

دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمات

The role of administrative control in developing the organizational performance of organizations



ذيب حممة¹

جامعة 08 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

DIB.HAMMA@UNIV-GUELMA.DZ

أ.د جاهمي عبد العزيز

جامعة 08 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

DJAHMI.ABDELAZIZE@UNIV-GUELMA.DZ

تاريخ الاستلام: 2024/02/18 تاريخ القبول 2024/05/15 تاريخ النشر 2024/06/22



ملخص:

تعد الرقابة الإدارية من أهم العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق إستمرارها ونجاحها وتطوير أدائها التنظيمي، ويعتبر المورد البشري محل إهتمام خاصة وأنه العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي داخل المنظمات، وتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بهما، وقد تم التوصل إلى أن الرقابة الإدارية لها دور فعال في تحسين الأداء داخل التنظيم، حيث يتلزم وجودها مع دقة إنجاز الأعمال، ورفع مستوى الأداء والإنضباط، من خلال تحديد معايير الأداء،

*1 المؤلف المراسل

قياس الأداء الفعلي و مقارنة وتقييم الإنحراف و إتخاذ الإجراءات التصحيحية، إضافة إلى مساهمة التكنولوجيا في تعزيز الرقابة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: أداء تنظيمي؛ رقابة إدارية؛ قياس الأداء الفعلي؛ تقييم الإنحراف؛ إدارة.

Abstract:

Administrative control is one of the most important processes through which organizations seek to achieve their continuity, success and development of their organizational performance within organizations, and presenting a theoretical framework that identifies and defines the various concepts related to them, and it has been concluded that administrative control has an effective role in improving performance within the organization, as its existence is associated with the accuracy of business completion, and raising the level of performance and discipline, through defining performance standards, measuring performance The actual comparison and evaluation of the deviation and taking corrective action, in addition to the contribution of technology in strengthening administrative control.

key words: organizational performance ; Administrative control ; Actual performance measurement ; Deviation assessment ; administration.

مقدمة:

تعتبر المعرفة المحرك الإقتصادي ومصدر الميزة التنافسية والتفوق¹ ومن أجل تحقيق الإستدامة والبقاء للمنظمات وكسب ميزة تنافسية، يكون الأمر مرهون على قدرة المنظمة والبناء التنظيمي مجابهة المشاكل والعقبات خاصة ما تعلق منها بالإدارة، حيث بدأت مشكلات الإدارة تظهر بشكل متفاوت مع إتساع وتعقد التنظيم، الأمر الذي أدى بالعديد من الباحثين والعلماء إلى التعمق في دراسة العقبات والمشاكل المتعلقة بالتنظيم، والإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة، وهي التي تراقب المشاكل المتعلقة بالتنظيم عبر كل مستويات المنظمة، من خلال جملة من الوظائف الإدارية وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للإدارة وإعتبرها من الوظائف

الإدارية الناجحة، حيث تظم العملية الإدارية مجموعة من الوظائف² المتكاملة والمتناسقة فيما بينها، ومن أبرزها الرقابة الإدارية، التي يقوم بها الإداري في أي مستوى من مستويات الإدارة والتنظيم، ولها أهمية جلية من خلال تحديد وقياس درجة أداء النشاطات والأعمال التنفيذية³ ومهمتها الأساسية هي توجيه الأفراد العاملين بطريقة إيجابية نحو إنجاز الأهداف وتحقيق تطوير الأداء التنظيمي.

تهدف المنظمات الحديثة إلى تطوير الأداء التنظيمي الذي يمثل النتائج المتراكمة لأنشطة أعمال المنظمات وهو مرتبط بنجاعة الرقابة الإدارية من خلال تطبيق نظام رقابي فعال، والإلتزام والتقيّد بخطوات الرقابة الإدارية على الأداء، ومن هنا يجب معرفة الدور الذي تؤديه وظيفة الرقابة الإدارية من أجل تحقيق الأداء التنظيمي داخل المنظمات، وعليه فإن إشكالية الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي التالي: **كيف تساهم الرقابة الإدارية في**

تطوير الأداء التنظيمي داخل المنظمات؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- ماهي الخطوات التي تتبعها الرقابة الإدارية من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات؟
- 2- ماهي عوائق تحقيق التوازن بين الرقابة وتحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات؟
- 3- كيف يساهم استخدام التكنولوجيا في تعزيز الرقابة الإدارية و وضوح وسهولة المهام الموكلة للموظفين و تحقيق أهداف المنظمة؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من معالجتها لموضوعين استراتيجيين في مجال الإدارة والتنظيم يتعلقان بموضوع الرقابة الإدارية التي أصبحت تشكل ضرورة وليس خيارا لتحقيق معدلات أسرع في النمو الإقتصادي في ظل منافسة شديدة بين منظمات الأعمال وتقدم تكنولوجي ومعرفي كبير يتطلب وظائف جديدة تحتاج إلى قدرات ومهارات عالية

يصعب تقليدها ، ما يضمن بلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وموضوع ثاني يتعلق بالأداء التنظيمي كنظام إداري شامل يقوم على الرؤية المستقبلية والتحسين المستمر للجودة لمجابهة التحديات التي تواجه المنظمات .

كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستقدمه من تفسير واضح للدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تحقيق تطوير الأداء التنظيمي، من خلال عرض وتحليل أهم الآليات المستخدمة في عملية الرقابة الإدارية.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق تطوير الأداء التنظيمي في المنظمات، من خلال التطرق إلى الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على ماهية الرقابة الإدارية وأهم نظرياتها.
- التعرف على ماهية التنظيم والأداء التنظيمي.
- خطوات الرقابة الإدارية على الأداء التنظيمي
- عوائق تحقيق التوازن بين الرقابة وتحسين الأداء التنظيمي
- استخدام التكنولوجيا في تعزيز الرقابة الإدارية.

منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، لتحديد أبعاد الموضوع والكشف عن العلاقة بين متغيراته (الرقابة الإدارية و تطوير الأداء التنظيمي)، والقيام بشرحها وتحليلها بإتباع المنهج التحليلي.

وقد تم الإعتماد في ذلك على جملة من المراجع : كتب، مجلات، طروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، من أجل توفير خلفية نظرية للدراسة تساعدنا على مقارنة الموضوع.

المبحث الأول: الرقابة الإدارية وأهم نظرياتها

سوف نعالج المبحث الأول من خلال الطرق إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول نعالج فيه ماهية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى، والمطلب الثاني يخص أنواع وأهداف الرقابة الإدارية، أما المطلب الثالث سنحاول فيه توضيح بعض نظريات الإدارية والرقابة الإدارية

المطلب الأول: ماهية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى

يستوجب البحث العلمي تحديدا دقيقا لمفاهيم الدراسة لتسهيل العمليات اللاحقة، التي تمكن الباحث من التحكم في بحثه والسيطرة عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه، والرقابة الإدارية هي التي يقوم بها الإداري في أي مستوى من مستويات الإدارة والتنظيم، ولها أهمية جليلة من خلال تحديد وقياس درجة أداء النشاطات والأعمال التنفيذية داخل التنظيم، وسوف نعالج في هذا المطلب ماهية الرقابة الإدارية، أهمية الرقابة الإدارية، و علاقة الرقابة الإدارية بعلم الاجتماع والوظائف الإدارية الأخرى.

الفرع الأول: ماهية الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية هي عملية تقييم ومراقبة الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المؤسسات والمنظمات، بهدف ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. ويمكن صياغة عدة تعاريف كما يلي:

أولا: تعريف الرقابة الإدارية

1- تعريف الرقابة:

تؤثر الرقابة وتتأثر بكل الوظائف الإدارية وتعتبر الوظيفة الحساسة داخل المنظمة والرقابة تعني متابعة وملاحظة الأداء والسهر على السير الحسن والجيد على مجريات الأمور داخل المنظمة حيث تقوم بقياس النتائج ومقارنتها.

✓ المعنى اللغوي للرقابة⁴:

زيارة الموقع

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B1%D9%82%D8%A7%D8%2023/06/25> تاريخ الزيارة: 2023/06/25

- " إن الأصل الإشتقائي للرقابة هو الفعل (رقب)، وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها: - الحفظ، - الحراسة، - الرعاية، - الترصد، - الإشراف " من خلال هذه المصطلحات التي تؤكد بأن الرقابة هي لفظ في إطار منحاه الصحيح و يمكن القول في اللغة الرقابة هي حراسة الشيء ورعايته والإشراف والمحافظة عليه.
- المعنى اللغوي لكلمة رقابة باللغة الإنجليزية (CONTROL) فقد حملت أكثر من معنى " فهي تعني قوة أو سلطة التوجيه (POWER OF DIRECTING) أو تعني (COMMAND) أو يكبح أو يقيد (RESTRAIN)، وقد تعني الفحص، كما قد تكون بمعنى السهر والملاحظة (SURVEILLANCE) أو تعني الحراسة والمحافظة⁶ يعكس هذا التعريف بعض المعاني مثل السلطة الممارسة، على الأفراد والأشياء، والتي يقصد بها الضبط وكذلك تحمل معنى الفحص قصد التأكد من سلامة وصحة الأمور داخل التنظيم.

✓ التعريف الإصطلاحي للرقابة

إختلفت تعاريف الرقابة وتعددت بين باحثي وعلماء الإدارة، حيث عرفها كل منهم على زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، ومنهم من عرفها من منظور إدارة الأعمال، وبالرغم من إختلاف التعاريف إلا أنهم أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وإتفقوا على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن تسيير الأعمال في الإتجاه السليم والمخطط له مسبقاً.

- تعريف الرقابة: " هي عملية إدارية تهدف إلى حماية مبدأ المشروعية والسير الحسن مستخدمة في ذلك الوسائل الإدارية والقانونية معا "⁷.

الرقابة لها دور المتابعة وإنجاح ما هو مخطط له مسبقا وذلك بمراقبة الطريقة وتصحيح الأخطاء والزلات في المسار المتبع.

● عرفها فايول " تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها، ومنع تكرارها وحدوثها وهي تنطبق على كل شيء، معدات، أفراد، أفعال"⁸

من خلال تعريف فايول يتبين لنا أن دور الرقابة هو التأكد من أن البرامج والأعمال المرسومة ضمن الخطط والبرامج المحددة مسبقا تسير بشكل سليم وتعمل الرقابة على تحديد الأخطاء والانحرافات و إقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها والحد منها.

2- تعريف الإدارة

الإدارة هي المحرك الأساسي لعملية التطوير والنمو داخل المؤسسة، فنجاح المنظمات مرتبط بطريقة الإدارة التي تدير تنظيماتها، وعليه فإن تفعيل جميع الأجهزة الإدارية داخل المنظمة يهدف إلى تحقيق الغايات المرجوة خاصة ما تعلق بالموارد البشري.

✓ تعدد التعاريف الخاصة بالإدارة وإختلفت باختلاف وجهات نظر المفكرين والعلماء، فكل باحث منهم يعرفها من وجهة نظره، وخبرته، وقناعاته، ومن بين هذه التعاريف:

● تعرف الإدارة بـ: " من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى"⁹

● تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية " الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"¹⁰

- عرفها هنري فايول " هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " كما عرفها فريديريك تايلور " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة " عرفها فريديريك تايلور " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد تم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة "11

3 - تعريف الرقابة الإدارية:

- تظم العملية الإدارية جملة من العناصر المتكاملة والمتناسقة فيما بينها وتعتبر الرقابة الإدارية عنصرا مهما وفعالا حيث يقوم بها الإداري في أي مستوى من مستويات الإدارة، وللرقابة الإدارية أهمية واضحة وجلية من خلال كونها أداة فاعلة تقوم " بتحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف "12 وهي عملية موضوعية على أساس خطة منظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء.
- تعرف الرقابة الإدارية بأنها " عملية يتم بواسطتها التأكد من نتائج الإنجاز المقصودة أو الذي تم تحديده مسبقا يتحقق بصورة دائمة ومستمرة "13
 - تحليلا لهذا التعريف يتبين أن الإدارة بجميع مستوياتها تقوم بالرقابة كل في حدود إختصاصه من أجل سلاسة الخطط الموضوعية مسبقا وسيبرها بشكل صحيح ومعالجة الانحرافات وتحديد الأخطاء حتى تكون نتائج المخرجات متقاربة مع النتائج المدروسة
 - هي عملية صياغة وتنفيذا لقرارات والسياسات الإدارية وتحقيق الكفاءات الإقتصادية والإدارية التي قد تكون لها علاقة بالشؤون المالية وتعتبر الخطط الأولية الموضوعية والنظام الداخلي من أفضل الوسائل لتحقيق الرقابة الإدارية¹⁴
 - من خلال التعاريف يتضح أن الرقابة الإدارية تعتبر لبنة أساسية في العمليات الإدارية وهي متزامنة مع كل العمليات من بداية الخطط المدروسة إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة أو تعديلها.

وعليه فإن الرقابة الإدارية هي تلك الوظيفة التي تستطيع من خلالها كل منظمة من التأكد بأن أهدافها المرسومة وتعليماتها الصادرة تسير وفق ما خططت له.

ثانياً- أهمية الرقابة الإدارية

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة، لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية الوظائف الإدارية الأخرى، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية¹⁵:

- الرقابة ووظائف العملية الإدارية يتفاعلان ويتأثران بشكل متبادل الرقابة توفر إطاراً للتحكم والمراقبة، بينما تعمل وظائف العملية الإدارية على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ الرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة.

- تحظى الرقابة بأهمية كبيرة في إدارة الأعمال والمؤسسات، حيث تعتبر آلية لقياس كفاءة الخطط المطبقة وطرق تنفيذها و تعمل على متابعة تنفيذ المهام والوظائف وفقاً للمعايير المحددة سلفاً.

- تستخدم الرقابة في مختلف المجالات والمنظمات، سواء كانت حكومية، أو تجارية، أو غير ربحية في تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء والعمل على منع الانحرافات.

- يمكن أن يكون التنسيق بين المجموعة الواحدة أمراً مهماً لضمان سلاسة وفاعلية الرقابة الإدارية.

- تلعب الرقابة دوراً مهماً في تحديد أسباب تعارض الأهداف ومساعدة المنظمات في تجاوز هذه التحديات.

- تعمل الرقابة الإدارية على تشجيع المنشآت على تبني ممارسات مسؤولة بيئياً، حيث يؤدي هذا إلى تقليل التأثيرات البيئية السلبية وتحفيز إستدامة الأعمال¹⁶

الفرع الثاني: علاقة الرقابة الإدارية بعلم الاجتماع والوظائف الإدارية الأخرى

1- علاقة الرقابة الإدارية بعلم الاجتماع¹⁷

تركز إهتمامات علم الاجتماع على المشكلات ذات الصلة بالمجتمعات الإنسانية وعلم الاجتماع من العلوم الرئيسية التي لها علاقة مباشرة بالسلوك الإنساني والاسلوك الإداري، ويركز في دراساته على المجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها، ودراسة العلاقات مع بعضها البعض، فالجماعات لها التأثير الكبير والواضح على المنظمات وعلى التفكير وعلى السياسات الإدارية وبرامجها وكل أنواع نشاطاتها عبر كل مستوياتها، وعلم الاجتماع له إرتباط وثيق بالمنظمات الإجتماعية بصفة عامة، وبالإدارة بصفة خاصة، فهو يهدف إلى دراسة القواعد والتقاليد التي تحكم الأفراد داخل المنظمة، مما يسهل على المدراء وعلى القائمين بالرقابة معرفة الكثير من الأمور عن الأفراد العاملين، خاصة ما تعلق بالجانب غير الرسمي، ومعرفة كل النشاطات التي تؤثر على الجماعة داخل التنظيم، فعلم الاجتماع يهدف إلى خدمة هدف التنظيم والإدارة والأفراد العاملين.

2- علاقة الرقابة الإدارية ببعض الوظائف الإدارية الأخرى¹⁸:

هناك علاقة وطيدة للرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى، كما أن لها تأثير واضح على العمليات الإدارية.

– **علاقة الرقابة بالتخطيط:** الرقابة جزء لا يتجزء عن التخطيط داخل التنظيم فهي

تعمل على تحقيق الأهداف بالطريقة التي تم التخطيط لها لتحقيقها.

– **علاقة الرقابة بالتنظيم:** الرقابة دون تنظيم جيد وسليم يحدد المسؤوليات التنظيمية

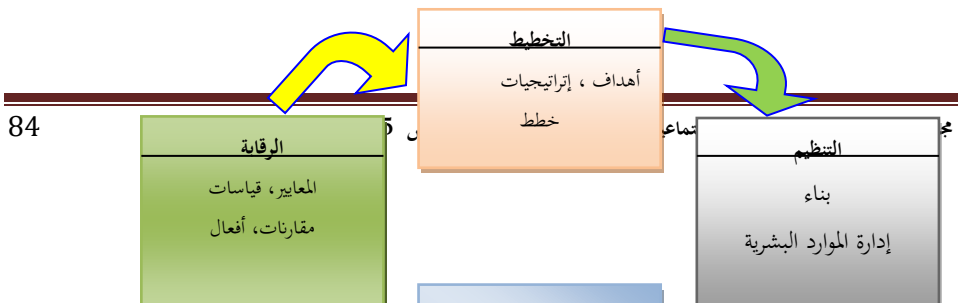
ويتمتع بهيكل تنظيمي واضح، لا يمكن أن تكون رقابة ذات كفاءة، إذن فالرقابة لها

علاقة وطيدة بالتنظيم الجيد حتى تكون رقابة ذات كفاءة

– **علاقة الرقابة بالتوجيه:** أكد بعض علماء الإدارة إلى أن الرقابة هي عبارة عن

الخطوط العريضة لوظيفة التوجيه التي تضمن إتجاه الجهود نحو تحقيق الخطط المرسومة.

شكل رقم (1): العلاقة بين الرقابة الإدارية وبعض الوظائف الإدارية الأخرى



المصدر: نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكم عباس محمد، مراجعة السيد حمدي مصطفى المعاز، كتاب أصول الإدارة، دون د ن ، دون ط، دون س ن، ص 227.

يتضح من خلال هذا الشكل رقم (01) أن الرقابة هي التي تساعد على التعرف على نسبة التقدم في تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، وإمكانية التنبؤ بالإجراءات المستقبلية، وكذلك حماية ممتلكات المنظمة ومكان العمل من الأخطار المختلفة، كما تساعده على معرفة الإمكانيات الفكرية للموظفين مما يتيح لهم فرصة إتخاذ بعض القرارات داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف الرقابة الإدارية

للقابة الإدارية عدة أهداف، كالتعرف على المشكلات والعقبات، وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات، وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، والتحكم في المخاطر والتحقق من الامتثال القانوني، كما أن لها العديد من الأنواع كالرقابة حسب المعايير و الرقابة حسب موقعها من الأداء، والرقابة وفقاً لمصادرها، كما سنتطرق إلى بعض النظريات الخاصة بالرقابة والعمليات الإدارية.

الفرع الأول: أنواع الرقابة الإدارية

تتمتع الرقابة الإدارية بأنواع مختلفة¹⁹ ويمكن تلخيص البعض منها في ما يلي:

أولاً: الرقابة حسب المعايير: تعني أن هناك نظاماً يتم وضعه للتحقق من الامتثال لمعايير محددة وتتضمن هذه الرقابة عادة رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج. **1- الرقابة على أساس الإجراءات:** تركز الرقابة على أساس الإجراءات على التحقق من أن العمليات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات أو المنظمات تتوافق مع المعايير المحددة. ويتم ذلك عن طريق فحص وتقييم الإجراءات المتبعة ومدى مطابقتها للمعايير المعترف بها، يتم توضيح المتطلبات والمعايير المحددة في القوانين واللوائح أو المعايير المعتمدة.

2- الرقابة على أساس النتائج: تركز على قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، بدلاً من التركيز على الأنشطة والتصرفات التي تقوم بها تلك المنظمات تهدف هذه النوعية من الرقابة إلى تقييم أداء المنظمة بناءً على النتائج التي تحققها في تحقيق أهدافها وتلبية معايير محددة.

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء

1- الرقابة السابقة:

الرقابة السابقة تعني التحقق والمراقبة التي تتم قبل اتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات. تهدف هذه الرقابة إلى ضمان أن يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات وفقاً للقوانين والتعليمات المعمول بها وتساعد الرقابة السابقة في ترشيد القرارات وضمان تنفيذها بطريقة سليمة وفعالة.

2- الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية:

هي نوع من أنواع الرقابة التي تتم بعد حدوث التصرفات أو القرارات أو الإجراءات. في هذا النوع من الرقابة، لا يتم تقويم الأداء قبل حدوث التصرفات، بل يتم ذلك بعد حدوثها فعلياً.

ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها

1- الرقابة الداخلية:

أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمات على نشاطاتها وعملياتها على مختلف مستويات التنظيم.

2- الرقابة الخارجية²⁰:

هي هيئة مستقلة تقوم بمراقبة وتقييم أداء الحكومات، وتعتبر مكماً للرقابة الداخلية. تهدف الرقابة الخارجية إلى ضمان أن الحكومات تعمل وفقاً للمعايير القوانين والإجراءات المناسبة، وتميز بشموليتها واستقلاليتها. تتمثل صلاحيات الرقابة الخارجية في مراقبة أداء الجهاز الإداري للحكومة والتأكد من امتثاله للقواعد والإجراءات المحددة، وتستفيد من تفويضات واسعة تسمح لها بالقيام بمهامها بحرية ودون تأثر بالتدخلات الحكومية.

الفرع الثاني: أهداف الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية أهداف متعددة سنحاول تلخيصها في العناصر التالية²¹:

- 1- التعرف على المشكلات والعقبات، وتحديد الأسباب الرئيسية لتلك المشكلات، ثم تقديم حلول مبتكرة للتغلب عليها.
 - 2- اكتشاف ومعالجة الأخطاء فور وقوعها وقبل استفحالها لتصحيحها على الفور
 - 3- ضمان تنفيذ العمليات الفنية وفقاً للخطة المحددة.
 - 4- تحقيق التوافق في أداء العاملين يعني تطبيق نمطية محددة أو توجيهات مشتركة لضمان تكرارية وتناسقية الأداء فيما بينهم.
 - 5- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين يهدف إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والتميز من أجل تحقيق المكافآت والحوافز.
 - 6- مراقبة القرارات وتحقيق أمثلية استخدام الموارد البشرية²²
- هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي²³:
- 1- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية

2- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية

3- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة

4- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ

يمكن القول أن الرقابة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق نجاح وتطور المؤسسة وتقديمها، وأنها تساهم في تحقيق جميع الأهداف المخطط لها كما تساهم في حل المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة وتعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

المطلب الثالث: نظريات الرقابة والوظائف الإدارية

نظريات الرقابة الإدارية والوظائف المتعلقة بالإدارة تهدف إلى تفسير وتحليل العمليات والمفاهيم المرتبطة بهم و تعتبر هذه النظريات أدوات مفيدة لفهم كيفية تنظيم وتنفيذ وتحسين الرقابة والعمليات الإدارية داخل المنظمات.

أهم النظريات حول الوظائف الإدارية

1- مدخل الوظائف الإدارية:

يرى رواد هذا المدخل أنه هناك قاسما مشتركا للوظائف الإدارية في كل المنظمات، ومعرفة هذا القاسم المشترك يساعد ويسهل في فهم الإدارة من حيث مكوناتها و أساليبها، ومبادئها، كما يذهب أصحاب هذا المدخل إلى أن وظائف الإدارة تتميز بطابع العمومية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، إلا أن هذا الاتجاه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين الوظائف الإدارية²⁴

2- نظرية الإدارة العامة²⁵:

تم تطوير هذه النظرية بواسطة مجموعة من الكتاب والمستشارين والإخصائيين الأكاديميين وجماعات الإصلاح الأهلية في أمريكا، يمكن تطبيق هذه النظرية في المنظمات الكبيرة والإدارات الحكومية والمشروعات العامة وأهم الملامح الأساسية لهذه النظرية مايلي:

- القيادة الصحيحة
- وحدة إصدار الأوامر هي نظام يتبع خطوط السلطة الإدارية و الهيكل الوظيفي لتنفيذ الأوامر والتوجيهات الإدارية
- نطاق الرقابة يشير إلى العدد المناسب للأفراد الذين يخضعون للإشراف والرقابة من قبل مدير أو مشرف، وهذا يعني أنه يجب أن يكون عدد المرؤوسين في حدود يستطيع الإداري متابعتهم والإشراف عليهم بطريقة فعالة ومنتجة، من خلال هذا النطاق المناسب، يتمكن الإداري من تقديم الرعاية والاهتمام المناسب لكل فرد في فريقه.
- التقسيم إلى إدارات هو عملية تجزئة المهام والأعمال ذات الطبيعة المشابهة وتجميعها في إدارات واحدة تهدف إلى تحقيق هدف مشترك و يساعد هذا التقسيم في تنظيم العمل، تخصيص الموارد، تطوير الخبرات، تحقيق التنوع، وتوفير الركيزة التنظيمية اللازمة لإدارة الأعمال.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

يشير الأداء التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ مهامها بكفاءة وفعالية، وسنتطرق في المبحث الثاني إلى مطلبين المطلب الأول حول مفهوم الأداء التنظيمي، المطلب الثاني مدى فاعلية الأداء والعوامل المؤثرة فيه، المطلب الثالث نظريات حول الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

إختلفت التعاريف حول الأداء التنظيمي ويمكن التطرق إلى بعضها من خلال المطلب الأول الذي خص بثلاثة فروع الأول حول تعريف الأداء ، والفرع الثاني خاص بتعريف التنظيم، والفرع الثالث يعرف التطوير التنظيمي كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الأداء

تعريف الأداء لغة²⁶:

- الأداء في اللغة: أدى الشيء أي قام به والأداء لغة يعني التأدية
- ويعرف الأداء لغة بأنه: أدى الشيء، أي قام به وأنجزه، فالأداء هو العمل والإنجاز والفعل الممارس أو الجهد المبذول

تعريف الأداء إصطلاحا:

تعريف الأداء²⁷:

- الأداء يشير إلى تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته المكلف بها من قبل إدارة المنظمة، وكذلك الجهود التي يبذلها في إطار وظيفته. ويتعلق الأداء بالنتائج التي يحققها الموظف لصالح المنظمة.
- الأداء في قاموس الموسوعة العالمية يعرف على أنه (إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز) أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام وظيفته .
- الأداء يمثل كمية العمل التي يتم إنجازها خلال ساعة واحدة مع مراعاة جودة العمل المنجز
- الأداء هو سلوك يتمثل في تعبير الفرد عن مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. يجب على إدارة المنظمة دعم وتعزيز هذا السلوك من خلال توفير التدريب اللازم، مما يساهم في ضمان الجودة والنوعية العالية للأداء.

تعريف الأداء²⁸

- عرفه بعض المفكرين انطلاقا من المعايير الكمية مستعملين بذلك الوسائل التقنية في التحليل .
- تعريف الأداء: هو مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية إضافة إلى الجانب الاقتصادي، وعليه لا يجب استخدام اللغة الكمية وحدها للتعبير عن المصطلح.

تعريف الأداء²⁹:

عرف الأداء على أنه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء هو منجز من طرف الموارد البشرية خلال فترة ما مع تحقيق أهداف معينة.

تعتبر التوجهات العامة في الفكر الإداري الأداء مفهوماً شاملاً، وبناءً على ذلك التوجهات الحديثة تقوم بتبني ستة أطر تغطي الصورة الشاملة للمفهوم وتكامله وهي³⁰:

- النجاح في المنظمة يتجلى في قدرتها على تحقيق أهدافها.
- الأداء المؤسسي هو تقييم لقدرة المنظمة على استخدام مواردها المادية والبشرية .
- سعي المنظمة إلى تحقيق النتائج المرغوبة في مجال الأداء.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة يشير إلى النتائج التي تتحقق نتيجة تفاعل العوامل الداخلية المتنوعة داخل المنظمة وتأثير العوامل الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مدخل النظام هو المصدر الذي يدخل إلى المنظمة ويتم معالجته وتحويله من خلال العمليات المختلفة وأداء المنظمة يشير إلى المستوى الذي تتمتع به مخرجات هذه العمليات بعد تنفيذها.
- المفهوم الشمولي يشير إلى أن الأداء يتمثل في تحقيق النتائج المرتبطة بالأنشطة التي من المتوقع أن تلي الأهداف المحددة بشكل موضوعي.

وعليه يمكن إعتبار الأداء نتيجة للعمليات المنجزة داخل المؤسسة من قبل مواردها البشرية والمالية والتقنية، حيث تهدف هذه العمليات إلى تحقيق أهداف محددة وضمان استمرارية نجاح المؤسسة في السوق التي تعمل فيه.

الفرع الثاني: تعريف التنظيم

تعريف التنظيم³¹:

— يرجع أصل كلمة التنظيم (ORGANIZATION) إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي بواسطتها يتم إنجاز الأعمال، وإداريا يقصد بالتنظيم ثلاثة معاني:

— منظمة (ORGANIZATION): وهو بناء يظم كل الموارد والطاقات البشرية منها والمادية، لها إختصاصات تنظيمية ووظيفة محددة وفقا لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف

تعريف التنظيم: عرفه تالكوت بارسونس بأنه " التنظيم يعني ذلك النسق الإجتماعي المنظم الذي أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة"³²

يرى بارسونس أن التنظيم هو مجموعة من العلاقات المتكاملة فيما بينها وقد تؤثر و تتأثر مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف، كما يرى أن التنظيم هو عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من الأفراد الراغبين في تحقيق رغباتهم داخل المنظمة.

تعريف التنظيم " عرفه محمد علي محمد، على أنه ذلك الذي أصطلح على تسميته بالتنظيم البيروقراطي، وهو نوع من التنظيمات يركز على قواعد وإجراءات تتحكم في السلوك وتنظم علاقات الأفراد، وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات، ويتم إقامة هذا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة تكتسب المكانة فيه طبيع خاصة"³³

لا يوجد تنظيم من دون وجود أهداف تنظيمية محددة له، تحقيق هذه الأهداف يتطلب وجود قواعد وإجراءات تنظيمية تحكم سلوك الأفراد المنطويين تحت هذا التنظيم،

هذه القواعد والإجراءات تحدد السلوكيات المتوقعة وتضمن التنظيم والتنسيق بين الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم.

الفرع الثالث: تعريف الأداء التنظيمي

تعريف الأداء التنظيمي³⁴:

- هو الحصيلة النهائية لجميع أعمال المنظمة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.
- هو النتائج المتراكمة لأنشطة أعمال المنظمات
- هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من مواد أولية ونصف مصنعة والعدد والآلات وغيرها إلى مخرجات، أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة .

يعرف الأداء التنظيمي³⁵:

يعرف الأداء التنظيمي: هو كل المؤشرات التي تعكس أداء المنظمة ككل والذي يعكس مكانتها التجارية القائمة.

المطلب الثاني: مدى فاعلية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سنعالج في هذا المطلب من خلال الفرع الأول والثاني على التوالي مدى فاعلية الأداء، العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول:مدى فاعلية الأداء

الأداء الفعال هو الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من أجل بلوغ أهدافها وتحقيق النتائج المناطة بها ، وهناك مدخلان لفاعلية الأداء وهما³⁶:

1- مدخل الأهداف :

تحقيق الأهداف هو المدخل الأساسي للفعالية، يعني الأداء المتميز تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النتائج المرجوة، على سبيل المثال إذا حققت المنظمة الأرباح المستهدفة،

فإنها تعتبر فعالة، وإذا نجح مدير المبيعات في اختراق أسواق جديدة وتحقيق مبيعات وفقاً للمستهدف المحدد، فإنه أيضاً يعتبر فعالاً و بالتالي التركيز على تحقيق الأهداف هو جوهر الفعالية المؤسسية.

2- مدخل النظم :

يركز على الأداء الشامل للمنظمة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفعالية، ينظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتألف من أجزاء متداخلة تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك يشمل هذا المدخل تحليل وتصميم هياكل التنظيم وعمليات العمل وتوزيع المهام بشكل فعال، بالإضافة إلى توفير الموارد وتكنولوجيا المعلومات اللازمة. بتحقيق التكامل والتناغم بين أجزاء المنظومة، يمكن تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة بشكل عام.

يعتبر تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة والفرد أمراً حاسماً لتحقيق الأداء وتطويره فعندما يتوافق هدف الفرد مع أهداف المنظمة (توافق في القيم والثقافة والتوجيهات) فإن ذلك يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق النجاح المشترك والتفاهم والتعاون بين الإدارة والفرد يساعد على تحقيق التطور والتقدم في سبيل تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء³⁷

يتأثر الأداء بعوامل متعددة، بعضها يمكن التحكم فيه وتعزيز تأثيره الإيجابي وتقليل تأثيره السلبي، بينما البعض الآخر ينبع من البيئة الخارجية ويصعب التحكم فيه، مما يستدعي التكيف معه ولتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، يقوم الباحثون بتصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة، حيث يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تشمل مجموعة من المتغيرات والقيود التي تكون خارج نطاق التحكم المباشر للمؤسسة و يمكن أن تكون هذه العوامل فرصاً تستطيع المنظمة إستغلالها لتحسين الأداء، أو تهديدات تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي التكيف معها للتقليل من آثارها.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تشمل التفاعلات بين عناصر المنظمة التي يمكن للإدارة التحكم فيها لزيادة تأثيرها الإيجابي أو تقليل تأثيرها السلبي، تتنوع هذه العوامل وتتداخل في ما بينها وتشمل العوامل التقنية مثل التكنولوجيا المستخدمة وتصميم المؤسسة، والعوامل البشرية مثل التركيبة البشرية والمؤهلات والعلاقات العمالية.

المطلب الثالث: نظريات الأداء التنظيمي³⁸

مدرسة العمليات الإدارية تركز على العمليات الفرعية المتتابعة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، تقييم أداء العاملين وتحقيق العمليات الفرعية الأخرى يعتبر جزءاً من هذه المدرسة، ظهرت مدارس وإتجاهات إدارية مختلفة مركزة على تحسين الأداء مثل مدرسة العلاقات الإنسانية وحركة الإدارة بالأهداف والنتائج وحركة التطوير التنظيمي ومدرسة إدارة الجودة الشاملة وحركة المنظمات، كل هذه المدارس والحركات تسعى لتحسين أداء المؤسسات بطرق مختلفة وسنخص بالشرح والتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية.

مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت بناءً على الدراسات والتجارب التي أجريت في مصانع هاوثورن بالولايات المتحدة، أين تم تنفيذ هذه الدراسات بين عامي 1927 و 1932 تحت إشراف إلتون مايو وفريقه و كانت الدراسات تركز في البداية على العلاقة بين الظروف الفيزيائية للعمل وأداء العاملين ومع مرور الوقت تطورت الدراسات لتشمل جوانب أخرى مثل بناء الفرق والروح المعنوية والاتجاهات والقيم والدوافع، حيث وتوصل فريق البحث إلى نتائج مهمة من خلال التجارب التي أجروها نذكر منها:

- أظهرت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية أن العمل الذي يقوم به العامل لا يمكن تفسيره بالكامل بناءً على قدرته الفيزيائية ومهاراته الفردية، بل يجب أيضاً وضع العوامل الاجتماعية المحيطة بمجال العمل في الاعتبار.

- تأثير المكافآت (المعنوية) لها القدرة على تحفيز العامل وزيادة رغبته في العمل وتحقيق رضاه النفسي هذه المكافآت تساهم في رفع الروح المعنوية للموظف وتعزز شعوره بالاهتمام والتقدير والانتماء إلى المؤسسة، وبفضل هذا التحفيز المعنوي، يتحسن أداء الموظف ويزداد إنتاجه بشكل عام.

- تجارب مختلفة أثبتت أن الجماعات غير الرسمية تلعب دوراً فعالاً في منظمات العمل حيث يمكن اعتبارها استجابةً لاحتياجات العمال في التعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم، تلك الجماعات توفر بيئة يمكن للعمال من خلالها التفاعل وتبادل الأفكار والمشاعر، وتساعدهم في إيجاد الدعم والتعاون بين بعضهم البعض.

المبحث الثالث: دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي

تلعب الرقابة الإدارية دوراً حاسماً في تطوير الأداء التنظيمي، وبالرغم من العوائق التي تواجهها فهي تعمل على رصد وتقييم الأنشطة والعمليات الإدارية، وتحديد المخاطر والضعف، وتحفيز الموظفين على الالتزام بالمعايير وتحقيق الأهداف، الإشراف المستمر والتحليل المنهجي وكذلك الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا من أجل ضمان السرعة والدقة في عملية الرقابة، وهذا ما سوف نعالجه من خلال المطلب الأول دور وظيفة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي، والمطلب الثاني حول شروط وعوائق الرقابة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي و المطلب الثالث حول إستخدام التكنولوجيا في تعزيز الرقابة الإدارية.

المطلب الأول: دور وظيفة الرقابة الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي

يمكن للرقابة الإدارية تعزيز تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز نجاح المؤسسة في بيئة العمل من خلال مقاييس الأداء، وتطبيق خطوات إدارية معينة تساعدها في ذلك وهذا ما حدد في الفرع الأول والثاني من المطلب الأول.

الفرع الأول: مقاييس تقييم الأداء³⁹

- تقييم الأداء أو تقييم العاملين أو تقييم الكفاءات هي مسميات مترادفة تستخدم لوصف العملية التي تهدف إلى تحليل أداء الفرد بجميع جوانبه النفسية والبدنية والمهارات الفنية والسلوكية والفكرية، تهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف للفرد والعمل على تعزيز النقاط القوية ومعالجة النقاط الضعيفة كضمانة أساسية لتطوير أداء الفرد وتحقيق فاعلية المنظمة بشكل عام.

- لقد تم تصميم مقاييس لتقييم أداء المنظمة، حيث يحتوي كل منهما على عدة أقسام، يختص كل قسم بأحد فروع أو أقسام أو إدارات المؤسسة، ويحتوي كل قسم على مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المطلوب إجراء تقييم لها وتدوين الملاحظات عنها، ويمكن تطوير المقاييس بتعديلها بما يتناسب مع اختلاف طبيعة العمل بين مؤسسة وأخرى مع ثبات أسلوب الاستخدام والتقييم:

المقياس الأول: مقياس أداء المؤسسة

- يتضمن عدة أقسام تشمل فروع أو أقسام أو إدارات المؤسسة.
- يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المتعلقة بكل قسم.
- يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة في مجالات مختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف

المقياس الثاني: مقياس أداء فرق العمل

- يتم تطبيقه على فرق العمل داخل المؤسسة.
- يتضمن عدة أقسام تخص الفرق العمل في مختلف المجالات.

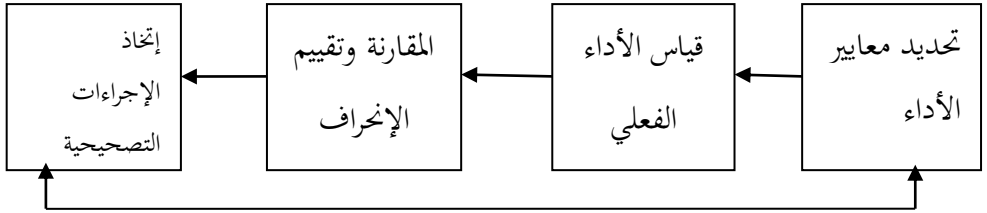
• يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات لتقييم أداء الفرق العمل وتحسينه
تطوير المقاييس:

- يمكن تعديل المقاييس لتناسب مع إختلاف طبيعة العمل بين المؤسسات.
 - يتم تحديث المقاييس بشكل منتظم لمواكبة التغيرات وتحسينها.
 - يتم الإحتفاظ بأسلوب إستخدام وتقييم المقاييس بشكل ثابت وموحد.
- تقييم الأداء بواسطة هذه المقاييس يساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل شامل وتحقيق الأهداف المحددة

الفرع الثاني: خطوات الرقابة الإدارية على الأداء⁴⁰:

تتيح خطوات الرقابة الإدارية للمؤسسة ضبط وتحسين العمليات والأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

شكل رقم(02): خطوات عملية الرقابة على الأداء



المصدر: مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، دون دن، دون ط ، 2018، ص 93.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل مايلي:

- تحديد معايير الأداء: " تستخدم المعايير لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، والمعايير الإدارية تتضمن التقارير واللوائح وتقييمات الإدارة " ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.

- المقارنة وتقييم الإنحراف: يقصد بها مقارنة الأداء بالمعايير، أي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية داخل المنظمة وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: أي تصحيح الانحرافات السلبية ومعالجتها وتقومها
- قياس الأداء الفعلي هو عملية⁴¹ تقييم وتحليل أداء إدارة المنظمة وتحديد مدى توافقيها مع المعايير والمقاييس المحددة، يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي عن طريق ملاحظة المراقبة المباشرة للمرؤوسين أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية حول أداءهم.

المطلب الثاني: شروط وعوائق الرقابة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي

- من أهم شروط الرقابة الإدارية الفعالة في تطوير الأداء التنظيمي وجود تعاون ودعم من جميع مستويات المؤسسة ووجود إلتزام قوي من قبل الإدارة العليا والموظفين بتنفيذ الرقابة بشكل صحيح ومستمر، ومع ذلك تواجه الرقابة الإدارية أيضًا عدة عوائق قد تعيق تطوير الأداء التنظيمي، قد تشمل هذه العوائق مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وغيرها من العوائق التي سوف نتطرق إليها كما يلي:

الفرع الأول: شروط تطبيق نظام رقابي فعال

- من أبرز شروط النظام الرقابي الجيد نذكر الآتي⁴²:
- مشاركة المرؤوسين في وضع المقاييس الرقابية تعد أمرًا مهمًا في عملية الرقابة، حيث يتأثر المرؤوسون بتلك المقاييس ويشعرون بالانتماء إليها.
 - المرونة في الرقابة تعني القدرة على التكيف مع ظروف الحالة وتواجه التحديات المتغيرة التي يرغب المسؤول في تصحيحها، للمرونة تأثير على سلوك الأفراد واستجابتهم تجاه عملية الرقابة، حيث من الخطأ الاعتقاد أن النظم الرسمية هي الأفضل دائمًا في تصحيح الأخطاء، فقد يكون هناك في كثير من الأحيان نظم غير رسمية تكون أكثر ملائمة لحل بعض المشاكل الرقابية.

- الملائمة في الرقابة تعني أن النظام الرقابي يجب أن يكون متناسباً مع طبيعة النشاط وحجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
- الوضوح في الرقابة يعني أن الوسائل والإجراءات الرقابية يجب أن تكون واضحة وصریحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة.
- السرعة في كشف الانحرافات⁴³: هو أمر مهم في النظام الرقابي، حيث تعزز الكفاءة وتحد من الآثار السلبية الخطيرة للانحرافات، فالنظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء قبل حدوثها إذا أمكن ذلك ويمكن تلخيص هذه النقاط في ثلاثة أسس:
 - 1- سرعة الكشف: يتعلق بقدرة النظام الرقابي على رصد الانحرافات واكتشافها بشكل سريع .
 - 2- الوقاية من الانحرافات: بدلاً من الاكتفاء بكشف الانحرافات فقط، النظام الرقابي الأمثل يسعى لمنع حدوثها بالأساس.
 - 3- الاكتشاف المبكر: يعتبر الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها مبدأ مهم في النظام الرقابي الأمثل، حيث يمكن من إتخاذ تدابير لتصحيح الوضع وتجنب تفاقم المشكلة.باختصار، السرعة في كشف الانحرافات واتخاذ التدابير الوقائية والاكتشاف المبكر هي عناصر أساسية في النظام الرقابي الذي يهدف إلى تقليل الآثار السلبية، و ينبغي أن يُراعى في النظام الرقابي جميع مجالات المنظمة التي لها تأثير مباشر على نجاح عملياتها الرئيسية، مثل المبيعات، الإيرادات، المصروفات، مستويات المخزون، دوران العمل، وسلامة الأفراد⁴⁴.

الفرع الثاني: عوائق تحقيق التوازن بين الرقابة وتحسين الأداء

وفيما يلي بعض العوامل المؤثرة على تحقيق التوازن بين الرقابة وتحسين الأداء⁴⁵:

- 1- غياب الأهداف المحددة:

- في غياب الأهداف المحددة، لا يمكن للمنظمة مراقبة أداء موظفيها وتقييمهم وفقاً لمعدلات الإنتاج.
 - بدون أهداف محددة، تفتقد المنظمة المعايير والمؤشرات لتقييم الأداء، وبالتالي يكون لدى الموظفين نفس القيمة سواء كانوا ينجزون عملهم بشكل محدد أو لا ينجزونه على الإطلاق.
- 2- عدم المشاركة في الإدارة:
- عدم المشاركة في الإدارة يؤدي إلى ضعف مستوى التعاون والعمل الجماعي في المنظمة.
 - يتأثر حماس الموظفين للعمل بسبب عدم مشاركتهم في الإدارة ، عندما يكون هناك قلة من الشعور بالانتماء والتحفيز في العمل، فإن الحماس والإنتاجية قد تتأثر سلباً، مما يقلل من معدلات الإنتاج والأداء العام للمنظمة.
 - بشكل عام، عدم المشاركة في الإدارة يؤدي إلى تداعيات سلبية تشمل ضعف الشعور بالمسؤولية، وتدني الرضا، وانخفاض الحماس ومعدلات الإنتاج في المنظمة.
- 3- اختلاف مستويات الأداء:
- إرتباط مستوى أداء الموظف بالترقيات، العلاوات، المكافآت والحوافز المالية يؤثر بشكل واضح على تحفيز الأداء.
 - تمييز الموظفين حسب مستوى إنتاجيتهم يعزز عوامل التشجيع على الأداء، ويعزز المنافسة بين الموظفين لتحقيق أداء أفضل.
- 4- التسبب الإداري:
- التسبب الإداري يؤدي إلى ضياع ساعات العمل وتبديد جهود الموظفين في أعمال غير ضرورية، مما ينتج عنه انخفاض في معدلات الأداء.

● التسبب الإداري يسبب عدم الرضا لدى الموظفين، حيث يشعرون بعدم الاهتمام وعدم التقدير من قبل المسؤول، وهذا يؤثر على رغبتهم في تحقيق أداء متميز والالتزام بمهامهم بشكل كامل.

بشكل عام، التسبب الإداري يؤدي إلى تبديد جهود الموظفين وتراجع أدائهم، ويسبب عدم الرضا و الدخول في موجة الإحتجاجات.

بالإضافة إلى النقاط السابقة تواجه العملية الرقابية مقاومة⁴⁶ قوية من قبل المرؤوسين والعاملين، نظرًا لطبيعتها المعقدة والصعبة و تهدف الإدارة إلى فهم أسباب هذه المقاومة ومعالجتها، وتشمل هذه الأسباب:

1- مقاومة التغيير: قد يحدث تصعب عند تطبيق نظام رقابة جديد، حيث يمكن أن يعتبر الموظفون التغيير تهديدًا لوضعهم الحالي ويتمسكون بالطرق التقليدية.

2- الخوف من العواقب: قد يخشى المرؤوسون والعاملون من تعرضهم للانتقادات والعقوبات في حالة إكتشاف الإنحرافات أو الأخطاء، مما يجعلهم يقاومون الرقابة.

3- نقص المعرفة والتوعية: قد يكون هناك نقص في فهم المرؤوسين والعاملين لأهمية العملية الرقابية وفوائدها، مما يؤدي إلى مقاومتهم لها.

4- عدم الثقة في النظام الرقابي: إذا كان هناك شكوك في كفاءة أو عدالة النظام الرقابي، فقد ينشأ مستوى عالٍ من المقاومة من قبل المرؤوسين والعاملين.

المطلب الثالث: إستخدام التكنولوجيا في تعزيز الرقابة الإدارية

سنعالج المطلب الثالث من خلال فرعين الأول حول إدماج التكنولوجيا في المنظمات، والثاني حول أهم الإجراءات المتبعة لتنفيذ الرقابة الإدارية التكنولوجية.

الفرع الأول: إدماج التكنولوجيا في المنظمات

نتج عن إدماج التكنولوجيا في المنظمات العديد من التغيرات، والزيادة من فعالية الأداء التنظيمي ويمكن تحديد هذا الإدماج في النقاط التالية⁴⁷:

1- إعادة تعريف الحدود التنظيمية:

تشير إلى تغيير نطاق ونوعية النشاطات المنجزة داخل وخارج المؤسسة، كما تتطلب تلك التغييرات تعديلات جذرية في طرق وأدوات الإدارة التقليدية، بما في ذلك التأثيرات التنظيمية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والموارد البشرية وأنظمة المعلومات وعمليات التشغيل بشكل عام.

2- فصل العمل عن الموقع :

أتاحت التكنولوجيا فصل العمل عن الموقع الجغرافي بفضل البريد الإلكتروني والإنترنت والمحاضرات عن بعد بالفيديو، يمكن تحقيق التنسيق بين العاملين في مناطق مختلفة ، لذلك تلاشت أجزاء كبيرة من منظمات الأعمال التقليدية، حيث يتعامل الموردون والعملاء مع المنظمات عبر الإنترنت بشكل فوري وبالتالي لم تعد المنظمات مقيدة بمواقع جغرافية أو حدود تنظيمية لتقديم منتجاتها وخدماتها.

3- إعادة تنظيم تدفقات العمل :

أدت التكنولوجيا إلى إعادة تنظيم تدفقات العمل في المؤسسات حيث تم إستبدال الإجراءات اليدوية بالعمل الإلكتروني، مما أدى إلى تقليل التكاليف التشغيلية والتخلص من الأعمال الورقية الروتينية.

تحقق الرقابة الإلكترونية استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت، حيث يمكنها فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة بتكلفة أقل وفي وقت أقصر، كما توفر الرقابة الإلكترونية العديد من المزايا مثل التحكم الفعال في العمليات وتحليل البيانات وتحسين الأداء، وتعزيز الأمان والامتثال للقوانين والتشريعات⁴⁸، وتعزيز الشفافية والمساءلة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كما يلي:

- إمكانية نشر اللوائح الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقييمها إلكترونياً توفر فائدة كبيرة، فهذا يسمح بسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالإجراءات والمعايير، ويتيح للأفراد والمؤسسات إمكانية الاطلاع عليها وفهمها بسهولة.
- إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات و تعزيز التواصل، وتساهم في تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات.
- توفر الرقابة الإلكترونية نطاقاً واسعاً لانتشار المعلومات والمشاركة في المنظمة.
- بفضل الرقابة الإلكترونية، يمكن للموظفين الحصول على تحديثات عن السياسات والإجراءات والتغييرات في العمل.
- تتيح الرقابة الإلكترونية للموظفين المشاركة في صنع القرارات وتقديم الملاحظات والاقتراحات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

الفرع الثاني: أهم الإجراءات المتبعة لتنفيذ الرقابة الإدارية التكنولوجية

تنفيذ الرقابة الإدارية التكنولوجية ينطوي على إجراءات مهمة لضمان فعاليتها⁴⁹،

وتشمل:

- توفر الرقابة الإلكترونية إمكانية وضع أدلة أو نماذج واضحة لتنفيذ العمليات.
- من خلال وضع أدلة ونماذج واضحة، يمكن للموظفين الاطلاع على تفاصيل وتعليمات محددة لتنفيذ المهام بشكل صحيح، كما تعزز الجودة في التنفيذ.
- علاوة على ذلك، تعزز الأدلة والنماذج الوضوح والشفافية في المنظمة بحيث تكون المعلومات والإرشادات متاحة للجميع، مما يضمن تنفيذ العمليات بشكل موحد.
- تعني الرقابة على التدفقات القادمة للبيانات عبر الشبكات والوسائط الرقمية الأخرى القدرة على مراقبة ومراجعة البيانات التي يتم إرسالها واستقبالها عبر الشبكات الإلكترونية، ويهدف ذلك إلى ضمان سلامة وأمان المعلومات وحمايتها من التهديدات والاختراقات الإلكترونية.

- بشكل عام تساهم الرقابة على التدفقات القادمة للبيانات في تعزيز أمن المعلومات والتحكم في العمليات والتحسين المستمر لأداء المنظمة.
- التوجيه الإيجابي وتدارك الأخطاء وتصحيحها بطريقة مناسبة وفورية دون الرجوع لنقطة البدء وعدم تكرارها مستقبلاً هو جزء أساسي من عملية الرقابة الإدارية.
- طريقة التصحيح المناسبة تعتمد على طبيعة الخطأ وأهميته.

خاتمة:

من خلال المفاهيم والتحليل النظري لكل من الرقابة الإدارية والأداء التنظيمي داخل المنظمات، نرى أن الرقابة الإدارية تعتبر ميزة مهمة لتحسين وتطوير الأداء في المؤسسات من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير الوظائف، كما تساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة وجودة أداء العمل في المؤسسات، و تعتمد الرقابة الإدارية على استخدام أساليب وطرق تدعم متطلبات الإدارة وتعزز الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي تلعبه خاصة بعد تدعيمها بالتكنولوجيا (الرقابة الإدارية التكنولوجية)، والمتمثل في تقليل التكاليف وتوفير السرعة والجهد، وتحول الاهتمام نحو إدارة صفر ورقة.

إضافة إلى ما تضمنته خاتمة المقال من بعض النتائج سننتقل إلى الإقتراحات الهامة

والمهمة حول الرقابة الإدارية والأداء التنظيمي:

أهم الإقتراحات:

- يجب على الإدارة التعامل مع المعوقات التي تواجهها ومعالجتها بشكل فعال لتعزيز قبول وتطبيق العملية الرقابية، من خلال توعية الموظفين بأهمية العملية الرقابية والفوائد التي يمكن أن تعود عليهم.
- تخفيف المخاوف وزيادة الدعم والتعاون كما ينبغي أن توفر الإدارة التدريب والمهارات اللازمة للمرؤوسين والعاملين لتنفيذ العملية الرقابية بفعالية وثقة.

- الإفراط في الرقابة: يشير إلى ممارسة رقابة مفرطة من قبل الإدارة، مما يؤدي إلى آثار سلبية:

- تقييد حرية الموظفين وعدم إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ قراراتهم الذاتية .
- تكبد الوقت والجهد الإضافي للمراجعة والتدقيق المستمر.
- إحباط الموظفين وتقليل رغبتهم في التحسين والابتكار.
- تأثير سلبي على التفاعل الفريقي والعمل الجماعي.
- نقص المرونة: يشير إلى رفض الموظفين لعملية الرقابة عندما تكون المعايير صارمة وموثقة وموضوعية، إذ ينشأ هذا الرفض من خوف الأفراد من كشف النتائج السلبية لأعمالهم وجهودهم ومهاراتهم.

الهوامش:

- 1 زهرة عزيز، ليليا بن صويلح، الإستثمار في راس المال البشري كخيار إستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة المجتمع والريضة، المجلد 4، العدد 2، 2021، ص1.
- 2 بورية طارق- الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص6
- 3 هاني فرحان الشرعة - أثر العوامل التنظيمية في فعالية الرقابة الإدارية في ديوان الخاسبة الأردني، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، 2012، ص ص 38-39.
- 4 معجم اللغة العربية، 2005، ص 10
- 5 تاريخ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B1%D9%82%D8%A7%D8> الزيارة 2023-05-25
- 6 سمير محمد راغب شاهين، ماجد محمد عبد السلام الفرا - واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص24.
- 7 ساري حورية، الرقابة الإدارية كآلية متكاملة لتفعيل جودة خدمات المرفق العمومي، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 7، العدد2022، 1، ص 1449.
- 8 بودانة كمال - دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه تخصص علم إجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 57-58
- 9 محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، دون ط، 2014، ص ص 135-136-137.
- 10 عبد الجليل محمد حسن إدريس، أثر الإدارة العلمية الحديثة في تطوير التخصصات العلمية بالجامعة السعودية (دراسة حالة الجامعات السعودية الناشئة جامعة المجمعة الرياض)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 14، 2020، ص 83.

- 11 المرجع نفسه - (2) Ibid.
- 12 هاني فرحان الشرعة، مرجع سابق، ص 27.
- 13 عكوشي عبد القادر - التنظيم في المؤسسة الإدارية المحلية دراسة ميدانية ببلدية العفرون ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 17.
- 14 تمارا بسام الخطيب- مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير تخصص محاسبة في إدارة الأعمال ، 2015، ص 14.
- 15 أحمد إبراهيم محمد الشمري، أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الإهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 50، 2022، ص 756.
- 16 أحمد عبد، الرقابة الإدارية نظرة من خلال الفكر والتطبيق، مجلة المدير العربي، المجلد 34، العدد 2021، ص 90.
- 17 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول التنظيم الإداري، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، دون ط، 2016، ص 19.
- 18 سمير محمد راغب شاهين، مرجع سابق، ص 24.
- 19 محمد محمود علاونة، مرجع سابق، ص ص 135-136-137.
- 20 أحمد إبراهيم محمد الشمري، مرجع سابق، ص 756.
- 21 هاني فرحان الشرعة ، مرجع سابق، ص 38-39.
- 22 بريش ريمة - الرقابة الإدارية على الجمعيات ذات المنفعة العامة، أطروحة دكتوراه، تخصص القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 28.
- 23 السعيد بلوم - الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (SONACOME)، رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 45.
- 24 حداد صونية ، الإدارة ودورها في تحسين الكفاءة التنظيمية، مجلة البراديجم ، العدد 2016، ص 107.
- 25 رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط 2004، ص 69.
- 26 معجم اللغة العربية، 2005، ص 10
- 27 حمدادو عمر، أحمد بخوش، إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 08، 2012، ص 150.
- 28 عادل غزالي، إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المنظمة المعاصرة قياس الأداء المعرفي: الأهمية والصعوبات، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07، العدد 2، 2016، ص 242.
- 29 عبد المللك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2001، ص 86.
- 30 موسى صادق دار عامر، أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، مجلة مؤتة للحوث والدراسات، المجلد 30، العدد 06، 2015، ص ص 349 - 350
- 31 لبوز إلياس - دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة - إتصالات الجزائر ، شركة سولغاز، مديريةية الشباب والرياضة - ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2016، ص 83.

- 32 عكوشي عبد القادر، مرجع سابق، ص 17.
- 33 بوقرة كمال، وزناجي بسام، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة في أثر المعوقات الثقافية)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، 2018، ص 134.
- 34 عذراء محسن عبد، إنعكاسات عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 103، 2018، ص 137.
- 35 أسماء فتحي سيد عبده، حسنين السيد طه، أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي (بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص 2.
- 36 مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 75 - 76
- 37 السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنية الأوراس، مجلة أداء المؤسسات، العدد 01، 2011، ص 30.
- 38 مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 72 - 73.
- 39 شيلي إلهام - دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2019، ص 94
- 40 مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، دون د ن، دون ط، 2018، ص 93.
- 41 قاسم كاظم حميد، سهاد كشكول عبد، إجراءات الرقابة الإدارية وعلاقتها في تقويم الأداء الوظيفي - بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب قسم الشركات -، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، 2018، ص 242.
- 42 بودانة كمال، مرجع سابق، ص 57 - 58.
- 43 غلوسي دلال - الرقابة الإدارية والتسيير الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تيسة-، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر، 2014، ص 97
- 44 أحمد فوزي مفلح أبو بكر - دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها وأفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2010، ص 36 .
- 45 حمدادو عمر، أحمد بخوش، مرجع سابق، ص 151.
- 46 غلوسي دلال، مرجع سابق، ص 98.
- 47 شيلي إلهام، مرجع سابق، ص 119.
- 48 خلاف وردة، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 6، العدد 3، 2021، ص ص 5 - 6
- 49 صبا الحسن، حسن البحري، الرقابة الإدارية ولحمة عن الرقابة الإدارية الإلكترونية، مجلة جامعة البعث، المجلد 43، العدد 15، 2021، ص 135.