



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.8, Issue 14 (2023), 9310- 9326

USRIJ Pvt. Ltd.

الرقابة الإدارية وعلاقتها في المؤسسات غير الهادفة للربح

**Administrative Control and Relationship in
Non-Profit Organizations**

إعداد الباحث :

فايز عبدالهادي فايز الفريحات

رئيس قسم الرقابة الإدارية

بلدية عجلون الكبرى

E-mail: hbfauz1988@gmail.com



ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة في المؤسسات غير الربحية ودرجة الأداء الوظيفي في المؤسسات غير الهادفة للربح، والتعرف على كل من متغيرات عملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى هذه المؤسسات، والتعرف على مفهوم الرقابة الإدارية الحديث وخصائصها وأهدافها وعناصرها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة متابعة المهام الإدارية الموكلة لموظفي هذه المؤسسات للتأكد من تطبيقهم للتعليمات والقوانين الرقابية والإدارية المطلوبة لمنع حدوث أي خلل يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي ومستوى الإنجاز، وضرورة مواكبة الأساليب والتطورات العلمية الحديثة بشكل مستمر وبما يتفق مع متطلبات التطور للأداء الوظيفي لهذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، المؤسسات غير الهادفة للربح، الأداء الوظيفي، الأردن.

Abstract

The study aimed to identify the degree of administrative control applied in non-profit organizations and the degree of job performance in non-profit organizations, and to identify each of the variables of the administrative control process and its relationship to job performance in these organizations.

The study reached a set of results, the most important of which are: the need to follow up the administrative tasks entrusted to the employees of these institutions to ensure their application of the regulatory and



administrative instructions and laws required to prevent the occurrence of any defect that negatively affects job performance and the level of achievement, and the need to keep pace with modern scientific methods and developments continuously and in accordance with the requirements of development for performance careers for these institutions.

Keywords: administrative control, non-profit organizations, job performance, Jordan.

مقدمة

تعد الرقابة الإدارية على الأداء من أهم مكونات العملية الإدارية كونها وظيفة حيوية ومستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن مجريات العمل داخل الوحدات الإدارية في المؤسسات تتم وفقاً للخطط والسياسات المرسومة ضمن حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة.

يبدأ العمل الإداري بالرغبة في تحقيق أهداف محددة، ومن ثم التخطيط والتنظيم وتنمية الهيئة الإدارية تتابع في تسلسل منطقي يؤدي إلى النتائج المستهدفة من خلال سلسلة القرارات المتضمنة في كل وظيفة، ويشمل العمل الإداري الإشراف على مرحلة التنفيذ والتحقق من جودة الأداء وما تم من إنجازات، وتعرف هذه الوظيفة الإدارية بإسم: (المتابعة وتقييم الأداء)(الرحاطة وخضور، 2012).

وتعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة من بين الوظائف الإدارية الرئيسية حيث انها تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة والأهداف الموضوعية قد تحققت على أكمل



وجه، وأن الرقابة الإدارية تستخدم كافة العلوم والمعارف المتاحة لتحقيق الأهداف (طراونة وعبدالهادي، 2011).

إن عملية البحث في الرقابة الإدارية بالتحديد هي أمر قديم، وتبينت أهميته في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، حيث أن الرقابة هي وظيفة إدارية مطلوبة في جميع مستويات الإدارة ولا تقتصر على الإدارة العليا، وتعد الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الرقابة هي " عملية تقييم نشاط المؤسسة الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط أدائه ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية ومعرفة أسباب هذه الانحرافات، واستثمر كافة المصادر المتاحة في المؤسسة استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف"، التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثر في الرقابة ويتأثرون بها؛ أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية أهداف المؤسسة المطلوب تحقيقها (شاهين، 2007).

مشكلة الدراسة

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب صحيحي وليس مرادفاً للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر فاعلية في شحذ الهمم وتلعب دوراً أساسياً في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات (طراونة وعبدالهادي، 2011).

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات غير الهادفة للربح؟



- 2- ما درجة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات غير الهادفة للربح؟
- 3- ما أثر كل من الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات غير الهادفة للربح؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على موظفي المؤسسات غير الهادفة للربح.
- 2- التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات غير الهادفة للربح.
- 3- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات غير الهادفة للربح.

أهمية الدراسة

يرى الباحث أهمية هذه الدراسة النظرية برزت من خلال أن عملية الرقابة تعتبر الجهاز العصبي لجسم الإنسان حيث أنها تحرص على سلامة كل قسم من أقسام التنظيم الإداري الذي تشرف عليه كونها تشرف وتهتم بتوجيه نشاطها إلى الأداء الإداري أي أنها تركز على عناصر العمل الإداري من (أفراد، أموال، مواد، قواعد وسياسات وقوانين وتعليمات، نظم وإجراءات متبعة، وأساليب التفكير والسلوك السليمين). إضافةً إلى أنها عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالأداء المتوقع والمخطط له تبعاً للأهداف المعيارية الموضوعية وهذا هو جوهر العملية الرقابية الذي يكمن في قياس الأداء لمطابقته بالأداء المتوقع.

وبرزت أهمية الدراسة التطبيقية من خلال:

- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المؤسسات غير الهادفة للربح.



- التشجيع على إجراء مزيد من الدراسات حول طبيعة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المؤسسات غير الهادفة للربح.
- الوصول إلى نتائج في هذه الدراسة ستساعد في التعرف على ماهية علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى المؤسسات غير الهادفة للربح.

المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

مفهوم الرقابة (اصطلاحاً)

لقد تعددت تعاريف الرقابة واختلفت فيما بين الكُتّاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من حسب تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال (الجهيني وعيد، 1991).

بالرغم من هذا الاختلاف إلا أننا نجد أنهم أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة وهناك تعريفات كثيرة للرقابة تتفق أن الرقابة هي أداة إدارية تتضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح وأن الإمكانيات المادية والبشرية تستخدم تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة. وفيما يلي بعض من تلك التعريفات :

عرفها (فابول) بأنها : "التحقق مما إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة". اما موضوعها فهو " تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها" (القبيلات وسليمان، 1998).

وفي المفهوم الإداري يقصد بالرقابة بأنها "التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة، أي هي التحقق من تحقق الأهداف المبتغاة وأن ما تم تحقيقه مطابق لما هو مطلوب وحسب الخطة الموضوعة" (العمرى، 2008).



مفهوم الرقابة الإدارية الحديث

أشار كل من (طراونة وعبدالهادي، 2011) إلى أن التطور العلمي الحديث أدى إلى توسيع مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأشمل من ذلك بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية :

- 1- مراجعة الخطط المختلفة وفحصها لجميع البرامج والأنشطة المستخدمة.
- 2- تتبع التغيرات والعوامل التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه البرامج والأنشطة.
- 3- قياس عناصر الكفاءة والفاعلية في الأداء الوظيفي للبرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.
- 4- تقييم أداء البرامج والأنشطة المستخدمة للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- 5- المساعدة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفي مختلف المجالات من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة.

خصائص الرقابة الإدارية

أشار كل من (الطراونة وعبدالهادي، 2011) إلى أن عملية الرقابة الإدارية هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية، فهي عملية تتضمن العديد من الخصائص، منها:

أن الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية، وهي عملية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً إلى الأهداف الموضوعة بالخطة، كما أنها عملية إدارية تماريها المستويات الإدارية الثلاثة بنسب تختلف من مستوى إلى آخر، بالإضافة إلى كونها عملية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف وتساعد في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها، ومن خصائصها أيضاً أنها تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً والمساعدة على معرفة أسباب الانحراف أو الخطأ، وبالتالي يمكن اعتبارها عملية إدارية تسهل



عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها وذلك إنطلاقاً من
من الهدف الرئيسي لعملية الرقابة وهو التأكد من أن الأعمال تسير بأفضل الطرق.

أهداف الرقابة الإدارية

يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها الرقابة الإدارية بما يأتي :

التعرف على العقبات والمشكلات وتحديد الأسباب الرئيسية لها وتقديم الحلول وإكتشاف الأخطاء
قبل استفحالها وفور وقوعها ومعالجتها بشكل فوري، والتأكد من أن العمليات الفنية تسير وفق
المخطط المرسوم والتحقق من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيداً عن الاسراف
والهدر، وتحقيق نوع من النمطية او التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت
والحركة ورفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والحوافز(الطراونة
وعبد الهادي، 2011).

وهناك أهداف أخرى لعملية الرقابة الإدارية وهي : التأكد من أن العمل يسير ضمن الأنظمة
المقررة، والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية واكتشاف الانحرافات في الوقت
المناسب(الموريتاني، 2010). ومنع وقوع الأخطاء من خلال نظام رقابي سليم وتحديد
الاختصاصات والصلاحيات ومنع تكرار الأخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت
المناسب والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدى العاملين أن الرقابة موجودة من أجل
مشاكلهم ورفع الكفاءة (منصور، 1999). ومعرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل
والوقوف على مظاهرها وأسبابها وتقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم وإعداد برامج
لتدريب العاملين الذين يكون أداؤهم أقل من المستوى المطلوب والوقوف على درجة التنسيق بين
مختلف الوظائف والوحدات (حجي، 2005).

عناصر الرقابة الإدارية



تتكون الرقابة الإدارية من العناصر التالية: "تهتم الرقابة الإدارية بتحديد الاهداف ووضع المعايير او المقاييس كما تعمل الرقابة على مقارنة ومطابقة النتائج المتحققة مع المقاييس والمعايير الموضوعية، وتسعى الرقابة الى قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة بالإضافة إلى قيامها بتصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ وتركيزها على مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى" (الطراونة وعبد الهادي، 2011).

أنواع الرقابة الإدارية

هناك أنواع من الرقابة الإدارية أشار لها (الفاعوري، 2008) وهي :

- 1- الرقابة الشاملة : وتكون على جميع الأعمال أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو جماعة أو أفراد أو منظمات.
- 2- رقابة جزئية : وتكون على أجزاء معينة من الأعمال.
- 3- رقابة تفصيلية جزئية : وتشمل الرقابة على الأعمال (النتائج) التفصيلية المحددة.
- 4- رقابة مكتبية : وتتم داخل المنظمة بهدف تدقيق وفحص بعض النتائج.
- 5- رقابة حقلية : وهي التدقيق والفحص الميداني.
- 6- رقابة مفاجئة : تستخدم في حالات معينة للتأكد من انضباط العاملين وتكون على شكل جولات تفتيش مفاجئة.
- 7- رقابة دورية : وهي الإشراف الدوري على الأعمال والنتائج أو مراحل تنفيذ العمل باستخدام جولات ميدانية تفتيشية أو التقارير الدورية من أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

مراحل الرقابة الإدارية

ذكر كل من (حريم وحسين، 2010) ان عملية الرقابة الادارية لا تتم في الفراغ إذ أن هناك مراحل أو خطوات تقوم عليها الرقابة الادارية وهي بمثابة الأساسيات في الرقابة الادارية وأن أي عمل أو منهج يجب أن يكون ذا أسس يقوم عليها وهذه الأسس تراكمية ولا يمكن الاستغناء



عن أي جزء منها وبالتالي فهي عبارة عن سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض. وعليه فإن الرقابة الإدارية تتضمن مراحل وخطوات محددة وهي :

المرحلة الأولى : تحديد الأهداف

من المعروف ان لكل مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة أهدافاً خاصة بها نطلق عليها الاهداف التنظيمية أو الأغراض أو الغايات، والتي من خلالها توجه الإدارة، فأهمية الأهداف التنظيمية كونها تقدم للمديرين والعاملين في المنظمات العديد من الإرشادات مثل اتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية والمساعدة في تقييم الأداء على أنه يجب الإشارة إلى أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع تحديد المعايير أو المقاييس حيث أنه بدون وجود أهداف لأي منظمة فإنه من الصعب وضع معايير أو مقاييس لأن هدفها تبيان تحقيق الأهداف التي توضع من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لأنها تعكس فلسفتها ودورها في المجتمع وهي تعتبر الوثيقة المراد تحقيقها مستقبلاً.

المرحلة الثانية : تحديد المعايير الرقابية

تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساساً للرقابة الإدارية حيث انها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لابد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة المرسومة، فبدون التخطيط تنعدم الرقابة لأنه لا تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عما هو مخطط إنجازه، ولا فائدة من تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية، علماً بأن التحديد الدقيق للمعايير الرقابية ليس بالأمر السهل بل على العكس فهناك الكثير من الأعمال القابلة للقياس ويقابلها أعمال أخرى غير قابلة للقياس.

المعيار أو المقياس هو هدف أو أداة تخطيط تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين وقد يكون نهائي وتنتهي عنده مراحل التنفيذ أو قد يكون وسيط يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق، لذلك تستوجب عملية وضع



المعايير أو المقاييس مراعاة عدد من الأمور منها: "الموضوعية، الواقعية، تجانس المقاييس مع طبيعة العمل، الوضوح، الملائمة، المرونة، وقابلية القياس".

المرحلة الثالثة : قياس وتقييم الأداء الفعلي

يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عنه ثم مقارنة ذلك بالأهداف التي مرت بالمرحلة الأولى، في التقييم هو الاجراءات الادارية التي تؤخذ لتقرير مدى الأداء المنجز أو المتوقع في فترة زمنية محددة، حيث تعد عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في منظمات الأعمال أو في أي تنظيم آخر وذلك بسبب صعوبة أعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس كمية يمكن القياس عليها. وهي الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس كالأعمال الذهنية أو القيادية.

إن تقييم الأداء لا يتم بمعزل عن جماعات العمل وهو يعتمد بالأساس على التقدير الذاتي للقادة أحياناً، وأن الذي يقوم بالتقييم هو قبل كل شيء إنسان يؤثر أو يتأثر من خلال إجراء التقييم، حيث أن هناك بعض الصعوبات التي تكتنف عملية التقييم ومنها : "التأثر بجانب واحد من الصفات وتعميمه على باقي الصفات، المزاجية لدى القائد، والتحيزات الشخصية في ظل غياب المقاييس الموضوعية وعدم اتباع الأسلوب العلمي" (الطراونة وعبدالهادي، 2011).

المرحلة الرابعة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

عند ظهور نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في المراحل السابقة نرى أنه إذا كان الأداء الفعلي يرقى الى مستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود التفاوت أو الاختلاف بالحدود المسموح بها فإن عملية الرقابة تستمر وتشجيع العاملين على الاستمرار بالعمل وتحفيزهم. أما في حال كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح فينبغي إعلام المنظمة المعنية بالعمل أو النشاط بهذا التفاوت (الانحراف)



وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب قد يشمل ما يلي : "الخطط والأهداف، إعادة توزيع المسؤوليات والمهام، تعديل الوسائل والطرق المستخدمة، تدريب الموظفين وتأهيلهم، تعديل الأنظمة والتشريعات والتقارير والأساليب الرقابية"

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء

تطلق كلمة الأداء على عدة معاني وعبارات، فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمل الأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه(العنزي، 2004).

مفهوم الأداء يتضمن معايير إضافة إلى معيار الفاعلية والكفاءة مثل معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل الإنتظام في العمل وقلة الحوادث(عباس، 1999).والأداء الوظيفي كما أشار له (عكاشة، 2008) انه : "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

عناصر الأداء

هنالك عدة عناصر للأداء الوظيفي (الشايحي والمزروع، 2008) وهي :

- 1- العناصر التنفيذية : مثل القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل عن طريق تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل في ضوء الموارد المتاحة.
- 2- العناصر الأكاديمية : مثل المعرفة بأنظمة العمل وإجراءاته والمعرفة بأهداف ومهام العمل ومعرفة الأسس والمفاهيم الفنية المرتبطة بالعمل.



3- العناصر التطويرية : هي متابعة ما يستجد من تطورات في مجال العمل وتقديم الاقتراحات والأفكار وامكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

4- العناصر الأخلاقية : مثل الالتزام بأوقات الدوام والقدرة على الحوار وإبداء الرأي والاهتمام بالمظهر العام في العمل وحسن التصرف وتقدير المسؤولية.

5- العناصر الاجتماعية : مثل العلاقة بالزملاء والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع المراجعين.

بالإضافة الى العناصر السابقة للأداء أشار (السكران، 2004) لوجود مجموعة عناصر أخرى وهي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارات الفنية والمهنية والمعارف العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة فيها.

2- نوعية العمل : وهي ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على تنظيم العمل بدون الوقوع في أخطاء.

3- كمية العمل المنجز : وهي مقدار العمل الممكن إنجازه من الموظف في الظروف الطبيعية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق : وهي الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز عملة في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف الى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

تقييم الأداء ومفهومه

لم يعد الهدف الأساسي لعملية تقييم الأداء على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أداء عملهم بل أصبح يركز على التطوير الإداري بمختلف أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث



أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الموظفين وتطوير أدائهم وتحفيزهم في العمل (آل سعود، 2008).

ويقصد بتقييم الأداء أنه "عبارة عن تقدير كفاءة الفرد بهدف معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل ومستواه في أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه في العمل ومدى قدرته على تحمل أعباء العمل مستقبلاً (الرحاطة وخضور، 2012)، أو كما عرفه (صالح، 2004) أنه "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع المهمات والواجبات الوظيفية المنوطة به.

أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف الى تحسين قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه انجازها ونمو شخصيته وتطور أدائه الوظيفي، حيث ان المنظمات المعاصرة تنظر الى عملية تقييم الأداء أنها أداة هامة تساعد في العديد من مهام التنظيم والتخطيط المتعلق بشؤون الموظفين (الهيبي، 2009)، وتكمن مجالات الأهمية في النقاط التالية:

- 1- النقل والترقية : تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي تساعد على ترقيتهم ونقلهم الى وظائف أعلى ليتم وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- 2- تقييم المديرين والمشرفين : تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المديرين والمشرفين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3- تعديل الاجور والمرتبات : حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين واقتراح زيادة أو انقاص اجور العاملين واقتراح نظام حوافز معينة.
- 4- تقديم المشورة : حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب نقاط الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء عن طريق التدريب وورشات العمل مثلاً.



العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تؤثر سلباً في الأداء الوظيفي (درة والصباح، 2008) وهي:

- 1- عوامل تنظيمية وإدارية : وتنشأ من خلال الصراع بين الموظف وزملائه أو رئيسه بسبب عدم تحديد المهام الوظيفية بشكل دقيق والإشراف السيئ والنقص في التدريب ونقص الموارد المادية أو تأخر وصولها.
- 2- عوامل بيئية خارجية : وتتكون هذه العوامل من خلال الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع وظروف سوق العمل وأحواله الاقتصادية والتشريعات والسياسات الحكومية.
- 3- عوامل تتعلق بالموظف : وتكون من خلال نقص رغبته أو دافعيته بالإضافة الى ضعف شخصيته او قصور قدراته العقلية والتغيب المستمر عن العمل.

الخلاصة

في ضوء ما تم مناقشته سابقاً تظهر لنا النتائج التالية:

- ضرورة التأكد من تطبيق العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح للتعليمات والقوانين الإدارية المطلوبة من قبل الجهات الحكومية الرسمية المسؤولة وذلك بهدف منع حدوث أي خلل إداري يؤدي الى التأثير السلبي على اداء الموظفين والذي ينعكس بدوره على مستوى انجازهم وتطورهم الوظيفي.
- ضرورة مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور الحديث.
- القيام بإجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة تتناول مواضيع أخرى لغايات سد الجوانب الأخرى في عملية الرقابة الادارية بهدف تطوير المؤسسات غير الهادفة للربح.



المصادر والمراجع:

- آل سعود، سعود (2008)، الادارة العامة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- الجهيني، عيد (1991)، الرقابة الادارية للاعمال الادارية، دراسة دكتوراه، القاهرة، مصر.
- حجي، احمد (2005)، الادارة التعليمية والادارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- حريم، حسين محمود (2010)، تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- درة، عبدالباري ابراهيم (1998)، تكنولوجيا الاداء البشري، مهارة اساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية، ورقة عمل مقدمة لمعهد التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- رحاحله عبدالرزاق، خضور ناصر (2012)، مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية، دار الاعصار العلمي للنشر، عمان، الاردن.
- السكران، ناصر (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- شاهين، سمر (2007)، واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الشايجي، خلود والمزروع، بشرى (2008)، تقييم الاداء الوظيفي للادارة وفقا للائحة الجديدة، ورقة عمل غير منشورة، منتديات المعلمات في التقييم الوظيفي.
- طراونه حسين، عبدالهادي توفيق (2011)، الرقابة الادارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.



- عباس، سهيله محمد وعلي، علي حسين (1999)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- عكاشة، اسعد (2008)، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العمري، عزيزه (2008)، توظيف ايجابي لخصائص المعلومات في تعزيز فاعلية الرقابة الادارية في الشركات الخاصة في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين.
- العنزي، مبارك (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته باداء العاملين: "دراسة مسحية على العاملين بادارة مرور الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- الفاعوري، محمد (2008)، الادارة بالرقابة، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، الاردن.
- القبيلات، سليمان (1998)، الرقابة الادارية والمالية على الاجهزة الحكومية، الطبعة الاولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- منصور، علي (1999)، مبادئ الادارة "اسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر.
- الموريتاني، محمد الامين (2010)، الرقابة الادارية في العهد الراشدي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- الهيتي، صلاح (2009)، تحليل اسس الادارة العامة منظور معاصر، دار الوازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- صالح، محمد (2004)، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.