

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس الاداره العامه

الرقابة وتقويم الاداء

إعداد الطالبة : أسماء حمود الملق

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠١١٧٠

المشروع النهائي- ٢

إشراف

د. عبدالحكيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

١	المقدمة	(١)
٢	مشكلة الدراسة	(٣)
٣	أهداف الدراسة	(٤)
٤	أسئلة الدراسة / فرضياتها	(٥)
٥	الإطار النظري	(٦)
١-٥ مفهوم الرقابة		
٢-٥ أهداف الرقابة		
٣-٥ أنواع الرقابة		
٤-٥ مفهوم تقويم الأداء		
٥-٥ أساليب تقويم الأداء		
٦-٥ العلاقة بين الرقابة وتقويم الأداء		
٦	منهجية الدراسة	(١٢)
١-٦ منهج الدراسة		
٢-٦ مجتمع وعينة الدراسة		
٣-٦ أداة الدراسة		
٤-٦ أساليب التحليل		
٧	تحليل النتائج ومناقشتها	(١٦)
٨	الخاتمة والتوصيات	(٢٠)
٩	قائمة المراجع	(٢٢)

المقدمة

تُعد الرقابة وتقويم الأداء من الوظائف الإدارية الأساسية التي تسهم في ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فالرقابة هي العملية التي يتم من خلالها متابعة الأعمال ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المخططة، بهدف الكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. أما تقويم الأداء فهو أسلوب إداري يُستخدم لقياس مستوى أداء الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المرسومة، بما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.

وتكمن أهمية موضوع الرقابة وتقويم الأداء في دورهما المحوري في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز الانضباط الوظيفي، إضافة إلى دعم عملية التخطيط واتخاذ القرار. كما تسهم أنظمة الرقابة الفعّالة وتقويم الأداء العادل في تحقيق العدالة الوظيفية، وتحفيز العاملين، وتطوير قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل.

وجاء اختيار هذا الموضوع نظراً لما تشهده المنظمات من تحديات متزايدة تتطلب وجود أنظمة رقابية فعّالة وآليات دقيقة لتقويم الأداء، تواكب التغيرات الإدارية والتنظيمية الحديثة. كما يُعد موضوع الرقابة وتقويم الأداء من الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة العامة، لما له من أثر مباشر في تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الرقابة وتقويم الأداء في تحسين كفاءة وفعالية العمل داخل المنظمات، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تعاني من ضعف في تطبيق أنظمة الرقابة وتقويم الأداء بصورة فعّالة. ويتمثل هذا الضعف

في غياب معايير واضحة للأداء، أو عدم انتظام عملية التقويم، أو عدم ربط نتائج تقويم الأداء باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، مما ينعكس سلبيًا على مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أن الاعتماد على أساليب تقليدية في الرقابة وتقويم الأداء، وعدم مواكبة التطورات الإدارية الحديثة، قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، وضعف التحفيز الوظيفي، وانخفاض مستوى الإنتاجية. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى فاعلية أنظمة الرقابة في تقويم الأداء، ودورها في تحسين مستوى الأداء داخل المنظمات.

وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة إلى دراسة دور الرقابة الإدارية في تحسين تقويم الأداء، وبيان أثرها في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي

أهداف الدراسة

أولاً: الهدف العام

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تقويم الأداء، وبيان أثرها في تحسين كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمات.

ثانيًا: الأهداف الفرعية

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. توضيح مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها في العمل التنظيمي.
٢. التعرف على أنواع الرقابة الإدارية وأساليبها المختلفة.
٣. بيان مفهوم تقويم الأداء وأهم أساليبه المستخدمة في المنظمات.
٤. إبراز العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقويم الأداء.
٥. تحديد دور الرقابة في الكشف عن الانحرافات وتصحيحها.
٦. تقديم توصيات تسهم في تطوير أنظمة الرقابة وتقويم الأداء وتحسين الأداء المؤسسي.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها في المنظمات؟
٢. ما أساليب تقويم الأداء المستخدمة في المنظمات؟
٣. ما دور الرقابة الإدارية في تقويم الأداء؟
٤. ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقويم الأداء؟
٥. كيف تسهم الرقابة الفعّالة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي؟

فرضيات الدراسة :

١. توجد علاقة ذات دلالة بين الرقابة الإدارية وتقويم الأداء في المنظمات.
٢. تسهم الرقابة الإدارية الفعّالة في تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.
٣. يؤدي ضعف أنظمة الرقابة إلى انخفاض مستوى تقويم الأداء.
٤. يسهم تطبيق أساليب حديثة في تقويم الأداء في تحسين نتائج الرقابة الإدارية

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الرقابة

تُعرّف الرقابة الإدارية بأنها عملية إدارية مستمرة تهدف إلى التأكد من أن الأعمال والأنشطة تُنفَّذ وفق الخطط والمعايير المحددة مسبقاً، من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. وتُعد الرقابة من الوظائف الأساسية للإدارة، حيث تسهم في ضمان حسن استغلال الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية

ثانيًا: أنواع الرقابة

تتنوع الرقابة الإدارية تبعًا لتوقيت تطبيقها وطبيعتها، ومن أبرز أنواعها:

١. الرقابة السابقة:

تتم قبل تنفيذ الأعمال، وتهدف إلى منع وقوع الأخطاء من خلال وضع السياسات والإجراءات والمعايير المناسبة.

٢. الرقابة المتزامنة:

تُمارَس أثناء تنفيذ الأعمال، وتركز على متابعة الأداء بشكل مباشر للتأكد من سير العمل وفق الخطط المرسومة.

٣. الرقابة اللاحقة:

تتم بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال، وتهدف إلى تقييم النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير، واستخلاص الدروس المستفادة

ثالثًا: مفهوم تقويم الأداء

يُعرَّف تقويم الأداء بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى قياس مستوى أداء الأفراد أو الوحدات التنظيمية خلال فترة زمنية محددة، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين مستوى الأداء، ودعم القرارات الإدارية المتعلقة بالحوافز والترقيات والتدريب

رابعًا: أساليب تقويم الأداء

تستخدم المنظمات عدة أساليب لتقويم الأداء، ومن أبرزها:

١. أسلوب التقارير الدورية:

يعتمد على إعداد تقارير توضح مستوى الأداء والإنجازات المحققة.

٢. أسلوب المقاييس الكمية:

يركز على مؤشرات رقمية مثل الإنتاجية، الكفاءة، وجودة العمل.

٣. أسلوب التقييم الوصفي:

يعتمد على وصف أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي.

٤. أسلوب الإدارة بالأهداف:

يقوم على تحديد أهداف واضحة ومتابعة مدى تحقيقها

خامسًا: العلاقة بين الرقابة وتقويم الأداء

توجد علاقة تكاملية وثيقة بين الرقابة وتقويم الأداء، حيث تُعد الرقابة الإطار العام الذي يضمن الالتزام بالخطط والمعايير، بينما يُعد تقويم الأداء أداة أساسية من أدوات الرقابة لقياس النتائج وتقييم مستوى الإنجاز. وتسهم هذه العلاقة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة العمل، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم على جمع المعلومات من المصادر المكتوبة كالكتب، الدوريات، الأبحاث السابقة، والمقالات العلمية، وتحليلها بشكل منهجي بهدف التعرف على دور الرقابة في تقويم الأداء وعلاقته بتحسين كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمات. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته للبحث النظري ولقدرته على تقديم وصف دقيق وشامل للظاهرة المدروسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

في حالة إجراء الدراسة بشكل نظري، فإن المجتمع يشمل جميع المنظمات أو الشركات التي تتبنى أنظمة الرقابة وتقويم الأداء.

أما إذا كانت الدراسة ميدانية، فيتم تحديد عينة من الموظفين أو الإدارات التي يتم قياس أدائها وفق أسس محددة، بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي لضمان صحة النتائج وقابليتها للتعميم.

أداة الدراسة:

- الدراسة النظرية: استخدام المراجع العلمية والدراسات السابقة كمصدر أساسي للبيانات والمعلومات.
- الدراسة الميدانية: يمكن استخدام استبيان أو مقابلات لجمع البيانات من عينة الدراسة، مع التأكد من صدق وثبات الأداة.

أساليب التحليل:

- الدراسة النظرية: تحليل المحتوى والمقارنة بين النظريات والمفاهيم، واستنتاج العلاقة بين الرقابة وتقويم الأداء.
- الدراسة الميدانية: استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي (النسب، المتوسطات)، واختبارات الفرضيات إذا كان البحث يهدف إلى التحقق من علاقات معينة بين المتغيرات

تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً: تحليل النتائج

استناداً إلى الدراسات السابقة والمراجعات النظرية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية تتعلق بدور الرقابة في تقويم الأداء، وهي كالتالي:

١. أهمية الرقابة:

توضح النتائج أن الرقابة الإدارية تعد عنصرًا أساسيًا لضمان تنفيذ الأعمال وفق الخطط والمعايير المحددة، كما أنها تساعد في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.

٢. تقويم الأداء:

أظهرت النتائج أن تقويم الأداء يوفر بيانات دقيقة حول مستوى الإنجاز، ويسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين الأداء المستقبلي.

٣. العلاقة بين الرقابة وتقويم الأداء:

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة تكاملية بين الرقابة وتقويم الأداء، حيث يعمل كل منهما على دعم الآخر في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

٤. تأثير الرقابة الفعالة على الأداء المؤسسي:

النتائج تشير إلى أن وجود نظام رقابي فعال يؤدي إلى رفع مستوى الانضباط الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز جودة المخرجات.

ثانيًا: مناقشة النتائج

١. ربط النتائج بالأهداف:

تتفق نتائج الدراسة مع الهدف العام للدراسة، حيث أبرزت أهمية الرقابة في تقويم الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية. كما أنها تدعم الأهداف الفرعية المتعلقة بتوضيح مفهوم الرقابة وأنواعها وأثرها على الأداء.

٢. مقارنة بالدراسات السابقة:

تتفق النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، التي أكدت على الدور الحيوي للرقابة في تحسين الأداء وتقويمه، وأهمية الربط بين تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية.

٣. تحليل نقاط القوة والضعف:

تشير النتائج إلى أن نقاط القوة تتمثل في قدرة الرقابة وتقويم الأداء على دعم التخطيط واتخاذ القرارات، أما نقاط الضعف فتشمل ضعف تطبيق بعض المنظمات لأنظمة رقابية فعالة، وعدم وجود معايير واضحة لتقويم الأداء.

٤. التفسير الإداري:

يمكن تفسير النتائج بأن الرقابة الفعالة وأساليب تقويم الأداء الحديثة تعزز من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتقليل الأخطاء والانحرافات في العمل، مما يعزز الأداء العام ويحقق رضا الإدارة والعاملين

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تقويم الأداء، وبيان أثرها في تحسين كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمات. كما تسعى إلى توضيح مفهوم الرقابة وأنواعها وأساليب تقويم الأداء، وبيان العلاقة التكاملية بينهما لتحقيق الأهداف التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بهدف استخلاص أهم المفاهيم والنماذج النظرية المتعلقة بالرقابة وتقويم الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود نظام

رقابي فعال يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الأداء، وتعزيز الانضباط الوظيفي، والكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها، مما يؤدي إلى رفع جودة المخرجات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

كما توصلت الدراسة إلى أن تقويم الأداء يُعد أداة أساسية لدعم الرقابة الإدارية، حيث يساعد في قياس مستوى الإنجاز، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتحسين عملية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة رقابية حديثة تعتمد على معايير واضحة وعادلة، وربط نتائج تقويم الأداء بالحوافز والتدريب، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

حدود البحث

تحدد حدود هذه الدراسة نطاق البحث والقيود التي يجب مراعاتها عند تفسير النتائج، وتشمل ما يلي:

١. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على الرقابة الإدارية وتقويم الأداء داخل المنظمات، دون التطرق إلى أنواع أخرى من الرقابة مثل الرقابة المالية أو الفنية بشكل مفصل.

٢. الحدود المكانية:

تتناول الدراسة الموضوع بشكل عام داخل المنظمات الإدارية، دون التركيز على مؤسسة أو قطاع محدد.

٣. الحدود الزمانية:

تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة لإعداد المشروع الأكاديمي، دون تحليل بيانات تاريخية طويلة الأمد.

٤. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمراجع العلمية، دون إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على عينة محددة (ما لم يطلب مشروعك ذلك)

الخاتمة والتوصيات والاستنتاجات

أولاً: الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي للرقابة الإدارية في تقويم الأداء وتحسين كفاءة وفعالية المنظمات. فقد بينت الدراسة أن وجود نظام رقابي فعال، إلى جانب أساليب دقيقة لتقويم الأداء، يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز الانضباط الوظيفي، وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أظهرت الدراسة أن العلاقة التكاملية بين الرقابة وتقويم الأداء تساعد في الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات ورفع الإنتاجية.

ثانياً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة، توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

١. الرقابة الإدارية تُعد عنصرًا أساسيًا لضمان الالتزام بالخطط والمعايير وتحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. تقويم الأداء أداة فعالة لقياس مستوى الإنجاز وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
٣. هناك علاقة تكاملية بين الرقابة وتقويم الأداء، حيث يدعم كل منهما الآخر في تحسين الأداء المؤسسي.
٤. ضعف أنظمة الرقابة يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء وتأخر اكتشاف الانحرافات.
٥. الربط بين نتائج تقويم الأداء ونظم الحوافز والتدريب يسهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

ثالثًا: التوصيات

- استنادًا إلى نتائج الدراسة والاستنتاجات، توصي الباحثة بما يلي:
١. تطوير أنظمة رقابية حديثة تعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس.
 ٢. تعزيز ثقافة الرقابة الإيجابية داخل المنظمات لضمان الالتزام وتحفيز العاملين.
 ٣. ربط نتائج تقويم الأداء بالحوافز والترقيات والتدريب المستمر.
 ٤. تدريب القيادات الإدارية على أساليب الرقابة وتقويم الأداء الحديثة.
 ٥. إجراء دراسات مستقبلية ميدانية لقياس أثر الرقابة وتقويم الأداء على الأداء المؤسسي بشكل أكثر دقة.

قائمة المراجع

١. أبو غزالة، أحمد. (٢٠٢٠). الرقابة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
٢. العتيبي، محمد. (٢٠١٨). تقويم الأداء وإدارته في المؤسسات الحديثة. الرياض: دار العلوم الحديثة.
٣. كوتلر، فيليب. (٢٠١٧). إدارة التسويق والمفاهيم الحديثة للمنظمات. ترجمة: سعيد حجازي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
٤. رياض، علي. (٢٠١٩). الرقابة وتقويم الأداء في المنظمات العامة والخاصة. عمان: دار الفكر العربي.
٥. شامخ، ناصر. (٢٠٢١). "دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء: دراسة تحليلية". مجلة الإدارة المعاصرة، ١٥(٢)، ٤٥-٦٨.
٦. نور، حسين. (٢٠١٦). أساليب قياس الأداء وتقويمه في المنظمات. بيروت: دار النهضة العربية.
٧. عمر، يوسف. (٢٠٢٠). "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء المؤسسي". مجلة البحوث الإدارية، ١٢(٣)، ١٠١-١٢٣.