



دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية (الواقع، التحديات)  
*The role of organizational oversight in improving the performance of human resources (reality, challenges)*

طاهر شيخ قادة \*

جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، E-Mail [tahar.cheikh31@gmail.com](mailto:tahar.cheikh31@gmail.com)

طاهر لعرج

جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر، E-Mail [tahar.laradj@yahoo.fr](mailto:tahar.laradj@yahoo.fr)

تاريخ الإرسال: 2023 / 03 / 26 \* تاريخ القبول: 2023 / 04 / 28 \* تاريخ النشر: 2023 / 06 / 01

ملخص:

يشكل الأفراد أحد أهم الموارد في المنظمات فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على نقيض ذلك يمكن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته. ومن منطلق إن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية نظرا لتكيفيه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على الإدارة المنظمات الاهتمام بمتابعة مستوى أداءه باستمرار في محاولة تقييمه بغرض معرفة جوانب القوة ومن ثم تطويرها ومعرفة جوانب الضعف لمعالجتها بما يساهم في تحسين مستوى الأداء لديه، ومن هنا جاءت الرقابة الإدارية كوظيفة من وظائف الإدارية المهمة التي تساهم بشكل كبير في تحسين وتوجيه أداء العمالية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التنظيمية، الأداء الوظيفي، دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

**Abstract:** Individuals constitute one of the most important resources in organizations. If other resources are consumed over time, the human element, on the contrary, can increase its value and importance, and on this basis, one of the first responsibilities of managers in organizations is to pay attention to this element and work to improve its knowledge and capabilities. It is in view that the performance of individuals working in organizations is characterized by dynamism due to its adaptation to the surrounding environment and the prevailing working conditions. Therefore, the management of organizations should pay attention to constantly following up on the level of his performance in an attempt to evaluate it for the purpose of knowing the strengths and then developing them and knowing the weaknesses in order to address them in a way that contributes to improving his level of performance. Hence, administrative control came as one of the important administrative functions that contribute significantly to improving and directing the performance of workers to achieve organizational effectiveness.

**Keywords:** organizational control, job performance, the role of organizational control in improving the performance of employees.

## مقدمة:

تشهد المؤسسات الجزائرية اليوم توسعا وتقدما علميا، وهي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها وتطويرها، و قد نجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات أين يبدو التغيير فيها أشد وضوحا حيث استفادت من غفلتها و استطاعت أن تواكب النمو و التطور الحاصل في شتى المجالات، في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل عديدة من نقص المردودية ، اللامبالاة، الشكاوى، التغيب، الإضرابات و الصراعات و غيرها من مظاهر عدم رضا العمال مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها و نظامها للوصول إلى الفعالية و تحقيق مستويات عالية من الأداء، كل هذه الأهداف و غيرها تحتاج إلى عمليات و وظائف أساسية تتولى الإدارة تطبيقها و أهمها الرقابة كعملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و التنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط و تكشف عن معوقات التنفيذ و الانحرافات عن الأهداف الموضوعية و قد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى، و بالنسبة للتنظيم و التوجيه فعن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي مما يفسح المجال للتعديل و التطوير حتى تتحقق الفاعلية للتنظيم إضافة إلى أن كيفية القيام بالرقابة تؤثر في كفاءة المشرف و مقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، و إلى هنا تبرز أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال.

تعتبر وظيفة الرقابة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وهي سلسلة من المهام الإدارية، حيث أنها تعمل على التأكد من تنفيذ ما خطط له، وإثبات دقة الاتجاه نحو الهدف وصحة السير نحوه، وهي تلقى اهتماما واضحا في عدة مجالات وخاصة منها السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لاهتمامها بأداء العامل وكيفية تطويره، و بالتالي ترتبط الرقابة التنظيمية ببقية الوظائف الإدارية ارتباطا وثيقا، حيث يؤثران في الرقابة ويتأثران بها، بالنسبة للتخطيط يتم التحقق من مدى تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعية فمهمة الرقابة التنظيمية وما دورها في تحسين أداء الموارد البشرية؟

### 1-1 مفهوم الرقابة التنظيمية:

يقول " كامل المغربي " كثيرا ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة التيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة المطلوبة فإن كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم التيرموستات بفضل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب"

ويعرفها " هنري فايول- Fayol Henry – " بأنها: " هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعية قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.

ويعرف "محمد عيش" وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره وإنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه.

وقد عرف مور "moor" الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. (زكريا، 2010، صفحة 15)

## 2-1 أهمية الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها.
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمدربين.
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظلم الرقابة يسمح للمدربين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة والرقابة تمثل التجاوب .
- حماية الصالح العام وهي محور الرقابة
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام
- يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء. (سليم، 2019، صفحة 45)

## 3-1 مراحل الرقابة التنظيمية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية

## 1. تحديد المعايير:

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع.

### أ- المعايير الإدارية :

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن، متى، ولماذا العمل .

### ب- المعايير التقنية

ت- : يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد و الآلات و معدات السلامة و الموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية .

## 2. قياس الأداء:

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة

## 3. مقارنة الأداء الفعلي بالخطط: تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى :

- ✓ توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات )
- ✓ أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعيار (الانحراف موجب)
- ✓ أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي)

## 4. تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم

إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا. (حسين، 2009، صفحة 28)

## رابعاً: أدوات الرقابة التنظيمية:

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير، المعايير. ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءاً من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي :

### 1. الوسائل :هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً أو ألياً وبالرغم من نمطية الوسائل

إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل

### 2. الإجراءات :تعتبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.

### 3. الأنظمة :هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدماً .

### 4. الإحصائيات :هي غالباً ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل

5. **التقارير**: هي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص واستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير.

6. **المعايير**: وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال. فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة الإدارية الفعالة وكيفية الوصول إلى انجاز جيد للعمل وللوصول إلى ما هو جيد وفعال لإنجازه. (رشا، 2013، صفحة 31)

### خامسا: الأداء الوظيفي:

#### 1-1 الأداء الوظيفي

أ-تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا :

يعرفها بدوي مصطفى على أنها "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين " ويعرفها كتيه ديفس " Davis ketih " " أن الأداء الفرد هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل.

أما زيدان فيري "أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على ظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد المشبعة لاتدفع السلوك.

ب-تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعملية من خلال بذل جهد ذو نوعية معنية وفق نمط أداء معين وتقدير جهود العاملين بشكل منصف. (سامح، 2010، صفحة 23)

#### 2-1 محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء للعاملين يعتبر الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي :

**الجهد**: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهمة أو عمل إلى آخر حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة إن الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقال أداء عمل معين.

**القدرات**: وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وتختلف من فرد إلى آخر وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها والرفع منها.

إدراك الدور المهم :يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل .لتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في مكونات ومحددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل وترابط وتأثير وتأثر ولكي يكون هذا العمل متكامل لابد من توفر هذه المكونات. (توفيق، 1999، صفحة 29)

## 1. أبعاد الأداء:

إن للأداء أبعاد يعتمد عليها في أي مؤسسة وهي إجراءات وآليات تنظيمية مبنية على أساس 1زيادة وعي المنظمة وهي كما يلي

أ- **البعد التنظيمي** : نقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ،ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها ،مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، و نستنتج مما سبق أن معايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء .

ب- **البعد الاجتماعي** : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وقت بحاجة العاملين فيها وتتجلى أهمية دور البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أ، جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية .تبقى هذه الأبعاد إجراءات وعمليات و مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد، فلفرد يختلف ما يحتاجه من شخص إلى آخر نظرا لظروفه وما يتطلب من ذلك تتبقي هذه الأبعاد ليست كافية وأن هناك أبعاد أخرى يحتاجها. (عاشور، 2005، صفحة 48)

## 2. طرق تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي :

- تنمية القوى البشرية بالتدريب .
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين .
- الإدارة بالأهداف .
- المشاركة والعمل الجماعي .
- تصميم العمل (الوظيفة )
- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل .
- استخدام أساليب عمل محسنة. (برونطي، 2007، صفحة 81)

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة - "عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:

- الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجي التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .
- الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أبحار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال \* .الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتجات و الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية و تزيد من قدرتها على التكيف و في الوقت ذاته تخفض الوقت و الجهد و التكلفة .
- الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .

- الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي. (الكرفي، 2010، صفحة 55)  
سادسا: مفهوم رقابة التنظيمية للأداء:

هنالك عدة تعريفات عديدة لرقابة الأداء نور بعضها في محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد عرفها البعض انها "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة.

ويعرفها البعض الآخر بانها " مقارنة الأداء الحالي المتوقع أي المخطط وهي الوسيلة التي يمكن بواسطتها ملاحظة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

كما تعرف رقابة الأداء على أنها " قياس الأداء لمعالجة المعلومات المرتدة وقياس أداء الأجهزة التخطيطية لمعرفة مدى قوته.

كذلك تعرف قياس ما تم انجازه من أعمال ثم مقارنتها بما كان ويجب ان يتم ذلك وفقا للتخطيط المعد مسبقا لاكتشاف نقاط الضعف والقوة (الهولي، 2000، صفحة 14)

سابعا: أهمية وظيفة رقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

ترجع أهمية الرقابة على الأداء إلى الأسباب التالية:

1. تساعد عملية الرقابة على الأداء في توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية.
2. تعمل الرقابة على الأداء على ترشيد الطاقة البشرية في الوحدة الإدارية مستقبلا.
3. مساعدة رؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف، وذلك من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي سوف تخضع إلى القياس والحكم.
4. تعطي عملية الرقابة على الأداء الأسس التي يتم وفقا له إجراء المقارنة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة.
5. تساعد معايير الأداء المستويات الإدارية من معرفة أسباب الانحراف التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لترقيتها. (منصور، 2017، صفحة 36)

ثامنا: وظيفة الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص وظائف الرقابة على الأداء بما يلي:

1. التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الموضوعية.
2. تفسير الانحرافات في النتائج الفعلية وفقا لما ورد برنامج الأداء تفسيريا وضحا

3. تحديد الجهات المسؤولة ومراكز المسؤولية التي حصلت فيها انحرافات نتيجة التنفيذ الفعلي لبرنامج الأداء.

4. معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لموردها المالية والبشرية بما يجنبها الهدر والتبذير.

5. اتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب حدوث الانحرافات في المستقبل. (مهدي، 2002، صفحة 12)

**تاسعا: مراحل عملية الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي:**

إن عملية الرقابة على الأداء تمر بعدة مراحل وخطوات أساسية هي كالاتي:

**المرحلة الأولى: تحديد معايير الأداء.**

وهذه المرحلة تتطلب وجود أهداف واضحة وعملية وبطريقة تسهل القياس فتحديد الأهداف هو عملية منتظمة تمثل دراسة لحاجات الدولة ومشاركة كافة العاملين في المؤسسة وتجاوبا مع أولويات وحاجات وموارد الدولة.

**المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي:**

تتطلب عملية الرقابة على الأداء إجراءات مسح ميداني وشامل من أجل التعرف على سائر العمليات والوقوف على العلاقات التي ترتبط بين مختلف مراحل العمليات والتوصل الى خصائص النشاط التي تمارسه كل وحدة وأثر ذلك على إدارتها ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل المختلفة.

**المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء مع المعايير**

تهدف هذه المرحلة إلى مقارنة الأخطاء والانحرافات التي حدثت مع الأداء الفعلي وعن المعايير او المؤشر ومداه واتجاهه ولاسيما وان بعض الانحرافات (ضمن حد معين) أمر مألوف ومنتوق ومقبول في كثير من النشاطات.

**المرحلة الرابعة: تصحيح الأخطاء والانحرافات**

يهدف الإجراءات التصحيحية الى معالجة أسباب الانحراف بالدرجة الأولى الى إزالة أثاره لذلك يجب ان ينبع هذا الإجراء من صميم السبب التي أدت الى حدوثه، ومن هنا كانت الخطوة الأولى في هذه الاتجاه هو البحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الانحراف وعدم الانحراف بالإعراض. (نعمة، 2002، صفحة 66)

**عاشرا: دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية:**

**1-1 اتخاذ القرارات:**

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية متغلغلة وشاملة في جميع الوظائف الإدارية في المنظمة من: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واستقطاب وتعيين وغيرها من الوظائف الأخرى (وتعد من المهام الأساسية لوظيفة المدير واحد صفاته الرئيسة لمدير في أية منظمة .تعني كلمة القرار فصل أو حكم في مسألة أو خلاف, وبغض النظر عن مدى سيولة أو صعوبة أي نموذج لعملية اتخاذ قرار فان تعريف يتركز على مبدأ عملية اختيار أنسب وليس امثل البدائل المتاحة أمام المقرر, لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل مشكلة تنتظر الحل المناسب , وتعد عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في العصر الحالي إحدى أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة بوصفها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها , وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات التي تتخذها ومناسبتها للهدف المحدد, ويعد شيسنر برنارد Bernard Shuster من أوائل الكتاب الذي لفتوا الأنظار إلى مفهوم صنع القرار في العمل الإداري , كما يعد ربريت سايمون Simon Herbert من أوائل الكتاب الذي جعلوا موضوع صنع القرار مردفاً للعملية الإدارية.

وعملية صنع واتخاذ القرار هي وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديرون وهي تنظيمية كونها عملية ناتجة عن مجموعة جهود لكثير من الأفراد والجماعات , وتمثل وظيفة اتخاذ القرارات من حيث طبيعتها عملية اختيار بدائل عديدة محتملة منظورة وغير منظورة وهي بمنظورها انعكاس لسموك مستقبلي يترتب عليه نتائج متوقعة فهي تعنى بالماضي وتحدد المشكلة التي تظهر وتجمع المعلومات والبيانات حولها والتي تبعث على الشعور والمسؤولية الملحة لاتخاذ القرار. (المنديل، 2002، صفحة 44)

## 2-1 إجراءات العمل:

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي تحدد معالم الطريق لموصول إلى الأهداف وهذه السياسات تدرج في شكل هرمي من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى احتوائها على التفاصيل كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية، وعادة ما تتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التي تتناول تفاصيل العمل.

ويشير مفهوم إجراءات العمل إلى مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تتقرر وتعتمد كمراحل يجب السير فيها لمحصل على الخدمة. أي إن لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة إجراءات عمل مقرر ومعمدة وعلى كل طالب خدمة السير بها لمحصل على الخدمة ويتقرر من هذه الإجراءات الوثائق والمستندات المطلوبة والرسوم المقررة والأقسام والإدارات والموظفين المعنيين بإنجاز هذه الخطوات. (عيشي، 2009، صفحة 33)

### 3-1 التدريب:

يشهد عالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية غير مسبوقه تتسم بالإيقاع السريع مما يستلزم معه توجيه وتركيز الاهتمام نحو التدريب لما يتمتع به من قدر اكبر من المرونة والاستجابة السريعة لمغيرات هذا العصر بما يسهم بدور فعال في إعداد الملاكات البشرية الملائمة من حيث القدرة عمى استيعاب العموم والمعارف والمهارات والتقنيات الحديثة والممارسة العملية والعلمية بمعدلات أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع للاحتياجات التطوير, وتتوقف قدرة أية دولة عمى استثمار مواردها على ما تتمتع به من ثروة بشرية عملية وفنية متخصصة ومدرية في كافة مناحي العمل الإنتاجي والخدمي. ويحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منيا والخاصة وذلك لقناعة بأن التدريب هو احد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المنظمة في الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

إن التدريب يشير الى الطرائق المستخدمة لتزويد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم , ولهذا فان التدريب قد يعني تعميم الميكانيكي كيفية تشغيل آله الجديدة , وتعميم رجل المبيعات كيفية بيع منتجات الشركة او إرشاد المشرف الجديد كيفية مقابلة وتقييم المستخدمين. (العزوي و كراجي، 2017، صفحة 101)

خاتمة:

في الأخير تتلخص عملية الرقابة الإدارية بمقارنة نتائج العمل وبمعايير الأداء بهدف تصحيح الانحرافات عن ذلك المعيار إن وجدت وهي وظيفة مهمة جدا من الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية. فهي تعتبر ضرورية في التنظيم من أجل استمرارية المؤسسة في العمل، وتؤثر في الأداء بشكل كبير حيث تؤدي إلى زيادة الفعالية، ولها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية كما لها دور في التقييم الناجح للأداء، وكذا رفع معدلاته، و إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

### المراجع

2. الدوري زكريا. (2010). مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها. الاردن . عمان : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
3. الطرونة حسين. (2009). الرقابة الادارية . عمان الاردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع .
4. الغول رشا. (2013). التقييم الذاتي للرقابة . مصر : مكتبة الوفاء القانونية للنشر .
5. بطرس سليم. (2019). اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة. بيروت: دار الرية للنشر والتوزيع.
6. بن عمار عيشي. (2009). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب رسالة ماجستير منشورة . المسيلة الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة .
7. حامد منصور. (2017). الرقابة الادارية وتقييم الاداء. القاهرة مصر: منشورات جامعة القاهرة.
8. خالد بن فيجان المنديل. (2002). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالاداء الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض، السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
9. راشد مهدي. (16, 11, 2002). مدى صلاحية البيانات المسجلة لاغراض الرقابة وتقييم الاداء في مشاريع صناعية مختارة . مجلة ابحاث اليرموك ، صفحة 18.
10. سعاد نائف برونطي. (2007). ادارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
11. سعود الهلوي. (22, 3, 2000). الرقابة الادارية في القطاع الحكومي. محلة الادارة العامة ، صفحة 17.
12. سمر احمد العزوي، و موسي كراجي. (2017). أثر التدريب في تحقيق الميزة الثقافية رسالة ماجستير غير منشورة . مصر : الجامعة المستنصرية .
13. عبد المحسن توفيق. (1999). تقييم الاداء مدخل جديد لعلم جديد . القاهرة مصر : دار النهضة العربية .
14. عبد المطلب سامح. (2010). ادارة الافراد . عمان الاردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
15. مجيد الكرفي. (2010). تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية . الاردن عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
16. نغم حسين نعمة. (2002). اثر استثمار راس المال الفكري على اداء المنظومي . بغداد العراق : كلية الادارة والاقتصاد .