

"الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية
المشاريع"

" Administrative control and its impact on the performance of
human resources in the Mohammed bin Rashid Enterprise
Development Corporation"

ملخص:

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 في الموارد البشرية 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 في الموارد البشرية، 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 في الموارد البشرية وتطوير قدراتهم، وتحسين إنتاجيتهم، وكذلك وجدت الدراسة أن الرقابة الإدارية تعمل على ضبط الأعمال، وتوجيه القدرات، وتعزيز دور العاملين في الموارد البشرية في إنجاح أهداف المنظمة، يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز الأداء لدى الموظفين في الموارد البشرية داخل المنظمة. ويمكن 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 في الموارد البشرية، 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 في الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الموارد البشرية

Abstract:

Management controlling is regarded as one of the most important areas of scientific research of the current era, as it is of great importance at the level of organizations in their various fields of government, non-government, and others. Studies and facts point to the importance of management controlling in improving the performance in human resources due to the outcome reached in these studies and research that compared the relationship between controlling and management. This study aimed to research about management controlling and its role in improving employees' performance in human resources. In addition to raising the employees' awareness of its importance in improving performance. The researcher intended to use the descriptive approach as it suit the study topic. Through this approach, the researcher studied management controlling, its definition, its role, its characteristics, its types, and its importance to the organization. The study, therefore, concluded that management controlling has an important role to play in improving employees' performance in human resources, developing their capabilities, and improving their productivity. The study also found that management controlling works to control actions, guide capacity and enhance the role of human resources personnel in the success of the organization's objectives. Performance can be improved through effective and targeted controlling programs aimed at enhancing employees' performance in human resources within the organization. Job performance within the organization can be improved by strengthening its staff training capacity through direct training programs that contribute to a better understanding of the role of controlling

within the organization in human resources. As professional training contributes to a better understanding of the role of controlling in the organization. The study also found that the causes of poor performance, productivity, and professional communication are the result of weak controlling and weak controlling programs carried out within its departments. The study also found that the systematic internal and external control by senior management of departments, programs, and projects could contribute to improving performance among human resources worker.

Keywords: management control, human resources.

الإطار العام للبحث:

المقدمة:

لقد عرف الإنسان فكرة الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي منذ العصور القديمة إلا أنه ما زال يكتنفها الغموض ويحيطها 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 الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسات والمنظمات بشتى أنواعها على حد سواء، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية وغير المالية، الإدارية وغير الإدارية، الفنية وغير الفنية عند تصميم برنامجها أو تطويرها.

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد، والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة لحادة التي تتعرض لها.

"وأن الرقابة الإدارية هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بهدف اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات (الغول، ٢٠١٣).

ومن ذلك فإن تنفيذ برامج الرقابة الإدارية المناسبة التي من شأنها أن تساهم في تعزيز وتحسين أداء الموظفين داخل المنظمات، والتي لها دور فاعل في تطوير قدرات المنظمة من خلال تحسين أداء الموظفين لديها.

مشكلة البحث:

تكونت فكرة الدراسة من رغبة الباحث في فهم الدور الرقابي وأثره على أداء الموظفين، والدراسة تتطلب بذلك الوصول إلى فهم لطبيعة الدور الرقابي، ولابد 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 اهدافها يعتبر من أهم الأمور على

الإطلاق، بل تعتبر أيضاً منحني إداري فاعل نحو الوصول إلى رؤية المنظمات وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. ولذلك وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة معرفة دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين في الموارد البشرية.

أهمية البحث:

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً شمل جميع مجالات الحياة الإنسانية وأثر بدوره على حياة الفرد ، فتعددت حاجاته الإنسانية وتنوعه بدرجة لم يسبق لها مثيل ، الأمر الذي أسفر عن ظهور منظمات عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات من سلع وخدمات ، إلا أن التزايد المضطرب في الحاجات الإنسانية يصطدم بندرة الموارد المتاحة ومن ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف ، ومن هنا تبرز أهمية الرقابة على الأداء في المنظمات سواء منظمات الأعمال التجارية أو المنظمات الحكومية، وفي الموارد البشرية فيها.

وتسليط الضوء على أهم المفاهيم الخاصة بالرقابة الإدارية من منظور أداء الموارد البشرية في المنظمات المختلفة ، ومن خلال المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها في مجال تقييم الأداء والأساليب المقترحة لرفع كفاءة الأداء .

أسئلة البحث:

عمل الباحث على الإجابة عن التساؤلات التالية ضمن سياق البحث:

- ما هي الرقابة الإدارية؟ وما أهميتها؟ وما الخصائص والمبادئ التي تبنى عليها، ومستويات الرقابة؟
- ما هي مفهوم الأداء، عناصره وأهميته.
- ما العلاقة بين الرقابة الإدارية والموارد البشرية؟ وما واقعها في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع؟

أهداف البحث:

عمل الباحث على تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح ماهية الرقابة الإدارية عن طريق توضيح ما يلي:
 - مفهوم الرقابة الإدارية.
 - أهمية الرقابة الإدارية.
 - أهداف الرقابة الإدارية ومبادئها.
 - خصائص الرقابة الإدارية.
- توضيح ماهية مفهوم الأداء عن طريق توضيح ما يلي:
 - مفهوم أداء الموارد البشرية.
 - عناصر أداء الموارد البشرية.
 - أهمية أداء الموارد البشرية.
- توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية والموارد البشرية.
- توضيح الرقابة الإدارية والموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع.

منهج البحث:

اتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي، وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

مصطلحات البحث:

الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية بأنها تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع (القطار، ٢٠١٣).

إدارة الموارد البشرية: هي الوظيفة التي تختص في تنظيم إمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء (الزغبى، ٢٠١٣، ص ٥٦).

أداء الموارد البشرية:

هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال، وبالتالي فإن أداء المورد البشري هو الجهد الفعلي الذي يقوم به العامل والأنشطة التي يؤديها والواجبات التي يتحملها والتي يمكن من خلالها الحكم على أدائه (قصاب، ٢٠٠٨).

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دور الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع.

الحدود الزمانية: اقتصر البحث على دور الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع. في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على دور الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع في الإمارات.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري للبحث:

الإطار النظري للرقابة الإدارية:

إن الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج ولا يمكن تحقيق أي شيء إلا ببذل الجهود التي تأتي بالنتائج وتطبيق هذا الاختبار الحقيقي على أي مدير يستلزم بالضرورة وجود معيار يمكن بواسطته تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا استدعى الأمر، وإذا كانت الوظائف الجوهرية الأخرى للإدارة أي التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه قد انجزت بطريقة تتميز بالكمال، فلا شك أن الحاجة للرقابة تكون محدودة للغاية، ولكن مثل هذا الأداء من النادر جدا حدوثه ولذا فمن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة وما يترتب عنها من انحرافات عن بعض الأهداف المنشودة. فقد يتضح أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه المرونة والتشكيل الغير السليم والتوجيه تعوزه الفعالية ومثل هذه الأسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات، وفي هذا الفصل سنتناول ماهية الرقابة الإدارية وما هي خصائصها وأهدافها (خيرى، ٢٠١٣).

تعريف الرقابة الإدارية:

عرفت الرقابة الإدارية أيضا بأنها عملية متابعة النشاطات للتأكد من أنه تم انجاز الأهداف حسب ما هو مخطط له ومعالجة أية انحرافات مهمة، والهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن النشاطات أنجزت بطريقة تحقق أهداف المنظمة (فتح الله وآخرون، ٢٠٢٠).

الرقابة هي وظيفة أساسية موجهة نحو الهدف للإدارة في المنظمة. فهي عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة للشركة لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطة المعتمدة وإذا لم يكن الأمر كذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الرقابة الإدارية هي عملية تمكن من التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفق الخطة المعتمدة والتعليمات الصادرة والمبادئ الموضوعية. بالإضافة إلى أن هذه الرقابة تضمن وجود استخدام فعال وجيد للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها. بحيث يقيس انحراف الأداء الفعلي عن الأداء القياسي، ويكشف أسباب هذه الانحرافات، وبالتالي السعي إلى اصلاحها.

إن يحتاج كل مدير إلى مراقبة وتقييم أنشطة موظفيه، ولإشارة فهذه العملية تمكن من التحكم في المستويات الدنيا والمتوسطة والعليا للإدارة.

ووفقاً لروبرت ج. موكلر: قام روبرت بإعطاء تعريف أكثر شمولاً للرقابة الإدارية إذ قال " يمكن تعريف الرقابة الإدارية أو بمعنى آخر 'التحكم الإداري، باعتباره مجهوداً منهجياً من جانب إدارة الأعمال لمقارنة الأداء بالمعايير أو الخطة أو الأهداف المحددة مسبقاً من أجل تحديد ما إذا كان الأداء يتماشى مع هذه المعايير، وذلك من أجل اتخاذ أي إجراء تصحيحي ضروري لرؤية ذلك الإنسان. بالإضافة إلى أنها تستخدم موارد الشركات الأخرى بأكثر الطرق فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف الشركة (حسن، ٢٠١٢).

ويرى الباحث: الرقابة الإدارية هي أحد مكونات العملية الإدارية داخل المنظمة التي تضمن أن العمل داخل المنظمة يتقدم كما هو مخطط له وأن المنظمة يمكنها الوصول إلى أهدافها الإنتاجية أو الخدمية.

أهمية الرقابة الإدارية:

تظهر أهمية الرقابة الإدارية من قدرتها على الربط بين الخطط، والبرامج، والقرارات المناسبة لتنفيذها وفق الأهداف، وفي إطار من التعليمات المحددة لذلك، من تأكدها أن الممارسة تتم بإتقان واقتصاد وسرعة مناسبة، وأن أهمية الرقابة الإدارية تأتي من

خلال ارتباطها بالمهام الإدارية للمنظمة، 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 (الطروانة، ٢٠١٠).

إن مهمة الرقابة لا تنحصر في التأكد من أن الأعمال تنفذ، بل يضاف إليها التأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل والطرق والأشكال، ويعطي النتائج المتوقعة في ظروف ممكنة، فمهمتها لا تقوم على الضبط والمنع والمساءلة فحسب، وإنما في تحديد أسباب الانحراف أو الخلل في الأداء، والتوجيه لتجنب وقوعها. ومن هنا تظهر أهميتها في التدخل في الإعداد والتخطيط السليم والمتابعة الواضحة. وهي عملية ملازمة للتخطيط، ضرورية في اتخاذ القرارات، عن طريق التغذية الراجعة، ومن خلال دراسة النتائج للأعمال السابقة، وإعطاء المعلومات والبيانات الدقيقة لتيسير الإعداد وبناء الخطط والبرامج على مرتكزات واستراتيجيات سليمة. وتكمن أهميتها أيضا في مراقبة الأداء ومتابعته لتفادي الأخطاء والسيطرة على تصحيحها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

تتمثل أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة في إبراز دورها كوسيلة فعالة لزيادة قدرة الإدارة على تعديل خططها الإستراتيجية بشكل مستمر استجابة للتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، وكذلك لإجراء عمليات التقييم والتقييم المستمر. حيث أنه يعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية ويعتبر اختباراً لأنه يعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية ويعتبر اختباراً. درجة توافق الخطط والأساليب 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 مناسبة ومتناسق بالشكل الصحيح مع الأهداف (الصقال وآخرون، ٢٠٠٧).

أيضا تتمحور أهمية الرقابة الادارية في مساعدة المديرين والمسؤولين على التحكم بالأخطاء المنجزة في الأعمال، بالإضافة إلى ذلك يتم الكشف عنها عند وقوعها لإيجاد حلول لها (قطيش، ٢٠١٣).

يمكن تلخيص أهمية الرقابة على انها ترتبط ارتباطا موثوقا بجميع وظائف العمليات الإدارية فهي تؤثر وتتأثر بها، وذلك نتيجة التفاعل المشترك بين هذه الوظائف من اجل تحقيق اهداف المنشأة.

بالإضافة إلى ما سبق، تكمن أهمية الرقابة في أنها عبارة عن نتيجة نهائية لجميع المهام المنجزة والوظائف الخاصة بالمنشأة. حيث انها تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة وطرق تنفيذها.

خصائص الرقابة الإدارية:

لكل وظيفة من وظائف الادارة الخمسة عدة ميزات.

سنذكر فيما يلي خصائص وميزات الرقابة الإدارية لكل منشأة:

١. الرقابة هي وظيفة نهائية: وظيفة تأتي بمجرد إجراء العروض في تأكيدات مع الخطط.
٢. الرقابة هي وظيفة منتشرة: إنها موجودة على جميع مستويات الإدارة وفي جميع أنواع الأعمال التجارية أو المنظمات غير التجارية، مما يعني أن المديرين ييؤدونها على جميع المستويات وفي جميع أنواع الاهتمامات.

٣. إن الرقابة تتطلع إلى الأمام: لأن التحكم الفعال غير ممكن بدون التحكم في الماضي. والتحكم دائماً في التطلع إلى المستقبل بحيث يمكن إجراء المتابعة كلما لزم الأمر. أيضاً تسعى للحصول على النتائج المخططة من المرؤوسين مما يمكّن المدير من السيطرة الفعالة على أنشطة المرؤوسين.
٤. الرقابة عملية ديناميكية: بما أن الرقابة تتطلب اتخاذ طرق مراجعة، يجب إجراء التغييرات حيثما كان ذلك ممكناً.
٥. ترتبط الرقابة بالتخطيط: التخطيط والرقابة هما وظيفتان لا يمكن فصلهما عن الإدارة. بدون تخطيط، يكون التحكم تمريناً لا معنى له وبدون التحكم أي الرقابة، سيكون التخطيط عديم الفائدة .
٦. الرقابة عملية مستمرة: لأنها تكمل دورة عملية الإدارة وتوفر الأساس لتحسين التخطيط في الدورة التالية (الوادي، ٢٠١٢).

مستويات الرقابة الإدارية:

الرقابة الاستراتيجية:

يستلزم هذا النوع من الرقابة مراقبة ومتابعة الظروف البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما يستلزم تقييم جوهر أو محتوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة وإبراز التنفيذ السليم للخطط الاستراتيجية. يتم إنشاء خطط التحكم التكتيكية والتشغيلية بمساعدة التحكم الاستراتيجي، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

الرقابة التكتيكية:

هو نوع من الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية تنفيذ الخطة التكتيكية، ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بعملية التنفيذ، وتتبع التقدم ومدى تحقيق الإدارات لأهدافها وبرامجها وميزانياتها، ومتابعة تقارير الخطة الأسبوعية والشهرية، ويمكننا القول إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

الرقابة التشغيلية:

يؤدي المديرون في المستويات الإدارية الأدنى هذا النوع من الرقابة من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، ومتابعة نتائج الأنشطة اليومية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، وإعداد الجداول الزمنية والميزانيات والقواعد والمخرجات المحددة التي يتم تخصيصها عادة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً في مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل (العامري، ٢٠١٢).

أهداف الرقابة الإدارية ومبادئها:

أهداف الرقابة الإدارية:

تكمن الأهداف المطلوبة من الرقابة الإدارية فيما يلي:

١. متابعة سير العمل وتقيده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط والبرامج في المؤسسة.

٢. تحديد الانحرافات وبيان أسبابها في وقت يسمح بتصحيح خطوات العمل ووسائله، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيجاد الحلول الناجعة.
٣. التأكد من أن استخدام الموارد المادية والبشرية والتصرف فيها يتم وفق الخطط والبرامج المقررة.
٤. العمل على مبدأ التوفير في تكلفة التنفيذ في إطار نجاح الخطط والبرامج، مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات وفق الأهداف، وتحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة.
٥. القضاء على بعض المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء، كتدخل الاختصاصات، وتنازع السلطات، وطول الإجراءات.
٦. رفع مستوى الأداء في المنظمات، ذلك أنها تركز على العنصر البشري وأدائه.
٧. تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الانحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ، أو المعارضة لها.
٨. توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية المصالح، وحماية الصالح العام حيث أنه يعتبر محور الرقابة (الحربي، ٢٠٠٣).

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحساب حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ:

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين. وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.
- يجب ألا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.
- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.
- يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.
- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها. وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.
- أن تتجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية. فجرس الإنذار بالحريق لا يطفئ النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر، والتي تعكس فاعلية الرقابة (عبد المهدي، ٢٠١٥).

معوقات نجاح النظم الرقابية:

١. الرقابة الزائدة: حيث يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، وإذا زادت هذه الرقابة عن حد معين فإنهم يرفضونها .
٢. التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة .
٣. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي الوقت نفسه قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية .
٤. عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية .
٥. عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم (العميان، ٢٠١٤).

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية:

مفهوم الإداء:

"جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة" (عبد المطلب، ٢٠١٠).

عناصر أبعاد أداء الموارد البشرية:

جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الاداء من الاخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ (اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلا عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الأداء المقدم.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم او مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة او سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة (Blyton et al, 2017).

الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العالقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين. من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه

المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الادارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تالفي اوجه السلوك السلبي المشار إليها قصداً. (Ramdhani et al, 2017).

كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الاداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها انشطته، فعلى أساس الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو انشطته المعينة أو مزيج من هذه، وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

ومن الأمور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات اثناء العمل، بحيث ولا يتعدى قدرات وامكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لان ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton et al, 2017).

أهمية تقييم الأداء في الموارد البشرية:

تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط الآتية:

تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للوارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.

تحسن الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها.

اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدها: إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

إنجاز عملية النقل والترقية: يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته (بوقطف، ٢٠١٤، ص ٧٣).

معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة والتي يمكن أن تكون ارفدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليا.

تقييم المشرفين والمديرين: يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم (أسعد، ٢٠٠٨، ص ٣٧).

الرقابة الإدارية والموارد البشرية:

مراحل الرقابة على الموارد البشرية:

تحديد المعايير: والمعيار هو رقم أو مستوى جودة ينبغي تحقيقه.

قياس الأداء: وهو خاص بتقدير ما إذا كان الأداء الفعلي متفقاً مع المعايير، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط: للتحقق من توافق الأداء الفعلي مع المعياري (عدم وجود انحرافات) أو أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (وجود انحراف موجب) أو أن يكون الأداء سلبياً (وجود انحراف سلبي).

تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم: وذلك لتصحيح الأوضاع السلبية.

الأساليب الرقابية:

أسلوب الرقابة بالاستثناء: حيث يتم التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة.

الأساليب التقليدية في الرقابة: مثل الملاحظة الشخصية، التقارير، والموازنات التقديرية بأنواعها.

أساليب الرقابة المتخصصة: كتصميم البرامج بما تحويه من معلومات مطلوبة.

أساليب الرقابة الشاملة: مثل قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، رقابة المجالات الرئيسية، والتدقيق الداخلي والخارجي.

أثر الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية:

الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض. لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ

والإنجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي تلعب دوراً مهماً في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها. بعد تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للفروض الجزئية، وبعد تحقق هذه الفرضيات الجزئية المكونة للفرض العام "تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري" وعليه فإن الرقابة التنظيمية من خلال كل من التخصص الوظيفي والالتزام بالقواعد البيروقراطية ونظام الإشراف كلها تساهم في تنمية وتطوير المورد البشري (فريد وآخرون، ٢٠١٧).

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.

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 تهيأت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

أثر الرقابة الإدارية على العاملين في الموارد البشرية:

الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح، وليست الرقابة اصطلياً لأخطاء العاملين، وممارسة سبل السيطرة للتحكم غير المُجدي في أفراد المنشأة، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المنشأة .

فالرقابة الإدارية على الموارد البشرية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه، وتعتمد الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها.

وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها إحدى الوظائف الإدارية المهمة، والتي تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها.

وبالتالي يرى الصقال وسعيد (٢٠٠٧) تفترض أن نموذج البحث الافتراضية تساهم في توضيح العلاقة بين ظاهرة الفساد الإداري ومدى تأثير استخدام أنظمة الرقابة على تدفق المعلومات في المنظمة، ويساهم في تحديد مدى الانحراف عن المسار الذي وجدت من أجله تلك المنظمات وتأثيره على قدرة الإدارة العليا في اتخاذ قرارات حكيمة تجعل الانحراف 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 في العملية الرقابية كما جاء في أساساً تعتبر عنصراً 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 الإعتبارات تصنف المعلومات من وجهة نظر الإدارة إلى:

- المعلومات المحاسبية: ومصادرها من داخل المنظمة وتعكس العمليات والأنشطة والحقائق المتعلقة بالمجالات المالية
- المعلومات الإدارية: وهي معلومات ملخصة يتم من خلالها إبراز النتائج والإتجاهات التي تمثل موضوع اهتمام الإدارة وتصنف إلى معلومات إستراتيجية، تكتيكية، تشغيلية .

الرقابة الإدارية والموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع:

نبذة عن مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع:

يكن الجزء الأصعب من تأسيس الأعمال والمشاريع في بدايتها، وهو ما تؤمن به مؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب التي انبثقت عن دائرة التنمية الاقتصادية في دبي كقطاع مستقل ومتكامل الخدمات. تأسست مؤسسة الشيخ محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب عام ٢٠٠٢ لكي تصبح المصدر الرئيسي رافداً حيويًا يوفّر الدعم والمعلومات للشركات الصغيرة والمتوسطة الناشئة، وهي تقدم الدعم والتمكين لرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جميع المراحل، الأمر الذي يعد محوراً رئيسياً من محاور نجاح إمارة دبي على الصعيد الاقتصادي. سنتعرف في هذا البحث على أهداف مؤسسة محمد بن راشد لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأهم خدماتها.

عملت المؤسسة منذ تأسيسها على دعم مشاريع الشباب دبي من خلال تهيئة فرص المنافسة لهم لدخول سوق العمل بشكلٍ مثالي، وهي تستمر بتوفير تعاقدات حكومية لأعضائها بما يزيد عن مليار درهم إماراتي، إلى جانب دورها الأساسي في نشر ثقافة ريادة الأعمال بين المواطنين وتطوير مهاراتهم القيادية على أكمل وجه.

قانون رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٩ بشأن مؤسسة محمد بن راشد للمشروعات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة الحجم:

مادة (١)

يسمى هذا القانون (قانون إنشاء محمد بن راشد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٩ ."

المادة (٢)

يكون للكلمات والعبارات التالية، أينما وردت في هذا القانون، المعاني الموضحة، ما لم يقتض السياق معنى آخر:

الإمارة: إمارة دبي.

المجلس التنفيذي: المجلس التنفيذي للإمارة.

الدائرة: دائرة التنمية الاقتصادية.

المدير العام: مدير عام الدائرة.

المؤسسة: مؤسسة محمد بن راشد للمشروعات الصغيرة.

والمؤسسات المتوسطة الحجم.

المدير التنفيذي: المدير التنفيذي للمؤسسة.

البرنامج: برنامج حمدان بن محمد بن راشد لقادة الأعمال الشباب.

الشركات: الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

الأعضاء: الشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المسجلة في البرنامج.

مادة (٣)

يسري هذا القانون على مؤسسة محمد بن راشد لدعم المشاريع الشبابية التي تأسست بموجب المرسوم رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٢.

مؤسسة محمد بن راشد لدعم الشباب يستبدل "الشركات" بـ "محمد بن راشد مؤسسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة" وتحتفظ المؤسسة بشخصيتها الاعتبارية اللازمة لتحقيق أهدافها وتتبع للدائرة.

مادة (٤)

يكون المقر الرئيسي للمؤسسة في دبي. ومع ذلك، قد يكون لها فروع ومكاتب داخل وخارج الإمارة.

مادة (٥)

يبلغ رأس مال المؤسسة خمسين مليون درهم (٥٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠ درهم) يمكن جمعها بقرار من رئيس المجلس التنفيذي.

مادة (٦)

تعتمد المؤسسة:

١. تعزيز مكانة الإمارة كمركز ريادي للأعمال والمؤسسات.

٢. إنكفاء روح المبادرة وتشجيع أفكار الشباب الابتكارية وحثهم على العمل وممارسة النشاط الاقتصادي.

٣. تطوير وتنظيم البرامج والمبادرات الهادفة إلى تنمية المشاريع.

مادة (٧)

١. تتولى المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها المهام والاختصاصات الآتية:

٢. تطوير وتنفيذ وتحسين الخطط والسياسات الإستراتيجية التي توفر البرامج والمبادرات المتعلقة بتطوير المؤسسة بشكل دوري.

٣. وضع معايير تصنيف المؤسسة اللازمة.

٤. تحديد المجالات الرئيسية لدعم المؤسسات وتطوير وتنفيذ المبادرات ذات الصلة.
٥. تعزيز البيئة المناسبة لخلق فرص استثمارية لمؤسسات القطاعين العام والخاص.
٦. إنشاء وتطوير حاضنات الأعمال والمنشآت والمبادرات الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
٧. دراسة أوضاع المنشآت القائمة وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون نموها.
٨. وضع برامج توعوية لتشجيع إنشاء وتنمية المنشآت.
٩. إبرام العقود والاتفاقيات بالتنسيق مع البنوك والمؤسسات المالية لتسهيل حصول الأعضاء على خيارات التمويل المناسبة والتنسيق مع الموردين الخارجيين لتقديم خدمات الدعم والاستشارة للأعضاء.
١٠. تأسيس الشركات والاكتتاب فيها وتملك واستئجار العقارات والعقارات المنقولة.
١١. تولي أي واجبات أخرى قد تكون ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

المادة (٨)

١. يكون للمؤسسة مدير تنفيذي يصدر بتعيينه قرار من رئيس المجلس التنفيذي. يتولى المدير التنفيذي المهام والصلاحيات التالية:
٢. اقتراح السياسات واللوائح الداخلية التي تعزز تنفيذ البرامج والمبادرات ذات الصلة بتطوير المشاريع ورفعها إلى المدير العام لاعتمادها.
٣. اقتراح التشريعات الخاصة بعمل المؤسسة.
٤. صياغة وإحالة خطة العمل ومشروع الميزانية السنوية والحساب الختامي للمؤسسة إلى المدير العام للموافقة عليها.
٥. الإشراف على العمليات اليومية للمؤسسة.
٦. تمثيل المؤسسة أمام الغير وإبرام العقود والاتفاقيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
٧. تحقيق نتائج الأداء المرغوبة وإرسال تقارير الأداء إلى المدير العام.
٨. تولي أية مهام أخرى قد يكلفه بها المدير العام.

مادة (٩):

برنامج اسمه "برنامج حمدان بن محمد بن راشد ليتم إنشاء قادة الأعمال الشباب" في المؤسسة بهدف تعزيز روح المبادرة وتشجيع الشباب ورجال الأعمال الوطنيين وزيادة مساهمتهم في النشاط الاقتصادي في الإمارة عبر الآتي:

١. تقديم الدعم المالي والفني والقروض الكافية للأعضاء لتمكينهم من تأسيس وامتلاك المشاريع من خلال صندوق أنشئ خصيصاً لهذا الغرض لتقديم خدمات التمويل وفقاً للقواعد والأسس المعتمدة لدى المؤسسة في هذا الشأن.
٢. تأهيل الأعضاء وتدريبهم وإعدادهم لممارسة المهنة النشاط الاقتصادي وإدارة الأعمال.
٣. تقديم الاستشارات والدراسات حول الفرص المتاحة والأعمال.
٤. توعية الشباب بقيمة المبادرات الاستثمارية لاستفادة من الفرص والحوافز التي يوفرها البرنامج لأعضائه.

مادة (١٠)

تقوم المؤسسة بترخيص الأعضاء وفقاً لما تم اعتماده من قبل المتطلبات في هذا الصدد، مع مراعاة الشروط التالية:

١. يتعين على العضو دفع رسوم قدرها ١٠٠٠ درهم إماراتي لكل سنة من فترة الترخيص كرسوم ممارسة لمدة ثلاث (٣) سنوات من تاريخ أول ترخيص ممنوح للعضو. وبعد ذلك تستوفى الرسوم وفقاً للتشريعات المعمول بها في الإمارة عن ممارسة الأنشطة الاقتصادية فيها.
٢. لا يجوز تحصيل أي رسوم غير تلك المنصوص عليها في البند (١) من هذه المادة خلال السنوات الثلاث الأولى.

مادة (١١)

١. تنتقل إلى المؤسسة جميع الحقوق والالتزامات الواردة في لائحة الحوافز الخاصة بمؤسسة محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب.
٢. القواعد والإجراءات المعمول بها في مؤسسة محمد بن راشد تظل مؤسسة دعم المشاريع الشبابية "سارية المفعول بالقدر الذي تتماشى مع هذا القانون والقرارات الصادرة بموجبه.

مادة (١٢)

جميع الجهات والمؤسسات والشركات الحكومية المملوكة لـ يتعين على حكومة دبي أو التي تكتتب فيها حكومة دبي بأكثر من خمسين بالمائة (٥٠٪):

١. تخصيص ٥٪ من مشترياتها للسلع والخدمات التي يقدمها الأعضاء.
٢. إعطاء الأولوية للأعضاء عند تقديم عطاءات أو مزادات مع أي منهم، حيث لا يكون العرض المقدم من العضو أعلى أو أقل بنسبة ٥٪ من أفضل عرض تم تقديمه، من حيث الجودة والسعر.

مادة (١٣)

تتكون الموارد المالية للمؤسسة مما يلي:

١. الإعانات التي تخصص للمؤسسة من موازنة الدائرة.

٢. حصيلة استثمارات أموالها.

٣. رسوم الخدمات المقدمة.

٤. أي موارد أخرى قد يوافق عليها المجلس التنفيذي.

مادة (١٤)

تطبق المؤسسة الممارسات والمعايير المحاسبية المعتمدة لحكومة دبي على حساباتها وسجلاتها. تبدأ السنة المالية للمؤسسة في الأول من يناير وتنتهي في الحادي والثلاثين من ديسمبر من كل عام.

مادة (١٥)

١. تحل المؤسسة محل مؤسسة محمد بن راشد لدعم المشاريع الشبابية في حقوقها وواجباتها.
٢. ينتقل موظفو مؤسسة محمد بن راشد لدعم المشاريع الشبابية إلى المؤسسة ويحتفظون بحقوقهم المكتسبة. يخضع موظفو المؤسسة لقانون إدارة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم (٢٧) لسنة ٢٠٠٦.

مادة (١٦)

يصدر رئيس المجلس التنفيذي اللوائح والقرارات اللازمة لعمل هذا القانون حيز التنفيذ.

مادة (١٧)

المرسوم رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٢ بإنشاء "مؤسسة محمد بن راشد لدعم المشاريع الشبابية" ، الأمر الصادر عن حاكم دبي في ٢ أكتوبر ٢٠٠٢ بشأن دعم المشاريع الشبابية ، وكذلك أي نص بموجب أي تشريع آخر ، يجب أن مدى تناقضها مع هذه الاتفاقية ، تصبح لاغية وباطلة.

مادة (١٨)

أهداف مؤسسة بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

- ❖ تعزيز روح الابتكار والقيادة في جميع قطاعات الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ مساعدة رواد الأعمال على ترجمة أفكارهم وإبداعاتهم إلى إنجازات وأعمال ناجحة.
- ❖ توفير الدعم اللازم لمواطني دولة الإمارات العربية المتحدة من الشباب في جميع خطوات تأسيس أعمالهم، بدءاً من التخطيط للموارد المالية، وتبسيط الإجراءات الرسمية، وصولاً إلى مساعدتهم في تأسيس أعمالهم من البداية حتى اكتمال المشروع.
- ❖ توفير النصح والإرشاد في كافة الخطوات التي من شأنها إطلاق أعمالهم.

- ❖ التطبيق الفعال لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، و العمل على مراجعتها دورياً، وتعميمها على جميع المعنيين.
- ❖ العمل على تأسيس وتطبيق ومراجعة نظام إدارة الجودة، والتحسين المستمر من خلال تنفيذ ومراجعة عمليات ومبادرات تحسينية؛ بهدف تعزيز فعالية تطبيق النظام وفق متطلبات نظام إدارة الجودة.
- ❖ التوافق مع متطلبات برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ونموذج دبي للخدمات الحكومية، ومتطلبات نظام إدارة الجودة.
- ❖ التحسين المستمر للعمليات والخدمات، وضمان مطابقتها وفعاليتها بالشكل الامثل للنظام.
- ❖ تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير كافة الموارد اللازمة لتنفيذ ومراجعة هذه السياسة، والعمل على نشرها على كافة الفئات المعنية.
- ❖ استعراض وتحسين سياسة الجودة باستمرار من خلال المراجعات المستمرة وتعميمها على كافة المعنيين.
- ❖ الالتزام التام بجميع المتطلبات والقوانين الدولية والمحلية ومطابقة القوانين المؤسسية، والمتطلبات العامة.

واقع الرقابة الإدارية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع:

الرقابة على أداء مؤسسات الدولة هي مطلب حيوي لضمان شرعية قرارات وأعمال الإدارة العامة، وللتأكد من مشروعية القرارات والتصرفات الإدارية وحسن تنفيذها، وضمانة للحفاظ على حقوق الأفراد، وحسن سير المرافق العامة، وهناك أنواع رقابية تمارس على أعمال الإدارة الأردنية من جهات متعددة نعرضها مع بيان فرص التحسين اللازمة والتي تستجيب للتوجيهات.

هناك رقابة سياسية تمارسها السلطة التشريعية على عمل الإدارة العامة وإجهزتها وجميع مؤسساتها؛ لأن القرار الإداري يجب أن يُتخذ وفق الإجراءات التي يحددها القانون للحفاظ على عمل المؤسسات العامة وحمايتها مع مراعاة حقوق ومصالح المواطنين، والبرلمان له الحق في توجيه أسئلة لأي وزير عن وزارته أو طرحها أو التحقيق فيها وتحميلها المسؤولية من خلال حجب الثقة عن الحكومة أو أحد وزرائها.

يهدف دور الرقابة الإدارية في تنظيم الأعمال إلى إدارة الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتعلم والتطوير والعلاقات الصناعية وجو العمل في مجالات الاقتصاد والصحة والسلامة والازدهار وتلبية المتطلبات التنظيمية للموظفين وتكافؤ الفرص ولتطوير وتخطيط جميع القضايا الأخرى المتعلقة بعلاقة العمل.

يتعلق هذا بشكل أساسي بتمكين مرفق محمد بن راشد لتطوير الأعمال من تحقيق أهدافه المؤسسية وتقديم التوجيه والدعم في جميع الأمور المتعلقة بالموظفين. الهدف الرئيسي هو ضمان أن تلعب سياسات وممارسات التطوير المؤسسي لمنشأة محمد بن راشد فيما يتعلق بالتوظيف والتنمية البشرية وعلاقات الإدارة والعمل دوراً مهماً في دور الإدارة التنظيمية. حيث يحصل الناس على أقصى استفادة من إمكاناتهم ويدركون إمكاناتهم لصالح المنظمة وأنفسهم. إن أهمية العنصر البشري في المنظمات التي تدير التغيير بنجاح مضمنة بالفعل في سياسة أعمالها في إدارة الموارد البشرية، جنباً إلى جنب مع استراتيجياتها، وعملية التغيير الاستراتيجي في التعليم. علاقات العمل وحزم التعويضات والقضايا التشغيلية الأخرى التي لا تتعلق فقط بالموظفين العاملين،

والطريقة التي يرتبط بها الموظفون بشكل وثيق بطبيعة واتجاه الشركة ، ويمكن أن تكون وظيفة الإدارة التنظيمية في البداية المشاركة في التغيير ، ولكن أيضًا كعامل استقرار في المواقف التي يمكن أن يؤدي فيها التغيير. من أجل التأثير على الأهداف المهنية والتجارية ودعم مديري التغيير، يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير، و الطرق التي يمكن استخدامها لاحتواء المقاومة هناك وحتى الحصول على موافقتهم على أن هذا التغيير مرغوب فيه ، ويمكن تحقيق ذلك بالطرق التالية :

- يجب على الموظفين إدراك / فهم سبب التغيير
- يفهم الموظفون أهمية التغيير ، وفهم كيف سيساعد ذلك كل من الشركة والشركة على المدى الطويل والقصير
- الاعتراف بالأشخاص الذين يساهمون في التغيير
- إنشاء تغيير نظام الدعم
- دعم الأشخاص الرئيسيين في تغيير المنظمة
- تحديد الآثار
- تحديد وسائل قياس نجاح التغيير
- خطط لرصد التقدم المحرز في تنفيذ التغيير
- يجب فهم الخطوات الأولى للتغيير
- يتم وضع الخطط للحفاظ على تركيز الاهتمام على التغيير

يتم التعرف على الحاجة المحتملة لضبط التغيير بمرور الوقت ويمكن بسهولة تنفيذ التصميمات .

أخيرا يجب الإشارة إلى أن الرقابة الإدارية والموظفين يعتمدون بوضوح على حجم الشركة ونوع العمل والموظفين والدور المعطى لاستراتيجية الاستخدام والتشغيل، لا توجد نسبة قياسية لعدد مديري الموظفين من حيث عدد موظفي الشركة أو المؤسسة، تتأثر النسبة بجميع العوامل المذكورة أعلاه ولا يمكن تحديدها إلا تجريبياً من خلال تحليل أي نوع من الخدمات المطلوبة ومن ثم تحديد مدى تقديمها إما للمديرين التنفيذيين التفرغين للشركة نفسها أو من قبل هيئات أو خبراء استشاريين خارجيين، مدى تأثير الشركة أو المؤسسة على أن الإدارة هي المسؤولة الرئيسية للمشرفين وقادة الفريق ، لا يؤثر فقط على عدد المشرفين على الموارد البشرية ، بل يؤثر أيضًا على طبيعة التوجيه والدعم للخدمات التي يقدمونها (أبو ناصر ، ٢٠١٢).

واقع الموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع:

تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في توظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم في النهاية حتى يتمكنوا من تحقيق هدفها. يتضمن ذلك أيضًا حل المشكلة التي تحدث بين الموظفين. بعبارة بسيطة، يتعامل قسم الموارد البشرية مع الموظفين ومشاكلهم. لا يمكن إنتاج أي منتج أو خدمة ويمكن للشركة أن تعمل بسلاسة برأس المال وحده. المطلب الرئيسي الآخر هو قسم الموارد البشرية. يمكن صنع منتج أو خدمة بواسطة الآلات والتكنولوجيا، لكنها تتطلب مدخلات بشرية. العنصر الأكثر تأثيرًا هو القوة العاملة لأي نوع من الإنتاج. يتطلب مرفق محمد بن راشد لتطوير الأعمال أنواعاً مختلفة من الموارد البشرية. تدير بعض المؤسسات موظفيها أو موظفيها في المستوى الأدنى بنفس طريقة إدارة موظفيها في المستوى الأعلى، ولكن يتم تعيين كل مجموعة بشكل مختلف ويتم اختيارها وفقاً لمعايير مختلفة. يحضرون برامج تدريبية مختلفة ويتقاضون رواتبهم بشكل مختلف. إذا كانت الشركة

تركز على خدمة العملاء، فيجب عليها تطوير مهارات وسلوكيات خدمة العملاء في جميع الوظائف التي تواجه العملاء. ومع ذلك، فإن استراتيجيات مؤسسة محمد بن راشد لتطوير مشاريع محددة في التوظيف والاختيار والتدريب ومكافأة الوظائف المختلفة لها استراتيجية محددة لقسم الموارد البشرية والتي لها تأثير مباشر على تنفيذ سياسات الموارد البشرية في المؤسسة. ترتبط استراتيجية الموارد البشرية بنوع الشركة وهدف الشركة وفي النهاية مهمة الشركة ورؤيتها. أنشطة الموارد البشرية هي المهمة التي تتطلب استراتيجية تضمن الاستخدام السليم للموارد، وكذلك الأدوات التي يمكن أن تضمن أقصى إنتاجية للشركة.

يمكن أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية محفزة لإنتاجها ومرضية للعرض، ولكن كيف يمكننا التأكد من تنفيذها، تعد استراتيجيات الموارد البشرية هي أفضل طريقة لإلهام العمال وضمان أقصى إنتاجية. تتمثل طريقة تحسين إنتاجية الموظفين في تطوير عدة أنواع من المساعدات المالية وغير المالية، مثل المكافآت والتقدير. أن هذه غالباً ما تكون بمثابة مصدر إلهام للموظفين للعمل بمزيد من الجهد وتحقيق الحوافز المقترحة.

يلعب مدير الموارد البشرية دوراً مهماً في تحديد الإستراتيجية التنظيمية التي يمكن أن تقود المنظمة إلى النجاح أو الفشل. لذلك فإن الاستراتيجية المثالية مطلوبة عند النظر إلى نوع العمل أو الشركة. هناك شيان يجب أن تفكر فيهما، سواء كانا يدعمان أفعالنا أم لا. الاعتبار الثاني هو أنها خطة مثالية يمكن تنفيذها. يمكن قياس تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء مباشرة باستخدام أدوات مختلفة. تقول النظرية أيضاً أن التقييم من قبل المشرف أو الزميل أو الموظف أو عينات العمل المحاكاة أو المعايير الصعبة يجب أن يؤخذ في الاعتبار. أيضاً، يجب ألا تكون عملية التقييم بأكملها في يد شخص واحد. هذا يعني أنه يجب اتباع نهج منظم. قد تكون هناك أيضاً بعض العقبات أو القيود المرهقة التي قد تكون سبباً لتقييم الأداء غير الصحيح، وفي نفس الوقت قد يكون سبباً في الإعداد الاستراتيجي غير الصحيح تشير الأدبيات إلى أن الدراسات التي أجريت على أداء استراتيجيات الموارد البشرية لم تشر إلى معنى محدد ودقيق لهيكل الأداء التنظيمي. استخدمت بعض الدراسات المقاييس الرياضية وأداء الأعمال المحسوب، مثل: احتياجات الموظفين واحتياجات العملاء والتعليقات من المديرين على أداء الشركة وسلوك الموظف تجاه المنظمة والجوانب السلوكية الأخرى. ترتبط بعض المؤشرات بالأداء التنظيمي، ويستخدم الباحثون العديد من المؤشرات أو المتغيرات لتقييم هذا الهيكل.

لذلك، يجب أن يكون نجاح إدارة شؤون الموظفين في المنظمة مستداماً. هذا يعني أن المنافسين لا يحتاجون إليها في هذه الصناعة. السبب الرئيسي لذلك هو أن المظهر غير مرئي مثل عوامل الإنتاج الأخرى. لضمان أقصى إنتاجية في إدارة الموارد البشرية، من المهم القيام بذلك بطريقة مقبولة.

لا يمكن تفويض ضرورة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأعمال، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن البشر هم القوة الدافعة وراء أي منظمة. في هذا الصدد، يجب أن تكون مؤسسة محمد بن راشد لتتمة المشاريع قادرة على تنفيذ أفكار الموارد البشرية الاستراتيجية جيدة التخطيط والمدروسة والتي سيتم تنفيذها لتتسق وتوجيه رأس المال البشري إلى زيادة الإنتاجية، ستسمح إستراتيجية ملموسة للموارد البشرية للشركة بفهم جيد لعمالها والعمل بسلام، وكذلك بطريقة مفيدة للطرفين مع مجتمعها المضيف. أثر البحث بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية على النقاش الأكاديمي والعاملين لأكثر من ثلاثة عقود. ومع ذلك، فإن معظم الأبحاث والمنشورات في مجال إدارة الموارد البشرية أعطت مفهوماً للممارسات الفردية، والذي يشير إلى ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على عمل ومواقف وأداء الموظفين. يركزون على العديد من الممارسات الأساسية

وبالتالي يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، على سبيل المثال ب- تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. استراتيجيات الإدارة ونتائج الأداء تتشكل هذه الممارسات من خلال سبع ممارسات لإدارة الموارد البشرية. تم تصميم هذه الممارسات لزيادة الأداء التنظيمي وتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية (خليل، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة أحمد (٢٠١٦) إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق انضباط العاملين والحد من التسبب الإداري، ونظام الرقابة الفعال الذي يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي استنادا على مصادر البيانات الأولية والثانوية، واعتمدت الدراسة على سحب عينة عشوائية وبلغ عددها ١٥٠ من الموظفين بوزارة المالية ولاية الجزيرة عن إستبانة تم إعدادها بواسطة الباحث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الرقابة ضرورية ومهمة للتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف في الوزارة، كما تساهم في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وتهدف إلى منع تكرار حدوثها مستقبلا، والنظام الرقابي في الوزارة يساهم في تحقيق كفاءة الأداء، من خلال التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية، ومراقبة تطبيق القوانين واللوائح والقرارات، ومد العاملين بنوع من التغذية العكسية لتفادي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.

اهتمام النظام الرقابي في الوزارة بمراقبة تنفيذ بنود الميزانية ومراجعة عمليات الصرف، وقلة اهتمام المديرين باستخدام أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة الأداء، وأسلوب التفتيش للتحقق من سلامة الأداء، وتكوين لجان التحقيق والمحاسبة الإدارية.

هدفت دراسة محسن (٢٠١٧) إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، المسيلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على عينة عشوائية بلغ عددها ٥٠ من العاملين (الموظفين، الإداريين) بجامعة المسيلة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعتبر الرقابة الإدارية أبرز الطرق لتقييم الأداء، وتقييم الأداء يكشف الانحرافات ويمكن من الوصول إلى أفضل النتائج، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية بأبعادها على تقييم أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تم إثباتها صحيحة.

هدفت دراسة حسناء (٢٠١٥) إلى التعرف على أثر الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على العينة العشوائية البالغ عددها ٤٨ من العمال والموظفين في مؤسسة نفضال.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين مسؤولية الرقابة وأداء الموارد البشرية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرقابة الداخلية وفقا للبيانات الشخصية، وتوجد علاقة بين تطبيق نظام الرقابة الداخلية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال.

هدفت دراسة أبو جليدة (٢٠١٨) إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشملت مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد

وشركة ليبيا (والبالغ عددهم ٨٦٠) فرداء، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، واعتمد الباحث على العينة العشوائية والبالغ عددها (٢٩٣).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير، التحفيز ، تقييم الأداء) على المتغير التابع أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير، التحفيز ، تقييم الأداء) على المتغير التابع جودة العمل في شركات الاتصالات الليبية، وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير، التحفيز ، تقييم الأداء) على المتغير التابع الالتزام في شركات الاتصالات الليبية، وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير، التحفيز ، تقييم الأداء) على المتغير التابع كمية العمل المنجز في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت دراسة لايقة (٢٠١٣) إلى التعرف على دور الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية دراسة مقارنة بين المشافي العامة والخاصة في الساحل السوري، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في مشفى الأسد الجامعي في مدينة اللاذقية ويبلغ عددهم ١٢٠٠ إداري، والإداريين في مشفى الأسد في مدينة جبلة ويبلغ عددهم ٣٤٠ إداري.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية، وإن لعنصر الاختبار والمقارنة الأثر الأكبر في رفع فعالية الأداء إذ تبين أن لهذا العنصر أثرا موجبا في الإداء وهو يحدد الأثر الأكبر بين المتغيرات في رفع الأداء في المشافي السورية، إذا إن التغيير في أسلوب الاختبار والمقارنة ٣٢,١ من التغيرات في الأداء بالاتجاه الموجب ، ودور الرقابة في رفع الأداء له الأثر الأكبر في القطاع الخاص بالنسبة للمشافي السورية إذ تظهر معاملات الارتباط دوما قيما أكبر عند القطاع العام على حساب القطاع الخاص.

الخاتمة:

من خلال بحثنا المتواضع بعنوان "دور الرقابة في تحسين أداء العاملين في الموارد البشرية في مؤسسة محمد بن راشد للتنمية المشاريع" خلصنا إلى أن الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة الأساسية ، وكذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه ، وهي عملية تقييم النشاط الفعلي للمنظمة، ومقارنتها بالنشاط الإداري المخطط له ، ثم تحديد ووصف المفصليات من أجل اتخاذ ما هو مطلوب لعلاج المفصليات ، تتمثل الوظيفة في متابعة أداء وأنشطة المنظمة للتأكد من أن النتائج التي من خلالها يرفعون من أدائهم ، حيث يكون العاملين قادرين على رفع أدائهم من خلال أنظمة التحكم وهذا ما تؤكد الفرضيات والفرضيات العامة لذلك من الضروري التحكم في تأثير هذا المفهوم الواسع على الأداء وكيف يحدث ذلك.

كما إن العملية الرقابية هي عكس ما يتخيله البعض أنها تتبع التنفيذ حيث إنها تهتم بالأخطاء والانحرافات فقط، ولكنها بمعناها الحديث هي الأساس والأسلوب التنظيمي للمؤسسة، والتي من خلالها تتحكم وترفع مستوى أداء العاملين ويساهم بشكل فعال في زيادة الكفاءة هي عملية مستمرة من بداية التخطيط حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، أي متأصلة في هذا التنفيذ والتنبؤ بما سيحدث، حيث أنها مرتبطة بجميع العمليات. لذلك، لا يمكن لعملية الرقابة أن تحقق نتائج جيدة في تقييم الأداء ما لم تعتمد على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن وواضح ودقيق يتماشى مع جميع الوظائف في المؤسسة وفق الأساليب والوسائل

المتطورة التي تعتمد على الحداثة وتكنولوجيا. ورغم ذلك لا ننسى بعض سلبيات هذه العملية إلا إذا تم تطبيقها بشكل غير صحيح مما يحد من إبداع العمال وقد يشعر بأنه يخضع للمراقبة والتقييم بشكل خاطئ. وبالتالي وكنتيجة عامة يمكن القول إن الرقابة في المنظمة ضرورية وأنه يتم ممارستها بطرق علمية معقولة ومدروسة جيداً، بحيث يتم استكمال استمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجها. والفعالية، وهذا ما يظهره الجانب الميداني.

النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا حول موضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع في :

- للرقابة الإدارية دور في زيادة الكفاءة
- للرقابة الإدارية دور في تحسين كفاءة الإنتاج
- قناعة أعضاء المؤسسة بأن الرقابة الإدارية وتطبيقها في المؤسسة يتوافقان مع متطلباتهم من التفويض والمتابعة.
- اعتبار الرقابة عنصراً هاماً في تطوير المنتج وفعاليتته.
- إن تعزيز مستوى الرقابة لدى الموارد البشرية داخل المنظمات يسهم بشكل فاعل في تعزيز أدائهم، وتحسين مستوى إنتاجهم، وتعزيز الخدمات بما يخدم المنظمات ومصالحها.
- إن عدم الإدراك لأهمية الرقابة الإدارية داخل المنظمات يؤدي إلى انخفاض أداء الموارد البشرية بما يشكل خطراً على المنظمة ومصالحها.

التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها والتي تناولنا فيها موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة وهو الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع وجدنا مجموعة من الاقتراحات على النحو التالي:

- ضرورة إيلاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- من الضروري مواكبة التطورات الخاصة في مجال الرقابة من خلال الاتصال بالهيئات والمؤسسات المتقدمة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ضرورة إنشاء نظام رقابة يتناسب مع جميع الوظائف والمهن في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ضرورة اعتماد عملية الرقابة على الوسائل والتقنيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد للأداء ورفع مستوى الإنتاج داخل المؤسسة.
- يمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ برامج رقابية ذات فعالية وموجهة في سبيل تعزيز أداء لدى الموارد البشرية.
- يمكن تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمات من خلال تعزيز قدراتها من خلال تدريب الموارد البشرية على الأساليب الحديثة في العمل.

المراجع العربية:

١. أحمد، محمد البدوي. (٢٠١٦). دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم إدارة الأعمال، ولاية الجزيرة، السودان.
٢. محسن، شامي. (٢٠١٧). أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
٣. حسناء، عروب. (٢٠١٥). أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية دراسة حالة مركز الزيت بلفطال، وحدة تقرت، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
٤. أبو جليدة، سعيد سمير. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان.
٥. الزغبى، حسين. (٢٠١٣). دليل المنظمات غير الربحية، الأردن، عمان، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني.
٦. قصاب، إيمان. (٢٠٠٨). أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي، تخصص علوم التسيير، جامعة حلب.
٧. العطار، محمد. (٢٠١٣). مفهوم الرقابة الإدارية، موقع الإدارة، بوابة الخيام للنشر.
٨. خيرى، أسامة. (٢٠١٣). الإدارة العامة، ط١، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان.
٩. حسن، رواءة محمد. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. قطيش، عبد اللطيف. (٢٠١٣). الإدارة العامة بين النظرية إلى التطبيق، ط١، الحلبي الحقوقية، بيروت.
١١. الوادي، مجمود حسين. (٢٠١٢). التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. عبد المهدي، ماجد. (٢٠١٥). مساعدة إدارة المنظمات وأسس إدارتها، ط٢.
١٣. فتح الله، البراني، على امين قي، ناصر حبتور. (٢٠٢٠). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، المجلد ٤، العدد ١.
١٤. عبد المطلب، سامح. (٢٠١٠). إدارة الأفراد، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
١٥. فريد وآخرون، محمد. (٢٠١٧). مبادئ الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية.
١٦. العميان، حمود سلمان. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال، ط١، وائل للنشر، عمان.
١٧. أبو ناصر، مدحت. (٢٠١٢). الأداء الإداري، ط١، القاهرة، مصدر، دار النشر.
١٨. خليل، موسى. (٢٠١٥). الإدارة المعاصرة، ط١، بيروت لبنان، دار النشر، ٢٠١٥.
١٩. الطراونة، حسين. (٢٠١٠). مبادئ الرقابة الإدارية، كلية المال الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، جرش.

٢٠. الحربي، أحمد بن صالح بن هليل. (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، جامعة نايف العربية للعلوم.
٢١. العامري، محمد بن علي شيبان. (٢٠١٣). التنمية الإدارية، قياس وتقويم الأداء، برنامج تدريب المدربين، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٢. الصقال، احمد هاشم. (٢٠٠٧). دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد، قسم تقويم الأداء، وزارة التجارة.
٢٣. المادة من ١٨:١ من القانون الإماراتي رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٩ بشأن مؤسسة محمد بن راشد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
٢٤. الغول، رشا. (٢٠١٣). التقييم الذاتي للرقابة، مكتبة الوفاء القانونية، ط١، مصر.
٢٥. أسعد، أحمد، محمد عكاشة. (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
٢٦. بوقطف، محمود. (٢٠١٤). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة بسكرة. الجزائر.
٢٧. تم الاسترجاع من الموقع الرسمي للمؤسسة، <http://www.sme.ae/arabic/Pages/default.aspx>

المراجع الإنجليزية:

١. Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
٢. Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. International Business Management, 11(3).