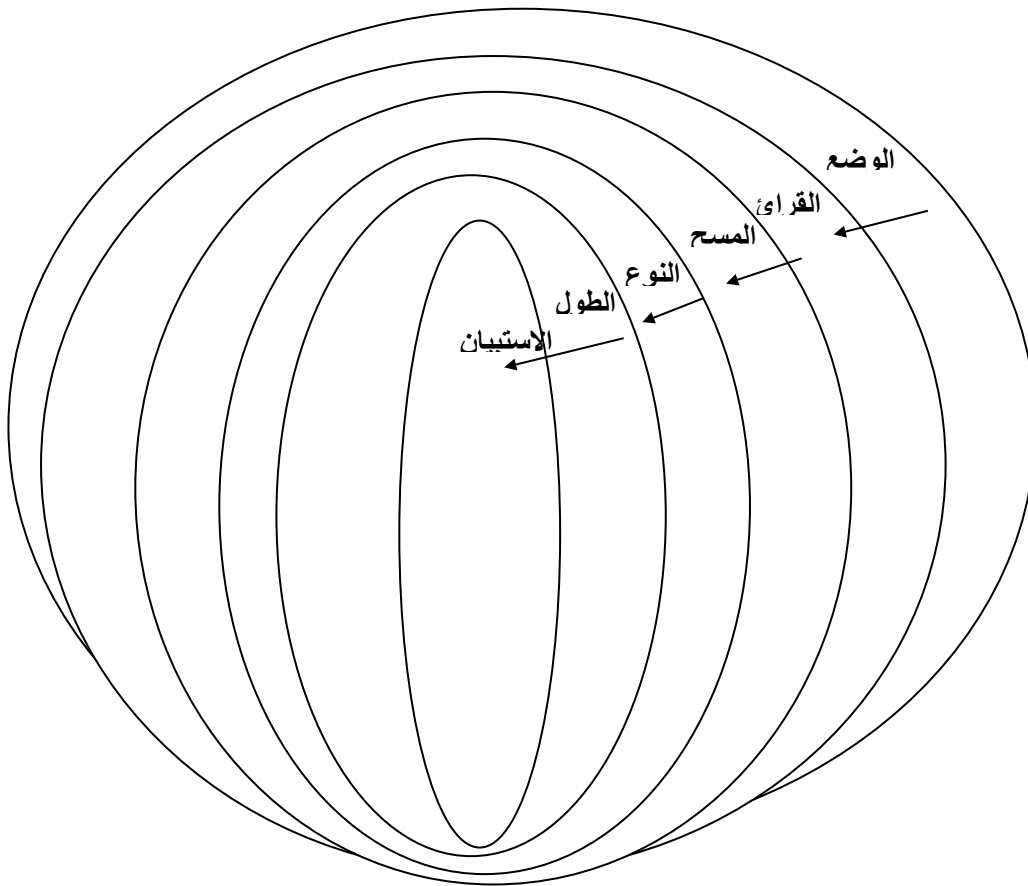
### 3,2,2, إدارة الوقت (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي : تخطيط وتنظيم وتحديد وتوزيع واستثمار الزمن بما يناسب الأهداف والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها مع إخضاع هذه العمليات للمتابعة والتقويم المستمر

### 3,3, تصميم البحث

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة

- اختيار البحث : الطريقة الأحادية
- الافق الزمني : مستعرضة
- تقنيات جمع و تحليل البيانات: الاستبيان



### ملخص ل تصميم البحث

3,4. مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة:  
يقدم هذا الجزء معلومات عن مجامع الدراسة و عيناتها , بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب و التقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة و تحديد حجم العينة.  
3,4,1. مجتمع البحث:

في اطار هذه الدراسة تم تحديد المجتمع في مؤسسة جرير و هي مؤسسة تشمل 548 موظفا ككل , و 40 موظف في الفرع الواحد متضمنين الى مجلس الادارة و مشرفين و موظفين  
جدول (3) مجتمع البحث

| عدد الموظفين | التصنيفات    | مجتمع البحث                                  |
|--------------|--------------|----------------------------------------------|
| 8            | مجلس الإدارة | مؤسسة جرير في جدة - المملكة العربية السعودية |
| 6            | مشرفين       |                                              |
| 26           | موظفين       |                                              |
| 40           |              |                                              |

3,4,2. عينة البحث:

جدول (4) عينة البحث

بناء على التقارير السنوية ل مؤسسة جرير فإن حجم العينة = 40 متنوعة من مجلس إدارة و مشرفين و موظفين

| حجم العينة | عينة البحث                    |
|------------|-------------------------------|
| 40موظف     | نستهدف الموظفين في مؤسسة جرير |

3,4,3. طريقة و تقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية تقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة

3,5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث و اختبار الفرضيات. و عليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طيق (الاستبيان) و تعرض الاقسام التالية الادوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث:

المتغير المستقل (الرقابة الإدارية)

وذلك لقياس المتغير المستقل (الرقابة الإدارية) من حيث ثلاثة ابعاد و هي : الهيكل التنظيمي - التقارير الادارية - البيئة الرقابية ب أجمالي 16 فقرة للمتغير كله حيث ان البعد الاول يتكون من 6 عناصر و البعد الثاني يتكون من 6عناصر و البعد الثالث يتكون من 4 عناصر . نوع الاستبيان هو ليكرت حيث 1= موافق و3=غير موافق

جدول (5)المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

| المصدر | عدد البيانات | أبعاد المتغير | المتغير |
|--------|--------------|---------------|---------|
|--------|--------------|---------------|---------|

|                  |                                  |   |                                                                            |
|------------------|----------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                  |   |                                                                            |
| الرقابة الإدارية | البعد الأول : الهيكل التنظيمي    | ٦ | بو عيشة كمال - خضران<br>زكريا<br>2023<br>أثر الرقابة على الأداء<br>الوظيفي |
|                  | البعد الثاني : التقارير الإدارية | ٦ |                                                                            |
|                  | البعد الثالث : البيئة الرقابية   | ٤ |                                                                            |

### المتغير التابع (إدارة الوقت)

وذلك لقياس المتغير التابع (إدارة الوقت) من حيث خمسة أبعاد و هي : أنواع إدارة الوقت - خطوات إدارة الوقت - أساليب إدارة الوقت - مضيعات الوقت - العمليات الإدارية ب أجمالي 22 فقرة للمتغير كله حيث ان البعد الاول يتكون من 5 عناصر و البعد الثاني يتكون من 5 عناصر و البعد الثالث يتكون من 3 عناصر و البعد الرابع يتكون من 4 عناصر و البعد الخامس يتكون من 5 عناصر . نوع الاستبيان هو ليكرت حيث 1= موافق و 3= غير موافق

### جدول (6) لمقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

| المتغير     | أبعاد المتغير                    | عدد البيانات | المصدر                                                                                                           |
|-------------|----------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الوقت | البعد الأول: أنواع إدارة الوقت   | 5            | إيمان بوصرة - إكرام بن<br>شرير<br>2021<br>دور إدارة الوقت في فعالية<br>القرارات المالية في<br>المؤسسة الاقتصادية |
|             | البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت  | 5            |                                                                                                                  |
|             | البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت | 3            |                                                                                                                  |
|             | البعد الرابع: مضيعات الوقت       | 4            |                                                                                                                  |
|             | البعد الخامس: العمليات الإدارية  | 5            |                                                                                                                  |

### 3,6. أنواع البيانات :

#### 3,6,1 البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأساسية و النتائج من الاستبيان

#### 3,6,2. البيانات الثانوية:

تم جمعها من الابحاث السابقة و تشمل الكتب و الرسائل العلمية و المقالات العلمية

### 3,7. طرق و أساليب تحليل البيانات :

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. و قام الباحث بأجراء احصائيات وصفية لمتغيرات البحث و التي تقدم ملخصا للخصائص الرئيسية للبيانات التي تم جمعها. و يتضمن مقاييس المتوسط و الوسيط و الوضع و الانحراف المعياري و التباين - مما يساعد في فهم التوزيع و الانماط داخل مجموعة البيانات.

### 3,8. الخاتمة:

## الفصل الرابع : التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

### 4.1 المقدمة

ي تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق و ثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية, من أجل اختبار فرضيات البحث و مدى ملاءمة النموذج , تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28

### 4.2 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - طبيعة العمل. تم حساب التكرارات و النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة و تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس يشمل (ذكر - أنثى)
- الفئة العمرية (من 25 الى 35 - من 36 الى 46 - 47 فأكثر)
- عدد سنوات الخبرة تشمل ( أقل من 5 سنوات - من 5 الى 10 سنوات - من 11 الى 15 سنة - من 16 فأكثر)
- طبيعة العمل تشمل ( موظف - إدارة دنيا - إدارة وسطى - إدارة عليا)

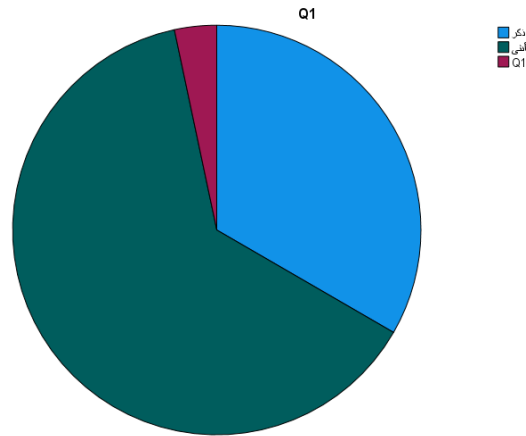
- المستوى التعليمي يشمل ( ثانوي - جامعي - دراسات عليا - أخرى )

جدول (7)

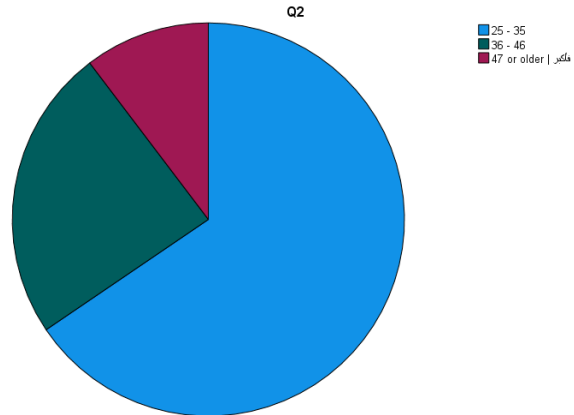
| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | نسبة العينة الإجمالية |
|------------------|-------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر               | 10    | 33.7                  |
|                  | أنثى              | 20    | 66.6                  |
|                  | الإجمالي          | 30    | 100%                  |
| الفئة العمرية    | من 25 الى 35 سنة  | 20    | 66.7                  |
|                  | من 36 الى 46 سنة  | 7     | 23.3                  |
|                  | من 47 فأكثر       | 3     | 10.0                  |
|                  | الاجمالي          | 30    | 100%                  |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات    | 17    | 56.6                  |
|                  | من 5 الى 10 سنوات | 6     | 20.0                  |
|                  | من 11 الى 16 سنة  | 5     | 16.7                  |
|                  | من 16 فأكثر       | 2     | 6.7                   |
|                  | الاجمالي          | 30    | 100%                  |
| المستوى التعليمي | ثانوي             | 13    | 43.3                  |
|                  | جامعي             | 12    | 40.0                  |
|                  | دراسات عليا       | 4     | 13.3                  |
|                  | أخرى              | 1     | 3.3                   |
|                  | الاجمالي          | 30    | 100%                  |
| المنصب           | موظف              | 20    | 66.7                  |
|                  | إدارة دنيا        | 6     | 20.0                  |
|                  | إدارة وسطى        | 3     | 10.0                  |
|                  | إدارة عليا        | 1     | 3.3                   |
|                  | الاجمالي          | 30    | 100%                  |

من الجدول رقم (7) تم استخلاص النتائج الآتية:

- بالنسبة للنوع : اظهرت النتائج الاحصائية ان عدد الاناث اكبر من عدد الذكور , حيث بلغت عدد الذكور 10 فرد بنسبة 33.3 من اجمالي العينة , بينما بلغت عدد الاناث 20 مفردة بنسبة 66.7 من اجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:

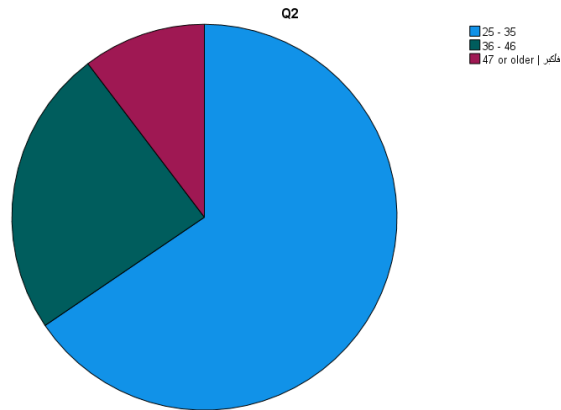


- بالنسبة للفئة العمرية : اظهرت النتائج الاحصائية ان عدد الفئة العمرية من 25 - 35 اكبر من الفئتين التاليتين و حيث بلغت عددها 20 مفردة بنسبة 66.7 من اجمالي العينة و الفئة التالية 36 - 46 حيث بلغ عددها 7 افراد بنسبة 23.3 من اجمالي العينة و الفئة التالية 47 فاكبر حيث بلغ عددها 3 بنسبة 10.0 من اجمالي العينة كما موضح بالشكل التالي :

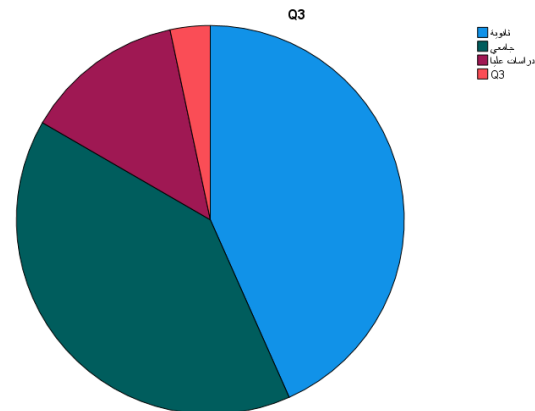


- بالنسبة عدد سنوات الخبرة : اظهرت النتائج الاحصائية ان خبرة 5 سنوات متفوقة الخبرات الاحرة حيث بلغ عددها 17 فرد بنسبة 56.7 من اجمالي العينة , وحيث بلغ عدد خبرات من 5 الى 10 سنوات 6 افراد بنسبة 20.0

من اجمالي العينة , وحيث بلغ خبرات من 11 الي 15 سنة بنسبة 16.7 من اجمالي العينة . وحيث بلغ خبرة من 16 سنة فاكتر 2 بنسبة 6.7 من اجمالي العينة كما هو موضع بالشكل التالي :

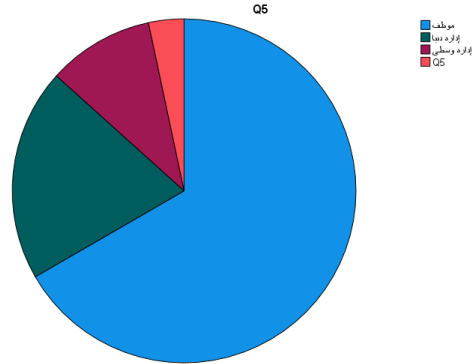


- بالنسبة المستوى التعليمي : اظهرت النتائج الاحصائية ان مرحلة الثانوية متفوقة المراحل الاخرى حيث بلغ عددها 13 فرد بنسبة 43.3 من اجمالي العينة , وحيث بلغ عدد الجامعة 12 فرد بنسبة 40.0 من اجمالي العينة , وحيث بلغ عدد الدراسات العليا 4 افراد بنسبة 13.3 من اجمالي العينة . وحيث بلغ عدد اخرى 1 بنسبة 3.3 من اجمالي العينة كما هو موضع بالشكل التالي:



- بالنسبة الى المنصب : اظهرت النتائج الاحصائية ان منصب الموظف عدده اكبر من المناصب الاخرى حيث بلغ عدده 20 فرد بنسبة 66.7 من اجمالي العينة , وحيث بلغ عدد منصب إدارة دنيا عدد 6 افراد بنسبة 20.0 من

اجمالي العينة , وحيث بلغ عدد منصب إدارة وسطي 3 بنسبة 10.0 افراد من اجمالي العينة . و حيث بلغ عدد منصب إدارة عليا فرد واحد بنسبة 3.3 من اجمالي العينة كما هو موضع بالشكل التالي:



### 4.3 قياس صدق 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 (Average Variance Extracted) AVE. Cronbach's alpha, من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM (Structural equation modeling) باستخدام برنامج التحليل الاحصائي 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 التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) المستخرج

التباين صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتهي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتهي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معاملات 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 . وفقا ل(Hair et al 2006)

(الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة بـ) معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي الاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 , كما يلي

جدول (8)

| المتغير          |                    | العبارات | KMO | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين المستخرج |       |
|------------------|--------------------|----------|-----|----------------|-------------------|----------|------------------------|-------|
| الرقابة الإدارية | الهيكل التنظيمي    | A1       | 335 | 841            | 553               | 0.00     | 1.849                  | 289.6 |
|                  |                    | A2       | 335 | 787            | 634               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | A3       | 335 | 858            | 686               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | A4       | 335 | 645            | 568               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | A5       | 335 | 625            | 628               | 0.00     |                        |       |
|                  | التقارير الإدارية  | B1       | 335 | 816            | 721               | 0.00     | 700.25                 |       |
|                  |                    | B2       | 335 | 669            | 628               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | B3       | 335 | 692            | 553               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | B4       | 335 | 713            | 728               | 0.00     |                        |       |
|                  | البيئة الرقابية    | C1       | 335 | 771            | 736               | 0.00     | 238.75                 |       |
|                  |                    | C2       | 335 | 860            | 568               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | C3       | 335 | 527            | 780               | 0.00     |                        |       |
| C4               |                    | 335      | 538 | 574            | 0.00              |          |                        |       |
| إدارة الوقت      | أنواع إدارة الوقت  | AA1      | 263 | 641            | 574               | 0.00     | 2.831                  | 1000  |
|                  |                    | AA2      | 263 | 517            | 622               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AA3      | 263 | 503            | 561               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AA4      | 263 | 533            | 553               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AA5      | 263 | 528            | 628               | 0.00     |                        |       |
|                  | خطوات إدارة الوقت  | AB1      | 263 | 761            | 682               | 0.00     | 1.037                  |       |
|                  |                    | AB2      | 263 | 423            | 561               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AB3      | 263 | 577            | 805               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AB4      | 263 | 384            | 769               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AB5      | 263 | 599            | 670               | 0.00     |                        |       |
|                  | أساليب إدارة الوقت | AC1      | 263 | 711            | 682               | 0.00     | 476.3                  |       |
|                  |                    | AC2      | 263 | 747            | 649               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AC3      | 263 | 793            | 660               | 0.00     |                        |       |
|                  | مضيعات الوقت       | AD1      | 263 | 817            | 670               | 0.00     | 252                    |       |
|                  |                    | AD2      | 263 | 526            | 614               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AD3      | 263 | 579            | 612               | 0.00     |                        |       |
|                  |                    | AD4      | 263 | 507            | 761               | 0.00     |                        |       |

|                      |     |     |     |     |      |      |  |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|------|------|--|
| العمليات<br>الإدارية | AF1 | 263 | 488 | 817 | 0.00 | 44.8 |  |
|                      | AF2 | 263 | 356 | 721 | 0.00 |      |  |
|                      | AF3 | 263 | 543 | 632 | 0.00 |      |  |
|                      | AF4 | 263 | 535 | 736 | 0.00 |      |  |
|                      | AF5 | 263 | 533 | 686 | 0.00 |      |  |

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق الرقابة الإدارية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده) , عند قيم أكبر من ٠.٧ . بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١ . وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس . كذلك , من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE , يتضح ان قيمته لمتغير (الرقابة الإدارية) هو ٠.٥٦٥ > ٠.٥ , وفقا لذلك , فقد تحقق الصدق التقاربي بالاستبانة .

مقياس تطبيق إدارة الوقت: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٠.٧ . بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك , من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (إدارة الوقت) ككل الذي يساوي ٠.٧٣٦ , كذلك قيم متوسط التباين المستخرج (ابعاد المتغير) هي : ٠.٧٧٠, ٠.٧٥٨ , على الترتيب. وفقا لذلك , فقد تحقق الصدق التقاربي بالاستبانة .

### 4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الاصدار 28. وفقا لـ (al et Hair , 2010) يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جدول (9)

| المتغير          |                    | عدد العبارات | Cronbach`s alpha |     |
|------------------|--------------------|--------------|------------------|-----|
| الرقابة الإدارية | الهيكل التنظيمي    | 5            | 3.572            | 731 |
|                  | التقارير الإدارية  | 4            | 2.887            |     |
|                  | البيئة الرقابية    | 4            | 2.830            |     |
| دائرة الوقت      | أنواع إدارة الوقت  | 5            | 4.153            | 838 |
|                  | خطوات إدارة الوقت  | 5            | 4.200            |     |
|                  | أساليب إدارة الوقت | 3            | 2.471            |     |
|                  | مضيعات إدارة الوقت | 4            | 3.319            |     |
|                  | العمليات الإدارية  | 5            | 4.159            |     |

(المتغير الاول والابعاد): أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.847، 0.756، 0.785)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ووفقاً (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(المتغير الثاني والابعاد): أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.847، 0.756، 0.785)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ووفقاً (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
|-------|-------|-----------|

يوضح الجدول (10) دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول 10 : دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------|
| من 1 إلى أقل من 2    | غير موافق               | من 0% إلى 33,33%     | موافقة منخفضة                 |
| من 2 إلى أقل من 3    | محايد                   | من 33,34% إلى 66,66% | موافقة متوسطة                 |
| من 3 إلى أقل من 5    | موافق                   | من 66,67% إلى 100%   | موافقة مرتفعة                 |

| مستوى الأهمية | الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير           |
|---------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| مرتفع         | موافق         | 3.069             | 1.849           | الهيكل التنظيمي   |
| مرتفع         | موافق         | 2.630             | 700.25          | التقارير الإدارية |
| مرتفع         | موافق         | 2.658             | 238.75          | البيئة الرقابية   |
| مرتفع         | موافق         | 2.938             | 2.831           | أنواع إدارة الوقت |
| مرتفع         | موافق         | 3.487             | 1.037           | خطوات إدارة الوقت |

|             |                    |       |      |       |        |       |       |       |       |
|-------------|--------------------|-------|------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| إدارة الوقت | أساليب إدارة الوقت | 476.3 | 1000 | 1.991 | 14.665 | موافق | موافق | مرتفع | مرتفع |
|             | مضيعات إدارة الوقت | 252   |      | 2.657 |        | موافق |       | مرتفع |       |
|             | العمليات الإدارية  | 44.8  |      | 3.592 |        | موافق |       | مرتفع |       |

| المتغير           |                     | الهيكل التنظيمي | التقارير الإدارية | أنواع إدارة الوقت | خطوات إدارة الوقت |
|-------------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| الهيكل التنظيمي   | Pearson correlation | 1               | *146              | *406              | *450              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | 001.>           | 001.>             | 001.>             | 001.>             |
|                   | N                   | 30              | 30                | 30                | 30                |
| التقارير الإدارية | Pearson correlation | *146            | 1                 | *550              | *630              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | 001.>           | 001.>             | 001.>             | 001.>             |
|                   | N                   | 30              | 30                | 30                | 30                |
| أنواع إدارة الوقت | Pearson correlation | *406            | *550              | 1                 | *498              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | 001.>           | 001.>             | 001.>             | 001.>             |
|                   | N                   | 30              | 30                | 30                | 30                |
| خطوات إدارة الوقت | Pearson correlation | *450            | *630              | *498              | 1                 |
|                   | Sig. (2-tailed)     | 001.>           | 001.>             | 001.>             | 001.>             |
|                   | N                   | 30              | 30                | 30                | 30                |

الارتباط الخطي بين تطبيق الرقابة الإدارية (كمتغير مستقل) وممارسات إدارة الوقت وأبعادها (كمتغير تابع):

• تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.146) بين تطبيق الرقابة الإدارية كمتغير مستقل وممارسات إدارة الوقت (اجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

• تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق الرقابة الإدارية كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد إدارة الوقت (أنواع إدارة الوقت و خطوات إدارة الوقت ر) عند معامل ارتباط: 0.460 و 0.450 على الترتيب، كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

.يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

◆ الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة الوقت وبين إدارة الوقت ككل، وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين إدارة الوقت وبين أبعادها (أنواع إدارة الوقت و خطوات إدارة الوقت) عند مستوى دلالة (0.01)

## فصل الملاحق

## استبيان

### تحية طيبة،

يشرفني أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد ل أغراض البحث العلمي بهدف أطروحة بعنوان " تأثير العلاقة بين الرقابة الإدارية و إدارة الوقت "، و الذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تضمنها استمارة الاستبيان، و التي نوضح مدلولاتها فيما يلي :

**الرقابة الإدارية :** أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجود بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها . والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة.

**إدارة الوقت :** يمكن تعريف علم إدارة الوقت بأنه أحد فروع علم الإدارة التي تهتم باستثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى، وتسخير به زيادة إنتاجية العاملين في وقت محدد . يعتبر استثمار الوقت والاستفادة منه من سمات المدير الناجح، وهي التي تضع حداً فاصلاً بين الشخص الناجح والفاشل، وتعتبر سمة تنظيم الوقت وتقسيمة لتحقيق الأهداف والواجبات واحدة من سبل النجاح.

من أجل ذلك نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي ، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير و الاحترام

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

١ ( الجنس :

ذكر

انثى

٢ ( العمر :

من ٢٥ إلى ٣٥ سنة

من ٣٦ إلى ٤٦ سنة

من ٤٧ فأكثر

٣ ( المستوى التعليمي

ثانوي فأقل

جامعي

دراسات عليا

أخرى

٤ ( الحالة الاجتماعية

اعزب

متزوج

٤ ( الخبرة المهنية :

أقل من ٥ سنوات

من ٥ إلى ١٠ سنوات

١٦ سنة فأكثر

من ١١ إلى ١٦ سنة

٥) المنصب :

إدارة عليا  إدارة وسطى

إدارة دنيا  موظف

| المتغير          | أبعاد التغير                     | عدد البيانات | المصدر                                                                    |
|------------------|----------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------|
| الرقابة الإدارية | البعد الأول : الهيكل التنظيمي    | ٦            | بوعيشة كمال - خضران<br>زكريا<br>2023<br>أثر الرقابة على الأداء<br>الوظيفي |
|                  | البعد الثاني : التقارير الإدارية | ٦            |                                                                           |
|                  | البعد الثالث : البيئة الرقابية   | ٤            |                                                                           |

| الرقم                               | الفقرة                                                            | موافق | محايد | غير موافق |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| <b>البعد الأول: الهيكل التنظيمي</b> |                                                                   |       |       |           |
| 1                                   | يتسم الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالوضوح والمرونة                    |       |       |           |
| 2                                   | يوضح الهيكل التنظيمي آلية تدفق العمل والمهام                      |       |       |           |
| 3                                   | يوضح الهيكل التنظيمي حدود السلطة والمسؤولية                       |       |       |           |
| 4                                   | توضح بطاقة الوصف الوظيفي المسؤوليات والواجبات للعاملين في مؤسستكم |       |       |           |
| 5                                   | يشارك العاملون في اعداد بطاقة الوصف الوظيفي                       |       |       |           |

|                                        |                                                                                |  |  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 6                                      | تعتبر الصلاحيات الممنوحة للعاملين كافية للقيام بأعمالهم                        |  |  |
| <b>البعد الثاني: التقارير الإدارية</b> |                                                                                |  |  |
| 7                                      | تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية                                 |  |  |
| 8                                      | تستخدم تقارير قياس كفاءة العاملين كأحدى أدوات الرقابة الإدارية                 |  |  |
| 9                                      | يتم المحافظة على السجلات والملفات الرسمية بصورة دقيقة ومنظمة                   |  |  |
| 10                                     | أتابع المراسلات الرسمية الصادرة والواردة وأوثقها في سجل الصادر والسجل الوارد   |  |  |
| 11                                     | تعتمد وسيلة رسمية في تبادل وإرسال التقارير والرسائل في المؤسسة                 |  |  |
| 12                                     | أرفع التقارير الإدارية الدورية والسنوية بصورة منتظمة للمسؤولين                 |  |  |
| <b>البعد الثالث: البيئة الرقابية</b>   |                                                                                |  |  |
| 13                                     | تلتزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالمعرفة المتخصصة في مجال عملهم          |  |  |
| 14                                     | تحرص الإدارة على توافر الكفاءة والمهنية والأمانة عند اختيار العاملين في الشركة |  |  |
| 15                                     | تلتزم بيئة الرقابة في الشركة العاملين بالنزاهة والقيم الأخلاقية                |  |  |
| 16                                     | يكشف نظام الرقابة مظاهر العجز في الأداء واقتراح وسائل تفادي هذا العجز          |  |  |

| المتغير     | أبعاد المتغير                    | عدد البيانات | المصدر                                                                                                   |
|-------------|----------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الوقت | البعد الأول: أنواع إدارة الوقت   | 5            | إيمان بوضرة - إكرام بن شريبر<br>2021<br>دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية |
|             | البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت  | 5            |                                                                                                          |
|             | البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت | 3            |                                                                                                          |
|             | البعد الرابع: مضيعات الوقت       | 4            |                                                                                                          |

|  |   |                                 |
|--|---|---------------------------------|
|  |   |                                 |
|  | 5 | البعد الخامس: العمليات الإدارية |

| الرقم                                   | الفقرة                                                                                  | موافق | محايد | غير موافق |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| <b>البعد الأول: أنواع إدارة الوقت</b>   |                                                                                         |       |       |           |
| 1                                       | يعمل الموظف في مؤسسة جريز على تعلم مهارة أداء العمل بصورة صحيحة في الوقت الصحيح         |       |       |           |
| 2                                       | يعمل المديرين في مؤسسة جريز على توضيح الأهداف للعاملين                                  |       |       |           |
| 3                                       | يعمل المديرين في مؤسسة جريز على تقليل الوقت الضائع                                      |       |       |           |
| 4                                       | يعمل مديري مؤسسة جريز على تحليل الوقت من خلال تحديد الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة       |       |       |           |
| 5                                       | يعمل مديري وموظفي مؤسسة جريز على الالتزام بتواريخ وانجاز المهام                         |       |       |           |
| <b>البعد الثاني: خطوات إدارة الوقت</b>  |                                                                                         |       |       |           |
| 6                                       | يعمل موظفي مؤسسة جريز أوقات إضافية من أجل زيادة الإنتاجية                               |       |       |           |
| 7                                       | يعمل موظفي مؤسسة جريز على تنفيذ الخططة الأولويات التي رسمتها المؤسسة للوصول إلى الأهداف |       |       |           |
| 8                                       | يتهرب موظفي مؤسسة جريز بين الحين والآخر من انجاز المهام الموكلة إليهم نظرا لصعوبتها     |       |       |           |
| 9                                       | يستغل موظفي مؤسسة جريز وقت فراغهم في ممارسة هواياتهم                                    |       |       |           |
| 10                                      | يرفض موظفي مؤسسة جريز القيام بالأعمال العاجلة وغير الضرورية                             |       |       |           |
| <b>البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت</b> |                                                                                         |       |       |           |
| 11                                      | توفر مؤسسة جريز الظروف المناسبة للعمل من أجل تحقيق أهدافها                              |       |       |           |
| 12                                      | توفر مؤسسة جريز أدوات الوقاية من حوادث العمل                                            |       |       |           |
| 13                                      | يتحمل موظفي مؤسسة جريز مسؤولية عملهم                                                    |       |       |           |
| <b>البعد الرابع: مضيعات الوقت</b>       |                                                                                         |       |       |           |
| 14                                      | يتجنب موظفي مؤسسة جريز تضييع الوقت في محادثات الداخلية والخارجية أثناء العمل            |       |       |           |
| 15                                      | يتجنب موظفي مؤسسة جريز تلقي المكالمات الهاتفية أثناء فترة عملهم                         |       |       |           |
| 16                                      | يحاول موظفي مؤسسة جريز تفادي الزيارات المفاجئة للأهل والأصدقاء أثناء العمل              |       |       |           |

|                                        |                                                                        |  |  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 17                                     | يقوم موظفي ومديري مؤسسة جرير بأعمال دون التخطيط المسبق لها             |  |  |
| <b>البعد الخامس: العمليات الإدارية</b> |                                                                        |  |  |
| 18                                     | يقوم موظفي مؤسسة جرير بالخروج من العمل قبل انتهاء أوقات الدوام         |  |  |
| 19                                     | يقوم مديري مؤسسة جرير بتوجيه العمال وإرشادهم في مجال عملهم             |  |  |
| 20                                     | يزود المدير والموظفين بالمعلومات اللازمة لتنفيذ عملهم                  |  |  |
| 21                                     | يقوم موظفي مؤسسة جرير بتنظيم مهامهم وتنفيذها بدقة                      |  |  |
| 22                                     | يعمل موظفي مؤسسة جرير على تنفيذ القرارات الموكلة إليهم في الوقت المحدد |  |  |

رابط الموقع الالكتروني للاستبيان

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd61vIkWz0Y5O9SbAgRXVyTvqppf0D1q2uVKIIFr4loqgfHCA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd61vIkWz0Y5O9SbAgRXVyTvqppf0D1q2uVKIIFr4loqgfHCA/viewform?usp=sf_link)

### المراجع

أشلى دونوهو من كتاب كيفية تحسين أداء الموظفين (كتبه راني جوزيف 2023)

- 1- منصة المجالات العلمية الجزائرية
- 2- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- 3- تعريف الرقابة ومفهومها (كتبه ايمان الحيارى 2015) من جريدة الموضوع
- 4- حمد عبد السلام: آراء ونظرات في الإدارة، القاهرة 1٩٨٠.
- 5- بكر القباني: الوجيز في الإدارة العامة، القاهرة 1٩٧٧.

- ٧- حسين حسن عمار: العملية الإدارية، الرياض 1٩٨٠.
- ٨- عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، القاهرة 1٩٧2.
- ٩- عبد الكريم درويش: أصول الإدارة العامة، القاهرة 1٩٨٠.
- 10- علي السلمي: التخطيط والمتابعة، القاهرة 1٩٨٨.
- 11- د. عوني الهلسا: الرقابة الإدارية، معهد الإدارة، عمان 1٩٩٠.
- 12- فالح محمد حسن: الرقابة الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، عمان 1984.
- 13- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان 1٩٨٥.
- 14- فوزي حبيبش: مبادئ الإدارة العامة، بيروت 1٩٧٨.
- 15- كمال جعفر: الرقابة وتقويم الأداء، الرياض 1٩٨٠.
- 16- محمد ياغي: مبادئ الإدارة العامة، الرياض 1٩٨3.
- 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 -20
- 21- مان بوصرة - إكرام بن شريز. دور إدارة الوقت في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية 2021
- 22- بوعيشة كمال - خضران زكريا، أثر الرقابة على الأداء الوظيفي 2023
- 23- [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd61vIkWz0Y5O9SbAgRXVyTvqppf0D1q2uVKIIFr4loqgfHCA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd61vIkWz0Y5O9SbAgRXVyTvqppf0D1q2uVKIIFr4loqgfHCA/viewform?usp=sf_link)