

الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تاثير نظري

The Role of the Administrative Auditing in improving staff performance: Theoretical Review

البراني فتح الله¹, على امين قي², ناصر حبتور³

Al – Barani Fathallah¹, Ali Ameen², Nasser Habttor³

طالب دكتوراه بجامعة لنكولن،¹

Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia

Ali.ameen@aol.com

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تعد الرقابة من أهم مجالات البحث العلمي في العصر الحالي وذلك لما لها من أهمية كبرى على مستوى المنظمات في مختلف مجالاتها الحكومية والأهلية وغيرها. وتشير الدراسات والإثباتات إلى أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لأن هناك نتيجة في الدراسات والأبحاث التي تقارن العلاقة بين الرقابة والإدارة، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين، وتوعية الموظفين بأهميتها في تحسين الأداء. وقد عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي لتناسبه وموضوع الدراسة، ومن خلال المنهج قام الباحث بدراسة الرقابة الإدارية، تعريفها، ودورها، وخصائصها، وأنواعها، وأهميتها في المنظمة، وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية لها دور هام في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، وتحسين إنتاجيتهم، وكذلك وجدت الدراسة أن الرقابة الإدارية تعمل على ضبط الأعمال، وتوجيه القدرات، وتعزيز دور العاملين في إنجاح أهداف المنظمة، يُمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة. ويُمكن تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل المنظمة، حيث أن التدريب المهني يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن أسباب ضعف الأداء، والإنتاجية، والتواصل المهني هو نتاج ضعف الرقابة والبرامج الرقابية التي تنفذ داخل أقسامها، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الرقابة المنهجية الداخلية في الأقسام والخارجية من قبل الإدارة العليا على الأقسام والبرامج والمشاريع، يمكن أن تسهم في تحسين الأداء لدى العاملين

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، تحسين أداء الموظف، التدريب المهني، والإنتاجية.

المقدمة

المقدمة:

لما في ذلك من فائدة كبيرة للمنظمة. كما أن من السبل الأخرى توفير كوادر إدارية تساعد القيادات في عملية الرقابة الداخلية أمر لا يجب الإستهانة به لأثره القوي الفعال في تحسين مستوى الرقابة. [العتيبي، 2011]. حيث أن المنظمة لا تعيش في بيئة مغلقة بل تؤثر وتتأثر في البيئة التي تعمل فيها فالتشريعات الجديدة، والمتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية تؤثر على أداء المنظمة. لذا فإن أهمية الرقابة الإدارية تبرز في توجيهه بأنسب القرارات، والتوصيات الرامية لمعالجة مشكلات الظروف الطارئة لرفع مستوى الأداء. [الحربي، 2003]. أهمية الرقابة بأنها تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة للمؤسسة وتدلنا على سلامة خطتها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالإعتبار المقاييس المالية وغير المالية عند تصميم النظم الرقابية. [درويش وآخرون، 2012].

مصطلحات الدراسة:

الرقابة الإدارية: وهي الأساليب والأدوات المستخدمة من قبل الإدارة الوسطى والعليا من أجل متابعة وضبط سير العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل منتظم، ومراقبة سير العمل بشكل فعال. [مسامح، 2011].

1- أداء الموظفين: وهو ناتج الجهد الموضوع من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، والمستوى المتوقع من المخرجات التي تسعى المنظمات الوصول له من خلال جهد العاملين بشكل قابل للقياس ومتزامن بكمه مع مستوى تحقيق الأهداف. [عابد، 2015].

الجانب النظري للدراسة

وفي هذا الجانب ركزت الدراسة على مبحثين رئيسيين وهما:

الرقابة الإدارية:

لقد اهتم هذا المبحث بدراسة الرقابة الإدارية من كافة جوانبها، من خلال الإطلاع على أهم التعريفات الخاصة

لقد عرف الإنسان فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة إلا أنه مازال يكتنفها الغموض وبحيظها الكثير من سوء الفهم ومع هذا فإن ذلك لم ينتقص من أهميتها في أي منظمة، فعملية الرقابة عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية وتقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقييم لباقي الحلقات الأخرى... إن الرقابة الإدارية تدلنا على سلامة تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة للمؤسسات والمنظمات بشتى أنواعها على حد سواء، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالإعتبار المقاييس المالية وغير المالية، الإدارية وغير الإدارية، الفنية وغير الفنية عند تصميم برنامجها أو تطويرها. [درويش، 2012]. ومن ذلك فإن تنفيذ برامج الرقابة الإدارية المناسبة التي من شأنها أن تسهم في تعزيز وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمات، والتي لها دور فاعل في تطوير قدرات المنظمة من خلال تحسين أداء الموظفين لديها.

مشكلة الدراسة:

تكونت فكرة الدراسة من رغبة الباحث في فهم الدور الرقابي وأثره على أداء الموظفين، والدراسة تتطلب بذلك الوصول إلى فهم لطبيعة الدور الرقابي، ولا بد من مجهود يبذل من أجل الوصول إلى فهم دقيق للدور الرقابي على أداء الموظفين، والرقابة الإدارية تعتبر ركن رئيس من أركان الإدارة السليمة ومقوم من مقوماتها، ولا بد من العمل على فهم أهدافها يعتبر من أهم الأمور على الإطلاق، بل تعتبر أيضاً منحنى إداري فاعل نحو الوصول إلى رؤية المنظمات وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. ولذلك وبناء على ماسبق فإن مشكلة الدراسة معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين

أهمية الدراسة

إن همية الدراسة تنبع من نقاط عدة فكما يرى بعض الباحثون بأن من المناسب الإهتمام بنتائج التقارير الرقابية

بالرقابة الإدارية، وأهميتها داخل المنظمة وعلى الموظفين، ودورها في المنظمة، وكذلك خصائص الرقابة وأهم النقاط المتعلقة كما يلي:

تعريف الرقابة الإدارية:

عرف الهواري الرقابة الإدارية كما جاء في دراسة [دغيثر، 2000] بأنها التأكيد من أن ما يتحقق، أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للأهداف أم بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية.

أما المغربي فقد عرف الرقابة الإدارية بأنها تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكيد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حقيقت على أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع. [الطار، 2013].

وعرفت الرقابة الإدارية أيضاً بأنها عملية متابعة النشاطات للتأكد من أنه تم إنجاز الأهداف حسب ما هو مخطط له ومعالجة أية انحرافات مهمة، والغرض الأساسي من الرقابة هو التأكيد من أن النشاطات أنجزت بطريقة تحقق أهداف المنظمة. [علقم، 2008].

يرى الباحث مما سبق بأن الرقابة الإدارية هي أحد مكونات العملية الإدارية داخل المنظمة للتحقق من سير العمل داخل المنظمة بالشكل المخطط له، وللتأكد من إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها ضمن عمليات الإنتاج أو الخدمة.

أهمية الرقابة الإدارية:

ترى دراسة [الطروانة، 2010] بأن أهمية الرقابة الإدارية تأتي من خلال علاقتها مع الوظائف الإدارية في المنظمة، فالرقابة الإدارية لها علاقة وصلبة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة

العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف، وهي تخدم كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية.

وللرقابة الإدارية أهمية بالغة في حياتنا في الوقت الذي ينادى الجميع بالشفافية ومعالجة الفساد الذي يأخذ أشكالا وأنواعاً مختلفة، وكما قيل إن الفساد الإداري هو الأساس في كافة أنواع الفساد، وأن الرقابة الإدارية هي الآلية الرئيسية في معالجة أنواع الفساد المتعددة، والمستشترية في عدد لا بأس به من المنظمات في واقعنا المعيشي والتنظيمي.

وترى دراسة [علقم، 2008] بأن هناك أهمية بالغة للرقابة الإدارية داخل المنظمة على عدة أصعدة كما يلي:

- 1- مجال التخطيط: الرقابة تجعل المدراء يعرفون فيما إذا كانت الأهداف والخطط تسير على الخط الصحيح وما هي الإجراءات المستقبلية التي سيتم اتخاذها.

- 2- في مجال تمكين الموظفين: حيث أن أنظمة الرقابة تزود المدراء بالمعلومات والتغذية العكسية عن أداء الموظفين.

- 3- في مجال حماية مكان العمل: الرقابة تعزز الأمن المادي وتساعد في تقليل الأضرار التي قد تحدث في مكان العمل.

وقد ذكر الموقع الإداري [ستار تايمز، 2012] بأن أهمية الرقابة الإدارية مرتبطة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض.

أما دراسة [الصفال، وآخرون، 2007] فتري بأن أهمية الرقابة الإدارية في المنظمة تتمثل من خلال إبراز دورها في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خططها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، والقيام بعمليات التقييم والتقويم بشكل مستمر، فهي تعكس حالة تكيف

شهرية، سنوية، إلى غير ذلك ويتم تحقيقها بشكل دوري منتظم في أغلب الأحيان.

3. الرقابة المستمرة: ويتم هذا النوع من الرقابة من خلال متابعة العمل بشكل دائم ومستمر من أجل التأكد من سلامة سير العمليات داخل المنظمة.

خصائص الرقابة الإدارية

إن للرقابة الإدارية داخل المنظمة خصائص عدة وتتمثل في التالي:

1- الدقة: إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية وحتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.

2- الاقتصاد: إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها.

3- سهولة الفهم:

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل، التحليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون

4- التنبؤ بالمستقبل:

يجب ألا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار

المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تزود الإدارة العليا بالتغذية العكسية أي المعلومات المرتجعة بعد التنفيذ لتحديد فيما إذا كانت تنفيذ الخطط الإستراتيجية مناسب ومتناسق بالشكل الصحيح مع الأهداف وبذلك فهي تسهم فيما يلي:

أ. إكتشاف مواطن الهدر بالموارد.

ب. تحسين الكفاءة التشغيلية.

ت. تسهيل إدارة التغيير.

الرقابة من حيث المصدر:

1- رقابة داخلية: تتم داخل المنظمة وتمارس من قبل كافة الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية.

2- رقابة خارجية: وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.

الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

1. رقابة إيجابية: وتحدد هذه الرقابة الانحرافات الايجابية ذات النفع، لمعرفة اسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر لتحقيق المنفعة منها مستقبلاً.

2. رقابة سلبية: وتسعى إلى تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة الأسباب التي أدت إليها للعمل على علاجها وعدم الوقوع فيها ثانيةً.

الرقابة من حيث تنظيمها:

1. الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق انذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق مثل الكيسات، ويهدف هذا النوع للتأكد من أن العملية الإدارية والإنتاجية تسيير بشكل سليم حتى وإن لم يكن هناك رقابة لفترة زمنية محددة.

2. الرقابة الدورية: وهي الرقابة التي يتم تنفيذها خلال فترات زمنية متفاوتة سواء أكانت أسبوعية،

التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين.

5- المشاركة:

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

مستويات الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية عملية رقابية متعددة المستويات ويذكر [العامري، 2012] في دراسته بأن مستويات الرقابة الإدارية تتمثل في مسئولية وظيفة التخطيط وتختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة كما يلي: -

1) الرقابة الاستراتيجية:

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

2) الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى

التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية.

3) الرقابة التشغيلية:

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

أهداف الرقابة الإدارية

رأت بعض الدراسات بأن هناك أهدافاً عدة للرقابة الإدارية، كما رأت دراسة [الحري، 2013] بأن أهداف الرقابة الإدارية تتمثل

- 1- حماية الصالح العام حيث أنه يعتبر محور الرقابة.
- 2- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية المصالح.
- 3- تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الإنحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ، أو المعارضة لها.
- 4- رفع مستوى الأداء في المنظمات، ذلك أنها تركز على العنصر البشري وأدائه.
- 5- القضاء على بعض المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء، كتدخل الاختصاصات، وتنازع السلطات، وطول الإجراءات.

أداء الموظفين

اهتم هذا المبحث بدراسة أداء الموظفين وذلك من خلال فهم الأداء الوظيفي والمرور على أهم التعريفات التي

عنيت بالأداء الوظيفي، وأهميته، ودوره، ونماذجه، وكذلك الأمر أهمية الأداء لدى المنظمات،

تعريف الأداء الوظيفي:

يرى [حربي، 2003] في دراسته بأن الأداء الوظيفي هو السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والإختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

وعرف [فرانتو سانتوس، 2007] بأن الأداء الوظيفي هو قياس للمنظمة من خلال قياس مجموعة الجهود التي يبذلها العاملون فيها، وبالتالي فإن ناتج الأداء هو ناتج العملية الإنتاجية داخل المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها. [فرانتو سانتوس، 2007].

أهمية الأداء لدى الموظفين

إن تحقيق الموظف داخل المنظمة للحد الأدنى من الأداء يضمن استمرارية العمل، وتحقيق الهدف من وجوده في المنظمة، ولا شك في أن للأداء أهمية بالغة على الموظف في إطار دفعه لتحقيق أهدافه داخل المنظمة، وذلك يترتب عن نجاح المنظمة في السوق والبيئة الذي تعمل فيه، ومن هنا فإن توفير الأمان للعاملين، وخلق فرص جديدة لهم، وإزدياد معدلات الأمان الوظيفي وبالتالي الولاء الوظيفي كل ذلك يترتب على مدى الأداء داخل المنظمة، وهل المنظمة تقوم بالأفضل من خلال السير قدماً في تحقيق أهدافها أم لا.

ويرى [العابدي، 2010] بأن أهمية الأداء للموظفين يتمثل بنتائج عملية تقييم الموظف بما يسهم في تحسين أدائه وتطوير قدراته وترقيته وتحفيزه أيضاً، ولكن غالباً ما تفهم عملية تقييم أداء الموظفين على أنها مصيدة للموظف بمعنى أن نتائجها مسؤولة بشكل مباشر عن مكافأة الموظف أو حرمانه، وللأسف هذا المنطق راسخ في عقول معظم الموظفين، ولكي يحقق التقييم أهدافه يجب أن يفهم الموظف الغرض من عملية تقييمه، ولعل من أهم

الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات للوصول لأهدافها من خلال إدارة وتنظيم موظفيها. بهدف تنمية الموارد البشرية والحفاظ على مستوى الجودة، وللحصول على قوى عاملة متخصصة ومؤهلة، ولهذا الغرض كان لا بد من إنشاء نظام تقييم لمستوى الأداء. فتشغيل الموظف المؤهل ليس كافياً، بل إن ما تسعى إليه المنظمات اليوم هو إدراك قدرات الموظفين وتوقعاتهم ومحاوَر رضاهم.

إن من الأهمية اليوم تطوير الموظف لنفسه ليس من خلال تعلم لغة جديدة، أو حضور دورة تدريبية فقط، بل لا بد من المتابعة المستمرة والاطلاع الدائم لكل ما يضيف لقدراته الوظيفية، مضيفاً أن التدريب والتطوير أصبحا أساس وقاعدة لنجاح وتميز أي موظف، إذ نرى كثيراً من الموظفين باتوا في منافسة دائمة فيما بينهم لتحسين وضعهم الوظيفي، مع وجود نسبة كبيرة اختارت الثبات في مكانها، غير مهتمة بتقدم وتميز من حولها [الشمرى، 2015].

معوقات الأداء:

1- الأخطاء والتحيزات الفردية مثل (تعميم الصفات- التقيد بمدى محدد في المقياس-خطأ النزعة المركزية - التساهل أو التشدد) وتعالج عن طريق إستخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية.

2- التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس ولعلاج هذه المشكلة يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولاً مصادر التحيز وأن يدركوا أن العواطف قد يكون لها تأثير على التقييم كما يفضل أن يحتفظ القائم بالتقييم بمذكرات تسجل جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم أول بأول ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال التالي:

1. قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة.

2. قياس أداء الجماعة أو فريق العمل ككل.

3. ولا بد ان يكون معروفاً مسبقاً لأعضاء فريق

العمل نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس أداء

الفرد وتلك التي تستخدم لقياس أداء الجماعة. [خضر، 2008].

أهمية الأداء لدى المنظمات

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المكونات الرئيسية في عناصر المنظمة، ولا بد من وجود ناتج للعمليات التي يقام بها داخل المنظمة ولا بد لهذه النتائج أن تحمل مستوى معين من الرضا لدى الإدارة العليا في المنظمة وكلما كانت هذه النتائج مرضية أكثر كانت المنظمة أقرب من تحقيق أهدافها والعكس صحيح، وبالتالي نجد أن مستوى الأداء مرتبط جداً بمستوى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويمكن هنا تحديد أهمية الأداء من خلال الدور الذي يؤثر في الأداء ويمكن استنباط ذلك من خلال عملية قياس الأداء نفسها التي تسهم في تحديده كما يلي:

عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.

2 نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

3 محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.

4 نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال. نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

كما اعتبرت دراسة [خضر، 2008] عملية تقييم الأداء بأنها عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة وبترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ

بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات، ومن هنا تنبع أهمية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين كما يلي:

1. رفع الروح المعنوية لدى العاملين فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسوى بينهم وبين الإدارة.
2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها إتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
3. تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
4. تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
5. تحديد الأفراد المستحقين للترقية ورفع الرواتب بناء على الكفاءة.
6. تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفي

لقد اهتم هذا الفصل بدراسة مبحث رئيس احتوى على مطلبين وهو دور الرقابة الإدارية في الأداء، وتم ذلك من خلال التعمق في دور الرقابة الإدارية في المنظمة، ودورها في تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق برامجها داخل المنظمة، وتناول هذا الفصل تحليلاً دقيقاً لأهمية الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين.

دور الرقابة الإدارية في الأداء

اهتم هذا المبحث في دراسة دور الرقابة الإدارية في أداء الموظفين، وإمكانية تحسين أداء الموظفين من خلال عمليات الرقابة الإدارية داخل المنظمة وذلك من خلال دراسة عنصرين أساسيين للإجابة على سؤال الدراسة

وهما دور الرقابة الإدارية في المنظمة، وتحسين أداء الموظفين من خلال الرقابة الإدارية في المنظمة كما يلي:

تحسين أداء الموظفين من خلال الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية لها دور فاعل في تطوير أداء المنظمة إلى الأفضل وتعمل على تطوير الأداء من خلال ضبطه واكتشاف الانحرافات وجوانب النقص في أداء المهمة الموكلة لكافة الأشخاص بما فيهم المدراء والمسؤولون وبالتالي حل المشكلة وضبطها ووضع الحلول العلاجية والحلول الوقائية أيضاً ومن هنا ترى دراسة [الحربي، 2003] بأن الأداء هو السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو الوسيلة الرقابية إلى تحقيق الأهداف. ولذلك فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية كبيرة نظراً لدورها في التعرف على مشكلات الأداء والانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمة، كما أن كفاءة الأداء في المنظمات تقتضي رقابة وتقييماً مستمراً للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وترى دراسة [الصقال وسعيد، 2007] بأن انموذج البحث الإفتراضي يسهم في توضيح العلاقة بين ظاهرة الفساد الإداري ومدى تأثير استخدام أنظمة الرقابة على تدفق المعلومات في المنظمة، ويسهم في تحديد مدى الإنحراف عن المسار الذي وجدت من أجله تلك المنظمات وتأثيره على قدرة الإدارة العليا في إتخاذ قرارات حكيمة تجعل الإنحراف عن الأهداف في أقل مدى ممكن

وكذلك الأمر فإن للرقابة دور في حماية المعلومات داخل المنظمة بما يضمن سلامتها، وسلامة الخطط، وسلامة العملية الإنتاجية، وكذلك الأمر فإن أهمية المعلومات تعتبر عنصراً أساسياً في العملية الرقابية كما جاء في دراسة [عامر، 2009] حيث رأت الدراسة بأن المعلومات تعتبر العمود الفقري للعمل الإداري في أي

منظمة، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في الرقابة على الإدارة العامة، وبناء على هذه الاعتبارات تصنف المعلومات من وجهة نظر الإدارة إلى:

1. **المعلومات المحاسبية:** ومصادرها من داخل المنظمة وتعكس العمليات والأنشطة والحقائق المتعلقة بالمجالات المالية.

2. **المعلومات الإدارية:** وهي معلومات ملخصة يتم من خلالها إبراز النتائج والاتجاهات التي تمثل موضوع اهتمام الإدارة وتصنف إلى معلومات إستراتيجية، تكتيكية، تشغيلية.

ومما سبق أكدت الدراسة على ضرورة استخدام أساليب رقابة جيدة على نظم المعلومات داخل المنظمة كما يلي:

أ. الرقابة العامة داخل المنظمة بما يضمن سلامتها.

ب. الرقابة على وحدة نظام المعلومات.

ت. الرقابة على تحليل الانظمة-تصياغة البرامج.

ث. الرقابة على مراكز الحاسبة الإلكترونية.

ج. الرقابة على سلامة وامان النظام.

إمكانية تحسين الأداء

ترى دراسة [الشوامرة، 2010] بأن إمكانية تحسين الأداء من خلال التطوير الإدارية ونظم الرقابة الإدارية تعتمد على أسس ونظم يجب فهمها ووعيتها من قبل إدارة المنظمة حيث أن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف من خلال ما يلي:

أولاً: فهم مظاهر ضعف الأداء [الشوامرة، 2010].

1. الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها

التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء . حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتعديل مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم..

الرقابية المطبقة في مراجعة أداء العاملين تختلف حسب موقعهم في المنظمة حيث أن الرقابة في مجال الأداء تتركز على محورين أساسيين هما:

أ- الرقابة على أداء ونشاط إدارة الأفراد: أي على السياسات والخطط المتعلقة بالأفراد، والتي ترسمها وتخططها إدارة الأفراد كما يلي:

- 1-الفحص الإداري لخطة القوى العاملة.
 - 2-الفحص الإداري لنشاط التزود والإمداد بالأفراد وكيفية تعيينهم.
 - 3-الفحص الإداري لنشاط التدريب.
 - 4-الفحص الإداري لنظام الأجور والمرتبات.
- ب-الرقابة على أداء وسلوك الأفراد: ويتمثل بما يلي:
- 1- فحص الأداء لتطوير أداء العاملين والمنظمة معاً.
 - 2- مراجعة الأداء المتوقع لتقدير مستوى نوع العمل الذي يستطيع العامل القيام به في المستقبل.
 - 3- المراجعة من أجل المكافأة والتحفيز وذلك بتقديم جوائز مالية وترقيات ومناصب جديدة. كما أكدت دراسة [الحربي، 2003] على أن هناك ضرورة لتحديد المعايير الرقابية للأداء، ذلك أنها إحدى الخطوات الرئيسية لممارسة الرقابة الإدارية داخل المنظمة، فعند غياب معايير الأداء، أو عدم اتسامها بالموضوعية تتلاشى

2. عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
 3. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
 4. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
 5. فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
 6. تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
 7. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.
- ثانياً: تكنولوجيا الأداء الإنساني في تحسين الأداء. [الشوامرة، 2010].

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل

دور الرقابة الفعالة في تحسين الأداء

لا شك في أن للرقابة الفعالة دور هام في تحسين الأداء حيث ذكرت دراسة عبد الرزاق ضمن دراسة [الحربي، 2003] بأن هناك ثلاث خطوات رئيسة لا بد من اتباعها في سبيل تحقيق تحسن على الأداء من خلال تطبيق الرقابة الإدارية في المنظمة كما يلي:

1- وضع معدلات الأداء:

وهذه الخطوة تمثل وضع المعايير الموضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق وتعبير عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازه، والمستوى النوعي له، والزمن اللازم لأدائه.

2- قياس الأعمال:

حيث يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج بالمعدلات الموضوعية مسبقاً من الأداء، أي تقييم الإنجاز بعد أداء العمل داخل المنظمة.

3- تصحيح الأخطاء والانحرافات:

ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافاً بالزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن العمل لا يسير سيراً طبيعياً، وأن هناك انحرافاً إيجابياً أو سلبياً، وأن المعايير

الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية، وهناك مؤسسات تقوم بعمل التدوير الوظيفي وهو يعني أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه.

ثانياً: تعديل السلوك وتحسين الأداء:

يعتبر السلوك التنظيمي من أهم العناصر التي يجب دراستها إدارياً في سبيل فهم طبيعة العنصر البشري في المنظمة، مما يتيح استخدام النظام الرقابي الأمثل معه في سبيل تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليل السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهياً فقد يستهلك العمل عدة أيام.

ثالثاً: التحسين المباشر من خلال الرقابة:

- 1- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
 - 2- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قامت المنظمة بتحديدتها.
 - 3- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
 - 4- الإلتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهارات الموظفين.
 - 5- القيام بقياس التقدم الحاصل في مهارات العاملين بعد الإجراءات المتخذة.
 - 6- إتقان أساليب الإتصال الفعال في المنظمة.
 - 7- مراجعة كل العمليات التي قامت بها المنظمة.
- ومما تم ذكره أعلاه يتبين بأن هناك علاقة وطيدة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث يسهم كل منهما

عملية الحكم السليم على كفاءة الأداء. فالمنظمات على اختلاف أنشطتها تسعى دائماً إلى تطوير برامجها من أجل تقديم أفضل أداء، وبالتالي فإن أفضل وسيلة لتقييم أدائها بموضوعية الإعتقاد على البيانات والمعلومات من الواقع العملي حيث يتم ذلك من خلال الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء، نظراً لقدرتها على تقديم التصور الشامل الحقيقي لأداء المنظمة في مختلف وحداتها الإدارية.

دور الإدارة في تحسين الأداء من خلال النظم الرقابية

إن هناك دور للمدير في عملية تطوير وتحسين الأداء كما ويجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها كأساس ضمن العملية الرقابية، ومن ذلك يرى الباحث بأن هناك أهمية لدور المدير ذكرتها دراسة [الشوامرة، 2010] كما يلي:

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
 2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
 3. وضع وتحديد الأهداف.
 4. تحديد المدخلات اللازمة.
 5. التطبيق والتعزيز من خلال زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلوك السلبي.
 6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.
- وكذلك فإن دور المدير مهم للغاية في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.
- أولاً: فرق العمل وتحسين الأداء:

ومن ضمن النظم الرقابية التي تستخدمها المنظمات في سبيل تحسين أداء العاملين هي فرق العمل حيث أنها تعتبر إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير

في تعزيز وتنمية الآخر، ولكن الرقابة الإدارية لها الدور الأكبر في التأثير في الأداء الوظيفي ومن ذلك فهي تسهم الرقابة الإدارية تعتبر عنصراً إدارياً فاعلاً في زيادة الأداء داخل المنظمة.

نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تمثل جزءاً هاماً من العملية الإدارية داخل المنظمة، حيث أنه يمثل عنصراً أساسياً وجزءاً تنظيمياً يسهم في متابعة الأعمال، والإشراف على الأداء، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن للرقابة الإدارية دور هام وفاعل في أداء الموظفين كما يلي:

1. لقد وجدت الدراسة أن للرقابة الإدارية دور هام وفاعل في تغيير مستوى أداء الموظفين للأفضل وللأدنى كما يلي:

أ. إن تعزيز مستوى الرقابة لدى المنظمة يسهم بشكل فاعل في تعزيز أداء الموظفين، وتحسين مستوى إنتاجهم، وتعزيز الخدمات بما يخدم المنظمة ومصالحها.

ب. إن عدم الإدراك لأهمية الرقابة الإدارية داخل المنظمة يؤدي إلى تردي مستوى الأداء لدى الموظفين بما يشكل خطراً على المنظمة ومصالحها.

2. مستوى الأداء لدى المنظمات يتأثر بمستوى الرقابة الإدارية المتبع داخل المنظمة، وبالتالي فإن

المراجع.

الحربي، أحمد بن صالح بن هليل، 2003، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، جامعة نايف العربية للعلوم.

الحربي، أحمد بن صالح، 2003، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على

جلياً في تعزيز الأداء وتحسينه وتطويره على صعيد الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكذلك فإن مستوى أداء الموظفين يتأثر بضبط المنظمة رقابياً، ومتابعة الأداء بشكل رقابي يسهم في تعزيز الأداء لدى الموظفين وبالتالي المنظمة ككل.

3. يُمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين داخل المنظمة.

4. يُمكن تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعزيز قدراتها على تدريب الموظفين من خلال تنفيذ برامج تدريب مباشرة تسهم في تعزيز فهم دور الرقابة داخل المنظمة، حيث أن التدريب المهني يسهم في تعزيز فهم الدور الرقابي في المنظمة.

5. تعمل الرقابة الإدارية أيضاً على تعزيز مبدأ الولاء الوظيفي، والشفافية والنزاهة في التقييم والتعيين والترقية بما ينتج عنه زيادة في الأداء، وكفاءة في الإنتاجية.

6. تحسن الرقابة الإدارية من مستويات الجودة داخل المنظمة لا سيما إذا تم تنفيذ برامج رقابية تهتم بكفاءة الإنتاج، وجودة المنتج.

المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، المملكة العربية السعودية.

خضر، أحمد. 2008، تقييم أداء العاملين، كلية الإقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

درويش، ليلى إبراهيم، والبطروخ، 2012، سمر ماهر، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني دراسة ميدانية على

العطار، محمد، 2013، مفهوم الرقابة الإدارية، موقع الإدارة، بوابة الخيام للنشر.

يوسف، مصري، 2006، الرقابة الإدارية ودورها في فعالية العمل، إدارة التطوير مجلة نوافذ، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المراجع باللغة الإنجليزية.

Mike and Franco-santos, Kennerley
Towards 2007.others
a definition of

. Success 2011Stefan J. Liime, 3.
through excellence,
Performance definition,
.Practical study, IIPC

منظمات حقوق الإنسان، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الدغيثر، عبد العزيز بن سعد، 2000، لرقابة الإدارية، المعهد العالي للقضاء، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.

الشوامرة، عبد الجليل، 2010، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، مفهوم تحسين الأداء.

الصقال، أحمد هاشم، 2007، دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد، قسم تقويم الأداء، وزارة التجارة،

الطراونة، حسين، 2010، مبادئ الرقابة الإدارية، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، جرش.

عامر، داهينين، 2009، تطوير أساليب الرقابة من المعلومة إلى المعرفة، جامعة محمد خيضر، مدينة سكرة.

العامري، محمد بن علي شيبان، 2013، التنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء، برنامج تدريب المدربين، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العايد، سرى إبراهيم، 2010، أهمية تقييم أداء الموظفين، مجلة التنمية الإدارية، إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

العنبي، شارع، 2011، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، جامعة الملك نايف، السعودية.

