

## [الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ]

[الباحث: صالح سالم الخنيفي]

[ دكتوراة – ادارة اعمال – جامعة الملك عبدالعزيز – المملكة العربية السعودية ] 2019 – 2020 م

[ali425\_tem@gmail.com]

### ملخص الدراسة

ناقشت هذه الدراسة مدى أهمية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على عينة من موظفين مؤسسة حكومية في المملكة العربية السعودية، بحيث تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الرقابة في المؤسسات للوصول الى أداء وظيفي متكامل.

صيّغت مشكلة الدراسة على النحو التالي: تعمل الرقابة على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود قادة المنظمات بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

توصلت الدراسة بنتائج عدة أهمها وجود علاقة ارتباط طردية عالية موجبة بين العديد من الأساليب الرقابية الادارية ومستوى تحسن الأداء الوظيفي في المنظمات.

**مصطلحات الدراسة:** الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي.

### Abstract

This study discussed the importance of administrative control and its relationship to job performance, as the study was conducted on a sample of employees of a government institution in the Kingdom of Saudi Arabia, so that the study derives its importance from the importance of oversight in institutions to reach an integrated job performance.

The study problem was formulated as follows: Oversight works to detect and correct deviations and provides the leaders of organizations with feedback that helps them in determining future goals and setting the necessary standards or measures.

The study reached several results, the most important of which is the existence of a positive high positive correlation between many administrative control methods and the level of improvement in job performance in organizations.

**Keywords:** Administrative control, Job performance.

## أولاً: مقدمة

تعد الرقابة في أيامنا هذه أحد القضايا الصعبة على الإدارة العليا حيث لا يقتصر عملها على أعمال إستراتيجية أو تكتيكية وإنما قد يطول عملها إلى كل صغيرة وكبيرة مع مراعاة الأهمية النسبية للأشياء، ويطول أيضا العديد من مكونات الشركة من الخطط والسياسات والاستراتيجيات ولعل من أهم ما تقوم به الرقابة من أعمال هي دورها المهم في الرقابة على أداء العاملين وهي عنوان بحثنا هذا حيث تقوم الرقابة بالتأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات إن وجدت مع العمل على تصحيحها من خلال معرفة الأسباب الحقيقية في انحراف الأداء وتقوم الرقابة بهذه المهمة من خلال مراحل وخطوات وهي "وضع المعايير للأداء، قياس الأداء، مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية، وأخيرا تصحيح الانحرافات.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن هناك دور مهم للرقابة للوصول لأفضل أداء ممكن للعاملين من خلال ما يقومون به من عمليات ومهام وأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وتكتمل هذه العملية من خلال الرقابة مدخلات المهام والأنشطة والعمليات والمخرجات وبذلك تكون الرقابة على جميع مراحل العمل داخل المنظمة.

وبما أن الرقابة الإدارية تمثل آخر حلقة من العملية الإدارية، فهي تتكامل مع الحلقات الأخرى المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة واتخاذ قرارات بحيث إن كل عملية من العمليات الإدارية تتداخل مع العمليات الأخرى، دون انفصال لحلقة دون الأخرى، حيث يصعب تحقيق الفعالية الإدارية دون الرقابة التي تعتبر من الحلقات الأساسية للعملية الإدارية، والتي من وظائفها قياس مدى تحقيق الأهداف التي حددتها عمليات التخطيط، كما يصعب على الإدارة تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على أكمل وجهه، فهي تصنع معايير القياس ومن ثم تختبرها للتحقق من المطابقة.

حيث يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمفهوم الأداء الوظيفي وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف المرجوة التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو حرفية أو تربية، ومن هذا المنطلق جاء التركيز على إدارة هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء الوظيفي لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (البليوي، 2008).

## ثانياً: مشكلة البحث:

تعمل الرقابة على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود قادة المنظمات بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

كما للرقابة دور مهم على الاداء الوظيفي حيث تضع الرقابة المعايير المثلى للأداء الذي قد يتحقق خلال العمل فيصبح الموظف على دراية لما هو مطلوب منه من أعمال ليحقق الكفاءة والفاعلية في أهداف المنشأة، وحتى يسهل بعد ذلك قياس الأعمال كان لابد من الرقابة التي أيضاً من خلالها نقف على أسباب الانحراف عن الأداء وكل ذلك بدون إفراط أو استبداد وباستخدام المرونة الممكنة

للمحافظة على رضى الموظفين وأن لم يتم ذلك فقد تكون الرقابة عنصر هدام داخل المؤسسة لا عنصر بناء وعلية تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي:

### "ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي"

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

1. ما هو تأثير المعايير الرقابية على الأداء الوظيفي.
2. ما هو تأثير الإجراءات الرقابية على الأداء الوظيفي.
3. ما هو تأثير تصحيح الانحرافات على الأداء الوظيفي.
4. ما هو تأثير الرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي.

### ثالثاً: فرضيات البحث:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعلاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي ويتفرع منها الفرضيات التالية:
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعايير الرقابية على الأداء الوظيفي.
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات الرقابية على الأداء الوظيفي.
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصحيح الانحرافات على الأداء الوظيفي.
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي.

### رابعاً: أهداف البحث:

1. بيان مستوى تأثير المعايير الرقابية على الأداء الوظيفي.
2. التعرف عن تأثير الإجراءات الرقابية على الأداء الوظيفي.
3. معرفة تأثير تصحيح الانحرافات على الأداء الوظيفي.
4. الكشف تأثير الرقابة الذاتية على الأداء الوظيفي.

### خامساً: أهمية البحث:

#### أ: الأهمية النظرية:

- 1- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمراجع تساعد الباحثين القادمين في دراستهم عبر الاطلاع على النتائج والتوصيات.
- 2- من المتوقع أن تساهم الدراسة في تطوير قدرات الباحث البحثية وفق المنهجية العلمية.

#### ب: الأهمية التطبيقية:

1. من المنتظر أن تقدم الدراسة الحالية توصيات تساهم في معرفة المعايير الرقابية التي تحسن الاداء الوظيفي للمنظمات.

2. تسليط الضوء على أهم العوامل المؤدية إلى تحسين الاداء الوظيفي من خلال تطبيق الرقابة الادارية.
3. تتجلى أهمية هذه الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها على مؤسستنا بل في كافة القطاعات الأخرى والتي تواجه تحديات مشابهة في بروز نفس تلك العلامات.

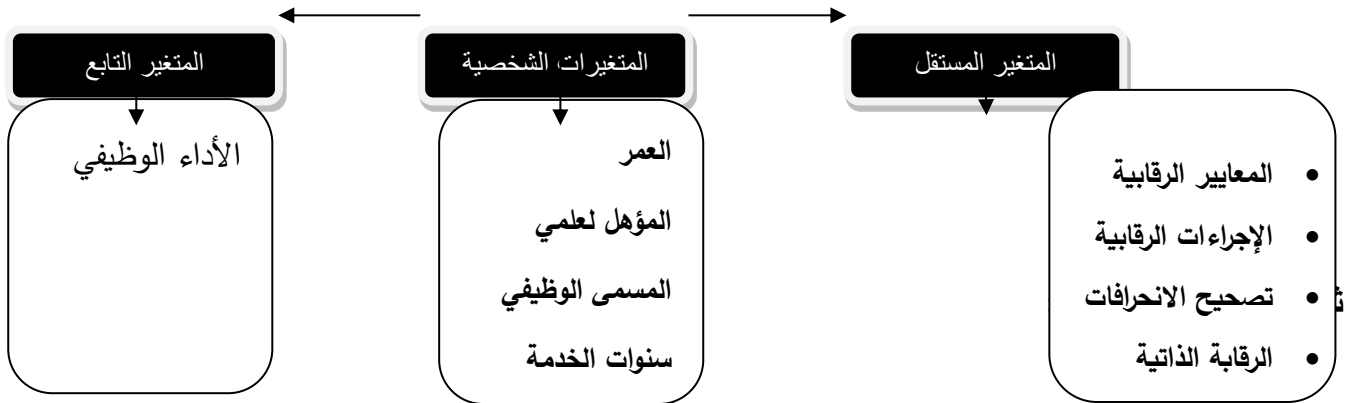
#### سادساً: منهج البحث:

طبقت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة حيث يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً وكمياً.

#### سابعاً: متغيرات البحث:

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.  
المتغير المستقل: الرقابة الإدارية: وتشتمل على

- المعايير الرقابية
  - الإجراءات الرقابية
  - تصحيح الانحرافات
  - الرقابة الذاتية
- الشكل رقم (1) يوضح متغيرات البحث



الرقابة: كما عرفها هنري فايول بأنها: "تنطوي على التحقيق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً". (العلاق، 1998م).

وتعرف الرقابة بانها "وظيفة تعنى بمتابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقييم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه، وأقصر وقت، وأكبر دقة، وأقل خطأ وتكلفه" (الحري، 2003م)

الرقابة الإدارية: تعرف بأنها "عملية مستمرة تستهدف التأكد من قانونية الإدارة ومدى تطابقها للغاية المرسومة، في حدود الوقت المعين، والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة" (حببيش، 1991م).

الاداء: يعرف بأنه "سجل النتائج المحققة، وسجل يجسد سلوكاً عملياً لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة. أي درجة الانجاز بكفاءة وفعالية" (مصطفى، 2004م).

الاداء الوظيفي: يعرف بأنه "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصصة له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (المير، 1995م).

كما تم تعريف الأداء الوظيفي في قاموس أكسفورد " بأنه انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها" (Armstong, 2001).

#### تاسعاً: الدراسات السابقة:

-دراسة (شكري، 2016) "الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة الرقابة المطبقة ودرجة الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم حيث تكونت مجتمع العينة من جميع مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديراتها في محافظة شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (454) مديراً ومديرة موزعين المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية، وقد أجريت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتفاع مستوى الرقابة الادارية، كما أن هناك ارتفاع لواقع الاداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج بوجود علاقة بين عملية الرقابة الادارية والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية.

وأوصت الدراسة بالتالي: مواكبة التطورات العلمية والاساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة بما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الاداري الفلسطيني، اعتماد نتائج الدراسة لتكون دليلاً للمدرين ولأصحاب القرار وصناعة في المؤسسة التعليمية الفلسطينية.

-دراسة (بركات والفراء، 2010) بعنوان " أثر تطبيق الرقابة الإسلامية على نجاح عمل المؤسسات العامة". وهدفت هذه الدراسة لتوضيح ما مدى أهمية الرقابة الإسلامية في نجاح عمل المؤسسات العامة. وتكلمت هذه الدراسة عن تعريف الرقابة والرقابة المالية المعاصرة كما تناولت موضوع الرقابة والرقابة المالية من الناحية الإسلامية. وزعت الاستبانة على (180) موظف من المؤسسات العامة في قطاع غزة وتمثلت توصيات هذه الدراسة في ضرورة وضع استراتيجية تتبنى فكرة الرقابة الإسلامية والعمل على تطبيق هذه الاستراتيجية بالتدرج من خلال تطبيق خطط وبرامج يكون هدفها الرئيسي تحقيق الرقابة وضرورة وجود هيئة تسمى بهيئة الرقابة الشرعية تكون ضمن الإدارة العليا حتى تعرض عليها المعاملات التي تقوم بها الوزارة لكي تتأكد من أنها تتم وفق أحكام الشريعة. فمثلا فرض ضريبة على المحروقات أو الدخان أو أي أمر آخر لابد من أن يعرض على هذه الهيئة حتى يتم تطبيق هذا الأمر أو إلغائه، وأن يكون موقع هيئة الرقابة موقع استشاري وتنفيذي لا استشاري فقط حتى يتم تطبيق القرارات التي يتم اتخاذها، ضرورة العمل على توفير المختصين الذين يجمعون بين المعرفة في الأمور الدينية والمعرفة في الأمور

الإدارية، والعمل على توعية المدراء والعاملين في الوزارة بالرقابة الإسلامية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات تتحدث عن أهمية الرقابة الإسلامية والمزايا الذي يمكن تحقيقها من وراء الرقابة الإسلامية، وتطبيق قضية الرقابة المفاجأة.

-دراسة (نوفل، 2015م) "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي كالتالي: (الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة، النزاهة والشفافية في العمل).

وتم تطبيق الدراسة على ذوي المناصب الإشرافية في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة وعدد أفراد الدراسة تقريبا (100) موظفا وموظفة موزعين على خمس كليات، حيث تم توزيع استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس.

-كما أظهرت الدراسة بأن هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية، وهي " التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة " و "الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي"، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي للعاملين.

وأوصت الدراسة بالتالي: ضرورة أن تأخذ الكليات دورها في تعزيز مظاهر الانضباط الاداري لدى العاملين فيها، تفعيل دور الانضباط الذاتي لدى العاملين، والرقابة الذاتية أيضا، ضرورة أن توجه إدارة الكليات الموظفين إلى تطبيق تعليمات وقواعد العمل بشكل أكبر.

-دراسة (الصريرية، 2011م) "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

وهدف هذه الدراسة الى التعرف الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة.

-كما بينت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

وأوصت الدراسة بالتالي:

-أن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

-أن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها واشباعها.

-أن توفر نظام حوافز تشجيعية مادية-ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

## عاشراً: النتائج والتوصيات:

### نتائج البحث:

- أن تنمية وعي المنظمات بأهداف الرقابة وأهميتها يمثل أحد متطلبات الرقابة الادارية.
- إن استجابة أفراد المنظمة لأي قائد أو مدير لا تكون استجابة كاملة وملبية للطلبات إلا إذا اتصف الراعي بحسن السيرة والسلوك.
- ضرورة تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتفق مع المتغيرات لتسهم في تحقيق جودة الأداء والحد من الانحرافات والعمل على عدم تكرارها.
- إن تنمية الرقابة الذاتية للعاملين يمثل توجهاً إدارياً إيجابياً لتفعيل نشاط الرقابة لرفع مستوى تحسن الأداء.
- وجود علاقة ارتباط طردية عالية موجبة بين العديد من الأساليب الرقابية الادارية ومستوى تحسن الأداء الوظيفي في المنظمات.

### التوصيات:

- 1- التأكيد على أن تطبيق الرقابة الادارية على جميع العاملين في المنظمة دون استثناء.
- 2- تبني معاني الرقابة الادارية يزيد من قيمة الاداء الوظيفي في المنظمات.
- 3- تشجيع مبدأ الرقابة الذاتية والذي يعني أن يراقب كل إنسان نفسه، ولكن هذا لا يعني أن نتناسى دور الرقابة الرئاسية.
- 4- ضرورة تعزيز ثقافة الرقابة الادارية من خلال تبني برامج علمية وعملية، والتعاون مع المراكز البحثية لإعداد دراسات متعلقة بالرقابة ودورها في تحسين الاداء الوظيفي للمنظمات.



## المراجع

### مراجع اللغة العربية

- العلاق، بشير (1998)، اسس الادارة الحديثة، عمان. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المير، عبد الرحيم (1995) العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية.م 35 ع(2) معهد الادارة العامة. الرياض.
- نوفل، كمال (2015م) "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير، الجامعة الاسلامية. فلسطين.
- مصطفى، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. المؤلف. القاهرة. مصر.
- الحري، خديجة (2003م) التطور التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة- دراسة تطبيقية على مدينة جدة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الجويدي، ماجد(2007م)"التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها -دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- حبيش، فوزي (١٩٩١م) الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت: دار النهضة العربية.
- البلوي، محمد (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- بركات منير، الفرا عاهد (2010م) "أثر تطبيق الرقابة الإسلامية على نجاح عمل المؤسسات العامة"، مشروع تخرج بكالوريوس، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- شكري، مرح (2016م). "الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.

مراجع اللغة الإنجليزية

-Armstong، Michael، "Hardbook of human resource management practice"، New York، Houghton Mifflin Company، 2001.