



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع

العنوان :

نظام الرقابة و تأثيره على إدارة الوقت بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري
- الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر – تخصص : تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتورة

أد : بن وهيبة نورة

إعداد الطالب (ة) :

- عباس نورهان

- نهدي صبرينة

لجنة المناقشة :

| الاسم و لقب الأستاذ (ة) | الدرجة العلمية | الصفة |
|-------------------------|------------------|-------------|
| دريس لعبيدي | أستاذ محاضر - أ- | رئيسا |
| مدار هدي | أستاذ محاضر - ب- | مضوا ممتحنا |
| بن وهيبة نورة | أستاذ | مشرفا |

السنة الدراسية: 2024/2023

شكر و عرفان

أولاً و قبل كل شئ نحمد الله على نعمة التي لا تعد و لا تحصى و بفضلته و عظيم سلطانه الذي أعاننا على انجاز هذا العمل و إتمامه و الذي نرجو ان يكون في المستوى و لقوله تعالى ".... لئن شكرتم لأزيدكم"....

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم و ميزنا بالعقل و وهبنا القوة و التوفيق.

نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى التي أعطتنا من وقتها و اهتمامها و حسن توجيهها و التي لم تبخل علينا و التي رافقتنا طول السنة نشكرها على صبرها و تعاونها و تشجيعها المتواصل الأستاذة الدكتورة

المشرفة

"بن وهيبة نورة"

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم هذه المناقشة .

و الشكر الوصول لكل عمال و أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

بجامعة الشاذلي بن جديد "الطارف"

نشكر كل من وقف معنا من بعيد أو من قريب على انجاز هذا البحث

إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة
والتعب ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبى وارفع قبعتي بكل
فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضا لأنك وفقنتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلميوبكل حب اهدي
ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وإعطاني بلا مقابل
إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة داعمي الأول في
مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي :أبي الغالي.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي
الشدائد بدعائها : أُمي الغالية أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

إلى من بهم اكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها
والى من عرفت معهم معنى الحياة :أخواتي غادة، همسة، عبد الرحمان، رامي.

إلى من كانوا ميلادي وتذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم : إيناس،
أشواق، إلى صديقاتي أدامهم الله.

إلى كل من نساه قلمي فهو مدون في فؤادي إلى كل ضيف في الحياة إلى كل
من وسعه قلبي ونسيته هفوة قلمي.

نورهان

إهداء

"و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد له ما تم جهد و لا ختم سعى إلا
بفضله و ما تخطى العبد من عقبات و صعوبات إلا بتوفيقه و معونته بفضل
من الله أتممت مسيرتي الجامعية اللهم انفعني بما علمتني و انفع بي

فالحمد لله على حسن التمام و الختام

أهدي عملي الى من كلفه الله بالهيبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون
انتظر .. إلى من اسمه بكل فخر .. الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام
مترجمة في تقديسه للعلم

"أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره. "

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب و معنى الحنان و التفاني .. إلى
بسمة الحياة و سر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم
جراحي إلى أغلى الحبايب

"أمي الحبيبة."

إلى إخوتي و أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

الى من كانوا ميلادي و تذوقت معهم أجمل اللحظات : الهام ، تقوى ، نورهان
، أميرة ، سارة ، أدامكم الله.

صبرينة

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| | الشكر و العرفان |
| | الاهداء |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| | فهرس المحتويات |
| | الملخص |
| أ | المقدمة |
| | الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي و المنهجي للدراسة |
| 5 | توطئة الفصل الأول |
| 6 | أولا : الإطار النظري |
| 6 | 1 - الإشكالية |
| 9 | 2- أسباب اختيار الموضوع |
| 9 | 3- أهمية الدراسة |
| 9 | 4- أهداف الدراسة |
| 10 | ثانيا : الإطار المفاهيمي |
| 10 | 1 المفاهيم الأساسية |
| 10 | 1-1 نظام |
| 10 | 1-2 الرقابة |
| 11 | 1-3 إدارة |
| 12 | 1-4 الوقت |
| 14 | 2 - المفاهيم المقاربة |
| 14 | 1-2 الالتزام المهني |

| | |
|--|------------------------------------|
| 14 | 2-2 التسيير |
| 15 | 3-2 الإدارة |
| 15 | 4-2 الإدارة الالكترونية |
| 16 | ثالثا الإطار المنهجي |
| 16 | للمنهج المستخدم |
| 17 | 2- أدوات جمع البيانات |
| 17 | 1- الاستثمارة |
| 17 | 2- مجالات الدراسة |
| 17 | 1 المجال المكاني |
| 18 | 2 المجال الزمني |
| 19 | 3 المجال البشري |
| 21 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني الخلفية النظرية | |
| 24 | توطئة الفصل الثاني |
| 25 | أولا : الدراسات السابقة |
| 26 | 1 الدراسات الجزائرية |
| 39 | ثانيا : الاتجاهات النظرية |
| 40 | نظرية العلاقات الإنسانية |
| 41 | نظرية الإدارة بالأهداف |
| 43 | 3-نظرية التفاعلية الرمزية |
| 46 | خلاصة الفصل الثاني |
| الفصل الثالث : قراءة نظرية حول نظام الرقابة و ادارة الوقت | |
| 49 | توطئة الفصل الثالث |
| 50 | أولا: قراءة نظرية حول نظام الرقابة |
| 50 | أهداف نظام الرقابة |
| 51 | أهمية نظام الرقابة |

| | |
|-----|---|
| 52 | خصائص نظام الرقابة |
| 54 | خطوات نظام الرقابة |
| 55 | أنواع الرقابة |
| 57 | مبادئ الرقابة |
| 59 | مجالات استخدام الرقابة |
| 61 | أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة |
| 62 | ثانيا - قراءة نظرية حول إدارة الوقت |
| 62 | أهمية إدارة الوقت |
| 65 | دوافع دراسة إدارة الوقت |
| 67 | فوائد إدارة الوقت |
| 69 | مبادئ إدارة الوقت |
| 70 | أساليب إدارة الوقت |
| 74 | خصائص إدارة الوقت |
| 75 | خطوات الإدارة الناجحة للوقت |
| 76 | مكونات الإدارة الناجحة للوقت |
| 77 | نتائج الإدارة الفعالة للوقت |
| 78 | معوقات إدارة الوقت |
| 81 | خلاصة الفصل الثالث |
| | الفصل الرابع: المعالجة الميدانية للدراسة |
| 84 | توطئة الفصل الرابع |
| 85 | أولا : عرض و تحليل المعطيات الميدانية |
| 120 | ثانيا : نتائج الفصل الرابع |
| 124 | خلاصة الفصل الرابع |
| 126 | خاتمة |
| 128 | قائمة المصادر و المراجع |
| 130 | الملاحق |

فهرس الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 85 | توزيع العينة حسب الجنس | 01 |
| 86 | توزيع العينة حسب الفئة العمرية | 02 |
| 87 | يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية | 03 |
| 88 | يبين قيام الرقابة التنظيمية بالتخطيط وإدارة الوقت | 04 |
| 89 | يبين وظيفة الرقابة التنظيمية | 05 |
| 90 | يبين أسلوب الرقابة التنظيمية في المؤسسة | 06 |
| 91 | يبين دور الرقابة التنظيمية في المؤسسة | 07 |
| 92 | يبين هدف الرقابة التنظيمية في المؤسسة | 08 |
| 93 | يبين إعطاء الرقابة المعلومات الصحيحة لشكل الداء الفعلي في الوقت الصحيح | 09 |
| 94 | يبين ان الرقابة التنظيمية تحدث توازنا بين فعالية الإدارة و إدارة الوقت | 10 |
| 95 | يبين أساليب و أدوات الرقابة التنظيمية | 11 |
| 96 | يبين مجالات الرقابة التنظيمية في المؤسسة | 12 |
| 97 | يبين مساهمة الرقابة في تحقيق التعاون و التكامل | 13 |
| 98 | يبين مساهمة الرقابة التنظيمية في تصحيح و عدم تكرار الأخطاء | 14 |
| 99 | يبين كيفية التعامل مع مشكلات العمل | 15 |

| | | |
|-----|---|----|
| 100 | يبين الأطراف المشرفين على سير العملية الرقابية | 16 |
| 101 | يبين نظام الرقابة المعمول به في المؤسسة | 17 |
| 102 | يبين أن المسؤول في العمل هو المتحكم المباشر | 18 |
| 103 | يبين مساهمة الرقابة على مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح | 19 |
| 104 | يبين أن نظام الرقابة داخل المؤسسة نظام فعال | 20 |
| 105 | يبين أن الالتزام في العمل راجع إلى الضمير المهني /الرقابة التنظيمية / الاثنين معا | 21 |
| 106 | يبين إن الرقابة تركز على نقاط السيئة و نقاط الضعف | 22 |
| 107 | يبين المشاكل التي تواجه نظام الرقبة | 23 |
| 108 | يبين الصعوبة في تحديد معايير و مؤشرات الرقابة | 24 |
| 109 | يبين تأثير العلاقات الاجتماعي على وظيفة الرقابة التنظيمية بالمؤسسة | 25 |
| 110 | يبين افتقار نظام الرقابة إلى المرونة و بقاءه ضمن اطر جامدة | 26 |
| 111 | يبين أن المؤسسة تقوم بوضع مجموعة من اللوائح و الإجراءات لتنظيم الوقت | 27 |
| 112 | يبين الالتزام بالحضور يوميا التغيب إلا لسبب قانوني | 28 |
| 113 | يبين الالتزام بالموعد الرسمي للخروج من العمل | 29 |
| 114 | يبين الالتزام بأداء العمل في الوقت | 30 |
| 115 | يبين الشعور بالنجاح في استغلال الوقت | 31 |
| 116 | يبين كيفية إدارة وقتك | 32 |
| 117 | يبين الأساليب الفعالة لتسيير إدارة الوقت بالمؤسسة | 33 |
| 118 | يبين العلاقة بين التسيير الإداري و الإدارة الالكترونية | 34 |

فهرس الأشكال :

| <u>الصفحة</u> | <u>عنوان الشكل</u> | <u>الرقم</u> |
|---------------|---------------------------------------|--------------|
| 73 | شكل يبين خطوات الإدارة الناجحة للوقت | 01 |
| 75 | شكل يبين مكونات الإدارة الفعالة للوقت | 02 |
| 76 | شكل يبين أهداف التفويض | 03 |

ملخص :

تعد الرقابة إحدى الوظائف في العمل الإداري إذ يستطيع بواسطتها المسؤولين الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، أي أنها وظيفة تكمن من مراجعة العمل الذي يتم تأديته و كذلك إظهار أسباب التقصير في العمل وكيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه القصور و الانحرافات مرة أخرى ، و الرقابة بذلك هي وظيفة هامة و أساسية لكل المستويات الإدارية سواء العليا أو الدنيا ، كما أنها عملية مرتبطة بكل الوظائف الإدارية الأخرى فهي ترتبط بالتخطيط حيث تساعد المسؤولين على الكشف عن أوجه القصور و الانحرافات والمشكلات التي تظهر في الخطة التي تم وضعها، مما يمكن من تعديل تلك الخطط أو تغييرها لو تطلب الأمر ذلك ، تتصل بذلك اتصالا مباشرا بالتنظيم فتكشف للمؤسسين عن أي خلل قد يتسرب إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و ترتبط الرقابة أيضا بالتنسيق و إصدار الأوامر إذ يتمكن المسؤول من خلالها من متابعة الأوامر و التعليمات التي يضعها للعاملين و مدى تنفيذهم أو عدم تنفيذهم لها و من ثم معالجة أسباب التقصير أو القضاء عليها.

إذ يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة هو أساس لنجاح أي مؤسسة حيث يعتبر أثنى ما يملكه الفرد و من هذا لا يستطيع إدارة وقته لا يمكنه أن يدبر أي شيء ، لهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن نهتم بها في حياتنا اليومية عامة و الحياة الإدارية، خاصة حيث أن الإدارة الرشيدة ترتبط ارتباطا و وثيقا بتنمية المؤسسة من جميع الجوانب ، خاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة التي تمتاز بالسرعة و الحداثة .

و بناء على هذا سعت هذه الدراسة للكشف عن نظام الرقابة و تأثيره على إدارة الوقت بالبنك الوطني الجزائري -الطارف-

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى تحديد الإشكالية و أسباب اختيار الموضوع و أهمية و أهداف ،بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية و المقاربة ،حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي كضرورة بحثية و اخترنا الاستمارة ضمن أدوات جمع البيانات ثم التطرق إلى سجلات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية ، ثم قمنا باختيار العينة المكونة من 30 فردا و هيا عبارة عن عينة المسح الشامل

حيث تطرقنا في الفصل الثاني إلى استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و فصل عرض النظريات المقترحة في الدراسة

أما في الفصل الثالث باستعراض كل المتغير في نظام الرقابة و إدارة الوقت حيث تطرقنا في المتغير الأول إلى أهداف و أهمية و خصائص و خطوات و أنواع و مبادئ و مجالات نظام الرقابة إضافة إلى

أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة أما المتغير الثاني تطرقنا إلى أهمية ودوافع وفوائد ومبادئ وأساليب و خصائص و خطوات و مكونات و نتائج و معوقات إدارة الوقت .

أما في الفصل الرابع قمنا بالمعالجة الميدانية للدراسة ، و ذلك بتحليل البيانات كميا و كيفيا و التوصل إلى النتائج العامة، عن نظام الرقابة و إدارة الوقت و إدارة كل منهما في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها إضافة إلى ذلك العمل على اكتشاف المعوقات و الانحرافات و ذلك من اجل العمل عليها و التمكن من حلها و الحد منها إضافة إلى ذلك مدى تأثير نظام الرقابة على إدارة الوقت بالمؤسسة الجزائرية « البنك الوطني الجزائري -الطارف- .

Oversight is one of the functions at work through which administrative officials can verify the extent of implementation of the objectives, set for the institution it is a function that enables reviewing the work, that is being performed as well as showing the reasons for negligence in the work, and how to address it to prevent the occurrence of such deviations again it is an important function and essential for all administrative levels and is a process linked to all other administrative functions it is related to planning and helps officials detect deviations and problems, that may appear in the plan if necessary it is directly connected to the organization, and reveals to those responsible any defect that may appear in the organization organizational structure control is linked to coordination and issuing orders as the official is able to follow up on the orders and instructions he gives to workers and the extent to which they implement them or not and the address or eliminate the causes of negligence.

-Time is one of the most important of management. It is most valuable thing an individual possesses whoever, can not manage anything therefore time management is considered one of basics that we must take care of in our daily life in general and administrative life in particular since goal management it is closely linked to the development of the institution and its development in all aspects especially in light of modern technology that is characterized by speed and modernity.

- This study sought to reveal the control system and its impact on time management at the national bank of al teref, in the first chapter the problem was identified the reasons for choosing the topic its importance and objective and the basic concepts and approach were defined we relied on the descriptive approach as a research necessity and chose the questionnaire as a tool for collecting data, the study records were spatial temporal and human and we chose the sample consisting of 30 people which is the comprehensive survey sample.

-In the second chapter we reviewed previous studies related to the subject of the study and theories proposed in the third chapter we reviewed the control system its objectives importance and

characteristes.....

-In the fourth chapter we conducted a field review of the study analywed the data, and reached general results about the control syste, and time management and the role of each of them , in helping the organization achieve its goals and working to discover deviations in order to work on them and solve them and the effect of the control system on time management in the algerian institution .



مقدمة

مقدمة:

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية متطلباتها و حقوقها خصوصا مع كبر حجمها و تشعبها و ذلك حفاظا على بقائها و استمراريتها هذا ما أدى بمسؤولي المؤسسات إلى ضرورة وضع نظام الرقابة الذي يعتبر من أهم الوظائف الإدارية، حيث يعمل على تحقيق الأداء و العمل، و تصحيح الانحرافات في نظام التنظيم على مستوياته المختلفة ، بما يساهم في سرعة تصحيحها و ضمان الأداء وفقا للخطط الموضوعية و توجيه التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط و التحقق من انجاز الأهداف.

إن التأكد من قيام المستويات الهرمية المختلفة للمؤسسة بواجباتها يؤدي بالضرورة إلى تطوير الإجراءات الرقابية، باعتبارها أحد أهم هذه الإجراءات التي من خلالها يتم فحص و تقييم كفاءة كافة الإجراءات و التأكد من سلامة البيانات و المعلومات و تشجيعا للالتزام بالسياسات الإدارية و رفع الكفاءة التشغيلية كل هذا زاد الاهتمام بالنظام الرقابي .

ونظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية و المهنية ،فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد متاحا لأفراد و المؤسسات على حد سواء بالتساوي بحيث يتاح لنا في كل يوم لنحيا فيها حياتنا و يصمم الكثيرون من على إنجاز أكبر قدر ممكن من المهام في كل ساعة، و بهذا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أهدافها و ذلك من خلال الاستثمار الفعال للوقت الرسمي المتاح.

فإدارة الوقت تعتبر فن قائما على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق، فهو أنذرو أثنى عناصر اي مشروع ،بهذا يمكن القول أن إدارة الوقت عبارة عن مجموعة من المبادئ و الممارسات و النظم التي تساعد على الاستفادة من الوقت إلى أقصى حدود.

و منه استنادا لما تم عرضه و من خلال طرحنا لموضوع نظام الرقابة و تأثيره على إدارة الوقت إلى

تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول أساسية و هي على النحو التالي:

❖ الفصل الأول:

تناولنا في الإطار المفاهيمي و المنهجي و الذي تضمن كل من الإشكالية و أسباب اختيار الموضوع و أهداف و أهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، عينة الدراسة.

❖ الفصل الثاني:

الخلفية النظرية للدراسة و الدراسات السابقة و التي تمثلت في النظريات و الدراسات المتعلقة بكل من نظام الرقابة و إدارة الوقت .

❖ الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل بالنسبة للمتغير الأول نظام الرقابة من حيث الأهمية و الأهداف و الخصائص و الخطوات و الأنواع و المبادئ و المجالات و أسباب الانحرافات التي تكشفها الرقابة أما بالنسبة للمتغير الثاني تناولنا إدارة الوقت من حيث الأهداف و الفوائد و الخصائص و الأساليب و المبادئ والمعوقات.

❖ الفصل الرابع:

تطرقنا إلى الإطار الميداني (التطبيقي) للدراسة و فيه تمت معالجة تحليل البيانات و تفرغ المعلومات الكيفية في جداول إحصائية بسيطة و مركبة و تحويلها إلى معلومات كمية (أرقام ، نسب مئوية) من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة حول موضوع الدراسة مع عرض خاتمة الدراسة و تزويد البحث العلمي بمجموعة من المراجع و الملاحق .

الفصل الأول:

الإطار النظري و المفاهيمي و المنهجي للدراسة

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

-توطئة الفصل الأول

-أولا : الإشكالية

➤ ثانيا : الإطار المفاهيمي

1 المفاهيم الأساسية

2 المفاهيم المقاربة

➤ ثالثا : الإطار المنهجي للدراسة

1 منهج الدراسة

2 أدوات جمع البيانات

3 مجالات الدراسة

4 عينة الدراسة

-خلاصة الفصل الأول

توطئة الفصل الأول :

يتناول هذا الفصل المعالجة المنهجية لموضوع البحث وذلك من خلال جملة من العناصر
تم التطرق فيها إلى طرح الإشكالية ، إضافة إلى جملة من التساؤلات و صياغة الفرضيات ،
ثم أسباب اختيار الموضوع ، كذلك أهمية و أهداف الدراسة ، ويليها تحديد أهم المفاهيم
الأساسية و المقاربة لفهم محتوى البحث أكثر حيث يعرف التحليل المفاهيمي بأنه سيرورة
تدرجية لتجسيد ما نريد ملاحظته . كما نخصص في هذا الجزء التعرف على المنهج الذي نرى
انه يسهل لنا الإجابة على تساؤلات الإشكالية ن فالمنهج مسألة جوهرية لأي علم، فبواسطته
نتمكن من تحديد الأدوات و تحديد مصادر المعلومات و يتحكم في النتائج التي نتوصل إليها
بواسطة جملة من الأدوات التي تساعدنا في التحليل و الفهم و التفسير للعلاقات المتواجدة بين
الظواهر .

أولاً: الإطار النظري:

1- الإشكالية:

فرض التطور التكنولوجي الذي شهدته البشرية أنماط جديدة في ميادين عديدة أكثر ملائمة في هذا العصر ولعل أكثر المجالات استفادة من هذا التطور هي المؤسسات الاجتماعية على اختلاف أنواعها اقتصادية ، ثقافية ، إعلامية ، سياسية ، إذ أن العمل داخل المؤسسة لم يعد كما كان سابقا فقد تضاعف كما ونوعا من خلال إدخال تقنيات جديدة تنظمه وتحدده من أجل النهوض بالمؤسسة ومن أبرز هذه الأنظمة هو نظام الرقابة إذ يعتبر هذا الأخير من المحاور الرئيسية التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق مصلحة الجميع من الرؤساء والمرؤوسين ، ولضمان السير الحسن للمؤسسة والدخول في مجال المنافسة والزيادة لتحقيق الاستمرارية ، وهذا لا يتحقق من دون نظام رقابي فعال م توازن ومتكامل كون الرقابة ضرورية لكل مستويات الإدارة في التنظيم فهي تهتم بالإشراف ، والتوجيه ، وكشف الأخطاء والانحرافات ، و أسباب حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها وتفاذي ، وبالتالي فهي تحرص على توفير الراحة و الأداء الجيد للعمال و التزامهم بالعمل داخل المؤسسة .

إذ يعتبر الوقت قيمة تقاس بها كفاءة العامل وتعكس الالتزام والمهام الموكلة إليه ومدى

احترامه للإجراءات والقوانين التي تضعها المؤسسة ، فالحديث اليوم عن المؤسسة الناجحة لا

يكون إلا بوجود عمال ملتزمين بالوقت المحدد لهم ، والذي يعتبر إستراتيجية توضع من أجل

تنفيذها والتي تتولى الهيئات الرقابية هذه المهمة ، فوجود العنصر الرقابي الجيد من شأنه

تحقيق نتائج تطابق وتوافق الخطط الموضوعة مسبقا والتي كان عامل الوقت أهم الأهداف التي

تطمح لها المؤسسة أو الدارة سواء كانت إستراتيجية قريبة المدى أو متوسطة المدى أو بعيدة

المدى فان الوقت هو من يحكم على نجاحها أو فشلها

وتعد الجزائر من بين الدول التي تبنت نظام الرقابة ، واعتمده المؤسسات في جميع القطاعات سواء كان قطاعات عمومية أو قطاعات خاصة و بنو عليها رقابة داخلية أو خارجية تمارس بواسطة أجهزة أو تنظيمات مختصة تشرف كل منها على نشاط معين من نشاطات و أعمال المؤسسة حتى لا يخرج العاملين عن القواعد والقوانين المفروضة الجزائرية .

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية من بين أهم المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على نظام الرقابة ، إلا أن في أحيان كثيرة ما يؤثر هذا النظام على بعض الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة كإدارة الوقت مثلا ، حيث أن الرقابة الذاتية تجعل الموظف مقيد بالمسؤولية المكلف بها دون الحاجة إلى مسؤول يملئ عليه واجباته ، فهو وحده المسؤول عن أدائه لمهامه بما يملئ عليه الالتزام الوظيفي إذ تعتبر هذه الأخيرة ثقافة وقيمة أخلاقية تتوفر في العامل المسؤول لرفع مستوى المؤسسة ، وذلك من خلال احترامه لعامل الوقت إذ أن المورد البشري الفعال والناجح الركيزة الأساسية التي تجعل المؤسسة تستمر وتحقق أهدافها وعكس هذا صحيح.

كما أن أسلوب الرقابة التنظيمية والتي يحدد من طرف هيئات رقابية مستقلة قد يؤثر من جهته في تفعيل إدارة الوقت ، كما أن القوانين الموضوعية من طرف الهيئات المتخصصة قد لا تشكل إيجابية العامل ولا تفتح له مجال للإبداع لاعتباره مقيد بفترات زمنية ، قد لا تكون ذات أهمية ولا يقدم فيه شيء أو ذلك بفعل الرقابة التنظيمية بالخروج عن المهام والوظائف المحددة مسبقا .

فيجد المورد البشري نفسه مجبرا عن القيام بمهام قد لا تقدم أي إسهام له أو للمؤسسة ، ولمعرفة مدى تأثير هذين الأسلوبين لا بد من معرفة العلاقة بين نظام الرقابة و إدارة الوقت ومدى تأثيرهما داخل المؤسسة الجزائرية.

- ما مدى تأثير نظام الرقابة على إدارة الوقت :

في الحقيقة أن هذه الإشكالية هي حوصلة لجملة من التساؤلات الفرعية التي تمس كافة جوانب وظيفة المراجعة الداخلية وخاصة الجانب النظري التنظيمي والتطبيقي منها و لعل أهم هذه التساؤلات ما يلي :

- كيف يساهم الالتزام المهني في تفعيل النظام الرقمي لإدارة الوقت ؟

- كيف يساهم التسيير الإداري في تفعيل الإدارة الالكترونية ؟

و للإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية فقد ارتأينا وضع الفرضيات التالية والتي ستكون بمثابة أداة توجيه .

- يساهم الالتزام المهني في تفعيل النظام الرقمي لإدارة الوقت.

- يساهم التسيير الإداري في تفعيل الإدارة الالكترونية .

2-أسباب اختيار الموضوع :

- قلة الدراسات حول الموضوع .
- قابلية إخضاع الدراسة للفحص الميداني .
- الرغبة والميل الشخصي للبحث في هذا الموضوع .
- الرغبة في التعرف على نظام الرقابة داخل المؤسسة الجزائرية .
- التعرف على أسس وقواعد تطبيق نظام الرقابة .
- الرغبة في معرفة تأثير النظام الرقابة على إدارة الوقت .

3 -أهمية الدراسة :

- التركيز على نظام الرقابة كأحد أهم عناصر المؤسسة .
- تعيين مدى ضرورة نظام الرقابة على إدارة الوقت داخل المؤسسات .
- يبين أهمية الوقت وضرورة استغلاله الأمثل في تحقيق أهداف المؤسسة .
- الحاجة إلى دراسات سوسيولوجية تخص واقع المؤسسة العمومية الجزائرية .

4 - أهداف الدراسة :

أ: أهداف ذاتية :

- محاولة جمع وترتيب التراث النظري حول موضوع الدراسة .
- محاولة وضع الارتباطات النظرية الملائمة بين متغيرات الدراسة .

ب :أهداف ميدانية :

- الوقوف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية الرقابة .
- إدراك الأثر المتبادل بين إدارة الوقت ونظام الرقابة .
- الكشف على تأثير نظام الرقابة على أداء العمال .

- محاولة التعرف على أسس ومبادئ نظام الرقابة في المؤسسة الجزائرية .

ثانيا :الإطار المفاهيمي للدراسة :

1-تحديد المفاهيم الأساسية

1-1: الدلالة اللغوية للنظام : ما نظمت فيه الشيء من خيط وغيره وكل شعبة منه و

أصل نظام ، ونظام كل أمر : ملاكه والجمع أنظمة و تنظيم ونظم .

النظام : الخيط الذي ينظم به اللؤلؤ ، وكل خيط ينظم به لؤلؤ أو غيره فهو نظام وجمعه

نظم...¹

الدلالة الاصطلاحية للنظام : النظام هو حالة (hate of affairs) من التوافق و

الانضباط تشم بخلوها من الفوضى أو الاضطراب وذلك بعامل الالتزام بالقانون واحترام السلطة

- وعرف يكلي أن النظام : هو عبارة عن كل مركب من العناصر أو المكونات المرتبطة

بصفة مباشرة أو غير مباشرة بشبكة من العلاقات السببية بحيث يرتبط كل مكون بالمكونات

بطريقة ثابتة ولفترة زمنية محددة ...²

الدلالة الإجرائية للنظام :

هو مجموعة من الأفراد و الأنظمة الفرعية التي تعمل مع بعضها البعض بغرض تحقيق

أهداف معينة والنظام كذلك هو تجمع مجموعة من الأشياء أو الأجزاء التي تكون في مجموعة

كيان كلي متناسق أو أنه كيان كلي منظم.

كذلك هو مجموعة من الأجزاء و الخواص والحوادث المترابطة فيما بينها والتي تكون

مجموعة كلاما معينا

¹ - جمال الدين أبي الدين الفضل محمد بن مكرم ابن منظور : لسان العرب المجلد الثاني، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، 2003، ص 686.

² - عبد الكريم كاظم عجيل : مستقبل النظام الإقليمي العربي ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2018 ، ص، 45.

1-2 الدلالة الاصطلاحية للرقابة .

- عرفها الدكتور سعود النمر و آخرون بأنها : وظيفة إدارية ، و أنها مثل وظائف الإدارة الأخرى عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح¹.
- الرقابة حق يخول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإنجاز المشروعات كما قد تحمل معنى الوصاية من جانب سلطة أعلى لغرض حدود وقيود معينة تؤدي إلى أهداف التنظيم الإداري الذي يتطلبه المشروع...²

الدلالة الإجرائية للرقابة :

- الرقابة هي مجموعة من الخطط التي توضع من أجل تنفيذها وبغرض المحافظة على نشاط المؤسسة و الإشراف على الوظائف من أجل السير الحسن للمؤسسة (وتحفيز العاملين) وزيادة وتحفيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة على إتباع والتقييد بسياساتها وذلك من أجل تحقيق الأهداف تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ...

1-3 : الدلالة الاصطلاحية للإدارة :

- الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع ، منظمات خدمة البيئة كالمصنع والمدرسة والنادي ، ويعرفها سيرتو : هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم...³

¹ - سيدا شيخ زراد: صور الرقابة على المال العام ونظم حمايته ، مكتبة الأنجلو ومكتبة الأهرامات ، ط 1 ، القاهرة ، 2016 ، ص 73.

² - أحمد محمد لطفي : الرقابة على المصارف الإسلامية من بين الواقع و المأمول، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ط1، مصر، 2013، ص 13 .

³ - زيد منير عبوي : الإدارة بالأهداف ، دار كنوز المعرفة العلمية ، ط 1، الأردن، 2006 ص 10 .

- عرفها بون مي : الإدارة فن الحصول هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد

حتى يتمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة

للمجتمع

- عرفها وليام وايت : إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من

الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم ...¹

الدلالة الإجرائية للإدارة .

هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة ، وذلك لإتمام عمل

معين بقصد تحقيق هدف معين.

1-4: الدلالة الاصطلاحية للوقت :

- الوقت يمثل عاملا من عوامل نجاح التخطيط ، فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي ، ولا

يؤشر فقط الحاضر ، و إنما يمكن الإنسان من النظر إلى المستقبل أو التأمل به ، وبالتالي

التخطيط للمستقبل بشكل أفضل .

- الوقت قيمة عليا لأنه ينظم حياتنا ويسيرها إذا ما تمكنا من إدارته بفعالية وكفاءة

عاليتين ، فهو عامل تنظيمي يؤطر ملامح الأشياء كما أن الوقت سلاح ذو حدين إن لم

تستثمره بشكل كفاء صار عبئا ثقيلا عليك .

- الوقت منفعة حيث يمكن للأفراد و المنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من

الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمن المطلوب ...²

¹ - سمير خليل شمطو : مدخل إلى الإدارة، دار الوثائق العراقية ، ط 1 ، بغداد، 2017، ص 14 و 15 .

² - بشير العلاق : أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوري العلمية ، ط 1 ، عمان ، 2017 ، ص 20

- الدلالة الإجرائية للوقت

الوقت هو الحياة وهو المتحكم الرئيسي في مسار حياة الإنسان باعتباره مقدار محدود من الزمن، حيث يمكن الإنسان من بلوغ أهداف مرسومة في حيز زمني معين .

1-5: الدلالة الاصطلاحية لإدارة الوقت :

- عرفها الجريسي : أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات و أن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته و أعماله أي شيء آخر .
- عرفها الإمام الغزالي رحمه الله : أن الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها وشراها ولا يمكن إرجاعها ، ومستقلة لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط ، وحاضرة هي رأس المال
- تعرف إدارة الوقت أيضا بأنها أسلوب إدارة للسيطرة على الوقت وتنظيمه بكفاءة لتحقيق العمل ورفع مستويات الإنتاجية¹
- وتعرف إدارة الوقت أيضا : بأنها عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه و التقويم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة الاستغلال الوقت في ضوء الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرف المدير....²
- أما إجرائيا : تعرف إدارة الوقت بأنها : عملية مستمرة من الأعمال الإدارية والفنية تشمل تخطيط وتنفيذ و الإشراف المستمر على النشاطات التي تقوم بها جماعات العمل في إطار علاقات العمل تحقيقا لأهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

¹ - عاطف عبد الله المكاوي : إدارة الوقت ، دار الكتب و الوثائق القومية المصرية ، ط 1، القاهرة، 2014، ص 8 و 9
² - عبد الناصر محمود : دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، بدون ذكر طبعة ، القاهرة 2003، ص 08

2- المفاهيم المقاربة :

1-2:الالتزام المهني: يعرف بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنطقة ، لترتب عليه سلوك الفرد سلوكا

يفوق السلوك المرغوب فيه لأجل نجاح المنظمة واستمرارها .

-**يعرف أيضا على أنه :** حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة وأن لهذه المحالة تأثير على

قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة¹

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف الالتزام المهني على أنه استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن

لصالح المنظمة والاعتقاد

القوي بأهدافها وقيمها ورغبته الشديدة في البقاء فيها.

2-2 : التسيير : هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود للأشخاص أو الأفراد من أجل بلوغها حيث

أنه عملية دائرية تبدأ بتنظيم التخطيط التوجيه، الرقابة.....²

-عرف فريدريك تايلور: أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن

وأرخص وسيلة ممكنة³

*ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير: هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار

الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

¹ - طلحاوي مريحي و براهيمي منصوره: الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل - شهادة
الماستر ، تخصص إدارة العمل ، قسم علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة العقيد
أحمد دراية - أدرار ، 2020/ 2019 ص 7-11 .

² - محمد رفيق الطيب : محل التسيير و أساسيات و وظائف التقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ص 5.

³ - احمد الشرقاوي : إدارة الأعمال و الوظائف و الممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، بيروت ، 2000

2-3: الإدارة :هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل¹ .

كما عرفها أيضا ديل بيش بأنها :عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة ،وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف² .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة :هي وظيفة ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوم بها أفراد معينون من اجل تحقيق أهداف محددة .

2-4: الإدارة الالكترونية : تعتبر منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية .

وتعرف أيضا على أنها :أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء³ .

نستطيع القول أن الإدارة الالكترونية :هي انجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الالكترونية والمعلوماتية الحديثة لتطوير أداء هذه المهام والأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة انجازها بكفاءة عالية .

¹ - محمد فوزي حلوة : مبادئ الإدارة ،دار أجناد للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2007 ،ص10

² - احمد بن عبد الرحمان الشنيمري و آخرون : مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة ، مكتبة العبيكان، ط10، الرياض، 2014، ص20.

³ - طارق عبد الرؤوف عامر : الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة ،دار السحاب للنشر و التوزيع ، ط1، دون ذكر البلد ،2007، ص25.

ثالثا : الإطار المنهجي للدراسة :

1 - منهج الدراسة :

- **تعريف المنهج** : المنهج في أبسط تعاريفه هو طريقة يصل بها إنسان إلى حقيقة أو إجراء يستخدم في بلوغ غاية محددة ، فالمنهج يتشكل من مجموعة من الضوابط الإجرائية التي يستعين بها الباحث لمواكبة العمل البحثي، ونبين من المباحث الآتية أن دور المنهج يتعدى كونه مواكبا فقط ، بل يساهم في كثير من الأحيان في توليد المعرفة وتحديد إطارها ورسم ملامحها وتحديد مبادئها المعرفية ، وذلك من خلال رفق العمل البحثي بالخطوات الميدانية التي تؤدي للوصول إلى المعرفة ، والتحقق من مصداقيتها ، والنتائج المعرفية تدين للمنهج ، لأنه يأخذ برء الباحث ويقوده نحو الكشف عن الحقيقة . كما أن الضوابط المنهجية والتقيء العملي بها تكفل صحة النتائج المعرفية إلى درجة كبيرة ، وبذلك يظهر أن للمنهج دورا كبيرا على صعيد الفصل المعرفي .¹

* **تعريف المنهج الوصفي** : هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفييا وكما . فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضع خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا بوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وكما يخبرنا البحث التاريخي ما جرى في الماضي فإن البحث الوصفي يخبرنا عما هو موجود حاليا ، ولذلك يعني المنهج الوصفي بتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن من أية ظاهرة أو مشكلة وذلك لتوضيح جوانب الأمر الواقع بمسحها ووصفها تفسيريا بدلالة الحقائق ، وللمنهج الوصفي وظيفته في وصف الظاهرة التي يدرسها من خلال جمع المعلومات عنها ووصفها بدقة و يقدمها بتعابير كفيية أو كمية .²

1 - محمد مصطفى : أساسيات المنهج والخطاب في درس القرآن وتفسيره ، مكتبة مؤمن قريش ، ط 1 ، بيروت، 2009 ، ص 23.
2 - سود سلمان المستعداني منهجية البحث العلمي : دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2019 ، ص 126 .

2- أدوات جمع البيانات :

1/ الاستمارة :

وقد تم اختيار هذه الأداة باعتبارها انسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي قد تكون منطلقا أساسيا للباحث من اجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي يتم طرحها في بداية البحث حيث تعرف الاستمارة على أنها : تقنية مباشرة للتقصي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية¹.

وقد استخدمنا هذه التقنية كأداة أساسية من أدوات جمع البيانات وتم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور وهي :

- المحور الأول :البيانات الأولية حول خصائص عينة الدراسة من العبارة 01-03.
- المحور الثاني : الرقابة التنظيمية من العبارة 04-26
- المحور الثالث إدارة الوقت من العبارة 27-34.

2 -مجالات الدراسة :

1 - المجال المكاني للدراسة:

- أنشئ البنك الوطني الجزائري 13 جوان 1966 ، حيث مارس كافة نشاطات البنك

الشاملة، من بينها تمويل القطاع الزراعي

- القانون رقم 01-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتضمن توجيه المؤسسات

الاقتصادية نحو السير الذاتي ، كان لها تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني

¹ - موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، دار القصبية ، ط 2 ، الجزائر ، 2004 ، ص 298 .

الجزائري منها :

1 - خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها

2- حرية المؤسسات التوطين لدى البنوك.

3- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

القانون 09-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض سمح بتغيير جذري

للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد ، هذا القانون وضع أحكاما

أساسية من بينها : انتقال المؤسسات العمومية من البشير الموجه إلى السير الذاتي، على

غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي ، يؤدي كمهنة اعتيادية،

كافة العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع ويسترها

تحت تصرف الزبائن.

- البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 5

سبتمبر 1995.

- في شهر جوان 2000 ثم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600مليار دينار جزائري إلى

41600 مليار دينار جزائري.

2 -المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني المدة التي يستغرقها البحث وعليق و أجريت الدراسة على مرحلتين

حيث :

المرحلة الأولى : والتي حددت الفترة ما بين 20 نوفمبر إلى 30 فيري سمه و لقد خصص

مدة المرحلة للجانب النظري والذي اعتمدنا فيه على جمع المعلومات من الكتب والمراجع التي

تخدم موضوع الدراسة، حيث مكنا هذه المرحلة من اختبار أن المواضيع الأكثر تناسبا والتي "

مرتبطة والتخصص تنظيم وعمل

المرحلة الثانية: والتي حددت الفترة ما بين 3 مارس إلى 2024161044 ولقد خصصت

هذه المرحلة للجانب الميداني حيث كان تاريخ نزول للميدان و الموافقة من طرف البنك

الوطني الجزائري " ابتداء من 3 مارس إلى غاية 14 ماي 2024 "

لقد قمنا في هذه المرحلة ب :

-زيارات أولية استطلاعية في مؤسسة البحث من أجل جمع المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة

بخصوص تاريخية المؤسسة

وتزويدنا ببعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي تساعدنا على التحقيق في الدراسة الميدانية في الدراسة

الميدانية بشكل أكثر علمية ودقة

-تم توزيع الاستعمار على أفراد العينية وحصولنا على المعلومات الكافية فيما يخص فصول الدراسة.

3- المجال البشري:

بعد القيام بلقاء مع الأمين العام للمؤسسة أفادنا بمتطلبات إحصائية عن عدد إجمالي الأفراد البحث، حيث

يمثل مجتمع البحث مجموعة العاملين والإداريين و البنط الوطني الجزائري " الطارف" حيث كان عددهم

. 30

4/ العينة:

قبل التطرق إلى عينة البحث لابد من معرفة مجتمع البحث :

- **مجتمع البحث :** هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف دراستها لتحقيق

نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجتمع الأكبر المستهدف الذي يهدف الباحث

دراسة يتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته .

-المجتمع الأصل في البنك الوطني الجزائري "الطارف" وبالتحديد العاملين والاداريين

وتعرف العينة أيضا على أنها " النماذج المادية والبشرية التي تسحب من المجتمع الكلي وفق

شروط وضوابط إذا تعد العينات ممثلة ما لم تعكس مواصفات وخصائص المجتمع أو الكم

الذي تسحب منه . ولهذه الأسباب تعد تطرق سحب العينيات والأصداف المطلوبة تحقيقها و

لتجنب الارتباط وسوء الفهم والتبسيط¹...

-**العينة المستخدمة في الدراسة**

وعلى اعتبارات " الأفراد العاملين بالمؤسسة البنكية يقدر ب 30" قليل يمكن أخذه بشكل كلي

إجمالي وعليه ا خترنا عينة المسح الشامل .

* لقد اعتمدنا في موضوع بحثنا على عينة المسح الشامل وفي عملية عد او حصر جميع

عناصر المجتمع التي تضع لصفات أو متغيرات معينة وتستخدم في تجميع البيانات، من

جميع افراد المجتمع الإحصائي.....²

¹ - محمد حميد الطلائي : مناهج البحث العلمي ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، ط 1، بدون ذكر البلد ، 2007، ص 209

² - حسين علوان مطلق ، جمع البيانات و طرق المعاينة ، مكتبة العبيكان، ط 1، الرياض ، 2010،ص 28.

: خلاصة الفصل الأول

لقد تناولنا في الفصل الأول جانبين أحدهما تطرقنا فيه إلى الإشكالية و التي تضمنت السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية و الإطار المفاهيمي للدراسة و تضمنت المفاهيم الأساسية والمقاربة للدراسة الخاصة بموضوع بحثنا من حيث أن هذا النوع من الدراسات مهما جدا لكونه يمكننا أكثر من التوسع التدريجي في البحث و الفهم المععمق لمتغيرات الدراسة و مؤشراتها .

أما في ما يخص الجانب الثاني فهو الجانب المنهجي قدم لنا فرصة التعرف على المسار و الطريقة المنهجية العلمية التي تسير عليها في الدراسة ، مستعين في ذلك لمجموعة من الأدوات المنهجية كالاستمارة و العينة و مجالات الدراسة المتضمنة المجال المكاني و الزماني و البشري .

الفصل الثاني :

الخلفية النظرية للموضوع والدراسات السابقة

الفصل الثاني :

الخلفية النظرية للموضوع و الدراسات السابقة

- توطئة الفصل الثاني :

➤ أولاً : الخلفية النظرية للموضوع .

1 - نظرية العلاقات الإنسانية .

2- نظرية الإدارة بالأهداف .

3- نظرية التفاعلية الرمزية.

➤ ثانيا : الدراسات السابقة

1- دراسات جزائرية

خلاصة الفصل الثاني .

توطئة الفصل الثاني :

يتطلب إجراء البحوث دائما الارتكاز على المقاربات النظرية و الدراسات السابقة التي توجه مسارات البحث ، و تحدد أطره المعرفية و المنهجية و تعتبر البحوث التي لم توطرها الدراسات السابقة ولم توطرها نظرية معينة بحوثا قاصرة و غير مهيكلة معرفية ، ولا يمكن الوصول لتحقيق جودة البحث ، أو تحقيق نتائج بحثية هامة دون استحضار هذه الدراسات و النظريات التي توفر الإجراءات المنهجية التي ترافق البحث و تساعد الباحث في فهم المراد دراستها خلال كامل خطوات البحث و تزوده أيضا بالمنظومة المفاهيمية و المعرفية التي تكون بمثابة بوصلة تحدد اتجاهات البحث من بدايته لنهايته .

أولاً : الدراسات السابقة

الدراسة الأولى :

- صاحب الدراسة : مرابطي نورة¹

- عنوان الدراسة : واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- إشكالية الدراسة :

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تطبيق نظام الرقابة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومحاولة

معرفة أهميتها وخصائصها وما هي الإجراءات أو الخطط المتبعة لتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسات

الصغرى و المتوسطة .

- السؤال الرئيسي : ما مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

- الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بنظام الرقابة ؟

- ما مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وما أهميتها ؟

- ما أهمية و خصائص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

- ما سبل تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟

1 - مرابطي نورة : واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، مذكر و لنيل شهادة المستر الأكاديمي، تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية 2014 / 2015 ، ص 10.

- أهداف الدراسة

- محاولة تقديم إطار نظري تعريفي بخصائص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة

- اختيار الظاهرة المدروسة ميدانياً ومن خلال معرفة العلاقة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و

الأداء داخل المؤسسة

- محاولة لفت نظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين أداء و

فعالية المؤسسة ذلك باستغلال النتائج المتوصل إليها ميدانياً

- المنهج المستخدم :

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري و المستخلص من أهم الدراسات

و الكتب و المقالات العلمية و المداخلات و التي طرحت في المقالات العلمية أما الجانب التطبيقي

فاعتمد فيه على المنهج التحليلي وذلك بغرض تحليل استبانته الدراسة و آراء العينة المبحوثة حول فقراتها

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج

- نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة تبين أن الإشراف ومتابعة الأداء داخل المؤسسة والتأكد من تنفيذ المهام الخطط لها

و العمل على حماية أصول المؤسسة يعمل على إيجاد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب

ومساعدة الإدارة على العمل وعلى تحقيق النجاح و الأرباح و الفوائد و إن الالتزام بنظام الرقابة الداخلية

لخصائص محددة له يكون نظام سليم وفعال و ان غياب نظام الرقابة في المؤسسة يؤدي إلى سوء استخدام الموارد وتفشي الاختلاس و الفساد إلى أسباب أخرى¹

- التعقيب :

تناولت الباحثة في هذه الدراسة إشكالية مفادها "مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة " وقد تطابقنا مع هذه الدراسة في المتغير الأول "إدارة الوقت " كذلك في أهداف الدراسة التي تضمنت محاولة معرفة خصائص نظام الرقابة الداخلية ، معرفة أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة ، وقد تطابقنا أيضا في استخدامنا للمنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة نظام الرقابة و تحليلها كذلك استخدامنا الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة وقد اختلفنا في عدد الأسئلة ، فقد طرحت الباحثة أربعة أسئلة أما دراستنا فقد تضمنت سؤالين ، إضافة إلى ذلك عدد العينة التي كانت 50 أما دراستنا عددها 30 وقد اختارت العينة العشوائية أما دراستنا فقد تضمنت عينة المسح الشامل وهذه الدراسة استفدنا منها خصائص نظام الرقابة وأساليبه و أهدافها أما دراستنا فقد تضمنت لكافة عناصر الرقابة التنظيمية وإدارة الوقت و دور كل منهما في المؤسسة على تحقيق أهدافها إضافة إلى ذلك العمل على اكتشاف المعوقات و الانحرافات وذلك من اجل العمل عليه والتمكن من حلها و الحد منها كذلك مدى تأثير نظام الرقابة على إدارة الوقت بالمؤسسة .

¹ - مرابطي نورة : مرجع سبق ذكره ص11-12

الدراسة الثانية :

- صاحب الدراسة : كريكر حسناء و قرافي حفصة .¹
 - عنوان الدراسة : فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي .
 - إشكالية الدراسة :
- تمحورت إشكالية الدراسة حول التميز التنظيمي المرتبط بفعالية إدارة الوقت الذي من خلالها يحقق نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها في الآجال المحددة بتوافر عدد من المتغيرات.
- السؤال الرئيسي : ما هو دور إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي داخل وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار.

- الأسئلة الفرعية :

- ما هو دور التنظيم الجيد للوقت في زيادة إنتاجية العامل ؟
- هل الاستغلال الأمثل للوقت له دور في تحسين الأداء في المؤسسة ؟
- ما هو دور التغلب على مضيعات الوقت في زيادة الروح المعنوية لدى العامل ؟

-أهداف الدراسة :

- إبراز دور الوقت في تحقيق التميز داخل المؤسسة .
- الكشف عن واقع إدارة الوقت بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار
- محاولة تقديم توصيات تعمل على تحسين إدارة الوقت في الوحدة و التي تكون لها تأثير مباشر

على تحقيق التميز التنظيمي

¹ - كريكر حسناء و قرافي حفصة : فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2021جامعة أحمد دراية /2022 . ص12.

المنهج المستخدم :

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي عند تحديد المفاهيم المتعلقة بهذا البحث واستعراض مضمونها في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي باستعمال أدوات جمع البيانات وكذلك منهج دراسة حالة للقيام بالدراسة الميدانية على مستوى وحدة البحث في العلاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بادرار لدراسة فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي¹.

التعقيب :

تناولت الباحثة في هذه الدراسة إشكالية مفادها "دور إدارة الوقت في تحقيق التميز داخل وحدة البحث في الطاقات المتجمدة في الوسط الصحراوي بادرار" وقد تطابقنا مع هذه الدراسة في المتغير الأول "إدارة الوقت" كذلك في أهداف الدراسة التي تضمنت مداولة معرفة دور الوقت في المؤسسة كذلك الكشف عن واقع إدارة الوقت وتقديم توصيات تعمل على تحسين إدارة بالمؤسسة كذلك تطابقنا في استخدامنا للمنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة نظام الرقابة و تحليلها كذلك استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة و قد تعاكسنا في عدد الأسئلة حيث طرحا الطالبان ثلاثة أسئلة على عكس دراستنا التي تضمنت سؤالين إضافة إلى عدد العينة التي كانت 50 ما دراستنا فقد كانت عددها 30 واختارنا العينة العشوائية أما نحن فقد اخترنا عينة المسح الشامل و هذه الدراسة استفدنا منها الدور الفعال لتنظيم الجيد للوقت في زيادة إنتاجية العامل ودوره كذلك في تحسين الأداء في المؤسسة، ودور كذلك التغلب على معوقات الوقت في زيادة الروح المعنوية لدى العامل أما دراستنا فقد تطرقنا إلى كافة عناصر الرقابة التنظيمية وإدارة الوقت ودور كل منهما في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها إضافة إلى ذلك الكشف عن المعوقات والانحرافات من أجل العمل عليها والتمكن من حلها والحد منها كذلك مدى تأثير نظام الرقابة على إدارة الوقت بالمؤسسة.

¹ كريكر حسناء، مرجع سابق، ص13.

الدراسة الثالثة :

صاحب الدراسة : بوسفت امال¹

عنوان الدراسة : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال

اشكالية الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لتعطي دور الرقابة التنظيمية و ذلك من خلال معرفة وظائف الرقابة التي تقوم بها المبادرة حيث تلقت اهتماما واضحا في عدة مجالات وخاصة منها السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لاهتمامها بأداء العامل و كيفية تطويره

السؤال المركزي : هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

الاسئلة الفرعية :

- هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يساعد على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

- هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

- هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات و الأخطاء في العمل بالمؤسسة

الجزائرية ؟

أهداف الدراسة :

التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .

¹ - بوسفت أمال : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع،كلية العلوم الإنسانية، و الاجتماعية، 2015 ، جامعة محمد خيضر -بسكرة /2016 ص15/14/13

محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية و مدى مساهمة ذلك على نجاح عملية

الرقابة التنظيمية .

التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء و الانحرافات في المؤسسات الجزائرية

وبالتحديد مكان الدراسة.

المنهج المستخدم :

اعتمد في هذه الدراسة على النهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع ومحاولة معرفة ما اذا كان

للرقابة حقا دور في تحسين الأداء وهل هناك تطبيق فعلي للقوانين داخل المؤسسة وكذلك هل تتم مطابقة

الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ويعرف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع و

يهتم بوصف صفا دقيقا و التعبير كينيا وكما¹

التعقيب :

تبين من خلال هذه الدراسة أن الباحثة تناولت دراسة بعنوان "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء

الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية" و قد تطابقنا مع هذه الدراسة في المتغير الأول "نظام الرقابة" كذلك

في أهداف الدراسة التي تضمنت التعرف على أساليب الرقابة ، التعرف على مدى دراية العوامل بالقواعد

التنظيمية التي تساعد على نجاح نظام الرقابة وتطابقنا كذلك في استخدامنا للمنهج الوصفي الذي يصف

ظاهرة نظام الرقابة وتحليلها ، كذلك استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة فقد تعاكسنا

في عدد الأسئلة حيث طرحت الباحثة ثلاثة أسئلة على عكس دراستنا التي تضمنت سؤالين إضافة إلى

ذلك عدد العينة التي كانت 40 على عكس دراستنا عينتها 30 وقد اختارت العينة القصدية، أما نحن نفذ

اخترنا عينة المسح الشامل و هذه الدراسة استفدنا منها إن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة

¹ يوسف أمال، مرجع سابق، ص 16.

الإنتاجية وانجاز العمل في وقته المحدد ومعرفة الأساليب الرقابية ،أما دراستنا تضمنت كل عناصر نظام الرقابة وإدارة الوقت ودور كل منهما في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها إضافة إلى ذلك العمل على اكتشاف المعوقات والانحرافات داخل المؤسسة من اجل حلها والحد منها كذلك مدى تأثير النظام الرقابي على إدارة الوقت بالمؤسسة .

الدراسة الرابعة :

صاحب الدراسة : ميمون حسام الدين¹

عنوان الدراسة : دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية

إشكالية الدراسة :

تتمحور مشكلة البحث حول محاولة إبراز مدى تأثير تقييم و دراسة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة نظرا لأهميته و دوره في تحقيق أهدافها وكذلك تعتبر من بين الدعائم الأساسية التي يجب توفرها في أي مؤسسة

السؤال المركزي:

- ما مدى تأثير تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟
- مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية لمركب الملح لوطاية؟

¹ - ميمون حسام الدين : دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر 2015 / 2016 ص15.

أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة أهداف نظام الرقابة الداخلية وأساليب الرقابة الإدارية والمحاسبية.
- توضيح معالم و محددات نظام الرقابة الداخلية الفعالة في المؤسسات .
- محاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة تكرير الملح لوطاية بسكرة.

المنهج المستخدم :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من وصف و تحليل الجوانب للموضوع بالإضافة الى منهج دراسة حالة الذي يمكننا من التحقق في الموضوع من خلال الزيارات المدنية للمؤسسة.

نتائج الدراسة :

تبين من خلال الدراسة إن استعمال المقابلة لتقييم نظام الرقابة الداخلية لا يؤدي إلى فهم حقيقي للإجراءات كما أن الجداول لا تبين أهم المشاكل التي تعاني منها نظام الرقابة الداخلية وهذا راجع للإجابات المتحصل عليها دون ذكر سبب عدم تطبيق بعض الإجراءات و التي تعتبر في مجملها عن ضعف نظام الرقابة الداخلية كذلك توصل إلى إجابات تعبر على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية من خلال التقارير الدورية والى تفويض السلطات إلى كبار السؤولين في هذا المركب نظريا¹

التعليق :

تناولت الباحثة في هذه الدراسة إشكالية مفادها " تأثير تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة" و قد تطابقت مع هذه الدراسة في المتغير الأول "نظام الرقابة " و في أهداف الدراسة و التي تتمحور حول محاولة معرفة أهداف نظام الرقابة و أساليبها وتوضيح معالم و وحدات نظام الفعال بالمؤسسة ومحاولة

¹ -ميمون حسام الدين : مرجع سابق ،ص17

تقييمها داخل المؤسسة و كذلك تطابقنا معها في استخدام المنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة نظام الرقابة و تحليلها كذلك استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وقد تعاكسنا مع هذه الدراسة في عدد الأسئلة حيث طرحت الباحثة أربعة أسئلة على عكس دراستنا التي تضمنت سؤالين إضافة إلى ذلك عدد العينة التي كانت 50 أما دراستنا عينتها 30 وقد اختارت العينة العشوائية أما نحن فقد اخبرنا عين المسح الشامل وقد استفدنا من هذه الدراسة أن الرقابة تساعد على معرفة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومحاولة حلها والحد منها و دورها في تحسين أداء الموظفين أما دراستنا فقد تناولنا كل عناصر نظام الرقابة و إدارة الوقت و دور كل منهما على مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها إلى ذلك العمل على اكتشاف المعوقات و الانحرافات وذلك من اجل العمل عليها والتمكن من حلها و الحد منها وتأثيرهما على تحسين الأداء التنظيمي ومدى تأثير نظام الرقابة على إدارة الوقت بالمؤسسة

الدراسة الخامسة :

صاحب الدراسة : موالكية رونق¹

عنوان الدراسة : إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي

إشكالية الدراسة :

تمحور إشكالية البحث حول العلاقة التي تربط كل من الإبداع التنظيمي وإدارة الوقت الذي يعتبر مناهم المواضيع الراهنة لكل مؤسسة تسعى للبحث أسلوب ناجح لدى يكسبها التفوق على باقي المؤسسات

السؤال المركزي هل توجد علاقة بين إدارة الوقت و الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة

الاسئلة الفرعية :

- هل توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ولرفع الكفاءة داخل المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة بين التنظيم الجيد للوقت وسرعة تحقيق الأهداف داخل المؤسسة ؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة على الوقت و رفع معدلات الإنتاج ؟

¹موالكية رونق:إدارة الوقت و عاقته بالإبداع التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2021 /2020 ص6/5.

أهداف الدراسة :

- إبراز دور إدارة الوقت في تحسين جودة الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات .
- التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى ممارسة المؤسسات لمهارات إدارة الوقت في أعمالهم.

المنهج المستخدم:

-اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي بالنسبة لجزء النظري و المستخلص من أهم الدراسات و الكتب و المقالات العلمية و المداخلات و التي طرحت في المقالات العلمية أما بالنسبة للجزء التطبيقي فاعتمدت فيه على المنهج التحليلي وذلك بغرض تحليل استبانة الدراسة و آراء العينة المبحوثة .

نتائج الدراسة :

تبين من خلال الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية بحيث أن المؤسسة تقدم خطط واضحة للقيام بأعمالها حيث أكدوا على أن المؤسسة تقدم خطط أسبوعي وأخرى شهرية وأخرى شهرية وأخرى سنوية ، قصد بلوغ الأهداف المرجوة كذلك التنظيم الجيد للوقت يؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف ووجود علاقة بين الرقابة على الوقت ورفع معدلات الإنتاج¹ .

التعليق :

تناولت الباحثة في هذه الدراسة إشكالية مفادها "العلاقة بين إدارة الوقت والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة وقد تطابقنا مع هذه الدراسة في المتغير الأول "إدارة الوقت" كذلك في أهداف الدراسة التي

¹ - موالكية رونق : مرجع سابق، ص 7/6

تضمنت دور إدارة الوقت في تحسين جودة الإبداع التنظيمي، التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة التعرف على مهارات ادارة الوقت و قد تطابقنا أيضا في استخدامها المنهج الوصفي الذي يصف على ظاهرة نظام الرقابة وتحليلها كذلك استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة و قد تعاكسنا في عدد الاسئلة ، حيث طرحت الباحثة أربعة أسئلة على عكس دراستنا التي تضمنت سؤالين إضافة إلى ذلك عدد العينة التي كانت 50 أما دراستنا عدد العينة 30 و قد اختارت العينة العشوائية أما دراستنا فقد تضمنت عينة المسح الشامل و هذه الدراسة استفدنا منها معرفة مستويات الإبداع التنظيمي الموجود في المؤسسة والتعرف على الطرق لإدارة الوقت والإبداع التنظيمي، أما دراستنا تضمنت كافة عناصر نظام الرقابة وإدارة الوقت ودور كل منها في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها إضافة إلى ذلك العمل على اكتشاف المعوقات والانحرافات وذلك من اجل العمل عليها و التمكن من حلها و الحد منها كذلك مدى تأثير نظام الرقابة على إدارة الوقت بالمؤسسة .

الدراسة السادسة :

صاحب الدراسة : الغطاس حسينة¹

عنوان الدراسة : دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

اشكالية الدراسة :

تهدف إشكالية البحث للكشف عن مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية باعتبارها احد الوسائل الأساسية التي تختص بالتأكد من تنفيذ السياسات الإدارية والمالية للمؤسسة والتقليل من فرص وقوع الأخطاء والغش بالإضافة الى قياس وتقييم مدى كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية

¹ - الغطاس حسينة : دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص محاسبة ومراجعة، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، 2017 جامعة ألكي محند أولحاج /2018 ص 17/16.

السؤال المركزي: ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هي المعايير الأساسية للمراجعة الداخلية ؟
- ما هي مقومات نظام الرقابة الداخلية؟
- كيف تعمل المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في تعاونية الحبوب و البقول

الجافة ؟

أهداف الدراسة :

- محاولة الوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة.
- توضيح ماهية المراجعة الداخلية و نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وتعاونية الحبوب والخضر الجافة .

المنهج المستخدم :

اعتمدت في هذه الدراسة على منهجية رئيسيين حيث تعتمد الدراسة في الفصل الأول و الثاني على استخدام "المنهج الوصفي" حيث انه يمكننا من توضيح جوانب الموضوع النظرية والذي يهتم بتجميع البيانات و المعلومات أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على أسلوب دراسة حالة لإسقاط مجمل ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة على الشركة محل الدراسة وهي مؤسسة التعاونية للحبوب والخضر الجافة " البيرة "

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة تطرقنا إلى التعرف على طريقة تنظيم وكيفية متابعة نشاطات التعاونية بالإضافة الى الوقوف على كيفية القيام بالمراجعة الداخلية والتابعة بدورها لمصلحة المحاسبة و المالية ثم تقييم نظام

الرقابة الداخلية بالاطلاع على المستندات ثم جمع المعلومات من خلال استجواب رؤساء بعض المصالح و هو ما سمح لنا بوصف كتابي لإجراءات المطبقة و المستندات المستخدمة كما قمنا بملء قائمة الاستقصاء بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل النظام¹.

التعقيب :

تناولت الباحثة في هذه الدراسة إشكالية مفادها " دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية " وقد تطابقنا مع هذه الدراسة في المتغير الثاني نظام الرقابة كذلك في أهداف الدراسة التي تضمنت ماهية المراجعة الداخلية و نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وقد تطابقنا في المنهج الوصفي الذي يصف ظاهرة نظام الرقابة وتحليلها كذلك استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ، و قد تعاكسنا في عدد الأسئلة حيث طرحت الباحثة ثلاثة أسئلة على عكس دراستنا فقد تضمنت سؤالين إضافة إلى ذلك عدد العينات التي كانت 40 أما دراستنا عددها 30 و قد اختارت العينة العشوائية أما دراستنا فقد تضمنت عينة المسح الشامل و هذه الدراسة استفدنا دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة و المعايير الأساسية للمراجعة لداخلية و التعرف على مقومات نظام الرقابة الداخلية ، أما دراستنا فقد تضمنت كل عناصر إدارة الوقت ونظام الرقابة ودور كل منها فبمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها إضافة إلى ذلك العمل على اكتشاف المعوقات والانحرافات وذلك من اجل العمل عليها و التمكن من حلها والحد منها كذلك مدى تأثير نظام الرقابة على إدارة الوقت بالمؤسسة .

¹ - الغطاس حسنة : مرجع سابق ، ص 17.

ثانيا : الخلفية النظرية:

1- نظرية الإدارة بالأهداف :

إن الإدارة بالأهداف أسلوب أداري حديث لو يعرف للإداريين إلا في بدايات الخمسينات على " يد بيتر دوكر" و قد اشتهر في هذا المجال من "دوكر" نفسه و"جورج اوديورن". تركز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية و تعديدها بحيث تكون واضحة و قابلة للتطبيق ، فتوضع الأهداف و تحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها ، ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، فالأهداف بدون خطة ما هي إلا حلما وتوقع بسيط ، و بالطبع يجب قياس انجاز الأهداف للتعرف على مدى تحقيقها الأمر الذي يتطلب وجود تغذية عكسية مستمرة و على فترات زمنية معينة أثناء عملية التنفيذ و يكون للتغذية الراجعة لانعكاس على الخطة أو الأهداف ذاتها و نظرية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار و تحديد القرار و تحديد الأهداف وهي أن تأطر الأهداف ونتائج متوقعة يتفق عليها الرئيس والمرؤوس ليعملوا معا على تحقيقها و تعتبر نظرية الإدارة بالأهداف من افصل النظريات التي تمارس مبدأ الديمقراطية وتتمى روح المشاركة وتحمل المسؤولية ومن الأدوات الهامة في التحفيز حيث تتبع الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات التي تمكنها من تحقيق الأهداف منها :

- يتفق الرئيس و المرؤوس على تحديد النتائج المتوقع الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة
- يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف ليسجل الرئيس مدى التزام المرؤوس بتلك الأهداف
- في نهاية السنة التخطيطية يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس للتعرف على تلك القرارات وكيفية عدم تكرارها ومكافأة المبدعين¹

¹ - بلال خلف السكرانة: القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، الاردن ، 2016، ص57/56.

و عليه فان الإدارة بالأهداف تقوم عل وضوح الأهداف الإدارية و تحديدها،و ذلك بوضع الخطط المناسبة لتحقيقها إضافة إلى ذلك قياس انجاز الأهداف وتقدم كذلك على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف و تنمي روح المشاركة و تحمل المسؤولية .

و لتفعيل أسلوب الإدارة بالأهداف لابد من إتباع مجموعة خطوات أهمها اتفاق الرئيس والمرؤوس حول النتائج المتوقع الوصول إليها الالتزام بالأهداف من قبل الرئيس والمرؤوس وفي نهاية السنة التخطيطية مقابلة الرئيس المرؤوس للتعرف على القرارات لعدم تكرارها و مكافأة المبدعين¹.

حسب ما جاءت به هذه النظرية فان نظام الرقابة و إدارة الوقت من الأساليب المساعدة على تفعيل فكرة الإدارة بالأهداف حيث يعمل نظام الرقابة وإدارة الوقت على ضمان دقة و موثوقية التقارير والبيانات التشغيلية الأخرى للتأكد من أن موارد المؤسسة يتم استخدامها بفعالية وكفاءة وفقا للقوانين واللوائح و السياسات المعمول بها إضافة إلى تعديل الخطط، و إعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي .

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص56/57.

2- نظرية العلاقات الإنسانية :

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على ان العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبنى نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين و اتجاهاتهم النفسية ، كبشر وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية ، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة .

و ينظر رواد هذه النظرية للقائد الإداري على انه يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود ، عن طريق عمله التعاوني و إقناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية و تحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم ، ولا يبدو لرواد النظرية أن هناك تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين و بين تحقيق أهداف التنظيم الذين يعلمون فيه بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين من اشباع حاجاتهم في تحقيق أهداف التنظيم الإداري¹.

- تركز هذه النظرية على أن العلاقات الإنسانية من احد المقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على النجاح ، بحيث تهتم بسلوك المرؤوسين و اتجاهاتهم النفسية .

- ينظر رواد هذه النظرية أن للقائد الإداري الدور الفعال في التأهيل على المؤسسة الوصول إلى هدفها المنشود و يتيح الفرصة من اجل إشباع حاجاتهم وتحسين شخصياتهم .

- وتعتبر التجارب التي قام بها "جورج التون مايو" في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية ، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في الانطلاق لحركة

¹ - يوسف محمد الصواني : نظريات في العلاقات الدولية ، منتدى المعارف ، ط1، بيروت ، 2013، ص 57/58.

العلاقات الإنسانية حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في "هوتورن" بشركة جنرال إلكتريك بشيكاغو بين عامي 1927_1942 تحت إشراف نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية ظروف العمل المادية ، كنقص الإضاءة و التهوية و العوامل الفسيولوجية من إرهاق يقضي الراحة او ملل يستدعي التغيير هذه لمادية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية و الاجتماعية وأثبتت نتائج هذه التجارب إن نقص الإنتاج يعزي إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية بالعاملين و عدم حل مشاكلهم الاجتماعية وانه عندما بدأ الاهتمام بحل هذه المشكلات و التحرر من وطأة الإشراف الإداري و الضغوط الرئاسية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية وذلك اعتبرت هذه التجارب نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية و أصبحت تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة.

- ومن بين المبادئ الأساسية التي استمدت من التجارب إن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي ، وان تحقيق هذا التقارب و التعاون مصالح الفئات العاملة في التنظيم يتخذ أشكالاً متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين و القادة و بين الموظفين المهرة و غير المهرة و بين التنفيذيين والاستشاريين¹.

- إن التجارب التي قام بها "جورج مايو" كانت نقطة انطلاق حركة العلاقات الإنسانية و التي تضمنت نتائج غير مرغوبة و ذلك لعدم الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية ، بحيث عند الاهتمام بحل هذه المشكلات و التحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغوط الرئاسية زالت مشكلة نقص الإنتاج و ارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية .

¹- يوسف محمد الصواني : مرجع سبق ذكره ، ص 57.

3- التفاعلية الرمزية :

مدرسة في البحث السوسولوجي جهتها القضية القائلة ان السلوك البشري لا يتحدد فقط بالحقائق الموضوعية لوضع ما ، بل أيضا بالمعنى الذي يضيفه الناس عليها باستعمال الرموز ، تشدد التفاعلية الرمزية أيضا على أهمية الأدوار الاجتماعية في تشكيل الذات و هي تعطي امتيازاً لدراسة التفاعلات الرمزية في سياق البنى الاجتماعية الكبيرة ، المقياس كذلك تحمل بصمة قوية و سمتها بها نظريات "جورج هربرت ميد" عن الأدوار الاجتماعية إلى جانب تأثير السوسولوجيين الثقافيين الأوائل مثل "جورج زيمل" و بوصفها برنامجاً بحثياً تخلقت التفاعلية الرمزية في جامعة "شيكاغو" و "ابان" العشرينات و الثلاثينات حول "ميد و وليام ايزاك توماس" و "هربرت بلومر" الذي ادخل المصطلح في عام 1937م ، في كتابه التفاعلية الرمزية يعرف "هربرت بلومر" التفاعل الرمزي بأنه خاصية مميزة وفريدة للتفاعل الذي يقع بين الناس و ما يجول هذا التفاعل فريداً هو أن الناس يفسرون و يؤولون أفعال بعضهم بدلاً من الاستجابة المجردة لها أن استجاباتهم لا تضع مباشرة و بدلاً من ذلك تستند إلى المعنى الذي يلصقونه بأفعالهم .

و يوضح " بلومر" أن المراكز المعرفية الأساسية للتفاعلية الرمزية تتمثل في أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم ، أي من خلال المعاني المتصلة بها وهذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني ، و هي تحور و تعدل و يتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها إن التفاعلية الرمزية وبشكل خاص كما يتضح من توظيف " بلومر" لمقولة مؤشرات الذات عند "ميد" تقترف الخطأ ذاته الذي يتهم به الفكر السوسولوجي الذي يركز على البناءات و الأنساق والقوى الاجتماعية و المؤسسات، ويبرز هذا من خلال إنكارها للقوى التي تؤثر في الفرد وتقع خارجه وتمثل حقائق داخل المجتمع إن الرمزيون كما يؤكد "بلومر" يرفضون هذه الطريقة في فهم المجتمع¹.

¹ - محمد عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توفيقية بين الوظيفة و الصراع ، دار مجدلاوي ، ط1، عمان، 2008، ص 43.

إن الحديث عن التفاعلية الرمزية مرتبط بتفسير السلوك البشري و بالمعنى الذي يضيفه عليها باستعمال الرموز، بحيث تركز على الأدوار الاجتماعية والتفاعلات اليومية في البنى الاجتماعية، ومن أشهر معالمها "جورج هيربرت ميد" و "وليم ايزاك توماس" و هيربرت بلومر " الذي طرحوا الابتكار و الايديولوجيات المرتبطة بالمعنى العام للنظرية و التي مفادها أن التفاعل الاجتماعي متبادل بين الوحدة الجزئية للمجموعة مع غيره من عناصر الوحدة الكلية . و في كتابه منظور ومنهج التفاعلية الرمزية الذي نشر في 1969م صاغ "هيربرت بلومر" أفكاره الاجتماعية منتقدا التحليل الاجتماعي التقليدي القائم على تتبع العلاقة الترابطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، مبينا ان هذا التحليل خاص بالعلوم الدقيقة دون غيرها حيث يمكن التحكم في المتغير التابع و المتغير المستقل كما هي الحال في التحكم بدرجة الحرارة و غليان الماء وقد حدد مبادئ التفاعلية الرمزية على النحو التالي :

- إن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما عنيت تلك الأشياء لهم.
- هذه المعاني هي نتاج التفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني.
- يتم تحرير هذه المعاني و تعديلها و تداولها غير عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها .بقي إن التأكد من هذه المعاني هي نتاج التفاعل الاجتماعي بمكوناته المعرفية و الوجدانية الواعية و الأوعية كلها . و هذا التفاعل الاجتماعي هو في جوهره تفاعل رمزي لكن ماذا تعني بالتفاعل لرمزي بالضبط لا بد أن نشير أولا إلى كل مستخدمين هذا المفهوم يحصرونه في بعده المعرفي الذهني ، و الحال انه كلما أردنا أن نميز بين التواصل الحشري و التواصل البشري اكتفينا بالقول ان التواصل عند الحيوان هو تواصل غريزي ، في حين أن التواصل الإنساني تواصل رمزي ذكي و في الحقيقة أن تميز الإنسان عن الحيوان ليس تميزا عمليا فحسب و إنما هو تميز وجداني عاطفي ثمة نكاه عاطفي إذ أن التفاعل الإنساني مع المحيط هو في الوقت ذاته تفاعل رمزي اجتماعي وجداني في هذا المقام نتحدث عن التفاعلية الرمزية ووجدانية لان الفاعل الاجتماعي لا يسبح في مجرد عالم من الرموز بقدر ما ينحدر في عالم من الخبرات الوجدانية¹ .

¹ - محمد عبد الكريم الحوراني: مرجع سابق، ص44 .

- حسب كتاب "بلومر" منظور و منهج التفاعلية الرمزية فقد قدم مجموعة من المبادئ الأساسية للتفاعلية الرمزية بحيث أن البشر يتصرفون حيال الأشياء حسب ما تعني لهم تلك الأشياء وهذه المعاني يستخدمها الفرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

- ان التفاعلية الرمزية وجدانية لان التفاعل الاجتماعي لا يسبح في مجرد عالم من الرموز بقدر ما ينحدر في عالم من الخبرات الوجدانية .

- حسبما جاءت به هذه النظرة فان النظام الرقابي و إدارة الوقت من الأنظمة المساعدة على تحديد فكرة التفاعل الاجتماعي و المهني داخل المؤسسة من خلال العديد من الرموز المعبرة على العملية الاتصالية و التواصل داخل مؤسسة البحث، وعليه فان النظام الرقابي يشجع على التفاعل بين الأفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم السوسيو مهنية مما يخلق لديهم إمكانية جيدة لإدارة الوقت و يرفع لديهم درجات الالتزام المهني .

لقد تبيننا "نظرية الإدارة بالأهداف" كونها الأكثر تناسبا مع موضوع بحثنا التي تعد من الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال التوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية و أيضا على خلق روح الفريق و ملائمة أهداف الفرد " الموظف " مع المصلحة المشتركة و العامة للمؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة و النظريات فمن خلال ما تقدم من نظريات المتعلقة بنظام الرقابة وتأثيرها على إدارة الوقت ، بالإضافة ما تقدم من دراسات مشابهة التي تناولت نظام الرقابة و تأثيرها على إدارة الوقت ، حيث تم الاستفادة من هذه الدراسات في التعرف على المنهج المناسب للدراسة ، وكذلك أدوات جمع البيانات ومعرفة تساؤلات الدراسات و العينة و أخيرا معرفة أهم النتائج المتحصل عليها .

الفصل الثالث :

قراءة نظرية حول نظام الرقابة وإدارة الوقت

الفصل الثالث

قراءة نظرية حول نظام الرقابة و إدارة الوقت

توطئة الفصل الثالث

أولاً: قراءة نظرية حول نظام الرقابة

1- أهداف نظام الرقابة

2- أهمية نظام الرقابة

3- خصائص نظام الرقابة

4- خطوات نظام الرقابة

5- أنواع الرقابة

6- مبادئ الرقابة

7- مجالات استخدام الرقابة

8- أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة

ثانياً : قراءة نظرية حول إدارة الوقت

1- أهمية إدارة الوقت

2- دوافع دراسة إدارة الوقت

3-فوائد إدارة الوقت

4- مبادئ إدارة الوقت

5- أساليب إدارة الوقت

6-خصائص إدارة الوقت

7-خطوات الإدارة الناجحة للوقت

8-مكونات الإدارة الناجحة للوقت

9-نتائج الإدارة الفعالة للوقت

10- معوقات إدارة الوقت

توطئة الفصل الثالث :

تعتبر الرقابة من أهم وظائف التسيير داخل المؤسسة حيث مرت الرقابة بعدة مراحل لتصبح على ما هي عليه باعتبارها عنصر من عناصر نشاط الإدارة زاد الاهتمام بنظام الرقابة باتساع الأنشطة و البرامج داخل المؤسسات الاقتصادية التي يسعى إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة و كذا بيان الانحرافات على الخطة الموضوعية مسبقا و تحديد هذه الانحرافات الأهمية البالغة لنظام الرقابة .

و نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية و المهنية فكما استطاع الفرد التحكم في وقته بشكل جيد أدار حياته بنجاح حيث يعد من أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال بحيث تعد إدارته و حسن استثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة لما تتميز به من انتشار الأعراض السرعة و القلق و التوتر و ذلك لعدم القدرة على إدارة الوقت و الاستفادة منه بحيث ظهرت الحاجة إلى إدارة الوقت و أهميتها فان رغبة الأفراد المؤسسة في الاستقلال و محاولة السيطرة على حياتهم كلها عوامل زادت من الاهتمام بإدارة الوقت التي أصبحت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها في إدارة أعمالهم و ذلك للوصول إلى نتائج الفصل و من خلال هذا الفصل سنتطرق الى مجموعة من لعناصر لتعمق في كلا المتغيرين و معرفة دورهما في المؤسسة إضافة إلى معرفة العلاقة بينهما .

أولاً- أهداف نظام الرقابة:

حماية المصالح العامة، وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية .
توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام و اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف .
_ ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، وهذا ما يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً...¹

ومن خلال هذه الأهداف نستنتج أن للرقابة أهداف تتمثل في خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعية وتوجيه التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط والتحقق من انجاز الأهداف المرسومة كما نسعى إلى الكشف عن المعوقات التي قد تعترض تحقيق الأهداف وتعديلها وتقويم الانحرافات وبالتالي تحديد مراحل التنفيذ والمتابعة من أجل تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ .

ثانياً أهمية نظام الرقابة :

لا جدال في أهمية الرقابة كون الرقابة هي بالدرجة الأولى الوظيفة الإدارية الساهرة على حسن سير تطبيق باقي الوظائف الإدارية فوظيفة التخطيط.

تركز على الأهداف و الاستراتيجيات ووظيفة التنظيم تركز على بناء الهياكل التنظيمية ونشر الموارد البشرية، حيث تدعو الحاجة إليها وظيفية القيادة تركز على تحفيز هذه الموارد، ولكن هذه الوظائف

الثلاثة²

1 - محمد حسن أحمد : الإدارة بنجاح ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008 ، ص 17 - 18
2 - حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، عمان ، ص 456 .

تعمل تحت جناح الرقابة لكي تضمن حسن سير أمورها، ونشاطاتها بالاتجاه الصحيح وفي التوقي الصحيح، إذا الرقابة مهمة كونها همزة الوصل بين حلقات العملية الإدارية وهي الضامن الأكيد من أن الأهداف التي وضعت قد تحققت، وإن لم¹ تتحقق هذه الأهداف فالرقابة تكشف عن الأسباب، وهذا يعني أن الرقابة و الأجهزة الرقابية تتابع بكيفية سير الأهداف و الخطط التي وضعها المديرون و تتواصل معهم أو يتواصلون معها وبناء على هذا التواصل تكشف الرقابة لهم ما تحقق من أهداف وخطط وما لم يتحقق.

الأهمية الأخرى للرقابة تعود للعلاقة التي تجمع بين الرقابة و بعض عناصر الوظيفة التنظيمية كالتفويض والتمكين، من المعروف أن معظم المديرون لا يفضلون تفويض الصلاحيات لمروؤوسيهم ولا يرغبون بتطوير قدراتهم وتمكينهم من الاعتماد على الذات و لأسباب عدة أبرزها يتعلق بخوف المديرين من فشل الأفراد في أداء الأعمال التي فوضت إليهم ، إلا أنه في ظل وسائل رقابية فاعلة يتبدد هذا الخوف ويزول تدريجيا كون استخدام المديرين لبعض هذه الوسائل الرقابية الفاعلة يضعف الحاجة إلى الإشراف المباشر " ورؤوس الأعمال " ويزودهم بالمعلومات الضرورية على أداء المرؤوسين، فالرقابة إذا تسح المجال واسعا أمام المديرين للتفرغ للقضايا الأساسية وعدم هدر وقتهم في أعمال روتينية أو ثانوية وتسمح لهم بتفويض بعض الصلاحيات وتمكين الأفراد من إنجاز ما يمكن إنجازه من مهام و أعمال¹ يتضح أن الرقابة عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الانجاز يسير حسبما هو مقرر له إضافة أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التخطيط و اتخاذ القرارات والوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض إجراءات العمل وكذلك لاكتشاف الأخطاء، وسوء التصرف وحالات الانحراف، إضافة للتأكد من أن الحقوق و المزايا المقررة للأفراد و العاملي مخففة.

1 - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق ص 457 .

ثالثا : خصائص نظام الرقابة :

يمتاز نظام الرقابة الفعال والجيد تصميميا خاصا وهذا التصميم يوجد له مستلزمات ومتطلبات معينة ومحددة ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار هذه المتطلبات تجعل من النظام الرقابي في الشروع أكثر فعالية وكفاءة وهي :

1 - الملائمة لطبيعة النشاط و احتياجاته : ينبغي أن يكون نظام الرقابة مناسبا لحجم ونوع المنشأة

ككل ولطبيعة النشاط فالمنشآت الصغيرة تحتاج إلى نظام رقابة يختلف عن نظام الرقابة في المنشآت الكبيرة كما أن أساليب الرقابة المعتمدة لإدارة المبيعات تختلف عن تلك المستخدمة في الإدارة المالية .

2 - سرعة الإبلاغ عن الانحرافات : إن النظام الرقابي الفعال هو ذلك النظام الذي يمكنه اكتشاف

الانحرافات والأخطاء قبل حدوثها فعلا . وقد سبب التأخير في الإبلاغ إلى تضاعف حدوث المشكلة

بحيث لا يمكن علاجها .

3 - التنبؤ بالمستقبل : بمعنى التنبؤ بالانحرافات بشكل مسبق بالاعتماد على النماذج الدقيقة في

ذلك في وقت يسمح للقيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة .

4 - الموضوعية : تتميز الأنظمة الرقابية الفعالة بالموضوعية بحيث تكون محددة بطريقة واضحة و

إيجابية ذات معايير موضوعية، وبناءا على ذلك ستكون ردة فعل المرؤوسين مرضية وهم أنفسهم راضون

بينما إذا كانت الأنظمة شخصية وغير موضوعية فإن شخصية المراقب قد تؤثر على الحكم على

الأداء وتجعله حكما غير سليم .

5 - نموذج التنظيم : ينبغي على نظام الرقابة أن يعكس النموذج التنظيمي للمنشأة بحيث يكون

المراقب المدير هو مركز الرقابة تماما كما هو مركز توزيع المهام وتعويض السلطة .¹

¹ - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 3 ، الأردن 2008 ص 179 - 180 .

- 6 - المرونة :** ينبغي أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستمرار في العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة والظروف الغير متوقعة حيث يعمل نظام الرقابة الفعال يجب أن يحدد مثل تلك المتغيرات ويبلغ عنها .
- 7 - الاقتصاد :** يجب أن يكون نظام الرقابة مساويا لتكلفته وفي الواقع هذه الخاصية لنظام الرقابة تعتبر نسبية نظرا لتفاوت فوائد الرقابة ومراياهما في النشاطات المختلفة .
- 8 - سهولة الفهم :** من الواجب أن تكون أساليب وطرق الرقابة المستخدمة واضحة وقابلة للتطبيق دون أية عوائق ، ولكن بطبيعة بعض المعايير الرقابية مثل المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ووسائل الرقابة المالية من الصعب فهمها وفقا لطبيعتها الفنية يجب أن يستعان بجهات الاختصاص والخبراء والمستشارون من أجل تقديم المعلومات إلى المدراء .
- 9 - الأعمال التصحيحية :** ينبغي على نظام الرقابة الكشف عن الانحرافات أن يبين الطريقة للإجراءات و الأعمال الواجب إتباعها لتصحيح هذه الأمور .
- 10 - الإشارة إلى الاستثناءات والتعامل معها :** قد تكون الاستثناءات الصغيرة في بعض المجالات المعينة أكثر أهمية وخطورة من الانحرافات الكبيرة لذلك ينبغي على نظام الرقابة الفعال أن يتعامل مع جميع مجالات عمليات المنظمة ذات العلاقة بموضوع الرقابة وقياس الأداء والعمل¹
- نستنتج أن نظام الرقابة يقوم على الملائمة مع عمل المنشئة وحجمها، سرعة اكتشافها في الانحرافات و الأخطاء من أجل التعامل معها و الحد منها كذلك الوضوح و الموضوعية أي ان تكون نظام الرقابة ووسائلها واضحة لجميع العاملين في المنشئة ، المرونة كونها قابلة لتعديل و التطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ تبقى للظروف كذلك تكون التكاليف المبذولة لنظام الرقابة متناسبة مع الردود أو

¹ - محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاب الله ، مرجع سابق ص 180 / 181 .

العائدات و الذي وضع من أجلها و كونها الوسيلة الفعالة على تحقيق الغاية الموضوعة لأجلها و ذلك باكتشاف الأخطاء و معرفة أسبابها و مسبباتها و العمل على ازالتها حال وقوعها .

رابعاً : خطوات نظام الرقابة : تتضمن الرقابة ثلاث خطوات أساسية هي :

أ - تحديد المعايير : هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر وقد تكون هذه المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يتم اختيارها للدلالة على انجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية وتتمثل هذه المعايير فيما يلي :

- كمية العمل المطلوب انجازه .
- مستواه النوعي .
- الزمن اللازم لأدائه .

ب - قياس الأداء : قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها ففي الواقع تظهر كثير من الاختلافات و في تنفيذ المهام كما كان مخططاً لها في مستوى الأداء للأفراد أو الإدارات المختلفة فيقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفاً فهو تقييم الانجاز الذي يتم عن طريق وسائل متنوعة منها التقارير الإدارية والشكاوي والتفتيش .¹

ج - تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط :

ويقصد بذلك الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة فإن عملية مقارنة أداء المخطط تمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وقيام المدراء باتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات فهي العملية هي الخطوة تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى فعن طريق العملية

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، عالم الكتب الحديث، ط 1 ، عمان 2009، ص، 195 .

الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كامل الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه)

ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية :

• **الإجراءات (قصيرة الأجل)** : يتم التصرف السريع والعلاج الفوري للانحراف التي تكون قد

ظهرت في إحدى المستويات فيلجأ القائد إلى القيام بالأعمال و اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن

• **الإجراءات الوقائية (طويلة الأجل)** : بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمور

إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق بالأسباب والتعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل¹ .

خامسا: أنواع الرقابة :

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها وفيما يلي هذه الأنواع .

أولا : الرقابة من حيث توقيت حدوثها :

1 - الرقابة الوقائية : ويطلق عليها أيضا تسمية الرقابة التنبؤية ، وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء

أو المشكلات قبل حدوثها ، والاستعداد لها . والحيلولة دون وقوعها ، ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير

القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة ، والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية

والخارجية للمنظمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة .

1 - نعيم إبراهيم الظاهر : مرجع سابق ص 196 .

- 2 - الرقابة المتزامنة :** وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول ، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنة مع المعايير المحددة سابقاً ، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه والعمل معالجته فوراً ، لمنع استفحال أثره الضار .
- 3 - الرقابة اللاحقة :** وتسمى أيضاً بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل ، إذ يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها لهدف تلافيها مستقبلاً

ثانياً : الرقابة من حيث شموليتها : وتقسم إلى :

- 1 - الرقابة الشاملة :** وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية¹.
- 2 - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :** وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة ، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له .
- 3 - الرقابة على مستوى الفرد :** وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته ، في العمل ، وسلوكه فيه ، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.
- ثالثاً : الرقابة من حيث المصدر :**

- 1 - الرقابة الداخلية :** وتأتي من داخل المنظمة ، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية ، وقد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية ، وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد ، وعلى المواد الخام ، وعلى مصادر المعلومات ، وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة ، وعلى المبنى وطرق استغلاله وغيرها .

¹ - ريجي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2007، ص 195- 196

2 - الرقابة الخارجية : وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة قد تتبع

المؤسسة الأم أو الحكومة ، مثال ذلك رقابة قسم المكتبات المدرسية التابع لوزارة التربية والتعليم على أعمال وميزانيات ومصروفات وخدمات المكتبات المدرسية التابعة للوزارة المذكورة ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي على كل الأنشطة المالية للمنظمات التابعة للدولة .

رابعاً : الرقابة من حيث الانحراف :**- الرقابة الإيجابية:** وتسعى إلى تحديد الانحرافات الايجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية ،

وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.

2 - الرقابة السلبية : وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية

وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها لتلافيها وعدم الوقوع بها مستقبلاً . .¹

نستنتج أن أنواع الرقابة تنقسم إلى عدة أنواع : حسب توقيت حدوثها ، حسب شموليتها ، حسب

مصدرها ، حسب نوعية الانحراف ، ويمكن تطبيق أنواع الرقابة كل واحدة منها على حدا أو بالاشتراك

بالأنواع الأخرى .

سادساً : مبادئ الرقابة : لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ

وهذا حتى تكمل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي :

- مبدأ الموضوعية :

وهو أن يعكس النظام والجوانب الموضوعية في الرقابة بعيداً عن الميولات الشخصية بمعنى يجب

استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة مسبقاً للمرؤوسين مع تجنب المعايير التي تثير رخص

¹ - ريجي مصطفى عليان : مرجع سابق ص 197

المرؤوسين أو شكهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى العاملين بالأرض .

- مبدأ الاقتصادية :

- فالنظام الاقتصادي الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه لأقل تكلفة لذلك لا يمكن تطبيق نظام مكلف من حيث النفقات بل يكون نظام الرقابة المعتمد يتناسب مع رجع قرارات المؤسسة بمعنى أخرى أن يكون العائد الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا الأخير حتى يكون هنالك مبرر من جودة ويرتبط هذا المبدأ بإتباع أسلوبين هما : محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي .

- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي¹

- مبدأ التكامل والتناسق :

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر الأنظمة التنظيمية الأخرى خصوص النظام التنظيمي بمعنى أخرى أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابته مستندة من التخطيط وبالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي من الفتح بدورها على أكمل وجه دون جدوه تعارض بينهما وبين المصالح الأخرى داخل المؤسسة

- مبدأ الوضوح والبساطة :

من المبادئ الرئيسية أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم والتطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة والأفراد الذين ستطبق عليهم من جهة أخرى .

¹ إبراهيم عبد العزيز : الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة ستينان الجامعة للنشر، بدون ذكر الطبعة ، مصر، 2001، ص 254.

- مبدأ سرعة كشف الانحراف والإبلاغ عن الخطأ :

تعني فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا وأساسيا بعنصر الوقت وكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحراف في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسسها كان نظام فعالا اقتصاديا كما يجب عن النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراء أن التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء .¹

سابعا: مجالات استخدام الرقابة :

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة ، وهذه المجالات هي :²

- 1 - الرقابة على الأهداف : وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.
- 2 - الرقابة على السياسات : وهذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة (أي وفقا للقواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية) ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة ، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك .
- 3 - الرقابة على الإجراءات : كما ذكرنا أنها أنفا ، فإن الإجراءات تحدد متى وكيف يتم الأداء، ومن المسؤول عن الأداء وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات، بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال المهمة .

¹ -سعيد السيد علي : العملية الادارية ، دار الحديث النشر ، مصر ، 2007 ، ص234/235.
² - بشير العلاق : الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 ص 364

- 4 - الرقابة على التكلفة : وذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع، وهدر الأموال والوقوف على أسبابها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة .
- 5 - الرقابة المالية : وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية .
- 6 - الرقابة على الأرباح والخسائر : وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتجاته للوقوف على أسباب ذلك ومدى إمكانية تلاقي الخسائر إن وجدت
- 7 - الرقابة على العلاقات الخارجية : سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الاتحادات والنقابات أو العملاء أو الحكومة .¹
- 8 - الرقابة على الكفاءة الإدارية : وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية .
- 9 - الرقابة الشاملة : أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع :
- وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة .²
- يتضح لنا أن الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة ، كتنفيذ أي نشاط لا شك في أنه يتطلب عملاً رقابياً للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط ومرسوم وفق المطلوب لذلك نجد أن الرقابة تستخدم كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات

¹ - بشير العلق : مرجع سابق ص 364 / 365 .

² - بشير العلق : مرجع سابق، ص 366 .

ثامنا : أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة :

لا بد من ظهور الانحرافات عند تطبيق نظام الرقابة وهذه الانحرافات لها أسباب عديدة منها :

1 - أسباب متعلقة بالمعيار : المعيار هو عبارة عن رقم مستوى جودة معينة يستخدم مقياس

للحكم على مدى الانجاز وقد يكون هذا المعيار خاطئا فعندما لا يبلغ أي من العاملين المعيار المحدد ، أو نسبة قليلة منهم هي التي تبلغه معنى ذلك أن هذا المعيار عال وغير واقعي ولا بد من تعديله ليتناسب مع طاقة العاملين¹ .

2 - أسباب متعلقة بالعاملين : قد تكون الانحرافات ناتجة عن أسباب متعلقة بالعاملين أنفسهم ،

فإما أن يكون العاملون ليس لديهم كفاءة ومهارة عالية ، وهنا لا بد من إعادة تدريبهم بشكل يرفع من مهاراتهم ، وإما أن يكون العاملون ماهرين ، ولكنهم مهملين في عملهم ، وهنا على المؤسسة أن تبحث عن الأسباب قد تكون الأجور متدنية ، أو أن علاقتهم بالمشرفين سيئة ، ومن ثم فلا بد من معالجة هذا الأمر .

3 - أسباب متعلقة بالظروف : قد تكون الانحرافات السلبية ليس لها علاقة بالمعيار أو

بالعاملين ، و إنما في الظروف ، فقد تتجمع مجموعة من الظروف تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل و إنتاجية المؤسسة بشكل عام ، ومن هذه الظروف :

- قلة مصادر المواد الخام .
- عدم الاستقرار السياسي .
- الركود الاقتصادي .
- الكوارث الطبيعية .

¹ - هاني خلف الطروانة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2012 ، ص 170 .

وفي هذه الحالة فعلى المؤسسة أن تحاول تكييف نفسها مع هذه الظروف و أن تعدل سياستها و

إجراءاتها كي تستطيع اجتياز الظروف الراهنة.¹

- ثانيا : قراءة نظرية حول إدارة الوقت :

1- أهمية إدارة الوقت :

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته، فنظرة على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع، والإمتاع والفعالية تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الانجازات و أكثرها عائدا و إنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت حيث تساعد إدارة الوقت على:

1 - تحديد جيد وفعال، واضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويمنع في الوقت ذاته الظلم الأعمى في توزيع المهام والأعمال بين البشر ويحقق العدالة في هذا التوزيع، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في غير الوقت المطلوب فيه، وتنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يساعد المشروع على :

- أ - تنظيم الاستفادة من كامل موارده .
- ب - معالجة أي معطل أو مهدد أو غير مستغل .
- ج - رفع معدلات الانجاز إلى أعلى درجاتها .
- د - اكتساب مزايا تنافسية فائقة وفارقة عن المنافسين الآخرين .
- هـ - قدرة أكبر على التواصل والاستمرار والديمومة .

2 - تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز للإدراك

بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي مشروع و أدواته الفعالة¹

¹ - ريجي مصطفى عليان: إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2005، ص31

للارتقاء والتنمية، وإن إنجاحه يعيد الأساس السريع لتحقيق تقدم المشروع، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عائق الأفراد، وتدعيم إحساسهم الذاتي بالمكانة والتقدير و بالاعتماد

عليهم من خلال الآتي :

أ - حسن توزيع المسؤوليات على الأفراد .

ب - حسن إسناد المهام والأعمال للأفراد .

ج - تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية والضمير الذاتي للأفراد

3 - استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين

العاملين في المشروع، و أنهم شركاء وليس متنافسين و أن العلاقة معهم هي علاقة تعاون و اعتمادية

متبادلة ، وليس تطاحن وظيفي أو صراع وحروب ومؤامرات متتالية ومتوالية، فالتنسيق يتطلب أولاً

الاعتراف بأهمية وضرورة وجود آخرين، وأنه يسمح لهم بالتفوق وفقاً لممكثهم ومواهبهم و أن في تفوقهم

تفوق لنا ، وأن نجاحهم هو نجاح لنا، وأنه من المناسب لنا ولهم أن نحيا معا متعاونين، حيث لا يوجد

وقت لإعادة البناء أو التعمير أو الإصلاح بل إن الوقت موجه إلى تحقيق التقدم والمزيد من التقدم والرقى

والارتقاء و إلى التنمية، ومزيد من التنمية، وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة

الوقت من بينها¹:

أ - فرق المهام وفرق العمل .

ب - حلقات الجودة والإنتاجية .

ج - الإدارة بالنظم المفتوحة .

د - الإدارة بالأهداف .

ومن ثم يزداد تفويض السلطات : وتعميق الإحساس بالمسؤولية وزيادة فعالية الرقابة الذاتية، وبالتالي تحقيق أهداف المشروع¹ .

نستنتج أن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال مناخ صحي يسمح بتفاعل ايجابي للأفراد العاملة في المنظمة يجعل كل فرد فيها أن المنظمة هو وطن وتمكن أهمية إدارة الوقت في زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمنظمة ككل وتحسين معنويات العاملين، تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب، والفاقد والمهدر والضائع في العمليات.

دوافع دراسة أهمية الوقت :

دراسة الوقت كأى مورد من الموارد المتاحة للمنظمة تستلزم التخطيط والتنظيم الجيد ، و أن تتم على أسس عملية واضحة حتى يتم استغلاله بشكل جيد وفعال وهناك من الدوافع ما يدعو المنظمة لدراسة الوقت بكافة جوانبه ، ومعرفة العوامل التي قد تسيء استغلاله، ومن هذه الدوافع ما يلي :

أولا : التكاليف :

يعتبر الوقت في بعض الأحيان أنه زهيد أو بدون مقابل ، وذلك لشعورهم بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر مباشرة إذا لم يستغل الوقت بشكل جيد، والواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر كما يحدث عندما تدفع المنظمة إيجارا مقابل استئجارها لمبنى معين أو ثمنا لشراء وسيارة أو جهاز لذلك تعتبر تكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد للعاملين أو استهلاك لمواد وآليات أو الإيجار للأرض² .

1 - روي مصطفى عليان :مرجع سابق ص 32 .

2 - زيد منير عبوي ، إدارة الوقت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2006 ص 29.

ثانيا : تحديد كمية ونوعية الإنتاج

تعتمد كمية الإنتاج سواء كان خدمات أو سلعا على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات أو الإنتاج السلعي في المنظمة ولا شك أن كمية ونوعية الإنتاج يتأثران بعوامل عدة من أهمها مستوى تكنولوجيا العمل، ونوعية المواد الخام المستخدمة فضلا عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل، وقد تؤثر عملية تحديد كمية ونوعية الإنتاج على مستوى الرضا العام للمواطنين أو المستهلكين، فيظهرون تقبلهم لكمية ونوعية الإنتاج الموجود أو استيائهم منها، فضلا عن تأثيرها على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي .

ثالثا : تحديد الوقت المخصص للإنتاج

تتبع أهمية دراسة الوقت في هذا المجال من منطلق ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين، وذلك بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال عن طريق الالتزام والتقيد التام بهذا الجدول الزمني المعد سابقا . و تبدو أهمية هذا الدافع في تحديد الوقت اللازم لكافة النشاطات التي يفترض أن تنفذ خلال الساعات الرسمية للعمل . وتحديد النشاطات الأخرى والوقت اللازم لإنجازها خلال الساعات الإضافية بعد الدوام الرسمي ويراعي أنه إذا دعت الضرورة لساعات عمل إضافية بجانب ساعات العمل الرسمي أن تكون قصيرة ومحددة في أيام معينة دون غيرها نظرا لانخفاض مستوى إنتاجية الموظف بعد ساعات العمل اليومية .

رابعا : تحديد نوعية القائمين بالعمل :

تتفاوت مهارات وإمكانيات العاملين في المنظمة ولا شك أن للمنظمة دور كبير في حقل هذه المهارات ورفع مستوى الكفاءات والقدرات، عن طريق التعليم والتدريب، وبرغم ذلك تبقى الاختلافات الفردية واضحة جدا، وخاصة من حيث مستوى الأداء والإنتاجية ويمكن التمييز بين نوعين من العاملين¹ :

¹ - زيد منير عبوي : مرجع سابق ص 30-31 .

هما الموظف النشط والموظف المنتج، فرغم أن كليهما يكرس نفس الوقت والجهد اللازمين للعمل فإن الموظف المنتج يعمل بذكاء أكثر نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي فهو يحقق نتائج إيجابية أكثر في حين أن الموظف النشط يستغرق وقتا إضافيا وأطول لتحقيق هذه النتائج .

خامسا : تحديد فعالية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة :

تقدم الأجهزة والمساعدة في المنظمة بمساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة مثل توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصال سهولة ووضوح إجراءات العمل، وتوفير طرق وأساليب الحفظ العلمي وتوفير المعدات والأجهزة المكتبية اللازمة لتأدية العمل وغير ذلك من المساهمات، وتبين دراسة إدارة الوقت مدى فعالية عمل هذه الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساحتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين و استغلالهم للوقت بشكل فعال¹

فوائد إدارة الوقت :

- إن إدارة الوقت بشكل جيد تساعد في تحديد مهام واختصاصات العاملين وتحديد ما هو ضروري، ويمكن توجيههم باعتبار التوجيه ملازم للتخطيط وفي عملية اتخاذ القرار.
- كما يساعد أيضا في الرقابة حيث تمكن من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب تظهر أهميتها في شكل الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية وفوائد إدارة الوقت كثيرة منها ما تظهر نتائجه في الحال ومنها ما تظهر على المدى الطويل .
- وعندما يحسن الشخص إدارة وقته ويعرف كيفية استغلاله وتنظيمه فإنه سوف يجد ذلك يجد ذلك من خلال التحسن والتنظيم العام في حياته، وسينعكس ذلك إيجابيا في تحسن إنتاجيته وقلة الضغوط عليه في العمل وفي الحياة².

1 -زيد منير عبوي : مرجع سابق ص 31 .
2- شوقي عبد الله: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص62

- ولكي يشعر الفرد بفائدة إدارة الوقت عليه أن يتعرف على مدى استفادته من وقته ومعرفة ما هي العوامل المبددة لوقته، ويستطيع إتمام أعماله بشكل أسرع وبمجهود أقل وسوف يحصل على فرص لم تكن بحسابه، وهذا يجعله يتكيف مع ظروف الآخرين وجدولهم الزمنية .

- وسيلاحظ من خلال حسن إدارته لوقته بالطريقة المثلى والصحيحة أنه يوجد لديه الوقت الكافي للنشاطات التي كان يعتقد بأنه لا يستطيع ممارستها لعدم إدارته لوقته بطريقة فعالة، وسيجد أن لديه وقتا للعمل ووقتا للتفكير ووقتا للقراءة، وغير ذلك، وبالتالي سوف يقل التوتر والضغط وسيشعر بالراحة لأنه وجد وقته التوجيه الصحيح.

نستنتج أن جدولة المهام ووضوح قوائم بالأنشطة والأعمال الواجب علينا القيام بها يقلل من الشعور بالقلق من نسيان أي مهمة بالإضافة إلى الشعور بالراحة أثناء تنفيذ هذه المهام حيث تمنح إدارة الوقت الجيدة وقتا إضافيا لقضاء حياتنا اليومية وذلك بحصول الأشخاص على مزيد من الوقت لممارسة هواياتهم أو غيرها من الأنشطة الشخصية .

مبادئ إدارة الوقت :

1 - مبادئ ترتبط بالتخطيط :

إذ لم يتمكن الشخص من استغلال وقته الاستغلال الأمثل فهذا يعني أنه لم يحدد أهدافه، فإن لم يستطع إدارة وقته وكيف يتصرف فيه فإنه لن يتمكن أبدا من معرفة اختيار طرق بديلة للتصرف في وقته فيجب عليه أن يعرف كل شيء عن وقته من خلال تحليل الوقت والحرص على عمل جدول يومي لنشاطاته .ويجب عليه أن يعد خطة ليومه قبل بداية عمله من خلال التخطيط اليومي وتحديد أولوياته وترتيب أهدافه.¹

¹ شوقي عبد الله : مرجع سابق ص 62-63

2 - مبادئ ترتبط بالتنظيم :

- البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولاً ثم البسيطة .
- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة .
- تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها .
- إذا كانت هناك أنشطة متشابهة فيمكن تقسيمها إلى مجموعات متشابهة .
- ترتيب النشاطات والحلول للقضاء على معوقات الوقت .

3 - مبادئ ترتبط بالرقابة :

- تقييم ما تحقق من خلال تنفيذ الخطة ومتابعتها ومتابعة تنفيذها .
- ويجب أن تتصف مبادئ إدارة الوقت بالخصائص التالية :
- أ - أن تكون مقاسة :
- أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل ويجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وليس مستحيلاً.
- ب - وجود خطط واضحة مفصلة.
- إن حسن استخدام الوقت يحتاج لوجود خطة ، ويفضل تقسيم الهدف إلى أهداف صغيرة أو خطط صغيرة

ج - عمل قائمة بأول النهار قبل البدء بأي عمل آخر :

- من الأفضل عمل قائمة بالأسبوع بأكمله ثم قائمة يومية ويفرض عمل أي شيء ليس بالقائمة و لأنه سيعمل ما هو ملح بدلاً من أن يعمل ما هو مهم ، وينظر في نهاية اليوم ماذا أنهى من العمل وماذا بقي منه؟¹

¹ - شوقي عبد الله : مرجع سابق ص 64 .

ولكتابة قائمة سلمية يجب إتباع النقاط التالية :

- توضح الصيغة بالفعل المضارع .
- أن تكون لغة الخطاب موجهة لكتابها شخصيا .
- أن تكون مصاغة صياغة ايجابية .
- إن هذه القواعد الثلاث مهمة جدا في البرمجة العقلية اللغوية لمن يريد أن يحصل على ما يريد بشكل سريع جدا، ويمكن وضع الأهداف بهذه الصورة و سيلاحظ أن الهدف يترسخ في الذهن في العقل الباطن يوما بعد يوم، وهنا نؤكد على أن عملية التكرار مهمة جدا .
- وبعد كتابة جميع الأهداف التي ينوي الشخص إنجازها في هذا اليوم في هذه الورقة فإنه في الواقع يضع أهدافا صغيرة وكبيرة مهمة وغير مهمة ولكن المهم أن يلتزم بتحقيق هذه الأهداف، وهذه الأهداف فقط بمعنى لو جاء عارض معين لانجاز هدف معين فلن ينجز سوى الذي كتب على هذه الورقة، لأن في الواقع أعمال كثيرة تكتب على الورقة ولا تنجز بيوم أو يومين أو ثلاثة .¹

أساليب إدارة الوقت:

أسلوب الإدارة الذاتية :

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلالها من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات و أفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام . وتشتمل الإدارة الذاتية على عدة أهمها :

1 - المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفحات الشخصية المميزة للفرد .

2 - توافر المعارف والمهارات الاجتماعية و الاشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات ،

والمناقشات مع الآخرين .

¹ - شوقي عبد الله : مرجع سابق ص 65

3 - توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري .

4 - تبدو أهمية الإدارة الذاتية من خلال التركيز على ضرورة الفهم الإداري للأهداف التي يسعى

لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق أهدافها .

- أسلوب الإدارة بالاستثناء :

إن الإدارة بالاستثناء هي شكل التفويض يسمح المدير فيه باستمرار النشاط دون إشراف طالما أن

الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة وفيما يلي فكرة عن كيفية عمل ذلك .

1 - يقرر مدير الإدارة بالاستثناء مسبق أنواع الحالات ، أو الأداء التي يمكن أن تستدعي اهتمامه

والتي لا تتطلب ذلك .

2 - يبقى الإشراف على النشاط أو العملية قائما سواء بواسطة الرقابة الشخصية أو بواسطة المراقبة

أو بواسطة نظام معين من التقارير¹ .

3 - ما دام الأداء والتقدم ضمن حدودها المعنية ، فإن المدير لا يولي أي اهتمام للنشاط إلا أنه حين

يتجاوز الأمر حدوده المعنية فإن المدير يتدخل ويتخذ الخطوات التصحيحية اللازمة .

- أسلوب التفويض :

هي عملية قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم

الإداري ويصبح هذا الشخص مسئولاً أمام من فرض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها ،

يساعد التفويض على تحقيق العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل وبذلك تتضمن

عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية :

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة .

¹- موالكية رونق موالكية رونق :إدارة الوقت و عاقته بالإبداع التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2020 ، / 2021 ص 39 .

- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات .

- جعل المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء .

معوقات التي تواجه التفويض تتمثل فيما يلي :

- حب السيطرة و الاستثناء بالسلطة من جانب الرؤساء .

- سيطرة روح الأنانية وزيادة الاعتداء بالنفس عن حدود المعقولة عن بعض الرؤساء .

- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكل إليهم .

- انعدام توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة .

- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفروضة وقياسها .

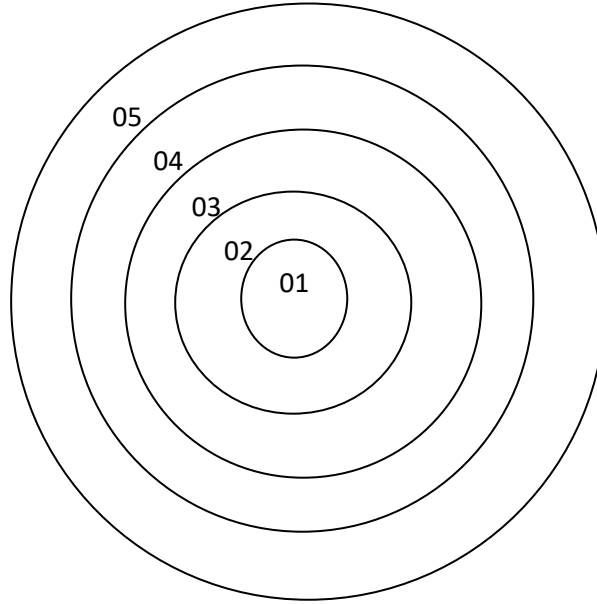
- عدم الرغبة في تحصيل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات

واضحة لأن هناك باستمرار احتمال حدوث أشياء غير متوقعة ذلك أن التفويض و إنما ينطوي على نسبة

من الخطر¹

¹ - موالكية رونق: مرجع سابق، ص40 .

الشكل 01 : يمثل أهداف التفويض .



المصدر : ليستر آربيكل . إدارة الوقت المرتشد الكامل للمديرين الذين يعانون

من ضغط العمل، ط 1 دار الأهلية للنشر والتوزيع الأردن 1999، ص 147.

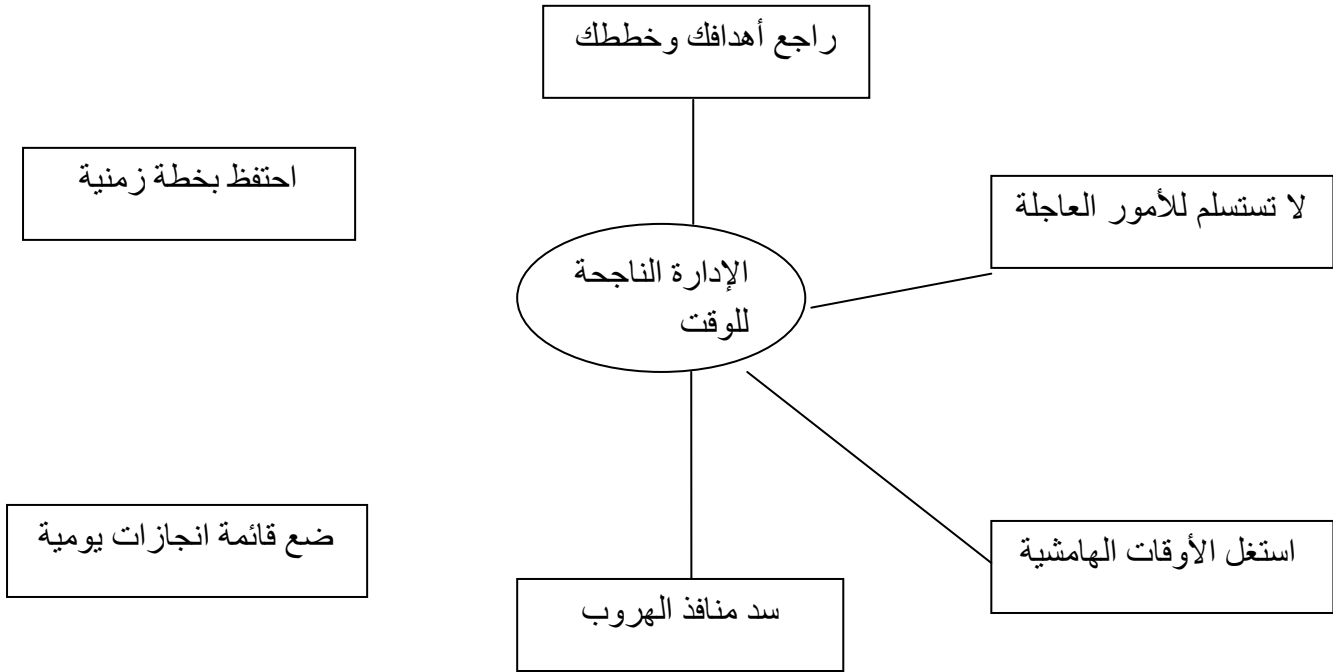
- يتضح من خلال الشكل أهداف التفويض والذي يعتبر كعملية إدارية له آثار ايجابية على الأداء الوظيفي و الانجاز و تتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف من بينها إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية كذلك إتاحة الفرصة للإبداع و الابتكار و تخفيض التكاليف المادية والمعنوية ، تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية و أخيرا تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الواحد.

خصائص إدارة الوقت :

- تعتبر إدارة الوقت متاحة للجميع في نفس اللحظة ، وبنفس الكم والحجم وهي متاحة دون تخصيص لجميع الأفراد حيث يحق لهم استخدامه و استغلاله وفق لمطلق إرادتهم .
- هو قابل للاستغلال و الاستثمار بدون حدود أو قيود حيث يعتبر أنه نمط الحياة .
- الوقت لا يمكن تضييعه أو إنتاجه ولا يمكن أن إتاحتها بشكل أكثر مما هو متاح فعلا ، ولا يمكن شراءه حيث أنه لا يوجد أندر منه .
- هو قابل للادخار أو التخزين أو الاحتفاظ به لأن الزمن لا يتوقف بل هو دائم الاستمرار .
- يحتاج الوقت إلى فهم و إدراك شمولي واسع و عميق له و يعتبر عملية متكاملة ذات أبعاد و مضامين سلوكية ذاتية التفاعل .
- يعتبر قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى أو الاستغناء عنه لأجل آخر يحل محله .¹

¹ - مصار نورهان و ذياب ابتسام : إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ل.م. د. ، تخصص تسيير ومعالجة المعلومات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021 ص 28 .

خطوات الإدارة الناجحة للوقت :



الشكل (02) : الخطوات الناجحة لإدارة الوقت ومبادئه.

المصدر : سليم بطرس جلدة ، سامي محمد هشام حريز : " فن إدارة الوقت و

الاجتماعات ، دار الحجلة ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2007 ص 73

من خلال الشكل السابق يتضح أن الإدارة الناجحة للوقت يجب أن تراعي مجموعة من الخطوات أهمها

مراجعة الخطط و الأهداف التي تساعد الموظف في عملية التقييم و التقديم على حد سواء فانعدام

الأهداف الواضحة تؤدي إلى إصدار الوقت وعدم إدارته بشكل صحيح ، الاحتفاظ بخطة زمنية وذلك من

أجل إدارة وقتك بشكل جيد و تحقيق الأهداف المرجوة على المستوى القصير إضافة إلى ذلك وضع قائمة

انجاز يومية التي تفرض على الموظف يوميا ممارسة عمله كلما نسي أو كسل ، وسد منافذ الهروب أي

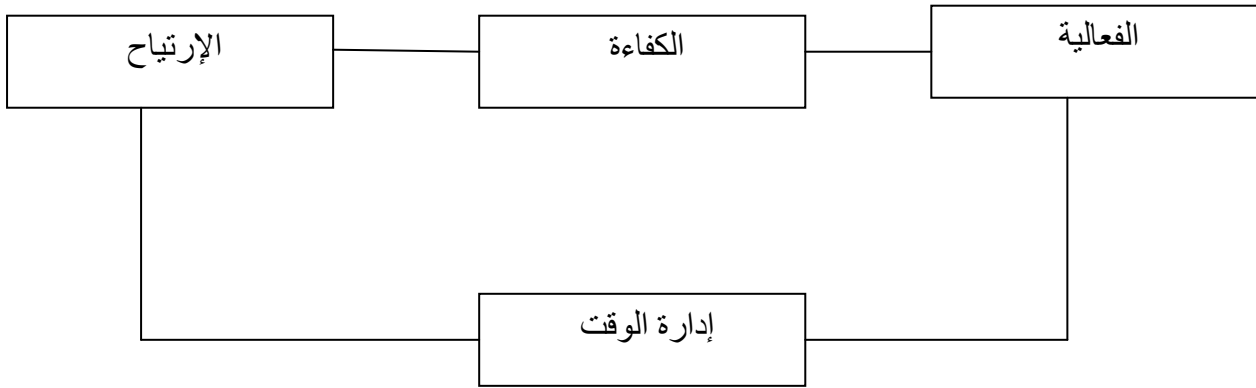
المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة و الثقيلة مثل

الكسل . التردد . التأجيلإلخ كذلك استغلال الأوقات الهامشية أو أوقات الضائعة يجب على الموظف الاستفادة منها قدر الإمكان . و أخيرا عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية وهذا من أكبر مضيعات الوقت حيث يستسلم الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية هذا يدخل في عدم تنظيمه لنفسه و إدارته لذاته .

مكونات الإدارة الناجحة للوقت :

هناك ثلاث مؤثرات ضرورية يجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه كما يتضح في الشكل:

الشكل رقم (03) : مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر : بشير العلاق : المرجع السابق ص 69 .

من الشكل السابق يتضح أن هناك ثلاث أسس عامة تميز الإدارة الفعالية للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى فكل من الفعالية و الكفاءة و الارتياح في العمل يؤدون في مجملهم إلى إدارة ناجحة للوقت .

نتائج الإدارة الفعالة للوقت :

تتجلى الفعالية في إدارة الوقت من خلال كون الوقت حسب ما يرى " جاكسون " يمثل الاختيار النهائي للفعالية التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على دعم بقائها بصفة مستمرة في البيئة الاجتماعية المحيطة ،

إذا إن البقاء أو الاستمرارية على المدى الزمني الطويل و الأبعد يمثل خيارا استراتيجيا للمنظمة الناجحة ، وهذا كله يعتمد على مجموعة معايير يمكن الاستناد إليها في تحقيق ذلك فعلى المدى الزمني القصير تمثل المخرجات قدرة المنظمة على الأداء بالكمية و النوعية المطلوبة و إن الكفاءة تمثل مقياس نسبة المخرجات إلى المدخلات ، وعليه فإن الإدارة الفعالة تساهم في دعم فرص النجاح حيث تشير الدراسات إلى أن إدارة الوقت الفعالة تساعد في تحقيق جميع أو معظم المزايا التالية :

- التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية .
- تؤدي زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة و الشخصية .
- يساعد تحقيق الأهداف في تدعيم الرضا الوظيفي .
- يساهم الرضا في تدعيم فرص التطوير المهني والوظيفي .
- الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل و بالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية و الذهنية ومن ثم الاستمتاع الوظيفي و الاجتماعي¹

معوقات إدارة الوقت :

- في الحياة العملية يوجد الكثير من العوامل المؤثرة التي تتداخل لتسبب في تضييع وقت الرؤساء و الإداريين وتحدي من إمكانية تحقيق الاستفادة المثلى من وقت العمل ونجد أن بعض من هذه العوامل يأتي من البيئة الخارجية للمنظمة و يرتبط بالعادات و التقاليد وقيم و أنماط السلوك البشري السائد في المجتمع بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة (المنظمة) أي بيئة العمل و فيما يلي سنحاول عرض تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية .

¹ - عبد الناصر محمد حمودة : دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 13 . 19 /

في التخطيط :

- عدم وجود أهداف / أولويات تخطيط .
- الإدارة بالأزمات تغيير الأولويات .
- محاولة القيام بأمر كثيرة وقد واحد .
- انتظار المواعيد .
- السفر / العجلة .

في التنظيم :

- عدم التنظيم / طاولة المكتب مزدوجة .
- خط المسؤولية و السلطة .
- ازدواجية الجهود .
- تعدد الأعمال الورقية الروتين / القراً
- التنظيم السيئ للملفات .
- المعدات الغير ملائمة¹ .

في التوظيف :

- موظفين غير مدربين .
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين .
- التأخير أو التغيب عن العمل .
- الموظفين الاتكاليون .

¹- دليل كارنيغي : فن إدارة الوقت ، مكتبة جزيرة الورد لتوزيع ، مصر ، ط1، 2010 ، ص 137.

في التوجيه :

- التفويض غير فعال الاشتراك ف تفاصيل روتينية .
- نقص الدافع أو ضعفه / اللامبالاة .
- نفس التنسيق في العمل .

في الرقابة :

- المقاطعات التليفزيونية .
- الزيارات المفاجئة .
- عدم القدرة على قول لا .
- معلومات غير كاملة أو معلومات متأخرة .
- نقص الانضباط الذاتي .
- الرقابة الزائدة .
- عدم العلم بما يجري حولك .
- عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم حولك¹ .

في الاتصالات :

- الاجتماعات .
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات و الإرشادات .
- كثرة المذكرات الداخلية / أو الاتصالات الزائدة / عدم الاتصالات .
- في صنع القرارات .

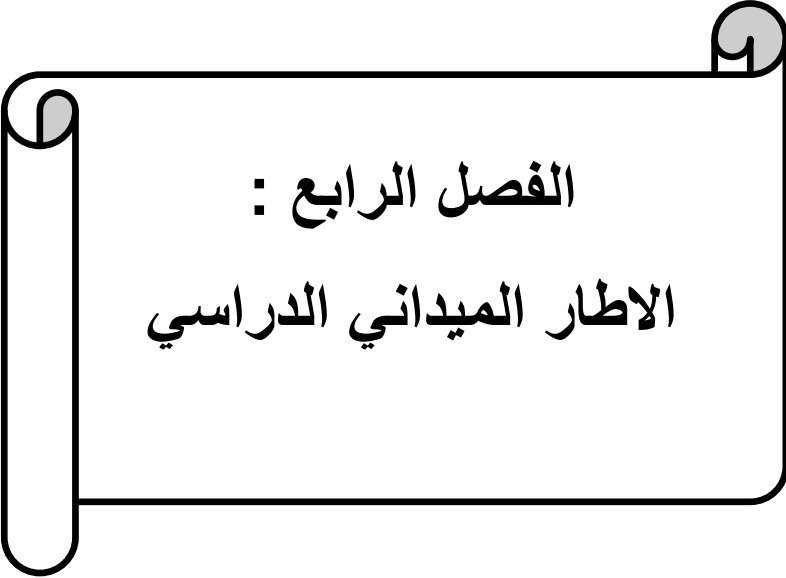
¹ - دليل كارنيغي : مرجع سابق، ص 137-138 .

- التأجيل أو التردد .
- طلب الحصول على كل المعلومات .
- قرارات سريعة ¹ .

¹ - دليل كارنيغي : المرجع السابق ص 138 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج أن لنظام الرقابة و إدارة الوقت أهمية في تحسين أداء المؤسسات و ضمان التزامها بالمعايير و اللوائح كذلك تساعدان على تحسين الفعالية و الكفاءة التشغيلية وان تطبيق الممارسات لأفضل يمكن أن يسهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة و تعزيز نظام الرقابة يضمن استمرار تحقيق الأهداف المؤسسية و الامتثال لمعايير و حماية أصول المؤسسة كذلك يساعدان على توفير الجو الملائم للعمل و المناخ الفعال و الصحي داخل المؤسسة كما أن نجاح المؤسسة يتطلب إدارة جيدة للوقت التي تساعد على تحديد المهام و المسؤوليات و رفع معدلات الانجاز إلى أعلى درجاته .



الفصل الرابع :
الاطار الميداني الدراسي

الفصل الرابع

الاطار الميداني للدراسة

توطئة الفصل الرابع

1- تفرغ البيانات و عرضها

2- تحليل البيانات

3- تفسير البيانات

4- النتائج العامة

خلاصة الفصل الرابع

توطئة الفصل الرابع:

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بالبنك الوطني الجزائري -الطارف- بالاعتماد على عينة المسح الشامل ، حيث قمنا بتفريغ أسئلة في جداول إحصائية وبسيطة ، ولقد تم تفريغ البيانات الكيفية في مجموعة من الجداول الإحصائية من أجل ترجمتها إلى أرقام ونسب وهذا بغرض الوصول إلى مجموعة من النتائج النهائية و الدقيقة التي تعتبر كخاتمة نهائية للبحث العلمي .

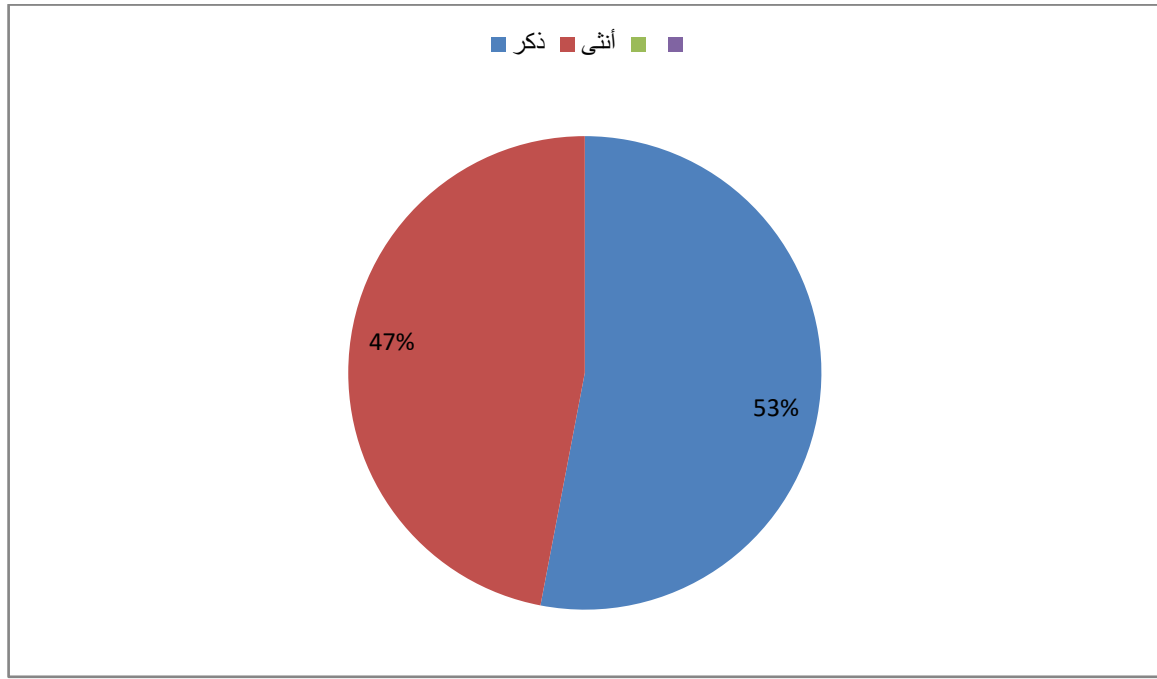
المحور الأول :

بيانات عامة حول خصائص عينة لدراسة :

- الجدول رقم 01:

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| ذكر | 16 | %53 |
| انثى | 14 | %47 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 01: يبين توزيع الأفراد حسب الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول-1 - والمتعلقة بمتغير الجنس للعمال ان%53 من إجمالي الباحثين ذكور في حين نسبة الإناث كانت في حدود %47 وحسب تصريحات افراد العينة ذكورا كانوا

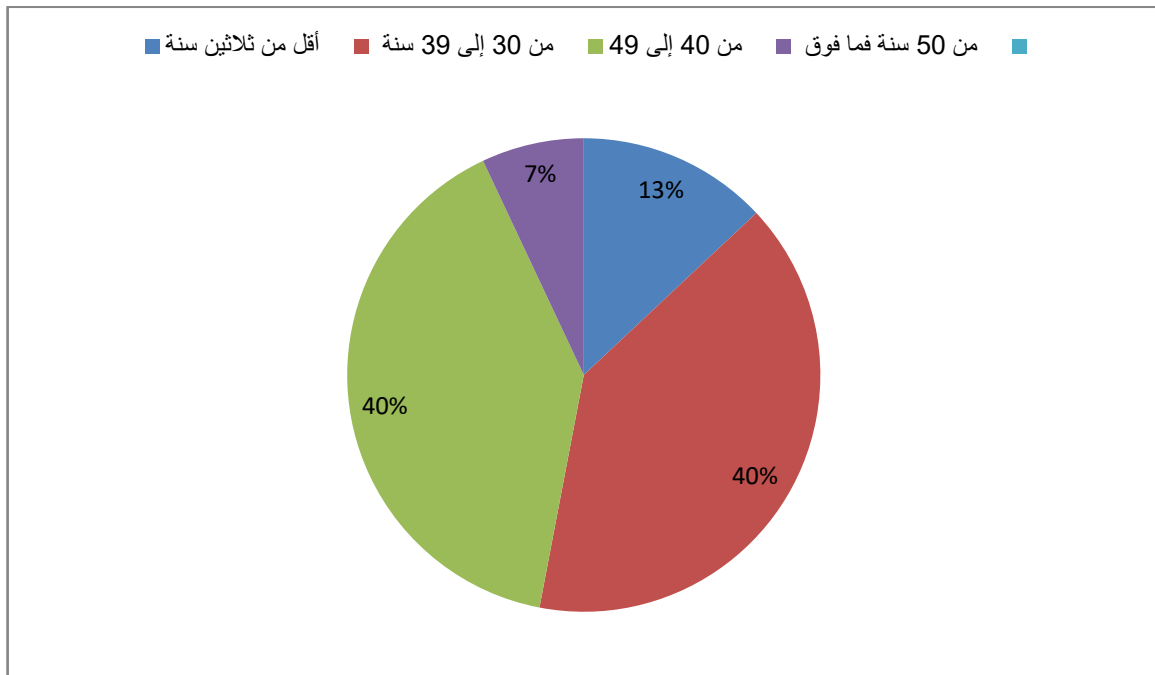
أو إناثا فإن الرقابة التنظيمية سارية المفعول على الفئتين معا على اختلاف جنسهم و عليه فإن كلاهما تقع عليهما مسؤولية الالتزام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

-الجدول رقم 02 :

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| اقل من 30 سنة | 04 | %13 |
| من 30 إلى 39 سنة | 12 | %40 |
| من 40 الى 49 سنة | 12 | %40 |
| من 50 سنة فما فوق | 02 | %07 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



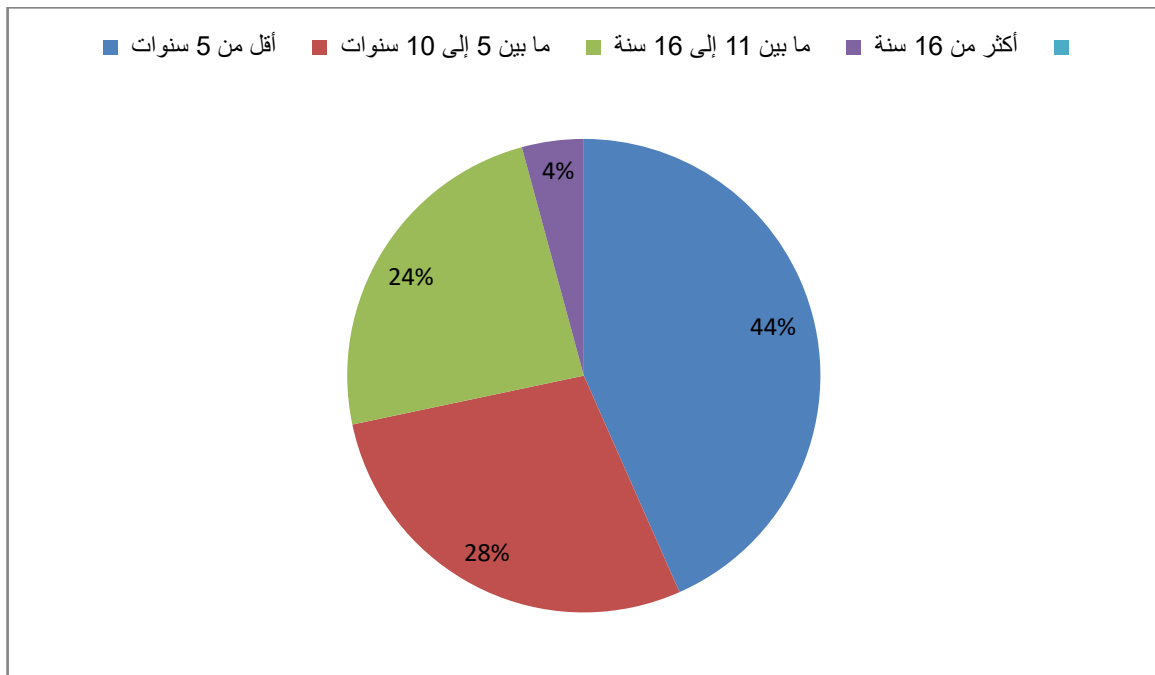
من خلال الجدول يفتح ان النسبة الأكبر في 40% مما بين أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة و 40 و 49 سنة و تليها النسبة 13% بالنسبة للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة أما بالنسبة الأدنى كانت 7% لأصحاب 50 سنة فما فوق و من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فالملاحظ ان هذه المؤسسة مبنية على طاقات شابة تتراوح أعمارهم ما بين 30-49 و القدرة على إدارة و رقابة العمل في ظل التسيير الحسن للوقت.

3/ الجدول رقم 03 :

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|-----------------------|
| 07% | 02 | أقل من 5 سنوات |
| 47% | 14 | ما بين 5 إلى 10 سنوات |
| 40% | 12 | ما بين 11 إلى 16 سنة |
| 07% | 02 | أكثر من 16 سنة |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال الجدول تبين لنا ان 47% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات تليها نسبة 40% من الأفراد خبرتهم من 11 إلى 16 سنة أما بالنسبة للأفراد الذين أقل من 5 سنوات أكثر من 16 سنة لهم نفس النسبة التي كانت 7% .

من خلال الجدول الخاص بمتغير الفئة العمرية يمكن الربط بينه و بين الجدول الخاص بالخبرة المهنية حيث الفئة الأقل من 30 سنة و الخبرة المهنية تتراوح ما بين 5 سنوات و الفئة ما بين 30 الى 39 والخبرة المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات و الفئة من 50 و ما فوق فالخبرة المهنية اكثر من 16 سنة و هذا يدل على ان الخبرة المهنية تتشكل خلال فترة من الزمن فكل ما كانت الأقدمية في العمل زادت الخبرة المهنية .

و عليه فان الخبرة ضرورية جدا في المؤسسة و التي تعمل على تعزيز النظام الرقابي و الرقمي معا

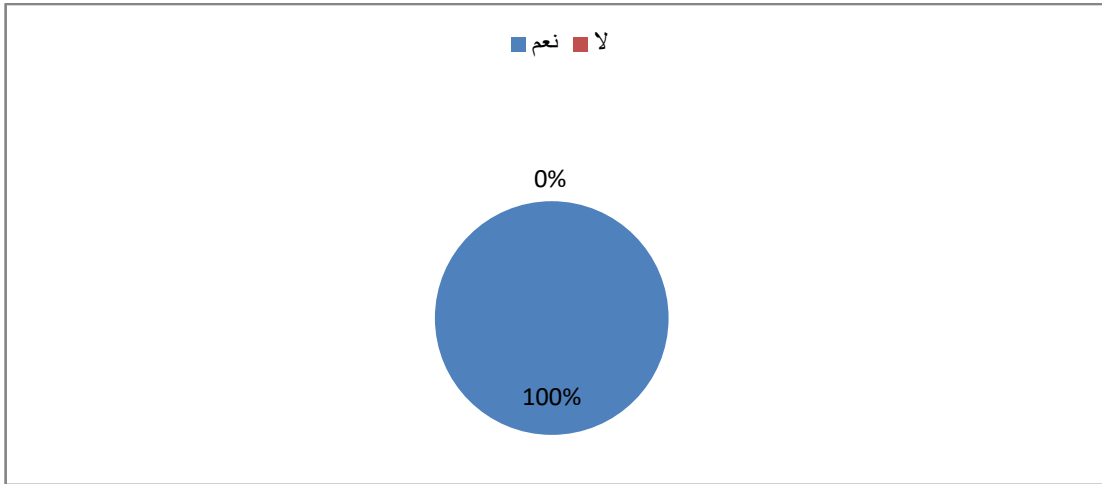
المحور الثاني : الرقابة التنظيمية:

- الجدول رقم 04:

يمثل الجدول أن الرقابة التنظيمية تقوم بتخطيط و ادارة الوقت:

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | 100% |
| لا | 00 | 00% |
| المجموع | 30 | 100% |

الشكل رقم 04 : يوضح أن الرقابة التنظيمية تقوم بتخطيط و ادارة الوقت:



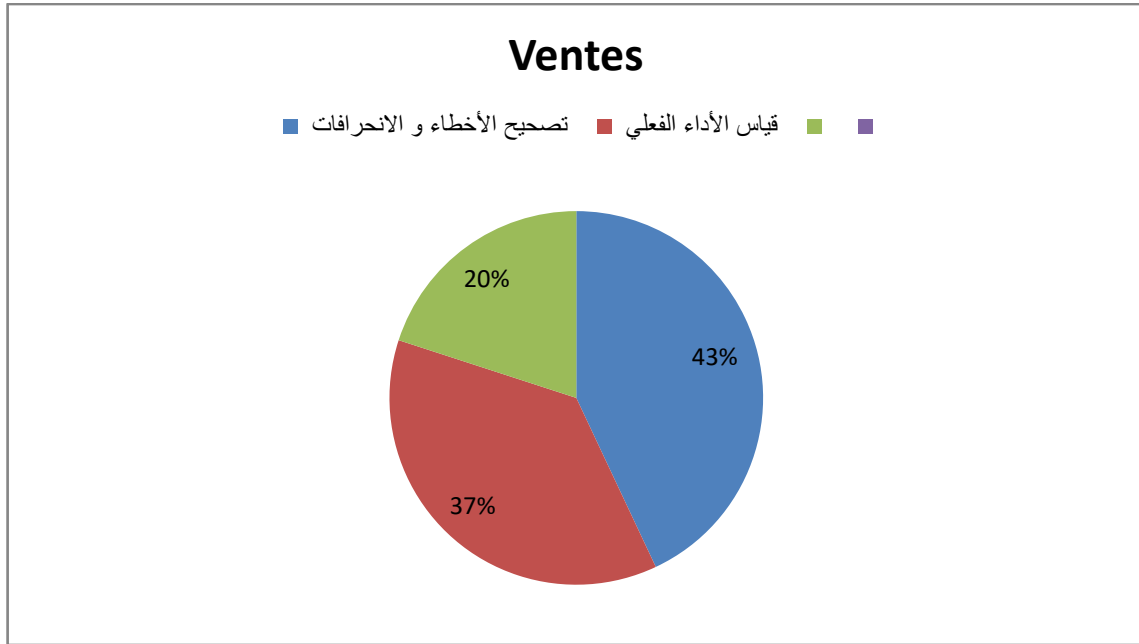
نلاحظ من خلال الجدول بان النسبة متكاملة 100% بان الرقابة التنظيمية تقوم بتخطيط و إدارة الوقت اي انها تقوم على اتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة و دورها كذلك في تحسين الأداء و تنظيم وقت العمال و تحديد كذلك أخطاء وانحرافات العمال و ذلك من اجل الحد منها و التأكد من حسن سير العمال على اعتبار أن الرقابة تعمل على التخطيط و التنظيم و التوجيه و يؤثرون و يتأثرون بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لها كذلك من خلالها تستطيع المؤسسة قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها.

- الجدول رقم 05:

يمثل الجدول وظيفة الرقابة التنظيمية :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|---|
| 43% | 12 | تصحح الأخطاء و الانحرافات |
| 37% | 11 | قياس الأداء الفعلي |
| 20% | 06 | تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المطلوب |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 05 : يوضح الشكل وظيفة الرقابة التنظيمية :

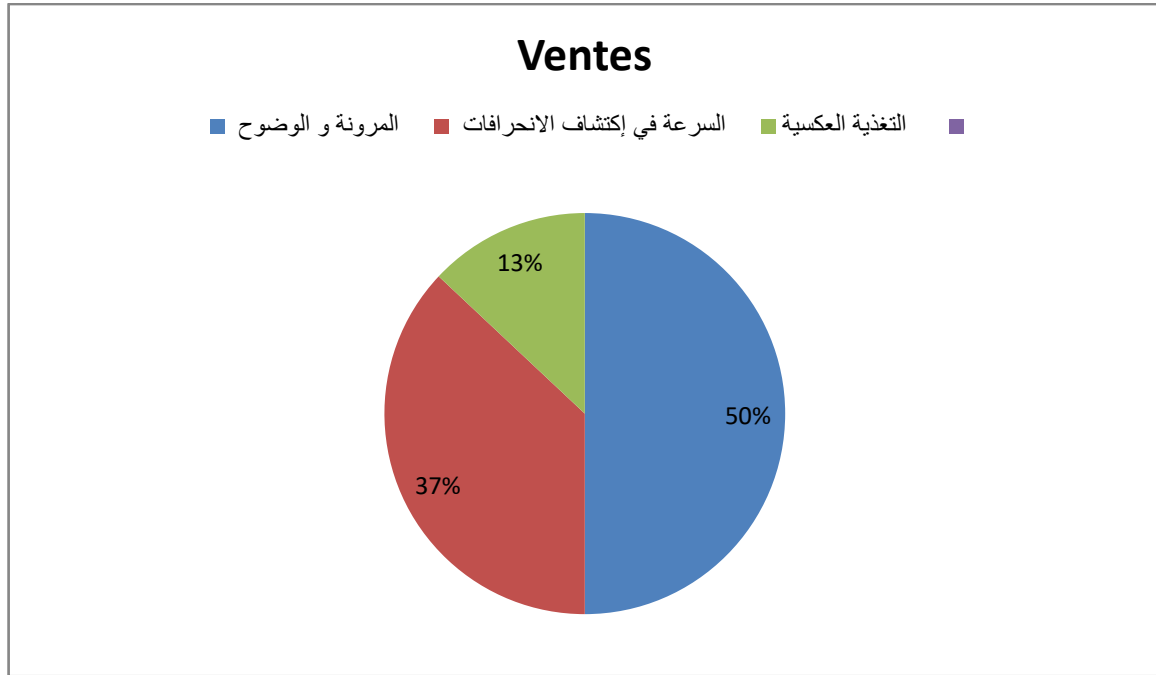


يوضح من خلال الجدول أعلاه ان 43% من أفراد العينة حكموا بان أسلوب الرقابة التنظيمية هي تصحيح الأخطاء و الانحرافات و 37% من أفراد العينة أكدوا بان الرقابة التنظيمية وظيفتها قياس الأداء الفعلي و 20% أكدوا بان وظيفتها تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد و بطبيعة الحال بان وظيفة الرقابة التنظيمية تضم تصحيح أخطاء و انحرافات العاملين من اجل منها و قياس الأداء الفعلي و ذلك من خلال مقارنة عملياتها و نتائجها مع نتائج المنظمات الأخرى من اجل تحقيق النجاح الدقيق .

- الجدول رقم 06:

يمثل الجدول اسلوب الرقابة التنظيمية :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|-----------------------------|
| 50% | 15 | المرونة و الوضوح |
| 37% | 11 | السرعة في اكتشاف الانحرافات |
| 13% | 04 | التغذية العكسية |
| 100% | 30 | المجموع |

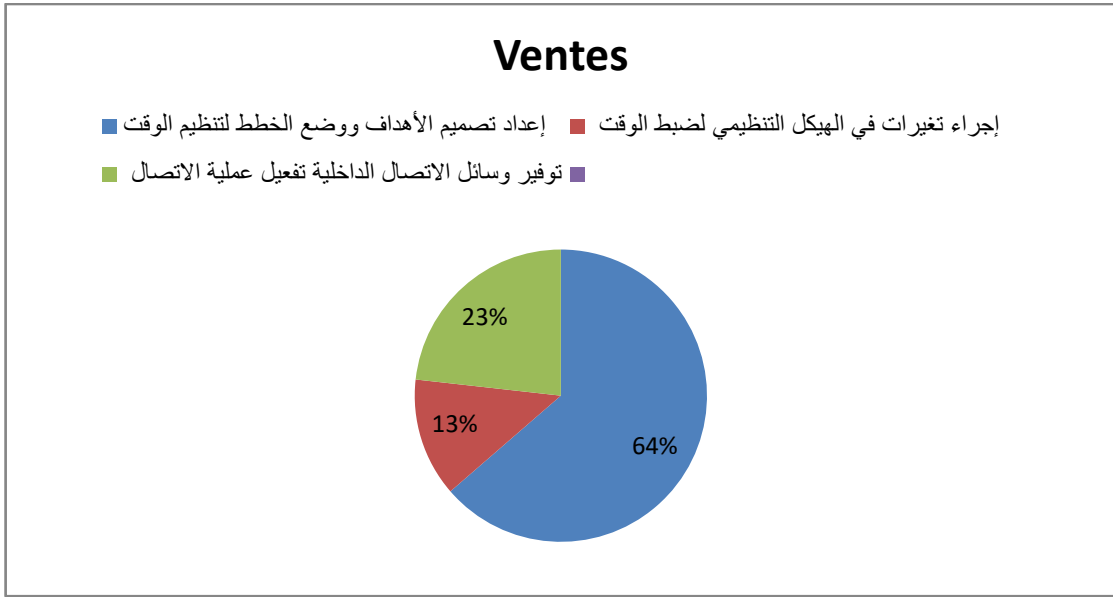


يتبين من خلال الجدول ان 50% من أفراد العينة حكموا بان أسلوب الرقابة التنظيمية يتميز بالمرونة و الوضوح أما 37% منهم أكدوا بأنها تتميز بالسرعة في اكتشاف الانحرافات ز 13 % منهم أنها تتميز بالتغذية العكسية و صحيح أن الرقابة مرنة وواضحة و وذلك من خلال وضوح هدفها إلا و هي رفع الكفاءة الإنتاجية أما بالنسبة إلى السرعة في اكتشاف الانحرافات و التي تعد من أهم وظائف الرقابة التنظيمية إضافة إلى ذلك التغذية العكسية على اعتبار أن النظام الرقابي يتيح الفرصة من اجل تحقيق فكرة الاتصال و التواصل بين الإدارة و المرؤوسين مما ساهم في تطوير إدارة الوقت .

- الجدول رقم 07:

يمثل الجدول دور الرقابة التنظيمية :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|--|
| 63% | 19 | إعداد تصميم الأهداف ووضع الخطط لتنظيم الوقت |
| 13% | 04 | إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي لضبط الوقت |
| 23% | 07 | توفير وسائل الاتصال الداخلية و الخارجية لتفعيل عملية الاتصال |
| 100% | 30 | المجموع |



نلاحظ من خلال الجدول ان 63% من الأفراد العينة اقرروا بان دور الرقابة التنظيمية في مؤسستهم هو إعداد تصميم الأهداف ووضع الخطط لتنظيم الوقت و 23% منهم اقرروا ان دورها يكمن في توفير وسائل الاتصال الداخلية و الخارجية لتفعيل عملية الاتصال و 13% منهم أكدوا أن دورها هو إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي لضبط الوقت ومن المعروف ان الدور الأساسي للرقابة التنظيمية هو الوصول إلى الأهداف المرجوة و إتباع خطط موثقة إضافة إلى ذلك تنظيم الوقت داخل المؤسسة مع الاهتمام بوسائل الاتصال الداخلية و الخارجية لتفعيل عملية الاتصال و ذلك من اجل إدخال المؤسسة في العملية الإنتاجية و بإمكانها الاتصال بالمؤسسات الأخرى إضافة غال ي ذلك إتباعها لمجموعة من الخطوات من اجل ضبط الوقت وذلك من خلال إتباع مجموعة من الخطوات و اللوائح.

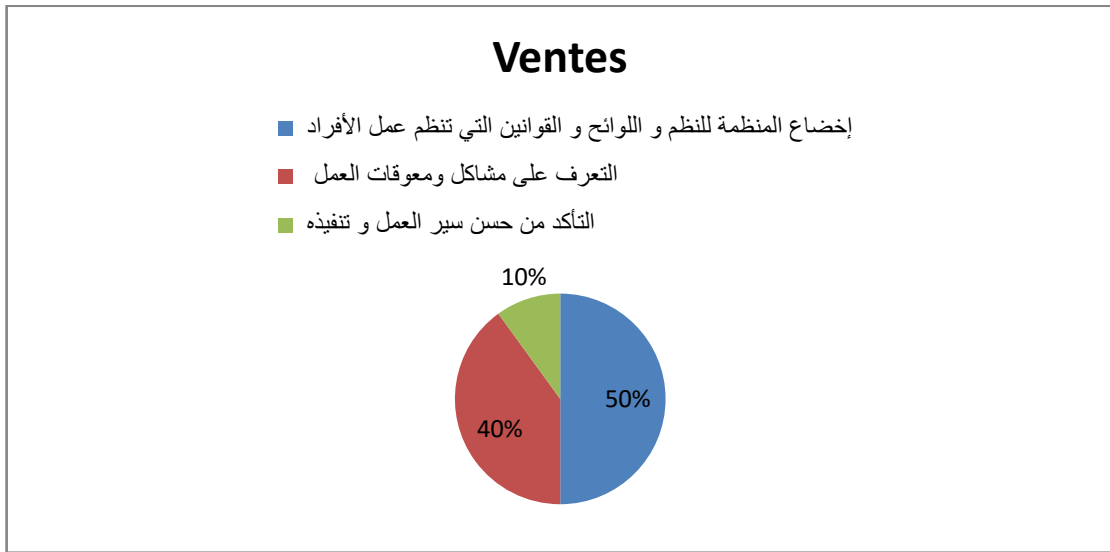
- الجدول رقم 08 :

يتمثل الجدول في هدف الرقابة التنظيمية :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|--|
| 50% | 15 | اخضاع المنظمة للنظم و اللوائح و القوانين التي تنظم عمل الفرد |

| | | |
|----------------------------------|----|------|
| التعرف على مشاكل و معوقات العمل | 12 | 40% |
| التأكد من حسن سير العمل و تنفيذه | 03 | 10% |
| المجموع | 30 | 100% |

الشكل رقم 08 : يوضح الشكل هدف الرقابة التنظيمية :



يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 50% من أفراد العينة حكموا بان هدف الرقابة التنظيمية يكمن في إخضاع المنظمة للنظم و اللوائح و القوانين التي تنظم و 40% منهم اقرروا بان دورها هو التعرف على مشاكل و معوقات العمل و 10% منهم حكموا بان هدف الرقابة هو التأكد من حسن سير العمل و تنفيذه بمعنى أن الرقابة التنظيمية تقوم على وضع قواعد و قوانين و نظم التي تساعد على السير الحسن داخل المنظمة و تسيير عمل الأفراد إضافة إلى ذلك أنها تساعد على اكتشاف العوائق و الانحرافات داخل العمل و التأكد من عدم وجود أي مشاكل تواجه العمل

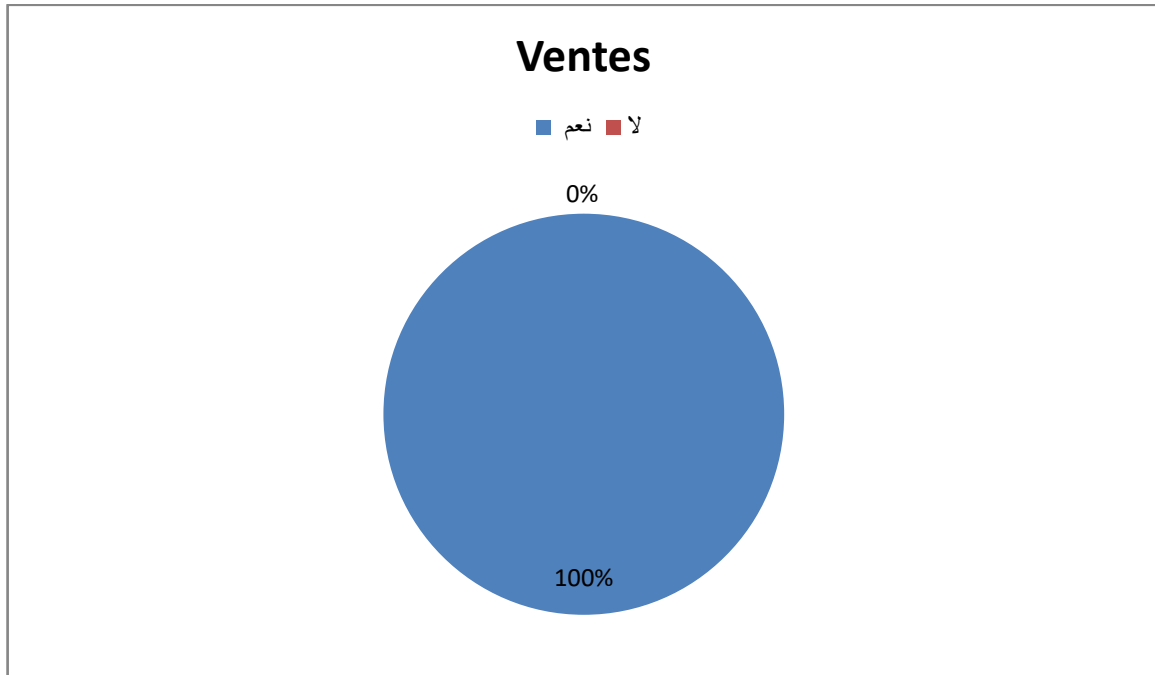
- الجدول رقم 09:

يمثل الجدول أن الرقابة تعطي معلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح :

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | 100% |

| | | |
|---------|----|------|
| لا | 00 | %00 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 09: يوضح الشكل الرقابة تعطي معلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح :



يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول بان 100% من أفراد العينة اقرروا بان الرقابة تعطي معلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح بمعنى أن الرقابة تعطي كل ما هو صحيح أي لنتائج الحقيقية التي تحققها المنظمة مقارنة بأهدافها ويقاس الأداء الفعلي من خلال جمع النتائج المادية لأداء العامل سواء من حيث انضباطه في الدوام و سلوكه مع زملائه و إسهاماته داخل المنظمة .

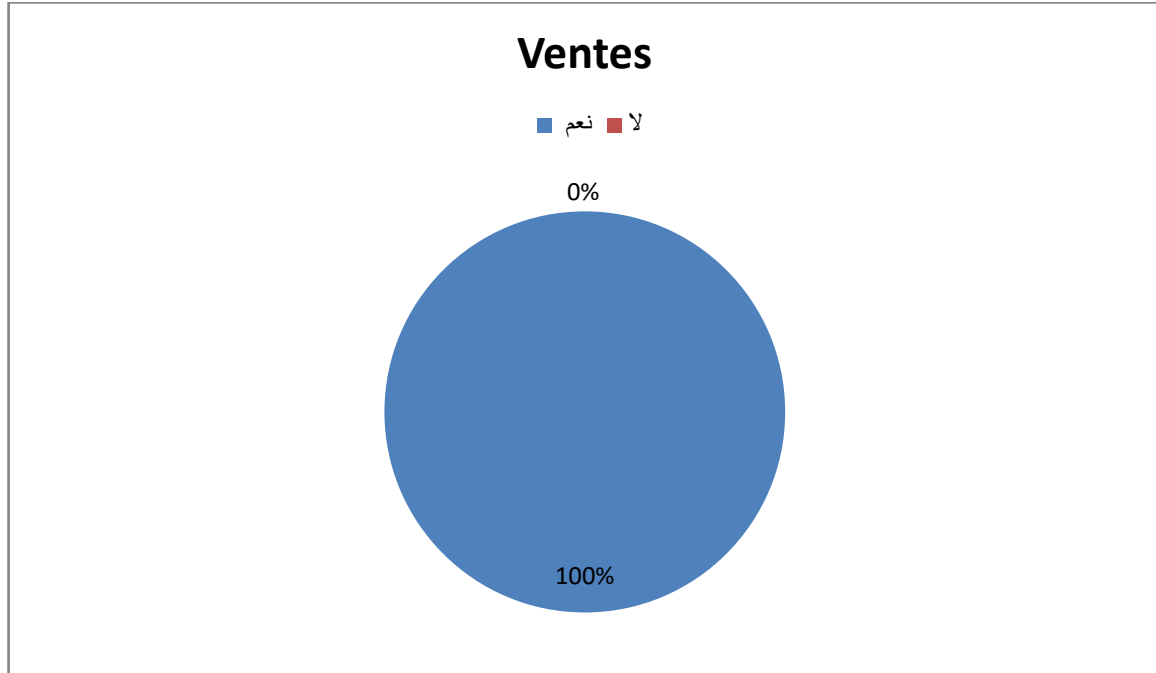
-الجدول رقم 10 :

يتمثل الجدول أن الرقابة تحدث توازنا بين فعالية الإدارة وإدارة الوقت :

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
|----------------|---------|----------------|

| | | |
|---------|----|------|
| نعم | 30 | %100 |
| لا | 00 | %00 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 10 : يوضح الشكل أن الرقابة تحدث توازنا بين فعالية الإدارة وإدارة الوقت :



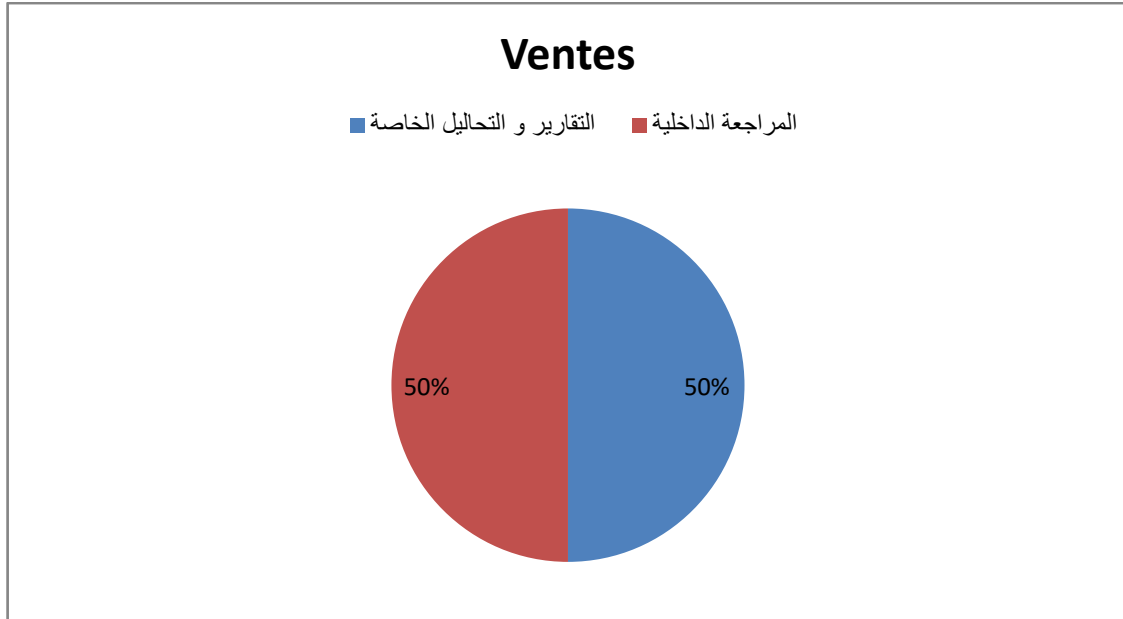
نلاحظ من خلال الجدول ان 100% من أفراد العينة أكدوا بان الرقابة تحدث توازنا بين فعالية الإدارة وإدارة الوقت وذلك أن إدارة الوقت عملية متداخلة و مستمرة من التخطيط و التنظيم فمن طريقة تلك العمليات يتم تحليل الوقت و تقييم الجهود و هذا يحتاج إلى وجود الرقابة وهي عملية ترتب النشاطات بحيث يتطابق الأداء مع الأهداف و المعايير المتوقعة وذلك لغرض اكتشاف الانحرافات إن وجدت، ومن هنا فان الرقابة تحرص على إحداث التوازن بين كل من الأداء و إدارة الوقت يعد نظامي الرقابة التنظيمية و إدارة الوقت من بين الأنظمة الفعالة في الإدارة لهذه المؤسسة و هذا ما دللت عليه المقاربة النظرية الموسومة بالإدارة بالأهداف على اعتبار أنها من المراحل المتبعة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و العملية المشتركة بين الإدارة و المرؤوسين عن طريق العديد من الأنظمة أهمها الرقابة التنظيمية و إدارة الوقت .

- الجدول رقم 11:

يمثل الجدول اساليب و ادوات الرقابة التنظيمية:

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------------|
| 50% | 15 | التقارير و التحاليل الخاصة |
| 50% | 15 | المراجعة الداخلية |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل 11: يوضح الشكل اساليب و ادوات الرقابة التنظيمية:



يتبين من خلال الجدول أعلاه ان 50% من أفراد العينة اقرروا بان من أساليب و أدوات الرقابة التنظيمية استخدام التقارير و التحاليل الخاصة و 50% اقرروا ان أساليبها تكمن في المعالجة الداخلية و عليه فان التقارير و التحاليل الخاصة لها الدور الفعال في تفعيل العملية الرقابية حيث تعمل على تقديم قدرا كبيرا من المعومات الضرورية إلا انه قد يوجد بعض المجالات و المناطق لا يصح لها ذلك و في هذه الحالة فان التقارير و التحاليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة أما بالنسبة للمراجعة الداخلية و التي تقوم على تقويم الأداء المحاسبي و المالي للمؤسسة و كذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه و يقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسييرين أنفسهم .

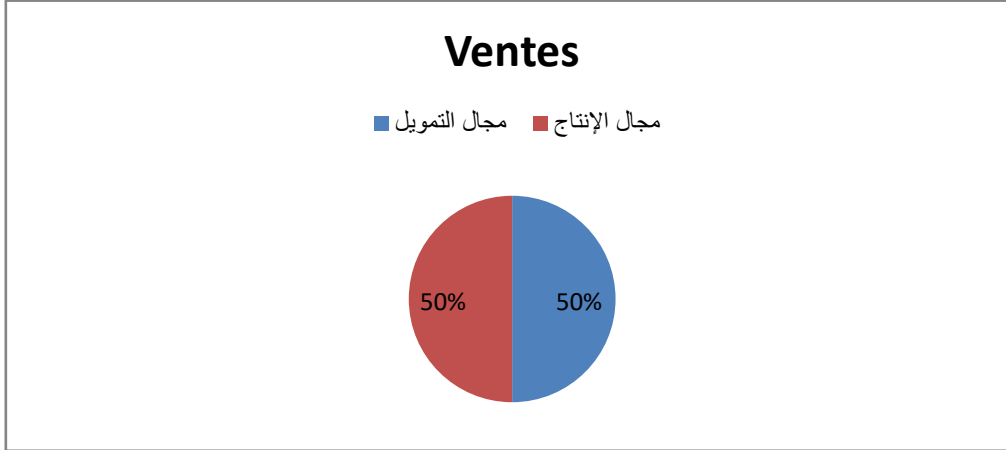
- الجدول رقم 12 :

يمثل الجدول مجالات الرقابة التنظيمية في مؤسستك :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الإحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
|----------------|---------|----------------|

| | | |
|-----------------------|----|------|
| تمارس في مجال الإنتاج | 15 | %50 |
| تمارس في مجال التمويل | 15 | %50 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 12 : يوضح الشكل مجالات الرقابة التنظيمية في مؤسستك :



يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 50% من أفراد العينة حكموا بان الرقابة التنظيمية تمارس في مجال التمويل و 50% منهم حكموا بأنها تمارس في مجال الإنتاج و عليه فان مجال التمويل يتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال و مصادرها و تكلفتها و مراقبة الإيرادات و النفقات و الأحوال و الأصول و السيولة النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة و تعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية اما بالنسبة الى مجال الإنتاج حيث يتم التأكد من مدى مطابقة الناتج سواء كان سلعة او خدمة المجموعة المواصفات و المعايير الموضوعية من حيث وقت الإنتاج و جودته و تكلفته و كميته

- الجدول رقم 13 :

يتمثل الجدول في مساهمة الرقابة في تحقيق التعاون و التكامل:

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | %100 |
| لا | 00 | %00 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 13 : يوضح الشكل مساهمة الرقابة في تحقيق التعاون و التكامل:



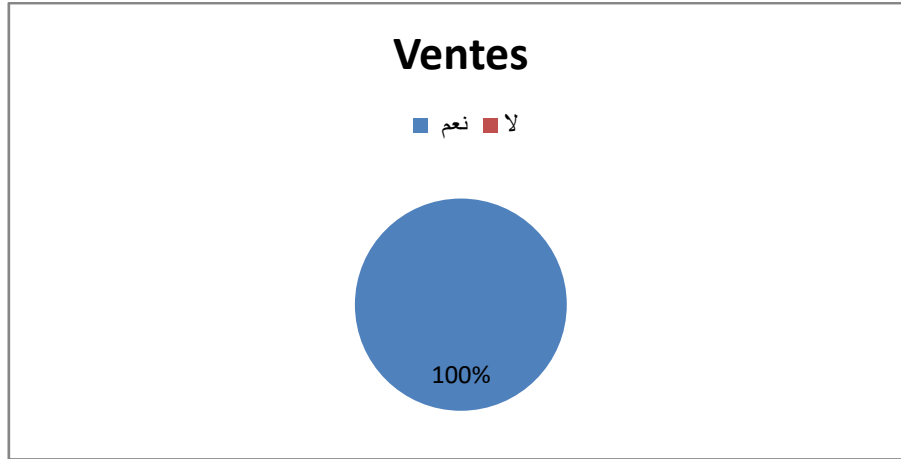
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 100% من أفراد العينة يقرون بأن الرقابة تساهم في تحقيق التعاون و التكامل و عليه فإن نظام الرقابة تعمل على تحقيق أهداف بحيث يصبح كل طرف مسؤول عن عمل مما يساعد ذلك على خلق روح التعاون و التكامل بين أفراد المؤسسة الواحدة و تحقق التوافق بين المتغيرات البيئية تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية كل هذا يساعد على تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك التنفيذ.

- الجدول رقم 14 :

يمثل الجدول محاولة مساعدة الرقابة في تصحيح و عدم تكرار الاخطاء :

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | %100 |
| لا | 00 | %00 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 14 : يوضح الشكل مساهمة الرقابة في تحقيق التعاون و التكامل



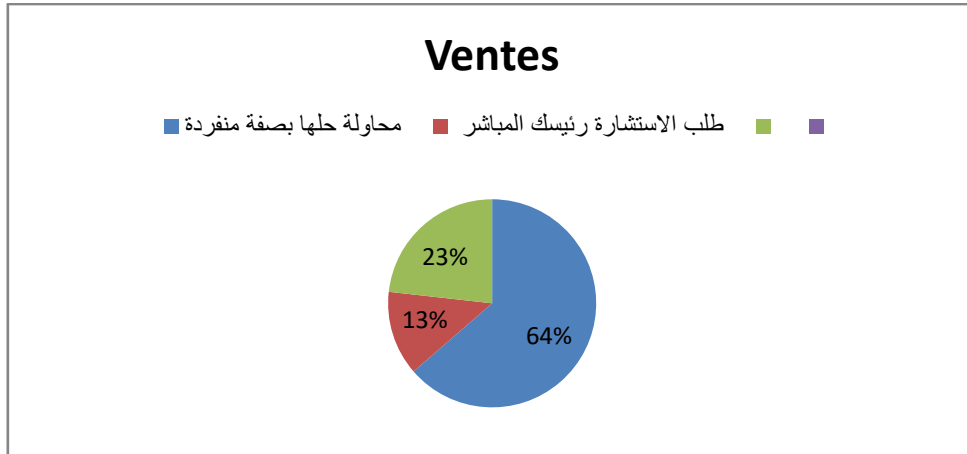
من خلال البيانات الواردة في الجدول ان 100% من أفراد العين حكموا بان الرقابة تساعد على تصحيح و عدم تكرار الأخطاء و بطبيعة الحال ان من وظائف الرقابة التنظيمية الحرص على تصحيح الأخطاء و اكتشاف الانحرافات و عدم تكرارها لان الالتزام بالقواعد و السياسات المرسومة من قبل الإدارة تقتضي تطبيق أوامرها لان جميع أحكام السياسات الإدارية من شأنه ان يكفل للجمعية أهدافها المرسومة بوضوح اطار الخطة التنظيمية من اجل التطبيق الأمثل للأوامر .

- الجدول رقم 15 :

يمثل الجدول كيفية التعامل مع مشكلات العمل التي تواجه العامل:

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------|---------|----------------|
| محاولة حلها بصفة منفردة | 19 | %63 |
| طلب استشارة رئيسك المباشر | 07 | %13 |
| طلب الزملاء | 04 | %23 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 15 : يوضح الشكل كيفية التعامل مع مشكلات العمل التي تواجه العامل:



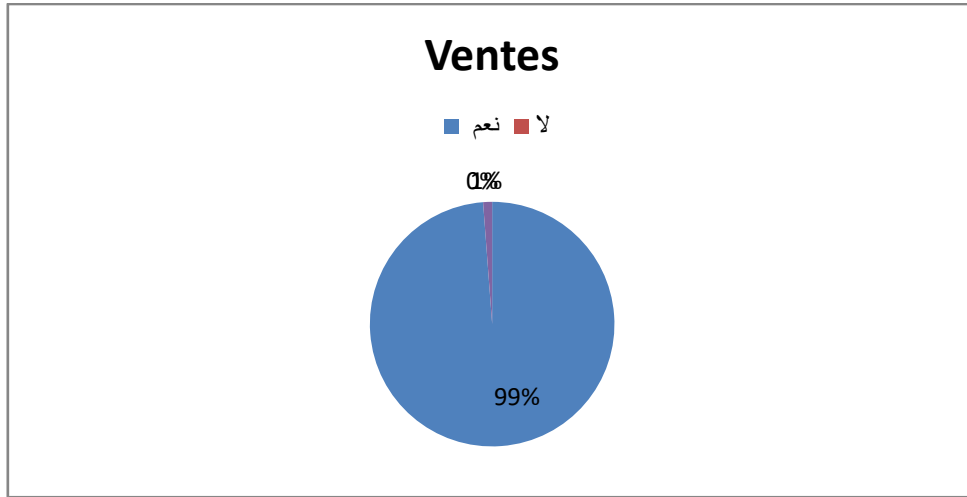
يتبين من خلال الجدول الذي يتضمن كيفية تعامل العامل مع مشكلات العمل التي تواجهه فحكمت فئة بنسبة 63% بمحاولة حلها بصفة منفردة و 13% من يطلب استشارة الرئيس المباشر و عليه فان ارتفاع نسبة أفراد لعينة الذين أكدوا على ان هناك محاولات انفرادية من اجل البدائل المتاحة بهدف حل المشكلات المهنية فهذا يرجع إلى الخبرة و الممارسة في العديد من المجالات التي يتميز بها الفرد العامل بهذه المؤسسة و التي تمنح له الفرصة من اجل حل الإشكاليات المهنية في ظل النظام الرقابي السائد بالمؤسسة من خلال تزويد المؤسسة بالعديد من المعلومات في العديد من الميادين المهنية

- الجدول رقم 16 :

بتمثل الجدول الأطراف المشرفين على سير العملية الرقابية

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية | الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|----------------|------------|---------|--------|
| نعم | 30 | 100% | الاحتمالات | 30 | النسبة |
| لا | 00 | 00% | نعم | 30 | 100% |
| المجموع | 30 | 100% | لا | 0 | 0% |

الشكل رقم 16: يوضح الشكل الأطراف المشرفين على سير العملية الرقابية



التعليق :

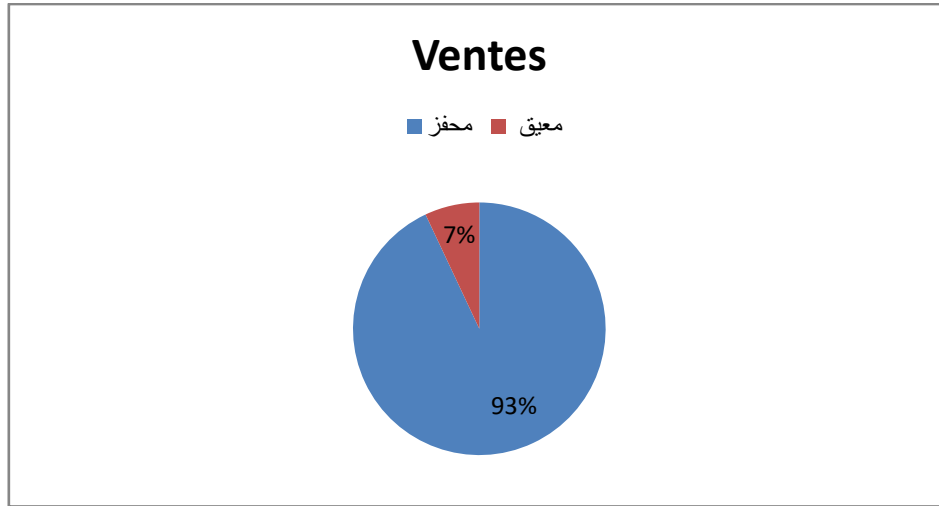
من خلال الجدول أعلاه أن 100% من أفراد العينة أكدوا بان هناك أطراف مشرفين على سير العملية الرقابية مثل الرئيس التنفيذي للمنظمة هو المسؤول لتصميم و تنفيذ الرقابة الداخلية الشاملة و الفعالة أكثر من أي شخص آخر و الرئيس التنفيذي هو الذي يحدد المنهج على أعلى المستويات و يؤثر على النزاهة و الأخلاقيات و عوامل أخرى ايجابية في بيئة العمل

- الجدول رقم 17 :

يمثل الجدول أن نظام الرقابة المعمول به في مؤسساتكم هو (محفز أو معيق):

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 93 % | 28 | محفز |
| 7 % | 2 | معيق |
| 100 % | 30 | المجموع |

الشكل رقم 17 : أن نظام الرقابة المعمول به في مؤسساتكم هو (محفز أو معيق):



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 93% من أفراد العينة اقرروا بان تظم الرقابة المعمول به في مؤسستهم هو عامل محفز و 7% اقرروا بأنه عامل معيق داخل المؤسسة تعتبر الرقابة عامل محفز وذلك من خلال أنها تهدف إلى وضع أهداف ثابتة وواضحة للمؤسسة مما انها تساعد على نزاهة الإدارة و العاملين و القيم الأخلاقية التي يحافظون عليها محاولة المحافظة على كفاءة و مستويات العاملين و التأكد من سلامة الإجراءات و المعاملات المالية و الإدارية و تحقيق الموازنات و القوائم المالية تحقيق مبدأ الشفافية بالتقارير التي تصدرها الوحدة لتعزيز الثقة بهذه التقارير خاصة بما يتعلق بالمساعدات الخارجية و إدارتها و على أنها نظام معيق لأنها ليست كافية لحماية الحقوق و الحريات العامة

- الجدول رقم 18 :

يتمثل الجدول في أن المسؤول عنك في العمل هو المتحكم المباشر في عمالك :

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 27 | 90% |
| لا | 03 | 00% |
| المجموع | 30 | 100% |

الشكل رقم 18 :

يوضح الشكل أن المسؤول عنك في العمل هو المتحكم المباشر في عمالك



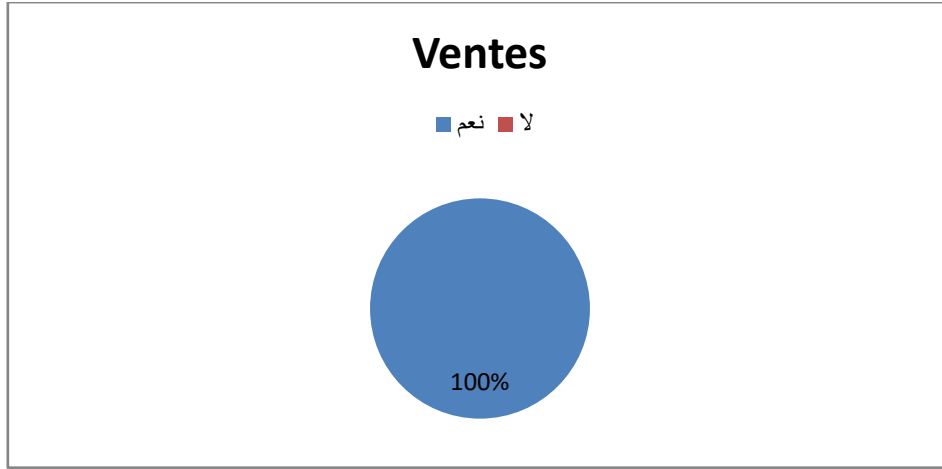
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 90% أكد بان المسؤول في العمل هو المتحكم المباشر ب10% ضد رأي الآخرين و عليه و حسب تصريحات أفراد العينة المقدر بنسبة 90% الذين أكدوا على أن جهاز الإدارة و من خلال مجموعة من المسؤولية الراداري ن هم المكلفين برقابة المرؤوسين و عليه فان هذه المؤسسة تحرص على مدى تواصل المسؤول مع الأفراد المرؤوسين من اجل إتمام عملية المهنة

- الجدول رقم 19 :

يمثل الجدول مساعدة الرقابة على مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 19 : يوضح الشكل مساعدة الرقابة على مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح :



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 100% من أفراد العينة اقرروا بان الرقابة تساعد الإدارة في تحقيق النجاح و بطبيعة الحال أن نظام الرقابة له فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى النجاح و ذلك من خلال اعتبارها بمثابة وظيفة دائمة و مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط للمؤسسة و تساعد الرقابة الإدارة في تحقيق النجاح ذلك من خلال

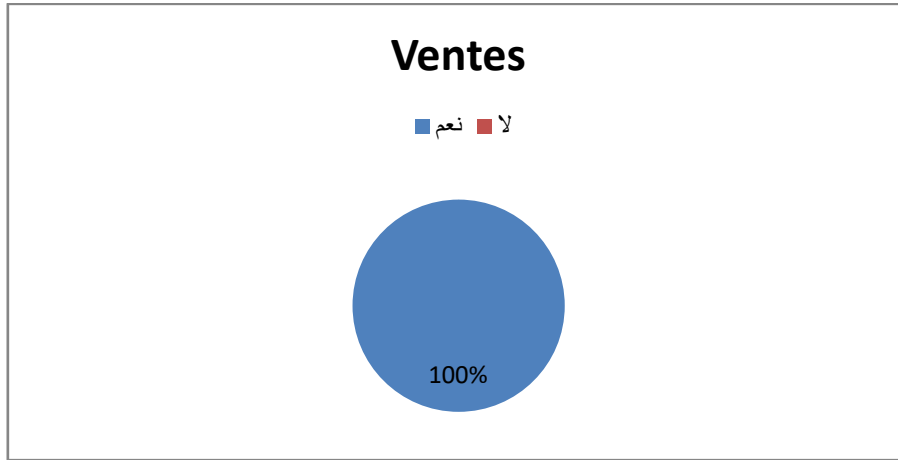
- تحديد الأهداف الهامة للمؤسسة و الأهداف الفرعية مع توصيفها توصيفا حقيقيا حتى يسهل تحقيقها
- اختيار المورد البشري على أساس سليم و تدريبهم و تحديد مكافأتهم
- وضع السياسيات الخاصة بقياس أداء الموارد البشرية
- وضع نظام لتقدير عناصر النشاط بشكل دوري من اجل المقارنة و تحديد الانحرافات

- الجدول رقم 20:

يمثل الجدول نظام الرقابة داخل المؤسسة على أنه نظام فعال :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 20 : يوضح الشكل نظام الرقابة داخل المؤسسة على أنه نظام فعال :



من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه تبين ان 100% من أفراد العينة أقرروا أن نظام الرقابة داخل المؤسسة نظام فعال حيث تساعد الرقابة المؤسسة على تحسين جودة القوائم و ذلك من خلال اكتشاف الأخطاء في القوائم المالية كما تساهم أيضا في اكتشاف ما قد يوجد في الدفتر و السجلات من أخطاء متعددة أو غير متعمدة و تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة و حمايتها من التلاعب و الاحتيال و يعتبر هذا الدور دورا هاما و رئيسيا و التحقق من صحة المعلومات و البيانات المستخدمة في المؤسسة و عليه فان النظام الرقابي في هذه المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف المرجوة و بالتالي يساعد على تحقيق الفعالية و الكفاءة

- الجدول رقم 21:

يمثل الجدول أن المؤسسة تقوم بوضع مجموعة من اللوائح و الإجراءات لتنظيم الوقت :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 21 : يوضح أن المؤسسة تقوم بوضع مجموعة من اللوائح و الإجراءات

لتنظيم الوقت :



يتبين من خلال الجدول أن 100% من أفراد العينة حكموا بان المؤسسة تقوم بوضع مجموعة من اللوائح لتنظيم الوقت حيث أن الإدارة عندما تقوم بوضع إجراءات و خطط لتنظيم الوقت تتمكن من تحقيق أقصى فائدة و ذلك من خلال تسجيل الأهداف و تقسيمها على العمال وفق المهام و المسؤوليات الخاصة بكل عامل وفق مواعيد محددة فقد تكون هناك فترات تخطيط يومية أو أسبوعية أو شهرية من اجل تحقيق النتائج المرجوة في فترة زمنية محددة دون وقوع خريطة أو تلاعب في المواعيد .

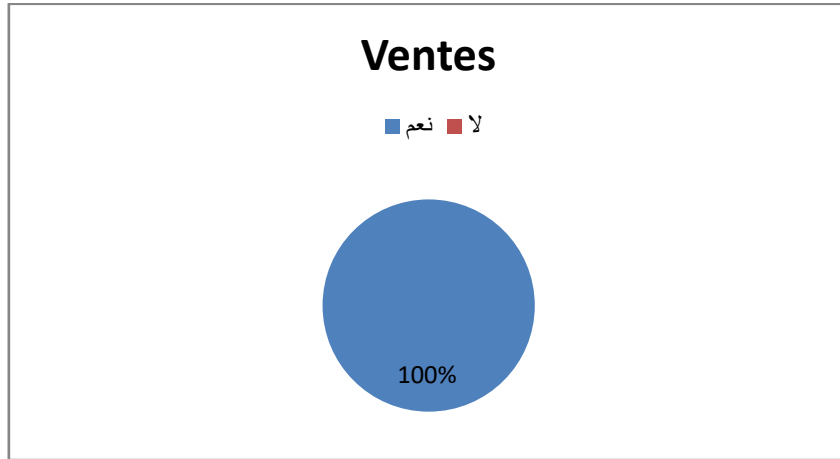
- الجدول رقم 22 :

يمثل الجدول الالتزام بالحضور يوميا إلى العمل ولا التغيب إلا بسبب قانوني:

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 22 : يوضح الشكل الالتزام بالحضور يوميا إلى العمل ولا التغيب إلا بسبب

قانوني:



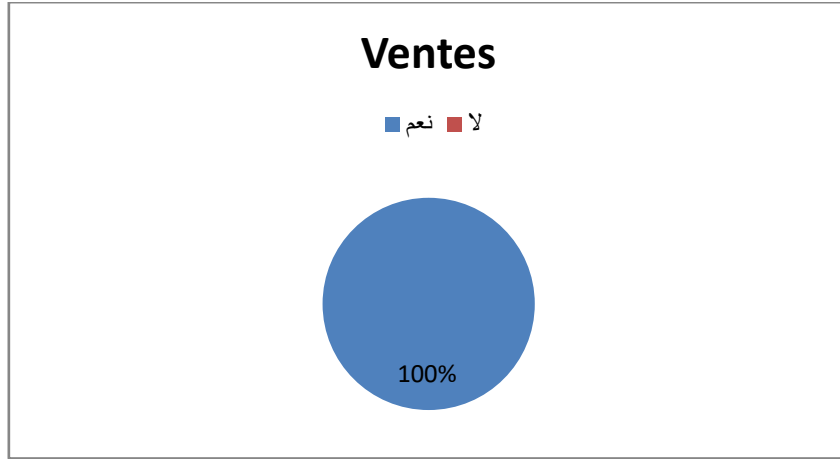
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 100% من افراد العينة أكدوا بالحضور يوميا للعمل و التغيب فقط إلا لسبب قانوني لان التغيب في العمل يمكن أن يتقل كاهل الموظفين الآخرين مما يؤدي الر الإستاد و انخفاض الروح المعنوية و التسبب في التأثير على أداء الفريق انخفاض السلامة في مكان العمل التأثير على الأرباح زيادة التكاليف تقليل الإجراءات.

- الجدول رقم 23 :

يمثل الجدول الالتزام بالموعد الرسمي للخروج من العمل :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 23 : يوضح الشكل الالتزام بالموعد الرسمي للخروج من العمل :

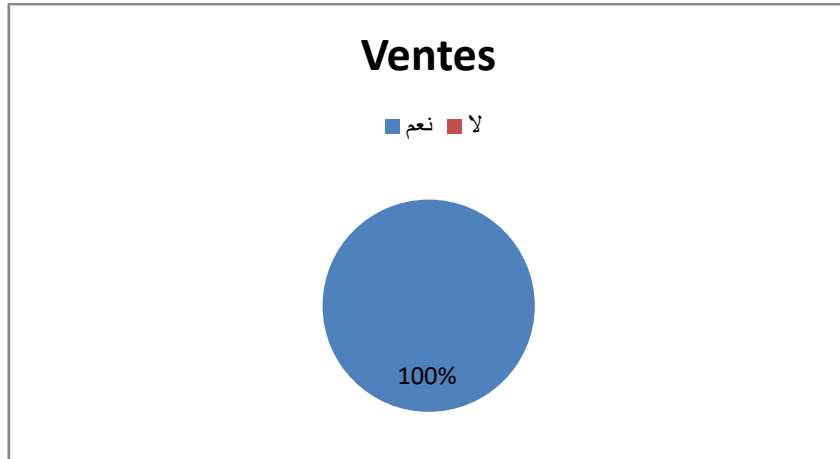


يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 100 من أفراد العينة حكموا بالالتزام بالموعد الرسمي للخروج من العمل لان الالتزام في العمل و المواعيد جوهرية قيمة لكل منظمة فعند الالتزام العامل بالمواعيد فانه يضمن سير العمل بأكثر سلامة لان التأجيل في الخروج و ما شابه قد يؤدي إلى تأخير المشاريع و ربما يؤدي إلى خسائر مالية كذلك إن انضباط العامل بموعد خروجه فانه يرسل رسالة واضحة إلى زملائه و رؤسائه و عملائه في الثقة و هو آخر بالغ الأهمية الالتزام في المواعيد يعد دورا محوريا في تشكيل ثقافة العمل و تشكيل سابقة ايجابية للجميع كذلك تعزيز الشعور بالمسؤولية والانضباط.

- الجدول رقم 24 :

يمثل الجدول الحرص على اداء العمل في الوقت :

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 30 | %100 |
| لا | 00 | %00 |
| المجموع | 30 | 100 |



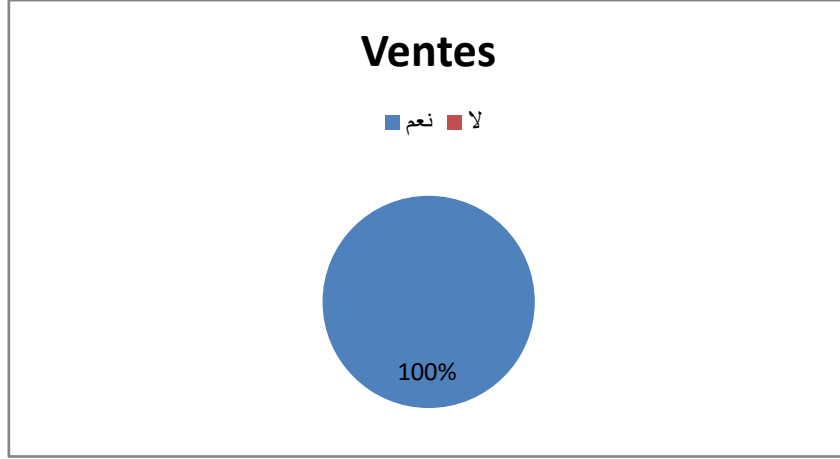
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 100 من أفراد العينة اقرروا بالحرص على أداء العمل في وقته و هذا يساعد المنظمة بتحقيق أهدافها و التمسك بروبيتها و الحصول على إنتاجية افضل خلق بيئته عمل ايجابية يتم فيها تسليم المهام الوظيفة في جدولها المحددة بدون عراقيل أو مشاحنات ايجابية بين الأفراد و العاملين تحسين الإنتاجية بشكل يخدم المتطلبات الشركة و أهدافها و يعزز على الجانب الآخر من شعور العامل بقيمته و أهميته و عملية دوره في عملية الإنتاج بحيث إن إدارة الوقت تعمل على التخلص من ضغط العمل ما يؤدي للسفور بالتفاؤل تحسين نوع العمل و انجازه بسرعة قياسه تحقيق و تطوير للذات و الأهداف الشخصية إيجاد حلول سريعة للمشاكل بجهود اقل.

-الجدول رقم 25 :

يمثل الجدول كيفية أن تكون ناجح في استغلالك للوقت :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 25 : يوضح الشكل كيفية أن تكون ناجح في استغلالك للوقت :



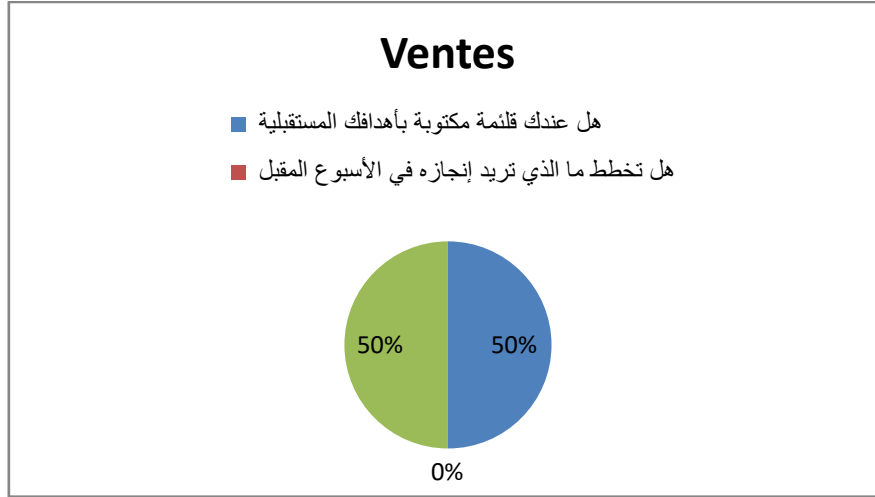
يتبين من خلال الجدول أن 100% من العينة حكموا بأنهم في استغلالهم للوقت حيث تكمن أهمية الاستغلال الجيد للوقت في خلق بيئة عمل ايجابية يتم فيها تسليم المهام الوظيفية في جدولها المحددة بدون عراقيل أو مشاحنات ايجابية بين الأفراد العاملين تحسين الإنتاجية بشكل يخدم متطلبات الشركة و أهدافها و يعزز على الجانب الآخر من شعور العامل بقيمته و أهميته دوره في عملية الإنتاج.

- الجدول رقم 26 :

يمثل الجدول كيف تدير وقتك :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|---|
| 50% | 15 | هل عندك قائمة مكتوبة بأهدافك المستقبلية |
| 00% | 00 | هل تخطط ما الذي انجازه في الأسبوع المقبل |
| 50% | 15 | هل تقاوم الرغبة في الأجل تأجيل أعمالك و المماطلة فيها |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 26 : يوضح الشكل كيف تدير وقتك :



من خلال الجدول الوضوح تبين أن 50% من أفراد العينة اقرروا بان العمال عندهم قائمة مكتوبة بأهدافهم المستقبلية و 50% من الفئة الأخرى اقرروا بأنهم يقاومون الرغبة في تأجيل أعمالهم و المماثلة فيها و عليه فان عندما يتبع العامل قائمة بأهدافه المستقبلية تكون له صورة واضحة عن مساره في الحياة المهنية و الوضوح يؤدي إلى إيجاد دافع مستمر يغذي رغبته في الالتزام إما بالنسبة لمقاومة الرغبة في تأجيل أعماله و المماثلة فيها و هذا التصرف يساعد العامل على إتقان عمله و يجعله راضيا عن نفسه مما يكسب احترامه لذاته و احترام أفراد المؤسسة له بحيث ينعكس هذا التصرف إيجابا على المؤسسة فتغذوا مؤسسة متقدمة و ناجحة نتيجة الإخلاص لعمالها .

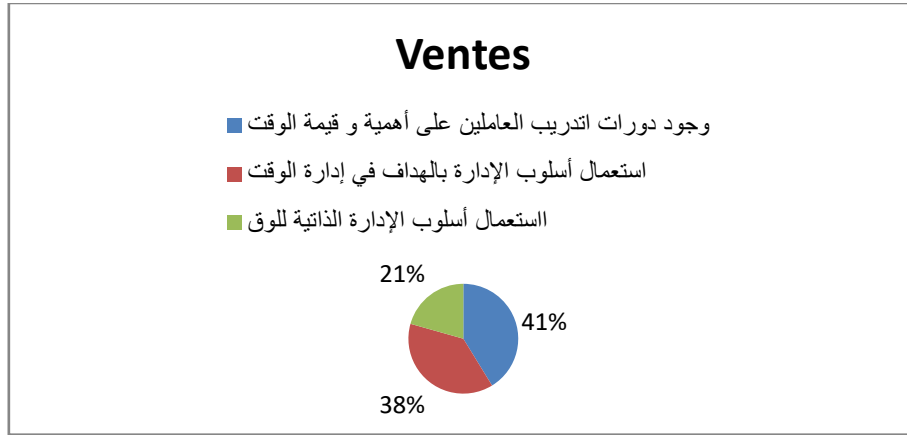
- الجدول رقم 27 :

يمثل الجدول الأساليب الفعالة لتسيير إدارة الوقت بالمؤسسة :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|--|
| 67% | 20 | وجود دورات لتدريس العاملين على أهمية وقيمة الوقت |
| 17% | 05 | استعمال أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الوقت |
| 17% | 05 | استعمال أسلوب الإدارة الذاتية للوقت |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 30 | %100 |
|---------|----|------|

الشكل رقم 27 : يوضح الشكل الأساليب الفعالة لتسيير إدارة الوقت بالمؤسسة :



يبين الجدول أعلاه الأساليب الفعالة في تسيير إدارة الوقت بالمؤسسة حيث 40% من أفراد العينة اقرؤا أن وجود دورات للتدريب العاملين على أهمية و قيمة الوقت و 37 % من أفراد العينة حكموا باستعمال أسلوب الإدارة بالهداف في إدارة الوقت و 20% من أفراد العينة اقرؤا باستعمال أسلوب الإدارة الذاتية للوقت حيث تساعد دورات تدريب العمال على عمل الجداول اليومية و الأسبوعية و الشهرية و تعلم دوما ان توكل المهام لغيرك بدل من إقدام نفسك في كل مهمة (التفويض) بمعنى عملية قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطته إلى شخص آخر ذلك من اجل تخفيف العمل على صاحب الاختصاص الأصيل إضافة الى ذلك استعمال أسلوب الإدارة بالاهداف التي تساعد على تحديد أهداف المؤسسة مشاركة الأهداف مع إدارات الأقسام المختلفة ، تشجيع مشاركة الموظفين في التخطيط ، التنفيذ ومتابعة و ملاحظة تطور الأداء و تقييم الأداء و مكافأة الانجازات بالإضافة إلى استعمال أسلوب الإدارة الذاتية للوقت التي تساعد على المحافظة على التكوين السليم للجسم و توقير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد ، توافر المعارف و المهارات الاجتماعية و الإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات و العلاقات و المناقشات مع الآخرين.

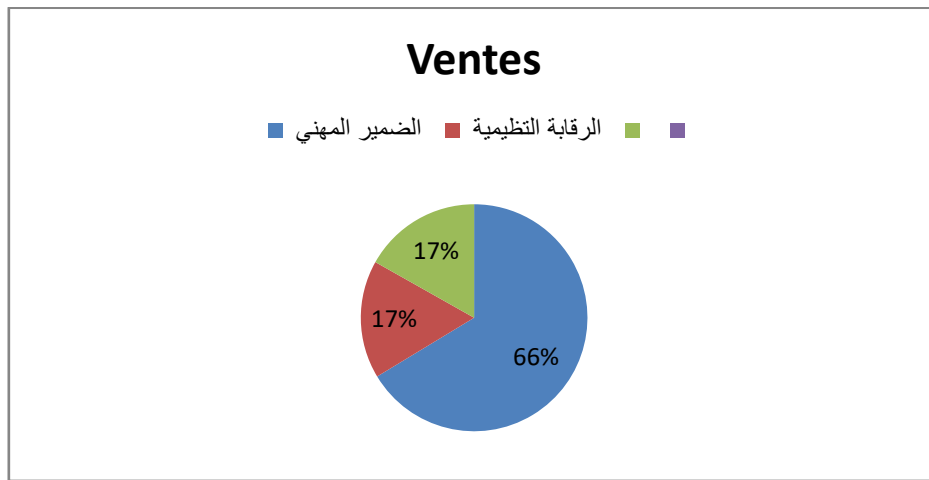
-الجدول رقم 28 :

يمثل الجدول أن الالتزام في العمل يرجع إلى :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|-------------------|
| 07% | 20 | الضمير المهني |
| 17% | 05 | الرقابة التنظيمية |
| 17% | 05 | الاثنين معا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 28 : يوضح الشكل أن الالتزام في العمل يرجع إلى :الضمير المهني /الرقابة

التنظيمية / الاثنين معا



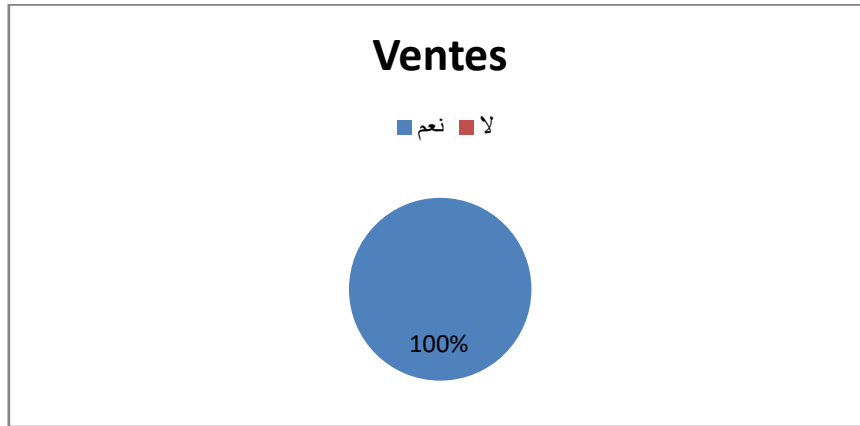
يتبين من خلال الجدول أعلاه إن 67% من أفراد العينة اقرروا بان التزام العامل في عمله راجع الى الضمير المهني و17% منهم راجع إلى الرقابة التنظيمية و17% آخرون يؤكدون على تأثير الاثنين معا .

و الضمير المهني هو السمة التنظيمية تدفع العامل على إبداء عمله على أحسن وجه إضافة إلى ذلك هو فرض جازم و لازم على كل من يمارس مهنته بعينها و ما يببده الإنسان من استقامة و عناية و حرص و دقة في قيامه واجبات مهنته إضافة إلى ذلك الرقابة التنظيمية التي تساعد المؤسسة على توفير مناخ ملازم للعمل إضافة إلى ذلك توجيه العاملين إلى أحسن الأداء و محاولة اكتشاف انحرافاتهم و هذا يساعد على التزام العامل في عمله و التزام القواعد و القوانين

-الجدول رقم 29 :

يمثل الجدول إن الرقابة نركز على النقاط السيئة و نقاط الضعف :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| %100 | 30 | نعم |
| %00 | 00 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |

الشكل رقم 29 : يوضح الشكل إن الرقابة نركز على النقاط السيئة و نقاط الضعف :

يتبين من خلال الجدول أن 100% من أفراد العينة حكموا بأن الرقابة تركز على النقاط السيئة و نقاط الضعف داخل المؤسسة حيث أن اكتشاف نقاط السيئة و نقاط الضعف يعد من أهم دور نظام الرقابة و ذلك من أجل إجراء التصحيح اللازم و ذلك بيان مكان حدوث الانحراف و تحديد من المسؤولية عن حدوثه و ماذا يمكن عمله لتصحيح مثل هذه الانحرافات و منع تكرار حدوثها

- الجدول رقم 30 :

يمثل الجدول المشاكل الذي يعاني نظام الرقابة في مؤسستك :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|--|
| 90% | 27 | ينظر إليه على انه عملية تفتيت وبحث عن أخطاء و تهديد الموظفين |
| 10% | 03 | عدم توفر الكفاءة اللازمة للقائمين على عملية الرقابة |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 30 : يوضح الشكل المشاكل الذي يعاني نظام الرقابة في مؤسستك :



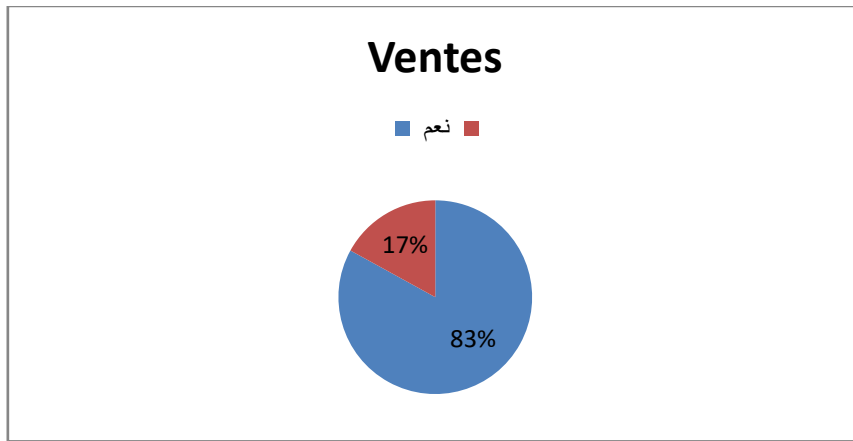
يتبين من خلال الجدول الوارد الذي يتضمن عنوان كيف ينظر لنظام الرقابة داخل المؤسسة تبين أن 90% من أفراد العينة اقرروا أن ينظر إليه على انه عملية تفتيش و بحث عن أخطاء و تهديد الموظفين أما بالنسبة 10% من أفراد العينة حكموا على عدم توفرها للكفاءة اللازمة للقائمين على الرقابة فعلمية الرقابة تتضمن التفتيش و البحث عن الأخطاء فمن الممكن تكون مصدر إزعاج للعامل كونه يريد العمل في ارياحية دون ضغط ممارس أو رقابة مستمرة كذلك عدم وجود الكفاءة اللازمة للقائمين على عملية الرقابة يمكن أن يكون هو العائق في حد ذاته و يلحق الضرر بالمؤسسة و بالأطراف العاملين فيها.

- الجدول رقم 31:

يمثل الجدول الصعوبة في تحديد معايير و مؤشرات تقييم الرقابة :

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 25 | %83 |
| لا | 05 | %17 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 31: يوضح الشكل الصعوبة في تحديد معايير و مؤشرات تقييم الرقابة :



يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 83% من أفراد العينة حكموا بوجود صعوبة في تحديد معايير و مؤشرات تقييم الرقابة على عكس 17% منهم يقررون العكس بحيث أن معايير و مؤشرات تقييم الرقابة تكمن في الملخص التذكيري و التقرير الوصفي و خرائط التحقق فهم النظام المحاسبي و الاستبيان.

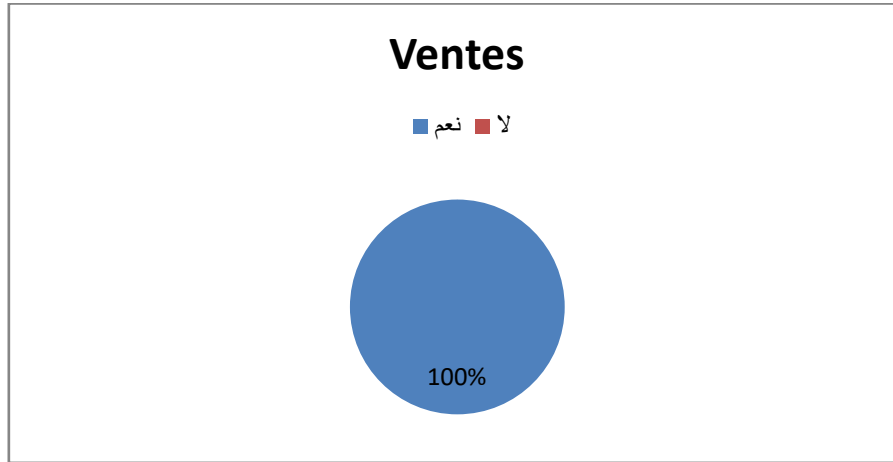
- الجدول رقم 32 :

يمثل الجدول تأثير العلاقات الاجتماعية على وظيفة الرقابة التنظيمية بمؤسستك :

| فئة الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نعم | 26 | %87 |
| لا | 04 | %13 |
| المجموع | 30 | %100 |

الشكل رقم 32: يوضح الشكل تأثير العلاقات الاجتماعية على وظيفة الرقابة التنظيمية

بمؤسستك :



يتبين من خلال الجدول إن 87% من أفراد العينة حكموا بان العلاقات الاجتماعية تؤثر على وظيفة الرقابة التنظيمية في المؤسسة و 13% اقروا بان ليست لها تأثير و منه عندما يكون العامل في حالة تناقض داخلي لما يجده من تعارض قيمة مع قيمة المنظمة و هذا التعارض تسبب في عرقلة نظام الرقابة داخل المؤسسة وعلى اعتبار إن المؤسسة بناد اجتماعيا يضم العديد من العلاقات الاجتماعية التي تنظم وفق النظام الرقابي المسير من طرف الإدارة .

- الجدول رقم 33:

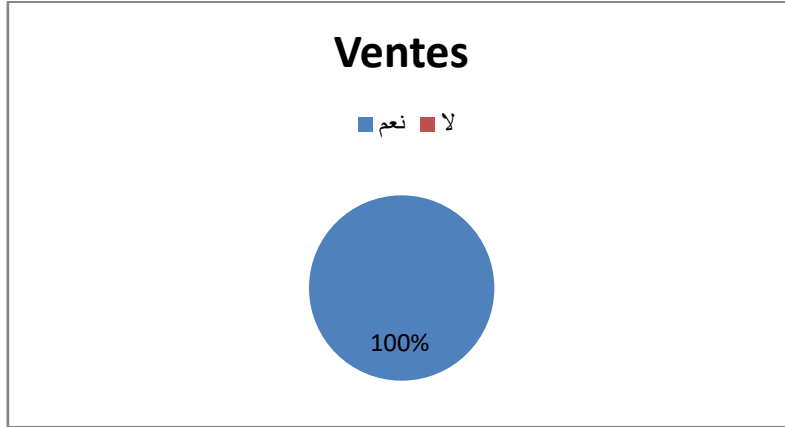
يمثل الجدول افتقار نظام الرقابة إلى المرونة و بقائه ضمن أطر جامدة ثابتة يؤثر

على تحفيز أسلوب الرقابة:

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 0% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 33 : يوضح الشكل افتقار نظام الرقابة إلى المرونة و بقائه ضمن أطر

جامدة ثابتة يؤثر على تحفيز أسلوب الرقابة:

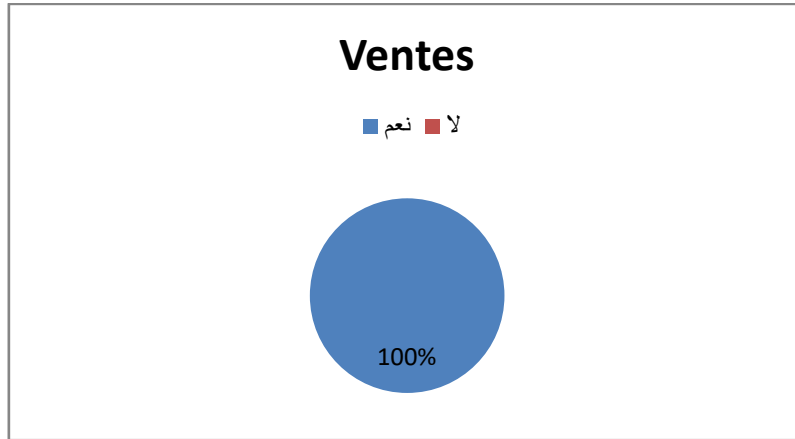


يتبين من خلال الجدول إن 100% من أفراد العينة اقرروا بان عند افتقار نظام الرقابة الفعال يتسم بالمرونة و بقائه ضمن اطر جامدة ثابتة يؤثر على تحفيز أسلوب الرقابة و ذلك لان من خصائص نظام الرقابة الفعال يتسم بالمرونة و الوضاحة أي أن تكون قابلة للتعديل و التطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي نظرا تبعا للظروف فعند ما يكون نظام الرقابة غير مرن و غير واضح و ضمن اطر جامدة يكون نظام غير فعال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 34 :

يمثل الجدول العلاقة بين التسيير الإداري و الإدارة الالكترونية :

| النسبة المئوية | التكرار | فئة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------|
| 100% | 30 | نعم |
| 00% | 00 | لا |
| 100% | 30 | المجموع |

الشكل رقم 34 : يوضح الشكل العلاقة بين التسيير الإداري و الإدارة الإلكترونية :

يتبين من خلال من الجدول أعلاه أن 100% من أفراد العينة اقروا بوجود علاقة بين

التسيير الإداري و الإدارة الإلكترونية حيث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين العمل الإداري

العمومي انطلاقا من تعميم استخدام تكنولوجيا الاتصالات في التسيير الإداري لما لهذه التقنية

من دور فعال في رفع كفاءة الأداء و سرعة الانجاز وخفض التكاليف من خلال التغير و

التحديث في الجوانب الإدارية المختلفة و تقديم الخدمات الإلكترونية لطلابها من المتفهمين

بصورة أفضل و في وقت قصير مع الشارة إلى واقع البنية التكنولوجية التحتية في الجزائر .

و عليه إنها علاقة وثيقة بين الإدارة الإلكترونية و التحسين الإداري حيث للإدارة الإلكترونية

الدور الفعال في تحسين و تطوير التسيير الإداري للمؤسسة.

نتائج الدراسة :

إن تفسير و تحليل البيانات يمثل ما توصل إليه الباحث من نتائج استناد إلى المعطيات المتحصل عليها و في هذه العملية على الباحث أن يبرر قدراته الفكرية و خبراته المعرفية في تبيان النتائج التي توصل إليها و ذلك حسب ما كان لديه من مقدمات و أساس نظري واضح اعتمد عليه أثناء عملية بحثه أو دراسة لموضوعه معين .

و انطلاقا من الدراسة التي قمنا بها بالبنك الوطني الجزائري - الطارف - و التي كانت عبارة عن محاولة التعرف على نظام الرقابة و ما يحققه من أهداف أو مدى تأثيره على إدارة الوقت.

و من خلال دراستنا لمتغيراته الهامة و المرتبطة بموضوع نظام الرقابة و تأثيره على إدارة الوقت و من هذا من لا يمكن للمؤسسة أن تكون ناجحة أو مستقرة إلا إذا توفرت فيها هذه العوامل و بخصوص كامل الوقت أنه يساهم بدراسة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة و موظفيها و هذا ما سنقوم بمناقشته و إثباته من خلال عرضتنا لنتائج التساؤلات التي قمنا بطرحها في الإشكالية :

الإجابة على السؤال الفرعي الأول :

1- إن الرقابة التنظيمية و إدارة الوقت بالمؤسسة البنكية تقوم على الكثير من الإجراءات التي تساهم كلها في تجسيد هذا النظام وتفعيله مما يحقق الكفاءة و الفعالية بهذه المؤسسة و ذلك يتجسد من خلال المعلومات الواقعية و الميدانية التي تحصلنا عليها في استمارة بحثنا و تحديد من خلال الإجابة على السؤال رقم 05/04 اللذان يؤكدان على أهمية الرقابة التنظيمية المجسدة في مؤسسة البحث من خلال أنها نظام يعمل على تصحيح الأخطاء و

الانحرافات بالدرجة الأولى و هذا ما تؤكدته النتائج و النسبة المئوية المقدرة ب %40 بالإضافة إلى أن النظام الرقابي مرتبط ارتباطا وثيقا بقياس الأداء الفعلي للمؤسسة و الذي هو الحصيلة العامة للأداء الإداري و أداء العاملين حيث يرتبط هذا الأداء بالتسيير الإداري بصفة عامة و التسيير الرقابي على وجه الخصوص وهذا ما أكدته النتائج المترجمة ب %37.

2 - إن النظام الرقابي بالمؤسسة البنكية يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد بنسبة %20 و عليه فإن إدارة المؤسسة تتكامل في عملها مع إدارة الوقت .

3 - أسلوب الرقابة التنظيمية يتسم بالمرونة و الوضوح و الدليل و ذلك بنسبة %37
4 - دور الرقابة التنظيمية مرتبط بإعادة تصميم الأهداف و وضع الخطط لتنظيم الوقت ذلك بنسبة %63

5 - يتمثل هدف الرقابة التنظيمية في إخضاع المنظمة للنظم واللوائح و القوانين التي تنظم عمل الفرد ذلك بنسبة %50.

6 - كذلك بينت النتائج أن نسبة 100 من أفراد العينة أكدوا بأن الرقابة تعطي المعلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت بأن الرقابة تعطي كل ماهر صحيح أي النتائج الحقيقية التي تحققها مقارنة بأهدافها

7 - تحدثت الوقاية توازنا بين فعالية الأداء و إدارة الوقت و ذلك بنسبة %100.

8 - كما بينت النتائج بأن نسبة %100 من أفراد العينة حكموا بأن الرقابة تساعد على تصحيح و عدم تكرار الأخطاء :

9 - كما أكدوا إن 93% من أفراد العينة أقرروا بأن نظام الرقابة المعمول به في مؤسستنا هو

عامل محفز

10 - تساعد الرقابة على مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح ذلك بنسبة 100% و

بطبيعة الحال أن نظام الرقابة له فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى النجاح و

ذلك من خلال اعتبارها بمثابة وظيفة دائمة و مستمرة ينبغي القيام بها في كافة المجالات

11 - كما بينت النتائج أن نسبة 100% من أفراد العينة أقرروا على أن نظام الرقابة

داخل المؤسسة نظام فعال حيث تساعد الرقابة في المؤسسة على تحسين جودة القوائم و ذلك

من خلال اكتشاف الأخطاء الموجودة في القوائم المالية

12 - أيضا بينت النتائج أن نظام الرقابة في المؤسسة ينظر إليه على أن تفتيش و

بحث عن الأخطاء و تهديد الموظفين

13 - توجد صعوبة في تحديد معايير ومؤشرات تقييم الرقابة و ذلك بنسبة 83%

14 - تؤثر العلاقات الاجتماعية على وظيفة الرقابة التنظيمية في المؤسسة و ذلك

بنسبة 87%.

و من خلال ما دلت عليه النتائج نستنتج أن الالتزام المهني يساهم في تفعيل النظام الرقمي

لإدارة الوقت.

الإجابة عن السؤال الفرعي 02:

• يساهم التسيير الإداري والذي يعتبر فيه النظام الرقمي إحدى المرتكزات الهامة باعتباره إحدى

الوظائف الإدارية الأساسية المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و العملية للمؤسسة و عليه فإن

التسيير الرقابي و الإداري مرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الوقت و هذه الأخيرة تعتبر جزء لا يتجزأ من الإدارة

الإلكترونية، حيث يساهم التسيير الإداري في تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال تجسيد إدارة المؤسسة

البنكية بمجموعة من اللوائح و الإجراءات لتنظيم الوقت ، وهذا ما أكدته التصريحات المقدمة من طرف أفراد العينة في السؤال رقم 21 من الأسئلة الخاصة بمحور النظام الرقمي التي أفادت بأن نسبة 100% تؤكد على مدى تجسيد هذه اللوائح و ضرورة تطبيق التسيير الإداري و الرقابي على ارتباطهما الوثيق بإدارة الوقت.

1 - كما بينت أيضا النتائج أن نسبة 100 % من أفراد العينة حكموا بأن المؤسسة تقوم بوضع مجموعة من اللوائح أو الإجراءات لتنظيم الوقت .

2 - أيضا تبين النتائج أن نسبة 100% أكدوا بالحضور يوميا للعمل و التغيب فقط إلا لسبب قانوني

3 - كذلك من خلال عرض النتائج نجد أن نسبة 100% حكموا بالتزامهم بالموعد الرسمي للخروج من

العمل.

4 - كما بينت النتائج أن نسبة 100% أقرروا بالحرص على أداء العمل في وقته و هذا يساعد المنظمة

بتحقيق أهدافها و التمسك و للوصول على إنتاجية أفضل

5 - أيضا بينت النتائج أن 100% حكموا بأنهم ناجحون في استغلالهم للوقت حيث تكمن أهمية

الاستغلال الجيد للوقت في خلق بيئة عمل إيجابية يتم فيها تسليم المهام الوظيفية في جداولها المحددة .

6 - الأساليب الفعالة لتسيير إدارة الوقت بالمؤسسة تكمن في وجود دورات لتدريب العاملين على أهمية و

قيمة الوقت و ذلك بنسبة 40% .

و من خلال ما دلت عليه النتائج نستنتج أن هناك علاقة بين التسيير الإداري و الإدارة الالكترونية بنسبة

100% حيث تهدف الإدارة الالكترونية التي تحسّن العمل الإداري العمومي انطلاقا من تعميم استخدام

التكنولوجيا و الاتصال في التسيير الإداري .

خلاصة الفصل الرابع :

ان ما جاء به الفصل يتضمن أساسا عرض وتحليل البيانات الميدانية الذي أحتوى على عرض و تحليل البيانات الأولية و عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول اضافة الى عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني و صولا لنتائج الدراسة الميدانية و مقارنتها بالفرضيات

خاتمة

خاتمة :

تعرضنا في الفصول النظرية السابقة إلى إثارة التساؤلات و القضايا حول نظام الرقابة و تأثيره على إدارة الوقت كما أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي لمختلف التساؤلات.

ففي الإطار النظري أثرنا مختلف التساؤلات و المداخل المعرفية لدراسة نظام الرقابة و إدارة الرقابة و

توصلنا إلى صياغة الإطار التصويري للدراسة الذي يتمحور حول الرقابة و تأثيرها علا إدارة الوقت ثم وضعنا المقاربة المنهجية التي مكنتنا من الإجابة عن القضايا المثارة من أجل جمع البيانات و تحليلها حسب المحاور الواردة في الاستمارة ، ولقد استخدمنا في الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات حيث قمنا بتبويبها وتحليلها ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

تحديد سمات و خصائص المجتمع المدروس إلى جانب هذا أكدت الدراسة الارتباطات الموجودة بين نظام الرقابة و إدارة الوقت ولقد حللنا هذه الرابطة في المحور الرابع من الاستمارة ، و قد تبين الصدق الامبريقي لنتائج الدراسة من خلال تأكيد العلاقة الطردية الموجودة بين الأساليب الرقابية المطبقة و إدارة الوقت من خلال تحليل نوع الارتباط القائم بين نظام الرقابة و إدارة الوقت إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل اهتمام كثير من الدراسات و الأبحاث بالنظر إلى ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم ،وبالنظر أيضا إلى تغيره وفق تغير المؤسسة و المجتمع ولذلك نأمل أن تكون هذه الدراسة أرضية خصبة للأعمال البحثية مستقبلية ضمن التخصص.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

قائمة القواميس و المعاجم

- 1 جمال الدين أبي الدين الفضل محمد بن مكرم ابن منظور : لسان العرب المجلد الثاني، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت،2003.

قائمة الكتب

- 2 جلال خلف السكرانة: القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، الاردن ،2016.
- 3 إبراهيم عبد العزيز : الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة ستیان الجامعة للنشر، مصر، 2001.
- 4 أحمد الشرقاوي : إدارة الأعمال و الوظائف و الممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، بيروت 2000 .
- 5 أحمد بن عبد الرحمان الشنيمري و آخرون : مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الاتجاهات الحديثة ، مكتبة العبيكان، ط10، الرياض،2014 .
- 6 أحمد محمد لطفي : الرقابة على المصارف الإسلامية من بين الواقع و المأمول، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ط1، مصر،2013 .
- 7 جشير العلاق : أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوري العلمية ، ط 1 ، عمان ، 2017 .
- 8 جشير العلاق : الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
- 9 جمال الدين أبي الدين الفضل محمد بن مكرم ابن منظور : لسان العرب المجلد الثاني، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت،2003.
- 10 - حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، عمان .
- حسين علوان مطلق : جمع البيانات و طرق المعاينة ، مكتبة العبيكان، ط 1، الرياض 2010.
- 11 - دليل كارنيغي : فن إدارة الوقت ،مكتبة جزيرة الورود لتوزيع ، مصر ، ط1، 2010 .

- 12 - ريجي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1،2007
- 13 - ريجي مصطفى عليان: إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، 2005.
- 14 - زيد منير عبوي : الإدارة بالأهداف ، دار كنوز المعرفة العلمية ، ط 1، الأردن، 2006 .
- 15 - زيد منير عبوي ، إدارة الوقت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 1، 2006
- 16 - سعيد السيد علي : العملية الادارية ، دار الحديث النشر ، مصر ، 2007 ، ص234/235.
- 17 - سمير خليل شمطو : مدخل إلى الإدارة، دار الوثائق العراقية ، ط 1 ، بغداد، 2017.
- 18 - سود سلمان المستعداني منهجية البحث العلمي : دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2019.
- 19 - سيدا شيخ زراد: صور الرقابة على المال العام ونظم حمايته ، مكتبة الأنجلو ومكتبة الأهرامات ، ط 1 القاهرة ، 2016 .
- 20 - شوقي عبد الله: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن، 2006.
- 21 - طارق عبد الرؤوف عامر : الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة ،دار السحاب للنشر و التوزيع ،ط1، 2007.
- 22 - عاطف عبد الله المكاوي : إدارة الوقت ، دار الكتب والوثائق القومية المصرية ، ط 1 ، القاهرة، 2014.
- 23 - عبد الكريم كاظم عجيل : مستقبل النظام الإقليمي العربي ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2018 .
- 24 - عبد الناصر محمد حمودة : دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- 25 - عبد الناصر محمود : دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، القاهرة ، 2003 .

- 26 - محمد حميد الطلائي : مناهج البحث العلمي ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، ط 1 ، بدون ذكر البلد ، 2007.
- 27 - محمد رسلان الجيوسي وجمالية جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 3 ، الأردن 2008 .
- 28 - محمد رفيق الطيب : محل التسيير و أساسيات و وظائف التقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
- 29 - محمد عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع ، دار مجدلاوي ، ط1، عمان، 2008 .
- 30 - محمد فوزي حلوة : مبادئ الإدارة ، دار أجناد للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2007 .
- 31 - محمد مصطفى : أساسيات المنهج والخطاب في درس القرآن وتفسيره ، مكتبة مؤمن قريش ، ط 1 ، بيروت ، 2009 .
- 32 - محمد حسن أحمد : الإدارة بنجاح ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008.
- 33 - موالكية رونق : إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي، جامعة 8 ماي ، 1945 قالمة.
- 34 - موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، دار القصبية ، ط 2 ، الجزائر ، 2004.
- 35 - نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، عالم الكتب الحديث، ط 1 ، عمان 2009.
- 36 - هاني خلف الطروانة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2012 .
- 37 - يوسف محمد الصواني : نظريات في العلاقات الدولية ، منتدى المعارف ، ط 1 ، بيروت ، 2013.

قائمة المذكرات

- 38 - بوسفط أمال : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، و الاجتماعية،

2016/2015 ص 15/14/13

- 39 - طلحاوي مريم و براهيمي منصوره: الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي ،
مذكرة لنيل - شهادة الماستر ،تخصص إدارة العمل ، قسم علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية و
التجارية و علوم التسيير ، 2020/ 2019 .
- 40 - الغطاس حسينة : دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية ، مذكرة لنيل
شهادة الماستر ،تخصص محاسبة ومراجعة، قسم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير ، 2018/2017 ص .
- 41 - كريكور حسناء و قرافي حفصة : فعالية إدارة الوقت في تحقيق التمييز التنظيمي ، مذكرة
لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و
علوم التسيير، 2021 جامعة أحمد دراية /2022 .
- 42 - مرابطي نورة : واقع تطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة
لنيل شهادة الماستر الأكاديمي،تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية 2015 / 2014 .
- 43 - مزار نورهان و ذياب ابتسام : إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين في المكتبات
الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ل.م. د. ، تخصص تسيير ومعالجة المعلومات، قسم علم
المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021 .
- 44 - موالكية رونق :إدارة الوقت و عاقته بالإبداع التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،
تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة 08 ماي
1945 /2020 2021 .
- 45 - ميمون حسام الدين : دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ،
مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و
التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر 2016 /2015 .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد " الطارف "

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنظيم و عمل

بعنوان :

نظام الرقابة و تأثيره على ادارة الوقت في المؤسسة
الجزائرية
دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائر
" الطارف "

تحت إشراف : أ.د.

بن وهيبة نورة

- من إعداد الطلبة :

- نهدي صبرينة

- عباس نورهان

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة

- يرجى منكم في الاستمارة وضع إشارة أمام الإجابة -
المختارة و إجاباتكم ستبقى لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول : بيانات عامة حول خصائص عينة الدراسة :

1-الجنس : ذكر

انثى

: الفئة العمرية 2-

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- من 50 سنة فما فوق

3- الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات
- ما بين 5 إلى 10 سنوات.
- ما بين 11 و 16 سنة
- أكثر من 16 سنة

المحور الثاني : الرقابة التنظيمية

لا

4- هل تقوم الرقابة التنظيمية بتخطيط نعم

5- حسب رأيك ما هي وظيفة الرقابة التنظيمية :

- الرقابة التنظيمية تصحيح الأخطاء والانحرافات .
- قياس الأداء الفعلي
- تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.
- أخرى تذكر :

6 - بماذا يتميز اسلوب الرقابة التنظيمية في مؤسستك :

- المرونة والوضوح
- السرعة في اكتشاف الانحرافات
- التغذية العكسية

.....
- أخرى تذكر :

7- حسب رأيك ما هو دور الرقابة التنظيمية في مؤسستك

- اعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط لتنظيم الوقت
- اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي لضبط الوقت
- توفير وسائل الاتصال الداخلية والخارجية لتفعيل عملية الاتصال
- أخرى تذكر :

8- حسب رأيك فيما يتمثل هدف الرقابة التنظيمية

- إخضاع المنظمة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد
- التعرف على مشاكل و معوقات العمل
- التأكد من حسن سير العمل و تنفذي

.....
- أخرى تذكر :

9- حسب رأيك هل تعطى الرقابة معلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح :

نعم لا

10- هل تحدث الرقابة توازنا بين فعالية الاداء و ادارة الوقت : نعم لا

11- حسب رأيك ما هي أساليب و أدوات الرقابة التنظيمية ؟

12- حسب رأيك ما هي مجالات الرقابة التنظيمية :

13- هل تساهم الرقابة في تحقيق التعاون والتكامل ؟ نعم لا

14- هل تساعد الرقابة في محاولة تصحيح و عدم تكرار الأخطاء ؟ نعم لا

15 - كيف تتعامل مع مشكلات العمل التي تواجهك ؟

- محاولة حلها بصفة منفردة

- طلب استشارة رئيسك المباشر

- طلب الزملاء

16- هل هناك أطراف مشرفين على سير العملية الرقابية ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم هل تقوم هذه الاطراف على خطط من شأنها تحسين المهارات ؟

17- هل ترى ان نظام الرقابة المعمول به في مؤسستكم هو:

- عامل محفز عامل معيق

18- هل المسؤول عنك في العمل هو المتحكم المباشر في عملك ؟ نعم لا

19- هل تساعد الرقابة على مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح ؟ نعم لا

20- هل نظام الرقابة داخل المؤسسة نظام فعال ؟ نعم لا

21 - هل تحس بأن التزامك في العمل يرجع الى :

-الضمير المهني

- الرقابة التنظيمية

- الاثنين معا

22- هل تركز الرقابة على النقاط الیئة و نقاط الضعف ؟ نعم لا

23- هل يعاني نظام الرقابة في مؤسستك من :

- ينظر على أنه عملية تفتيش و بحث عن أخطاء و تهديد الموظفين

- عدم توفر الكفاءة اللازمة للقائمين على عملية الرقابة

- اخرى تذكر :

24- حسب رأيك هل توجد صعوبة في تحديد معايير و مؤشرات تقييم الرقابة ؟ نعم لا

25- هل تؤثر العلاقات الاجتماعية على وظيفة الرقابة التنظيمية بمؤسستك ؟ نعم لا

26- هل افتقار نظام الرقابة الى المرونة و بقاءه ضمن أطر جامدة ثابتة يؤثر على تحفيز نظام الرقابة ؟

المحور الثالث : إدارة الوقت

27- هل تقوم مؤسستك بوضع مجموعة من اللوائح والإجراءات لتنظيم الوقت؟ نعم لا

28- هل تلتزم بالحضور يوميا إلى عملك و لا تتغيب إلا بسبب قانوني؟ نعم لا

29- هل تلتزم بالموعد الرسمي للخروج من عملك ؟ نعم لا

30- هل تحرص على أداء العمل في وقته ؟ نعم لا

- لوجود رقابة صارمة

- لأن ضميرك يفرض عليك ذلك

- لمتطلبات العمل

31- هل تشعر أنك ناجح في استغلالك للوقت ؟ نعم لا

32- كيف تدير وقتك:

- هل عندك قائمة مكتوبة بأهدافك المستقبلية ؟ نعم لا

- هل تخطط ما الذي تريد إنجازه في الأسبوع المقبل ؟

- اخرى تذكر :

33- ما هي الأساليب الفعالة لتسيير إدارة الوقت بالمؤسسة ؟

- وجود دورات التدريب العاملين على أهمية وقيمة الوقت

- استعمال أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الوقت

- استعمال أسلوب الإدارة الذاتية للوقت

34- هل هناك علاقة بين التسيير الاداري و الادارة الالكتروني ؟ نعم لا

