

العملية الرقابية وأهميتها في الحد من السلوكيات الانحرافية في المؤسسة د.توفيق درويش، جامعة محمد لامين دباغين سطيف2- الجزائر

**Types of control and their importance in reducing deviant behaviors
Dr. derouiche toufik, University mohamed lamin debbaghine setif2,
Algeria.**

ملخص: إن عملية الرقابة في أي مؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها لها من الأهمية الكبيرة في الحد من السلوكيات الانحرافية والأخطاء وتصحيحها ومعالجتها بما هو متاح من صلاحيات وإمكانيات، ونظرًا لاختلاف الأفراد الممارس عليهم الرقابة من حيث خصوصيتهم الوظيفية، والشخصية وقناعاتهم وثقافتهم وظروف العمل التي يعملون بها، يتطلب اختيار طريقة مناسبة تتوافق مع هذه الاختلافات.

فكثيرًا ما نجد تذمر ومعارضة العمال لنوعية الرقابة المتبعة في المؤسسة مما جعل منها عملية غير فعالة وغير مجدية وفي كثير من الأحيان تأتي بنتائج عكسية، بالإضافة إلى صعوبات ميدانية في تطبيقها، ولذلك لا بد من حسن اختيار القائمين بعملية الرقابة وتدريبهم وتوجيههم التوجيه السليم والمناسب لطبيعة خصوصية المؤسسة والعاملين بها، وهذا ما سنحاول التركيز عليه في هذا المقال بالتطرق لمفهوم الرقابة وأهميتها وأهم الأنواع الرقابية محاولين إبراز الفئات والظروف المناسبة لتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: مفهوم الرقابة، أهمية الرقابة، أهداف الرقابة، أنواع الرقابة، السلوك الانحرافي.

ABSTRACT: The process of control in any institution, of any kind and activity, has a great importance in reducing and addressing them with the available powers and capabilities; and because of the different types of workers in terms of their functional and personal features, their convictions, and their culture and the circumstances of the work they do, all of that requires choosing an appropriate method that corresponds to these differences, we often find complaints and opposition of the workers to the supervision followed quality in the institution, which would make it ineffective, useless and often counterproductive, in addition to that, there are other difficulties related to the application of this process which require the selection, training and guidance of the supervisors of this procedure as well as the good monitoring of those supervisors to be congruent with the special nature of the institution and its personnel, this is what we will try to focus on in this article by addressing the concept of oversight and its importance, and the most important types of oversight in attempt to highlight the categories and the appropriate conditions for its application.

key words: The concept of censorship, The importance of censorship, The objectives of oversight, Types of control, Behavior.

مقدمة:

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المحددة يرتبط بمدى الانسجام والتناغم بين مجموعة من العناصر والإمكانيات المادية والمعنوية، متمثلة في الإمكانيات المادية المتاحة، والخطط والأهداف والتشريعات القانونية، والموارد البشرية وكفاءتها وثقافتها والتزامها بالمعايير الوظيفية لأداء المهام الموكلة لهم، ومن أجل تحقيق هذا الانسجام لابد من وجود نظام رقابي فعال يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي تعيق الوصول إليها. ولذلك فالرقابة عملية ضرورية لكل مؤسسة حتى يتسنى لها النجاح والفعالية المطلوبة لتحقيق أهدافها، فكل مؤسسة لها معاييرها الخاصة بها التي تحدد سلوك العاملين، ومستويات الأداء المطلوب تحقيقها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، ويتمثل دور الرقابة في منع التصرفات والسلوكيات التي لا تتوافق مع معايير السلوك ومستويات الأداء المرغوبة والمحددة، والإبقاء على الأساليب والسلوكيات المناسبة التي تتوافق مع المعايير المحددة للأداء، كما تعمل على تصحيح وتعديل أو إلغاء السلوكيات المسببة لتعطل العمل والإنجاز وتحقيق الأهداف، ولذلك تظهر أهمية العملية الرقابية في الحد من السلوكيات السلبية والانحرافات الوظيفية التي تعرقل السير الحسن للعمل والإنتاج وتعرقل تنفيذ الخطط المرسومة وتحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا النحو سيكون تناولنا لموضوع الرقابة كعملية لتحسين أداء العاملين وتصحيح جوانب النقص في مستوى الأداء ما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال التطرق لمفهوم الرقابة، أهدافها وأهميتها، أهم التقسيمات المختلفة للرقابة مع بيان مجالات تطبيقها حسب الضرورة.

1. ماهية الرقابة وطبيعتها:

نظرًا لأهمية العملية الرقابية سواءً من حيث متابعة تنفيذ النشاطات والمهام وفق ما هو محدد في الخطة أو المعايير المتفق عليها للأداء، أو من حيث مساهمتها في تصحيح وتعديل الأخطاء التي يقع فيها العاملين خلال أدائهم لوظائفهم، أو من حيث إعادة النظر في المعايير والخطة والأهداف بناءً على المستجدات والمتغيرات التي لم تكن في الحسبان باعتبار أن الخطة قائمة على توقعات وافتراضات محتملة فقط، ما أدى إلى إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين والمختصين إلى توجيه اهتمامهم بالعملية الرقابية وتخصيص أبحاث ودراسات للبحث عن أهم الأساليب الرقابية والشروط الضرورية لها، التي بإمكانها أن تساعد على تحقيق الإنضباط الوظيفي ورفع مستويات أداء العاملين ودافعيتهم، ونظرًا لاختلاف توجهات الباحثين واختصاصاتهم، اختلفت وجهات نظرهم لمفهوم الرقابة، ونحن في تناولنا لتحديد معالم الرقابة سنحاول طرح وجهات النظر المختلفة لمفهوم الرقابة.

1.1 مفهوم الرقابة:

لقد اختلفت المفاهيم كما أشرنا سابقاً لتعدد التوجهات والإختصاصات، واختلاف طبيعة وهدف الرقابة وأساليبها ومن التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة ما يلي:

ففي تعريف **أصلاح الشنواني** إذ يرى الرقابة بأنها: "وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت، وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها الرئيس لمجموعة من الأفراد للتأكد

من أن ما أنجز فعلا يتفق مع ما كان مطلوباً القيام به" (صلاح الشنواني 1997، ص 200)، يتضح من هذا التعريف أن عملية الرقابة هي مراقبة أعمال المرؤوسين لتصحيح ما يقومون به إذا لم يتماشى مع الخطة المرسومة، وهذا غير كافي لتحقيق الفعالية الرقابية والتي تشمل على الرقابة الذاتية والرقابة الخارجية التي يقوم بها المسئول المباشر لهذه الجماعة أو هيئة مهمتها تنحصر في الرقابة على أعمال وسلوكيات العمال على أدائهم، فالرقابة عملية أشمل من أن يقوم بها فرد معين أو مجموعة أفراد على مجموعة أخرى تقوم بالعمل، فتشمل أيضا رقابة العمال على أداء بعضهم البعض ليس بغرض الوشاية للمسؤولين كما يراه الكثير من الناس وإنما لزيادة وحدة الجماعة وتعاونها وتماسكها لإنجاز العمل على النحو المرغوب والمطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تشمل عملية الرقابة أيضا الرقابة الذاتية للعمال على أدائهم وتصحيحها كما ينبغي أن يكون وطلب الإعانة دون خجل أو إحراج، بالإضافة إلى مراقبة سلوك العاملين وتجاوبها مع ما هو مطلوب القيام به لأداء العمل، وجوانب النقص في المهارات بغية تنميتها وتطويرها.

ويعرفها رجل الإدارة هنري فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعة" بأنها "عملية تقوم بالتأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وأن هدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأعمال والأشياء والإجراءات" (صلاح الشنواني، 1997، ص 200)، يتضح من التعريف السابق وظيفة الرقابة التي تنحصر في التأكد من تنفيذ الخطط بما هو مرسوم ومحدد، واكتشاف جوانب النقص سواء في الخطة أو في الأداء ومنع حدوثها في المستقبل، كما يشير التعريف على شمولية العملية الرقابية لتشمل أداء العاملين، وأدوات العمل والظروف المادية المحيطة بالعمل، والعمليات التنظيمية والإدارية التي تقوم بها الإدارة، وهي بذلك تحصر وظيفة الرقابة في منع حدوث الأخطاء المتعلقة بنشاط وأداء العمال ونشاط وممارسات الإدارة، وكما أشرنا فإن الرقابة تشمل كذلك بمتابعة ومراقبة السلوكيات والممارسات السلبية للعاملين والمسؤولين على حد سواء، جنباً إلى جنب مع وظائفها التقليدية.

وفي تعريف آخر للرقابة "أنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية (James Higgins, 1991, p568) يعبر هذا التعريف عن الإجراءات التي تتبعها الإدارة أو المسؤولين، تمكنهم من التأكد من تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بفعالية، ونفس الملاحظة يمكن أن نقدمها لهذا التعريف كون حصر الرقابة في هدفها المتعلق بتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، والرقابة أشمل من ذلك حسب ما أوضحناه سابقاً.

كما تعرف أيضا بأنها "إحدى عناصر العملية الإدارية وهي تسعى إلى متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها القائد مستوى الإنجاز، وتحدد نتيجة المقارنة الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب علاجها وتلافيها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (Samuel Grto and Paul Peter, 1990, p148). يوضح هذا التعريف أن الرقابية وظيفة إدارية تسعى لقياس وتقييم ما أنجز من أهداف ومقارنتها بالخطة المحددة، التي من خلال يمكن اكتشاف الجوانب الإيجابية

وتدعيمها وتعزيزها، واكتشاف الجوانب السلبية بغرض تجنبها مستقبلاً ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وما يجب الإشارة إليه أن التعريف السابق لم يوضح لنا ما هي الجوانب السلبية وارتباطها من حيث تعلقها بالخطة أو الهدف، أو أداء العاملين، وما هي السلوكيات والعراقيل التي تعيق تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة بطريقة جيدة والتي يجب معالجتها أو تعديلها بما يساهم في تحقيق الأهداف.

ويعرفها **دافيد هولت** للرقابة بأنها: "عملية تهتم بمراقبة جهود المنظمة ومقارنة التقدم مع الأهداف المخطط لها مسبقاً ووضع القرارات الضرورية لضمان النجاح" (David, 1975, p548). بمعنى التحقق من مستوى إنجاز الأهداف على أرض الواقع واتخاذ الإجراءات التي تضمن تحقيق النجاح، فيتضح من التعريف أنه يقتصر على المهام التقليدية للرقابة في متابعة تحقق الأهداف والخطة بما هو مخطط له، ووضع الإجراءات المناسبة لذلك بما يضمن الوصول للأهداف المسطرة، والرقابة أشمل وأوسع بحيث تشمل مراقبة مستوى الأداء وسلوك العاملين والمسؤولين، والنشاطات التنظيمية والإدارية، والتكاليف وغيرها من الأمور التي يجب أن تشملها الرقابة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الرقابة عملية ووظيفة إدارية بحتة، تقوم مهمتها في متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطط له والأهداف المرسومة مسبقاً، باستخدام أساليب وإجراءات لتقييم وقياس الأداء والسلوك (المهني والتنظيمي) ومعالجة الجوانب السلبية وفق المعايير المحددة لقياس الأداء والأهداف المحددة، التي من خلالها يمكن التعرف وقياس الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها وتصحيح وتعديل الأخطاء السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف، وما يجب الإشارة إليه أن الرقابة من هذه الزاوية تتعلق بمهام ووظائف الإدارة التقليدية، غير أن الرقابة بمفهومها الحديث تشمل الرقابة الذاتية للعمال على أدائهم، ورقابة جماعة العمل لأداء أعضاء فريق العمل، كما تشمل مراقبة العاملين لسلوك وأساليب الإدارة التي لا تتماشى مع ما هو متفق عليه من منظور الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى مراقبة العناد وأدوات العمل وجاهزيتها.

ولهذا فوظيفة الرقابة هي عملية إدارية تهتم بتقويم إنجازات المنشأة باستعمال معايير محددة سلفاً ما يساعدها في اتخاذ القرارات التصحيحية بناءً على نتائج التقويم، فهي إذن تراقب الأداء وتقيسه لمعرفة ما إذا كانت النتائج مرضية أم العكس وبعبارة أخرى معرفة مدى تأثير الانحرافات في تحقيق النتائج المرغوبة، وهل يستدعي الأمر قرارات تصحيحية، وهذه المعايير الرقابية يجب أن تحدد بشكل دقيق ومرن، مرفقة بهامش مقبول من الانحراف الذي لا يؤثر في السير الحسن للمؤسسة والنتائج النهائية للأداء المرغوب، ومنه ففعالية الرقابة مرتبطة بمدى وضوح هذه المعايير وتحديد الدقيق وقدرتها على القيام بعملية التصحيح والتعديل لسلوك وأداء العاملين والمنظمة.

وخلاصة القول أن الرقابة الإدارية عملية تهتم بالتأكيد وتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المرغوبة، وأن كل شيء في المنظمة

من الأهداف والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة يسيّر بالشكل الصحيح من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة. والرقابة شأنها شأن وظائف الإدارة الأخرى، وظيفة يمارسها المدير أو من ينوب عنه، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو المكتب إلى العاملين على أدائهم وأداء زملائهم وأداء الهيئات الإدارية، وذلك في حدود الصلاحيات والخطط والسياسات المرسومة وفلسفة المؤسسة الرقابية، وتدرج مستوى السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة، وما يتبعه من تدرج المسؤولية، ما يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق ممارسة وظيفة الرقابة واختلاف نوعية وأساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى آخر، وتمارس على كل شئ في التنظيم ابتداءً بالأفراد، والأموال والأجهزة والمعدات والآلات، وعلى كيفية القيام بالعمل، وعلى العمليات ومستوى الإنتاجية والتسويقية ونوعيتها، والتمويل والإستثمار ... إلخ، ومن هذا المنطلق تعتبر العملية الرقابية عملية شاملة لكل ما يتعلق بنشاطات المؤسسة والعمال والأدوات وكل ما له تأثير على نشاطها في الداخل والخارج.

2.1 أهمية العملية الرقابية في الحد من السلوك الانحرافي:

إن عملية الرقابة ليست وظيفة خالية من أي أثر على العاملين بالخصوص، فكثيراً ما نلاحظ معارضة العاملين لنظام الرقابة، وهذه المعارضة راجعة في حقيقة الأمر لطريقة ممارسة الرقابة التي غالباً ما تفهم على أنها تتعلق بمتابعتهم الشخصية بدل الأداء، فالمعارضة غالباً ما تكون للأشخاص المراقبين أو الأسلوب الرقابي وليس لنظام الرقابة في حد ذاته، باعتبار أن العملية الرقابية لها من الأهمية ما يجعل ليس بالإمكان التخلي عنها في أي مؤسسة، نظراً لضرورتها القصوى في الحد من السلوكيات السلبية والتأكد من مدى إنسجام العمال ومهاراتهم مع الخطط والأهداف المرسومة، وأهمية العملية الرقابية تختلف حسب طبيعة الهدف الذي تسعة إليه وطبيعة الأشخاص الممارسين للرقابة والأشخاص الممارسة عليهم، ومن هنا تتضح أهمية العنصر البشري، سواءً تعلق المر بالمراقبين والمراقبين أو الأداء والسلوك البشري.

لنجاح الرقابة لا بد من توفر أفراد (مراقبين) يتمتعون بالكفاءة والمهارة التي تمكن من تحقيق النجاح للعملية الرقابية، فغالباً ما يرجع فشل النظام الرقابي إلى عدم صلاحية وأهلية وكفاءة الأفراد الذين يقومون بالرقابة وعملياتها، أو الأفراد الذين صمّموا وخطّطوا الأنظمة الرقابية وإجراءات تنفيذها، سواء كان هؤلاء الأشخاص من العمال أو المشرفين أو على مستوى الإدارة العليا.

غالباً ما توكل وظيفة الرقابة لمصلحة إدارة شؤون العاملين خاصة فيما يتعلق بالرقابة على سلوك العمال وتقييم مستويات الأداء، التي يقع على عاتقها مسؤولية توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة ومتابعتهم، تمهيداً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب من جهة، أو تكليف المسؤولين على العملية الرقابية بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية من جهة أخرى، ذلك لأنها مسؤولة عن عمليات التخطيط والتنظيم والمراقبة لكل من حركتي دخول وخروج العاملين، وعمليات الاختيار، والتعيين، وتحديد الأجور، والمكافآت، والتدريب، والنقل، والترقية، والعقاب

والإثابة، والمنح والإجازات، والفصل، والإحالة للمعاش وغيرها مما يتعلق بشؤون الموظفين، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية الإشراف على العملية الرقابية أو متابعتها على الأقل. فمسؤولية إدارة الأفراد غاية في الصعوبة ومن أجل القيام بالمهام الموكلة إليها يتطلب وجود أفراد ذوي كفاءة عالية قادرة على الوصف والتحليل والتقويم والتصنيف لوظائف المنظمة المتاحة والمرتبقة، وتشغيل الأشخاص المناسبين لهذه المناصب ومتابعتهم، الأمر الذي يبين أهمية توفر أفراد قادرين على هذه المهام ومن أهمها العملية الرقابية للرقابة لضمان تحقيق غايتها الرئيسية بتوظيف الموظف المناسب في العمل المناسب، ومتابعة استمرارية صلاحيته وإبداعه المتجدد لمتطلبات وظيفته مع مرور الوقت (عادل حسين، 1988، ص507-511).

وعليه لا بد عند وضع أي برنامج لنظام الرقابة أن يكون واضعي هذه البرامج من ذوي الكفاءات العالية والتمتع بالروح المهنية التي تسمح بوضع نظام رقابي فعال، واختيار المراقبين الذين يتمتعون بالمصداقية والأمانة والفتنة والخبرة التي تسمح لهم بسرعة اكتشاف الانحرافات وقت حدوثها أو التنبؤ بها قبل وقوعها، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمنع حدوثها وتصحيحها إذا وقعت، كما أنه قد تلقى الرقابة معارضة من طرف العمال وامتعاضهم منها أو من طرف الأفراد الذين كلفوا بها أو حتى من طرف المسؤولين الإداريين لأنهم يعتقدون في قرارة أنفسهم أنهم قادرين على تسيير المؤسسة دون الحاجة إلى مساعدين لتولي مهمة الرقابة ومتابعة الأداء والإنجازات والإنتاج مما يحقق الفعالية للمؤسسة التي يديرونها، وعليه فلا بد من الاعتراف بأهميتها أولاً من طرف العمال والمسؤولين معاً، والافتناع بالحاجة الملحة إليها لضرورتها، كما يتطلب توفير أفراد فنيين وذوي خبرة في مجال العمل وتدريبهم على أنماط وأساليب الرقابة الفعالة وإجراءات تنفيذها، وهذا ما يبرر أهمية العنصر البشري لضمان فعالية العملية الرقابية، ولأجل ذلك يجب توفر مجموعة من الشروط الضرورية لضمان الفعالية، والتي نوضحها في النقاط التالية (عادل حسين، 1988، ص521-522):

الاعتراف بالحاجة إلى ضرورة الرقابة: إن أهم عائق لفعالية النظام الرقابي هو العنصر البشري والمتمثل في المقاومة التي يبديها العمال اتجاه أنظمة الرقابة المفروضة عليهم، نظراً لاعتقادهم بعدم أهميتها، غير أنه في الحقيقة أنها تعيق تحقيق مصالحهم الشخصية، وهناك من يرفض الرقابة تجنباً لنشاطات وأعباء إضافية يرونها زائدة عن مهامهم ومرهقة، أو لاعتقادهم أنها تمثل عدم بقدراتهم ضناً منهم أنهم يقومون بأعمالهم على أحسن وجه ولا حاجة للرقابة، وفي هذه الحالة يجب الاعتراف بضرورتها من طرف الجميع، وليس لوضع قيود على العمال وتكليفهم بأعباء إضافية ولكن لتحفيزهم على أداء العمل على أحسن الطرق لتأنيته، وهذا ما يتطلب الافتناع بها.

الافتناع: يتوقف نجاح الرقابة على درجة تعاون الجميع على تنفيذ الخطة الموضوعية من أدنى عامل إلى أعلى مستوى في سلم الإدارة، فنجاح الرقابة هي مسؤولية الجميع، ولهذا فلا بد من إقناع وافتناع الجميع بأهميتها وضرورتها الوظيفية في تحقيق نجاح وفعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، واعتبارها وظيفة ليس الغرض منها الإهانة والتقليل من أهمية الأعمال التي يقومون بها، وإنما محاولة لمساعدتهم على التكيف وتنفيذ الخطة بسلام وتصحيح

الانحرافات إن وجدت في حينها حتى لا تتعاظم ويصعب إيجاد حل لها، مما يزيد من الأعباء المادية والتأخر عن إنجاز المهام.

التعليم والتدريب: بما أن الوظيفة الرقابية عملية يقوم بها أشخاص، يتعين على الإدارة تدريب العمال الذين يقومون بوظيفة الرقابة على تقنيات وطرق النظام الرقابي الفعال بدون أن يكون هناك تأثير سلبي على جماعة العمل وعلى طريقة أدائهم، ومن أهم صور التعليم والتدريب تدريبهم على العلاقات الإنسانية، وطرق التعامل والاتصال الفعالة التي تسمح بتقبل الغير لما يطلب منهم القيام به بدون مساس أو شعور العامل باهتزاز كرامته، بالإضافة إلى تدريبهم على أنواع الأداء الفعالة أو خصوصيات الأداء الفعال للعمل، حتى يتسنى لهم توجيه وتصحيح الانحراف عن الأداء المطلوب نحو ما كان يجب أن يكون لتحقيق الأهداف المرسومة، وعملية التدريب ليست عملية مؤقتة بل هي عملية مستمرة لملاحقة أي تغيير طارئ في نظام العمل والتكنولوجيا.

وتتبع أهمية الرقابة على الأفراد من خلال مدى علاقتها بالعوامل التالية (أميرة اسماعيل، 2013

: www.hrddiscussion.com):

- الحاجة إلى الرقابة على الأفراد تعد من المبادئ والضروريات الأساسية لمبدأ مساءلة الأفراد عن الأعمال التي أؤكّلوا بالقيام بها لتقييم أدائهم، ومن ثمّ تحديد مستواه خلال مقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، ووفقاً لهذا المبدأ يجب أن يعرف الفرد مسبقاً ما حدود السلطة والمسؤولية لديه، كما يجب أن يعرف أيضاً الكيفية التي بموجبها تتم مراقبة الأفراد في المنظمة ومعرفة معايير ومقاييس التقييم المستخدمة.

- إن التطور الذي تواجهه المنظمة، ولا سيما منظمات الأعمال بسبب تأثيرها بالبيئة الخارجية يلزمها القيام بوظيفة الرقابة على سلوك أفرادها من حيث مستوى أدائهم، وتقييم أعمالهم لتحديد مواطن الضعف والقوة، ومن ثم تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد ومستويات كفاءاتهم التي تتناسب مع هذا التطور أو تحديد برامج لتأهيل قدرات العاملين، ما يمكنها من القدرة على التنافس، ومراقبة سلوك العاملين خارج المؤسسة من تسريب تقنيات عمل جديدة، قد تستحوذ عليها المؤسسات المنافسة.

- إن التطورات التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي خلقت نوعاً من التعقيد على مستوى التطور التكنولوجي والعلمي في أداء العمل والإنتاج، أو استعمال التقنيات الحديثة للرقابة والموازنة، ما تطلب طرقاً وأساليب ووسائل رقابية متقدمة، لتكون قادرة على قياس فاعلية وكفاءة المنظمة والأفراد العاملين فيها، وخصوصاً في المنظمات التي تتبع الأنماط اللامركزية في تنظيماتها وأساليب إدارتها، ما أصبح يطلق عليه بالإدارة أو الرقابة الإلكترونية.

- إن أهمية الرقابة في العملية الإدارية تتبع من القناعة التي تُؤكّد أن الأفراد يُخطئون في أعمالهم، وأن الوقوع في الخطأ صفة من صفات البشرية، وعلى هذا الأساس يجب أن يقتنع العاملين بضرورة الرقابة، ومن خلال العملية الرقابية يتم تحديد حجم الخطأ ومستواه، مما يساهم في تحديد أنواع الدورات التدريبية ومستوياتها عند الحاجة.

وتظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لمجموعة من الأسباب أيضاً (أميرة اسماعيل، 2009):

- هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، ومن هنا تظهر أهمية الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف، فالمنشأة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة، التي تتميز بالتغير المستمر في عناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرفات المنافسين، إلى غير ذلك من التطورات في مجال العمل والإنتاج والتسيير، وأي تغيير في هذه العوامل قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة، فعلى سبيل المثال إذا تم تحديد هدف تحقيق حجم مبيعات معينة خلال العام المقبل، وقد يحدث خلال ذلك العام أن ينخفض الطلب على السلعة نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة أو ظهور منتجات جديدة أخرى في السوق أو بعض القرارات الحكومية، بما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات وهذا الأمر يتطلب نظام رقابي يستطيع مجازات هذه التغيرات في البيئة الخارجية وتعديل الإجراءات والخطط بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة.

- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساساً، في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، بالتوازي مع أهداف العمال، فالنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة.

- أن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية للأنشطة الإدارية للمنظمة، فعن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها، وما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها، فعن طريق الرقابة تتمكن إدارة المنشأة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للأهداف الموضوعة سلفاً، وبغياب الرقابة تنتشر المظاهر السلبية كالإهمال والتخبط الوظيفي، غياب الانضباط، والفوضى في العمل، مما يعرقل إنجاز المهام على الوجه المرغوب، وتنتشر مظاهر التسيب، والتغيب، ... الخ.

- ارتباط العملية الرقابية بوظيفة التخطيط، فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة، فمعايير الرقابة يجب أن تستند على خطط واضحة ومتكاملة، ومستويات الأداء التي يجب تحقيقها، فلا معنى لوجود الخطط بدون وجود نظام رقابي فعال يسهر على تنفيذها ومتابعتها والتحقق من ملائمة هذه الخطط الواقع الفعلي لتنفيذها ومع مستوى قدرات العاملين وتجاوبهم معها، ومنه فإن أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية، وأساليب الرقابة على مدى تجاوب الأفراد وإمكاناتهم مع الأهداف المحددة، وكفاية الميزانية، وتحديد البرامج التدريبية للعمال للرفع من كفاءتهم الوظيفية وتأهيلهم للتجاوب مع الخطط المرسومة وهكذا، فإن الخطة تحدد الوسائل الرقابية وهذه الأخير تؤثر على الخطة لتحقيق النتائج والتأكد من صلاحيتها.

تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين والقائمين بعملية الرقابة، فيما يتعلق بمعالجة الانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام، فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن معالجة الأخطاء، فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسئول عن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية واللامركزية، والموضوعات الخاصة بتفويض السلطة يؤدي إلى سهولة تحديد المسئول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية المختلفة، ولهذا كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحددًا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها.

تتأثر الرقابة الفعالة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنشأة، فكلما توافرت صفات قيادية جيدة للمسئول عن النشاط، ونظاماً فعالاً يراعي الجوانب الإنسانية للاتصال كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها، ومن ناحية أخرى يمكن عن طريق الرقابة إجراء تعديلات في نظم الرقابة والإتصال أو عملية التحفيز والقيادة نتيجة لوجود الأخطاء في عملية التنفيذ تتطلب التغيير والتعديل.

يتضح من العرض السابق مدى أهمية العملية الرقابية سواءً على مستوى أداء العاملين، أو على مستوى الإجراءات الإدارية وعملياتها ومسؤوليتها في تحديد الخطط المناسبة والمعايير التي بإمكان العملية الرقابية قياس ومعرفة جوانب النقص ومستوى الأخطاء التي تستحق التعديل والتصحيح، أو على مستوى الخطط والأهداف المحددة وملئمتها للواقع ومع قدرات العاملين، أو على مستوى الأساليب القيادية ونظم الإتصال والإجراءات التحفيزية ومدى ملائمتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بإعادة رسم الخطط والأهداف ومعايير الأداء وأساليب القيادة والإتصال والتحفيز بما يتوافق مع المستجدات غير المتوقعة.

3.1 أهداف الرقابة:

للوظيفية الرقابية مزايا وأهداف تسعى لتحقيقها بما يخدم مصلحة المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة التي ما وجدت المؤسسة إلا لتحقيقها سواءً الأهداف المتعلقة بالمؤسسة أو العاملين، وفيما يلي بعض الأهداف التي تسعى العملية الرقابية لتحقيقها ومن أهمها (kathryn p.& david :m, p595):

-تتبع عمليات تنفيذ الخطة ومدى ملائمة هذه الأعمال مع المعايير الموضوعية للأداء الفعال.
-اكتشاف الانحرافات العملية والتنفيذية عن المعايير والخطة الأولوية في حينها مما يسهل عملية تصحيحها وفق الخطة المرسومة، أو تعديل الخطة ومعايير الأداء بما يناسب الوقائع المستجدة.
-تصحيح الأخطاء والانحرافات الواقعة التي تعوق تحقيق الأهداف بطريقة تسمح بتحقيق تلك الأهداف.

-منع وقوع الأزمات والتداخل في الوظائف والصلاحيات مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال على النحو المطلوب.

-تقييم ومراجعة الأعمال التي أنجزت ومدى ملائمة الظروف الحالية لتنفيذ الخطة أو عدم ملائمة الخطة للظروف والمواقف ما يسمح بتعديل الخطط أو إلغائها واستبدالها بخطط أخرى فعالة حسب الموقف الذي يسمح بتحقيق الأهداف.

ومن أهداف الرقابة كذلك حسب ما توضحه الممارسات اليومية والأنشطة التي يجب على القائمين على عملية الرقابة القيام بها:

-الوقوف على جاهزية وصلاحيه الآلات وأدوات وظروف العمل ما يمكن من إعادة تجهيزها وتنظيمها وإصلاحها بما يساهم في قيام الأعمال على الوجه المرغوب.

-الوقوف والتعرف على إمكانيات وقدرات العاملين الفعلية ومدى تجاوبهم مع الخطط والأهداف المحددة، ما يسمح بمعرفة جوانب النقص واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح، سواء في الخطة والأهداف وظروف العمل، أو في قدرات وإمكانيات العمال للرفع من مستوى أدائهم وتجاوبهم.

-تعديل أساليب القيادة والتسيير، ونظم الإتصال والتحفيز بما يناسب الخطة ويساهم في تحقيق المصالح المشتركة للعمال والمؤسسة.

-تعديل المظاهر السلبية لسلوك العاملين أو المسؤولين مثل التغيب، عدم احترام مواعيد العمل، عدم الانضباط، التمارض، التسبب، الإهمال،... وغيرها من المظاهر السلبية وأهمها التنصل من المسؤولية بالنسبة لأعضاء الهيئة الإدارية، والأساليب التي يتبعونها في التسيير منها التحيز والتعسف في استعمال السلطة، واستعمال المنصب لتحقيق المكاسب الشخصية... إلى غير ذلك من مظاهر التجاوزات الإدارية لبعض الإطارات خاصة بالنسبة للقطاعات العامة.

-تقليل التكاليف المالية والمادية وإنجاز الأعمال بأفضل الطرق وفي الوقت المحدد أو أقل من ذلك، فمثلا إذا لم تقم المؤسسة بالرقابة المباشرة لأداء العمال وحدث أن وقع خلل ولم يبلغ العمال لهذا الخلل في حينه قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمؤسسة ما يساهم في تراكم المشاكل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية والمالية تكون المؤسسة في غنى عنها لو قامت بالرقابة بطريقة فعالة ومستمرة، وبالتالي تساهم في سرعة إنجاز الخطة.

-بالإضافة إلى حماية ممتلكات المنظمة من الضياع والسرقة والتخريب كما هو واقع في كثير من مؤسسات الدول النامية.

-التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، وأن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع(العربي دخموش، 2001).

إذن فالوظيفة الرقابية تعتبر ضرورية لكل مؤسسة تريد النجاح وتحقيق الفعالية المطلوبة حتى الإنسان مع نفسه إذا لم يراقب تصرفاته وسلوكاته قبل وقوعها وتعديلها بطريقة تتوافق مع الموقف الذي هو فيه بطريقة لا تحدث له مشاكل مع الآخرين، يصبح المجتمع من وراء ذلك عبارة عن فوضى والقوي فيه يأكل الضعيف ولا تصبح للمعايير والقيم الأخلاقية أي فعالية في ردع ومعالجة سلوك الأفراد، وكذلك الحال بالنسبة للتصرفات والأفعال التي صدرت منه فإذا لم تحقق الانسجام وتحقق أهدافه التي يطمح بلوغها وإلا كان العكس، وينطبق هذا الأمر على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف معين أن تقوم بالوظيفة الرقابية على هذا النحو.

2. أنواع الرقابة:

الرقابة كنظام تستخدمه المنظمات لتحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة منها، يختلف من مؤسسة لأخرى طبيعة ونوعية النشاط الوظيفي لها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، فقد تكون رقابة جزئية وقد تكون شاملة وذلك حسب إستراتيجية المؤسسة وعملياتها وطبيعتها، ولتصرفات

وأعمال الموظفين والعمال التي لا تتماشى مع السياسات العامة وتحقيق الأهداف المرسومة في الخطة. (Mohamed Sadeg, 1999 p142).

وبالنظر لأنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجد أنها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات (محمد بن علي شيبان العامري، 2012)، وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة، للمؤسسة الحرية في تطبيق أي الأنواع من الأنواع التي يناسب الموقف والمرحلة والهدف، وحسب الإمكانيات المتاحة والميزانية وطبيعة النشاط الوظيفية والمؤسسة، وفي الغالب يصنف الباحثين العملية الرقابية إلى ستة أصناف إما حسب توقيت حدوثها، وإما حسب أهدافها، أو الأنشطة المعنية بالرقابة، أو من حسب المستويات الإدارية، أو من حيث كمية العمل المنجز، أو من حيث مصدرها، بالإضافة إلى تصنيفها حسب شموليتها، وحسب الممارسة العملية.

وفيما يلي شرح موجز لأهم تصنيفات الرقابة (Kathryn. B & David M, 1991, P 595):

1.2 أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها: إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي الفعال، والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها، و لكن من الناحية العملية أمراً يصعب تحقيقه، وتنقسم الرقابة حسب توقيتها إلى رقابة مسبقة، ورقابة متزامنة، ورقابة لاحقة.

الرقابة المسبقة (التنبؤية): عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها يكون حينئذ أمام رقابة تنبؤية، فالطب الوقائي أو الصيانة الوقائية مثالان للرقابة التنبؤية، وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف العوامل التي قد تحد من نجاح العملية الإدارية بصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل والإنشغال بمراقبة أية تغييرات، فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة، أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة تعمل على التنبيه والتحذير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل (Kathryn. B & David M, 1991, P 597). ومن أمثلة ذلك قيام المؤسسات بعمليات تجريبية أو اختبارات أو تدريب للعمال الجدد قبل تشغيلهم وإعطائهم مسؤوليات وظيفية، ما يمكن المؤسسة من التنبؤ بقدرات العامل وملائمته للوظيفة التي تسند إليه، وقيامه بها على أحسن وجه.

الرقابة المتزامنة: تعتبر الخطط الأساس الذي يشتق منه أي نظام للرقابة، ومن ثمة فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية، وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازم ودرجة تعقدها، بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، مما يوجب تحديد معايير بشكل دقيق، وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط تركيز لقياس الأداء الفعلي وإنجاز البرامج، بحيث أن قياس الأداء عن طريقها تعطي المديرين دلائل عن مدى القيام بالأداء بالشكل المخطط له (الصباح عبد الرحمن، 1996، ص195-205)، الرقابة المتزامنة عبارة عن مجموعة من الأساليب

والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة، خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له، وعدم الوقوع في أي انحراف، فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته في الحركة بين العاملين والمصالح التابعة له لمتابعة ومراقبة سلوك وأداء العاملين ومطابقته للمعايير المحددة .

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الدورية (الشهرية أو الفصلية مثلاً)، والأحداث ومراحل الإنجاز للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي، واتخاذ الإجراءات الضرورية المناسبة للتصحيح والتعديل.

الرقابة اللاحقة: وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والرقابية التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج، أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة بتفتيش دقيق للمنتجات من حيث النوعية والكمية ودرجة مطابقتها للمعايير المحددة والمواصفات المطلوبة (محمد فريد الصحن وآخرون، 2001، ص350).

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية تتمثل في تزويد المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها، لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرته، وتستخدم الرقابة اللاحقة كأداة للتقييم وتحديد الجزاء (الأجور والمكافآت) المناسب لمستوى الأداء والمخرجات، وتعتبر كتحذير وتنبيه للمسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها، أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل معايير والأهداف والخطط المستقبلية للمنظمة.

2.2 أنواع الرقابة من حيث الهدف: وتنقسم الرقابة من حيث الهدف إلى رقابة إيجابية، ورقابة سلبية وهي (محمد عبد الفتاح ياغي، 1987، ص87-123):

الرقابة الإيجابية: وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف كما سطر لها، واتخاذ التدابير المناسبة لتصحيح الأخطاء والانحرافات الواقعة بدون أن تؤثر على السير الحسن للمؤسسة ومعنويات العاملين.

الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد الأخطاء التي يقع فيها العاملين دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف، أو تقديم الحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة في الغالب يستعمل لتقليص العمالة الزائدة عن الحد، أو معرفة المستوى الفعلي لأداء العاملين لتحديد الأجور والمكافآت المناسبة لكل فرد، ومن بينها عملية الخصم من أجور العمال غير الملتزمين، أو يحققون مستوى أداء ضعيف، وهذه الطريقة بالرغم من إيجابياتها ولكن يجب أن يتبعها إجراءات تصحيحية لتعديل ورفع مستوى أداء العمال إلى المستوى المطلوب.

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وتصحيح الأخطاء وتحقيق الأهداف، أما الرقابة السلبية تهدف لتصحيح الأخطاء والإنحرافات لوضع معيار للأجور أو التخلص من العمال محدودي الكفاءة، ولكنها ليست سلبية دائماً فقد تضطر المؤسسة إلى تطبيقها لمعرفة المستوى الفعلي للعاملين وتحديد المكافآت المناسبة لكل فرد وما يقدمه من أداء فلا يمكن مساواة العاملين المتميزين مع غيرهم العمال في المكافآت، وقد وسيلة لبت روح المنافسة بين العاملين للرفع من مستوى أدائهم، كما قد تستعمل للتعرف على أسباب الخلل الحقيقية ومعالجتها.

3.2 أنواع الرقابة حسب نوعية النشاط والتخصص: للرقابة حسب النشاط عدة أنواع يمكن تلخيصها في الأنواع:

الرقابة على الأعمال الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات وأعمالها، وتمارس عادة الهيئات المختصة فيها بالإشراف عليها، وتمثل رقابة السلطات والأجهزة الإدارية المركزية واللامركزية لنفسها ولأعمالها، أي أن تراقب السلطة الإدارية ما يصدر من أعمال وتصرفات للتأكد من مدى مشروعيتها، ثم تقوم بتصحيحها أو تعديلها أو إلغائها أو سحبها حتى تصبح أكثر توافقاً وانسجاماً مع أحكام وقواعد القانون السائد في الدولة (عمار عوابدية، 1982، ص10).

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة، وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية، مكاتب البريد، وجميع المرافق التابعة لها، وتكمن أهميتها في مراقبة التجاوزات التي يقوم بها الرؤساء للحد من تسلطهم وتعسفهم، والأساليب السيئة التي يستعملونها في التسيير، المراقبة، القيادة، استغلال المنصب، التحيز، وغيرها من الأساليب التسيير السيئة التي تجعل المؤسسة عاجزة عن تحقيق أهدافها.

الرقابة المالية (المحاسبية): ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال والتكاليف المالية للعمل من خلال التأكد من التصرفات والنواتج المالية بعد مراجعة المتحصل من النفقات والإيرادات، وينتشر هذا الأسلوب في القطاعات الإنتاجية والمالية بالخصوص، بالإضافة إلى مراقبة التجاوزات المالية وحماية أموال وممتلكات المؤسسة من التبذير والإختلاسات، وأن صرف الميزانية تمت وفق الخطة المحددة والقوانين والتعليمات والقواعد التنظيمية للمؤسسة، وتكمن أهميتها في الحفاظ على أموال المؤسسة من التبذير غير المبرر والمصاريف التي في غير محلها، والتقليل من التكاليف والأعباء المالية (ابو بكر مصطفى بعيرة، 2003، ص13).

الرقابة الفنية والقانونية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم وجاهزية أدوات العمل وسلامتها من الأعطاب ومراقبة جودة وتكاليف الإنتاج، ومطابقة نشاط المؤسسة ونوعية الإنتاج للمعايير القانونية المعمول بها في الدولة أم لا، وتوكل هذه المهمة لهيئات التفتيش الفني والقانوني على مثل هذا النوع من الرقابة، ومن أهميتها مطابقة مثلاً مطابقة نوعية الإنتاج لمعايير السلامة الصحية،

ومراقبة الإجراءات المعمول بها في المؤسسة ومطابقتها للشروط القانونية ومن أمثلتها التأمين القانوني على العاملين، وتوفير وسائل السلامة والوقاية المهنية، بالإضافة إلى مطابقة نشاط المؤسسة لمعايير السلامة البيئية، وغيرها من الجوانب الفنية والقانونية.

الرقابة على الأنشطة الروتينية: ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة، وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها وسائل الوقاية والسلامة المهنية، أدوات وآلات العمل والإنتاج، مواعيد العمل كمية ونوعية المنتج، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق. ومهمتها تهيئة الجو المناسب للعمل وقد تكون قبلية أو تزامنية أو بعدية.

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في الإجراءات الروتينية مثل خريطة عمل الآلات ومستويات أدائها وكمية العمل الذي تقوم به، وبيان الوقت الضائع على شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل، ومستوى إنتاجيتها من الوحدات خلال الساعة واليوم، أما بالنسبة للعامل التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت. وعلى ضوء هذه العملية يتم تقييم أداء الآلات وجاهزيتها وصلاحياتها، وكفاءة العمال وقدراتهم ومدى تطابقها مع هو متوقع، ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق التلائم بين قدرات العامل مع النشاط المحدد له، أو ملائمة الآلة للنشاط والهدف المحدد لها إما بإعادة تهيئتها وتجهيزها بما يناسب ذلك، أو تدعيمها بأدوات مساعدة، وقد تلجأ المؤسسة لكي تلائم الآلة مع قدرات ومهارات العامل لتحقيق الأهداف المرجوة إلى تغيير الآلات القديمة بآلات حديثة أكثر تطوراً.

4.2 أنواع الرقابة حسب المستويات الإدارية: إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى الإداري كذلك، وعليه يمكن التفرقة بين ثلاث مستويات من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المنظمة والتي نصلها على النحو التالي(الرقابة الإدارية، 2009، <http://www.startimes.com>):

الرقابة على مستوى المنظمة: وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير بصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط المحددة، كما يتضمن تقييم مطابقة الإجراءات التنظيمية والتأكد من قدرتها على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المسطرة كما خطط لها، وتساهم الرقابة على مستوى المنظمة في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة هنا تتم بواسطة الهيئات القيادية على مستوى الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنظمة المختلفة (Kathryn B.& David M 1991 ,P 596.

ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو بعض الأقسام، ويهدف هذا النوع من الرقابة التعرف على مدى قيام نشاطات التنظيم كوحدة متجانسة لتحقيق الأهداف الموضوعية، ومدى إمكانية الرقي بالأداء الكلي لأنشطتها، كما تمكن عملية الرقابة في هذا المستوى من التعرف على مواطن الخلل التي أدت أو قد تؤدي إلى الفشل الأمر الذي يساعد في تعديل وتصحيح خطط جديد تتلاءم مع المتغيرات الحاصلة، وبالتالي إعادة النظر في الأهداف

بصورة واقعية، وقد تلجأ إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وبناء أساليب وإجراءات أكثر فاعلية من تغيير أنماط الإتصال وجعله أكثر ملائمة داخليًا وخارجيًا، ووضع برامج لتدريب وتأهيل العمال والمشرفين، وخلق نظام مناسب للتحفيز وإثارة دافعية العمال لتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

الرقابة على مستوى العمليات التنفيذية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى أو على المستوى التنفيذي، والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط المحددة، ومتابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، ومتابعة مدى التقدم وتحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها الإنسجام بينها، ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية لمدى التقدم في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، والرقابة من هذا المستوى تكمل وتدعم عملية الرقابة على مستوى المنظمة كما أوردنا في السابق (kathryn B& David M, 1991, p596).

ويقاس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنظمة من أداء العمال ونشاطهم، إنتاجيتهم، سلوكهم، المدخلات والمخرجات...إلخ)، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد مثل:

-إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات العمل، وتشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة، وكفاءة العاملين وجوانب النقص في أدائهم.

-نسبة الإنتاج غير المطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب، ونسبة الأخطاء المسموح بها.

-التكاليف المالية والزمنية لأداء المهام والإنتاج، فالرقابة تكشف القيمة الحقيقية لتكاليف الإنجاز من حيث القيمة المالية والوقت المحدد للإنجاز وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المسطرة.

الرقابة على مستوى الأفراد: وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، بمتابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة على مستوى التنفيذ في المدى القريب وللتعرف على مستوى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل (kathryn B& David M, 1991 , P596).

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد و الرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير كفاءة الأداء التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن مستويات أداء العاملين في القسم بصفة دورية، وتتيح هذا المستوى من الرقابة إلى زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء لديهم، أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

5.2 أنواع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

الرقابة حسب كمية العمل: ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

الرقابة حسب نوعية العمل: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة الأداء أو السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً من حيث جودة نوعية طريقة أداء العمل أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والسلامة الصحية.

6.2 أنواع الرقابة من حيث مصدرها:

الرقابة الخارجية: وفيها عدة أشكال (محمد أحمد عبد النبي، 2012، ص39):

رقابة الجمهور والصحافة: ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط، ومنظمات حقوق المجتمع المدني، و رقابة المجتمع وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب، ومن بين الهيئات الرقابية الخارجية المنظمة الوطنية لحماية المستهلك.

رقابة السلطة التشريعية: ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس الشعبي الوطني أو مجلس النواب ولجانة المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة والخاصة سواء المتعلقة بمنظمات القطاع الخاص أو العام، من خلال استجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية والدفاع عن حقوق المواطنين من تجاوزات الإدارة التنفيذية، من خلال نقل انشغالات المجتمع إلى أعلى الهيئات الإدارية والتشريعية ومعالجة بما يكفل ضمان حماية المواطنين وتوفير سبل التقدم والرفاهية الإجتماعية (محمد فتحي، 2003، ص302).

رقابة السلطة القضائية: وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المتضررة سواء كانت فرد أو مؤسسة، ومن بين الهيئات القضائية التي تتكفل بالقضايا المهنية والنزاعات العمالية المحاكم الإدارية، أو ما يعرف بقضاء العمل (محمد فتحي، 2003، ص302).

الرقابة الداخلية: ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي (محمد عيسى الفاعوري، 2007، ص36): **الرقابة الذاتية:** ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على أدائه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد، وتكمن أهميتها في سرعة معالجة الموقف والقيام بتصحيح الخطأ حين وقوعه، ما يساهم في الحد من تفاقمه وتخفيف الأعباء الإدارية التي قد تستغرق وقت للتصحيح، وقد تلجأ إلى إتخاذ إجراءات عقابية ضد العامل حسب درجة الخطأ، والرقابة الذاتية تجنب المؤسسة تكاليف تعطل العمل وتحقيق الأهداف في موعدها، وتجنب العامل الإحراج والتعرض للعقاب (أحمد رشيد، 1981، ص76).

رقابة متخصصة: وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو لجنة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات والمراجعة

المالية، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية، فرق التفتيش، وتكمن أهميتها في استقلاليتها وتخصصها، ما يجنب التحيز والدقة في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

رقابة رئاسية (هرمية): وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته، والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحده الإدارية أدنى منه، ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما أنه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية.

7.2 أنواع الرقابة من حيث شموليتها(https://hrdiscussion.com/hr106707.html):

رقابة شاملة: ويتم ممارستها على جميع الأفراد العاملين والأعمال والأنشطة في المؤسسة، أو النتائج الكلية المكلف بها كل فرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة ككل، وتساعد هذه الرقابة في التقييم الشامل للمؤسسة ومعرفة مكن الخلل الحقيقي من حيث مصدره هل يتعلق بسلوك العاملين ومستوى أدائهم أو بالآلات التشغيلية من حيث جاهزيتها وصلاحياتها أو العكس، أو يتعلق بالأساليب التنظيمية والقيادية التي تتبعها المؤسسة في إدارة المؤسسة، أو بالمسؤولين في حد ذاتهم من حيث كفاءتهم وجديتهم والتزامهم بتنفيذ الخطط أو العكس، أو ما يتعلق بالظروف المحيطة بالعمل والمواقف التي على ضوئها يتم تصحيح الخطأ من مصدره، وتجنب مظاهر إلقاء اللوم على الغير واتهام الآخرين، وهذه العملية قد تقوم بها المؤسسة بنفسها لتقييم نشاطها، وبواسطة لجنة متخصصة مكلفة من قبل المؤسسة أو الوزارة التابعة لها المؤسسة.

رقابة جزئية: ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة، وتتعلق بقابة نشاط قسم أو فرع معين في المؤسسة، أو وظيفة محددة، أو عامل محدد بذاته أو مجموعة عمال، وتقع في الغالب هذا النوع من الرقابة لوجود خلل في هذا الجزء المقصود بالرقابة سواءً تعلق بالأفراد أو بالأدوات أو ببيئة العمل التي على ضوئها يتم تحديد الخلل بدقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتدارك الموقف.

8.2 أنواع الرقابة من حيث الممارسة العملية:

رقابة مفاجئة: وتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة، دون إعلام مسبق ومن أهدافها التحقق من مدى التزام العاملين أو المسؤولين بالمهام المكلفين بها على النحو المناسب ووفق المعايير المحددة، والوقوف على التجاوزات في العمل، وتتم إما بصفة إرادية من طرف الهيئات الإدارية العليا، أو نتيجة وجود معلومات توحى بوجود انحرافات وتجاوزات في مصلحة معينة(محمود أحمد فياض وآخرون، 2010، ص184).

الرقابة الدورية: ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية، وتتم إما بالنزول لميدان العمل والقيام بالملاحظة العيانية، أو مراقبة التقارير والسجلات الحسابية المتعلقة بشؤون الموظفين أو الخدمات أو المنتجات، كما تهدف هذه الرقابة إلى الموازنة بين المدخلات والمخرجات وتكاليف العمل والإنتاج، أو بين النفقات والإيرادات والتعرف على

مستوى النتائج المحقق مع مستوى النفقات والأهداف المسطرة (محمد محمود مصطفى)، 2012، ص(107).

يتضح مما سبق وبالنظر لأنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية التي تتطلب وجود أجهزة وأنظمة رقابية متنوعة ومختلفة وفق خطة وأهداف محددة ومرسومة بدقة ومعايير تحدد نوعية وكمية الأداء والإنجاز والإنتاج والتسويق، هذا ما يفرض وجود أنظمة رقابية مختلفة ومتنوعة، يختلف تطبيقها من موقف لآخر ومن وظيفة وشخص لآخر تختار المؤسسات بما يناسب هذه الموقف والأفراد والمرحلة والهدف، وحسب الإمكانيات المتاحة والميزانية وطبيعة النشاط الوظيفية والمؤسسة، ومن هذه الأصناف كما رأينا تتنوع بين: حسب توقيت حدوثها: والتي تنقسم إلى رقابة قبلية أو تنبؤية، ورقابة مترامنة مع تنفيذ الخطط والعمل ورقابة لاحقة لتواكب جميع مراحل العمل ولكل رقابة أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة لمعالجة الانحرافات والأخطاء وتصحيحها حسب الإمكانيات والموقف والظروف المتاحة. كما تنقسم الرقابة إلى رقابة إيجابية وسلبية: تتمثل الأولى في تجنب الأخطاء والانحرافات والتأكد من انجاز المهام واحترام القوانين ومعايير الأداء، والرقابة السلبية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتجاوزات من طرف العمال أو الإداريين بمختلف مستوياتهم بغرض تعديلها وتصحيحها.

ومن حيث الأنشطة المعنية بالرقابة، والتي تنقسم إلى رقابة مالية محاسبية وتتعلق برقابة الأنشطة المالية خاصة من حيث النفقات والإيرادات، ورقابة فنية وقانونية خاصة فيما يتعلق بمطابقة النشاط والمهام والأدوات والآلات مع المعايير القانونية والسلامة المهنية لظروف وأدوات العمل، ورقابة على الأنشطة الروتينية التنفيذية.

ومن حسب المستويات الإدارية: وتنقسم بدورها إلى رقابة على مستوى الأفراد من مهامها متابعة مدى تقيد العمال بالمهام المنوطة لهم بالنوعية والكمية المناسبة، وعلى مستوى العمليات التنفيذية من وظيفتها تنفيذ الخطط المرسومة على مستوى الأداء التنفيذي وعلى مستوى الإدارات والأقسام التنفيذية، ورقابة على مستوى المؤسسة ككل تقوم بتقييم نشاطها والأهداف المحققة خلال فترة زمنية معينة.

وتنقسم الرقابة أيضاً من حيث كمية العمل المنجز ونوعيته، ومن حيث مصدرها وتنقسم إلى رقابة داخلية تتمثل في رقابة ذاتية تمارسها المؤسسة على الأعمال والنشاطات التي تقوم بها، ورقابة متخصصة من طرف لجنة تعيينها إدارة المؤسسة أو الوزارة مهمتها متابعة وتقييم الأعمال والنشاطات المنجزة، ورقابة رأسية هرمية تمارسها الإدارة حسب المستويات والأقسام الإدارية داخل المؤسسة، ورقابة خارجية والتي تنقسم إلى رقابة الصحافة الجمهور ورقابة السلطة التشريعية والرقابة القضائية، وهذه الأنواع تدخل مهامها في مدى انسجام النشاطات والمهام الوظيفية للمؤسسة وفق القوانين المعمول بها في الدولة وتحقق مطالب وحاجيات المجتمع.

بالإضافة إلى تصنيفها حسب شموليتها: والتي تنقسم إلى رقابة شاملة لجميع نشاطات المؤسسة وفروعها وأقسامها ومدخلاتها ومخرجاتها، وعلى مستوى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية،

ورقابة جزئية تشمل فرع أو قسم أو نشاط معين من نشاطات المؤسسة إذا كان فيها انحراف أو تجاوز عن الخطط والمعايير المحددة للأداء والإنجاز.

وحسب الممارسة العملية: والتي تنقسم إلى رقابة مفاجئة ورقابة دورية تتمثل الأولى في الرقابة التفتيشية التي تقوم بها الإدارة أو لجنة متخصصة وزارية أو قضائية أو تشريعية من أجل الوقوف على التزام العمال والمؤسسات بالمهام والنشاطات والتجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة، أما الثانية فتتم بصفة دورية محددة بأوقات معينة تقوم بها المؤسسة بنفسها أو من طرف جهات خارجية للوقوف الفعلي على سير العمل وفق الأهداف المسطرة والمعايير والخطط المسطرة.

خاتمة:

يتبين مما سبق أن للرقابة أهمية بالغة وكبيرة للحد من السلوكيات السلبية والمنافية لقواعد ومعايير الأداء وتقييمه، كما تساهم في تصحيح الانحرافات الوظيفية والأخطاء المهنية في طريقة أداء العمل أو في نوعية الإنتاج، كما تساعد في تحقيق الإنضباط الوظيفي واحترام قواعد ومواعيد العمل، كما تساعد على التحقق من سير العمل ومدى انجاز المهام وتحقيق الأهداف بطريقة مناسبة وفق الخطة والأهداف المرسومة، وكلما كانت الرقابة مناسبة لطبيعة النشاط والهدف المرجو منها، وساهمت في اكتشاف الأخطاء في حينها وتصحيحها كلما ساعد ذلك في تحقيق الأهداف بسلاسة وفعالية، واقتصاد في الجهد والتكاليف العملية والانتاجية.

وباعتبار أن الرقابة وظيفة إدارية تهدف لقياس وتصحيح الأخطاء والتأكد من تحقيق الأهداف، والتأكد من أن كل شيء يتم وفق الخطة والتعليمات والمبادئ والقوانين المعمول بها في البلد، تلقى الامتعاظ والمعارضة من طرف الكثير من العمال والإداريين وهذه المعارضة ترجع في الغالب إلى الطريقة التي يمارس بها المراقبين عملية الرقابة التي تركز على العامل بدل العمل، ولا يراعون فيها كرامة العمال ويركزون على عقاب المخطئ بدل تصحيح الخطأ بالإضافة إلى التمييز بين العمال.

ولذلك لا بد من حسن اختيار المراقبين ووضعي الخطط من ذوي الكفاءة والمصدقية والفتنة والخبرة، لوضع خطة مناسبة لخصوصيات العمال والموقف والظروف المتغيرة، وتسمح لهم بسرعة اكتشاف الأخطاء قبل وحين وبعد وقوعها لمنعها أو تصحيحها أو معالجتها وتعديلها، ولتجنب الاعتراض من العمال والإداريين(المسؤولين والمشرفين) مهما كان مبرر الاعتراض لا بد من إقناع واقتناع جميع العمال بمختلف مستوياتهم بأهمية الرقابة وضرورة الحاجة إليها، بالإضافة إلى تدريب المراقبين ووضعي الخطط والمسؤولين على أساليب التواصل الفعال والعلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة، واحترام كرامة العمال وجهودهم، وعلى أفضل الطرق الرقابية التي تجعل العمال يتجاوزون مع الأساليب الرقابية ومع المراقبين.

ومن أهمية الرقابة وأهدافها ضرورة تفعيل الرقابة لتواجه الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسة من تحقيق أهدافها، قيام المؤسسة بتقييم أداء العاملين وتحمل المسؤولية ومطابقة ما يقومون به من أعمال مع معايير الأداء والخطط والأهداف المرسومة، كما للتطور العلمي والتكنولوجي ودخول أدوات وآلات عمل وإنتاج جديدة متطورة، كل هذا يتطلب نظام رقابي يراعي هذا التطور يساعد على اكتشاف الأخطاء والخلل والانحرافات وتصحيحها سواءً على

جاهزية وصلاحيات الأدوات أو على مستوى كفاءة وقدرات العاملين لتشغيل هذه الآلات والأجهزة، بالإضافة إلى أن الخطأ من سمة الإنسان وكل واحد معرض للخطأ ما يتطلب الإعراف بأهمية الرقابة من الجميع، ووجود نظام رقابي يستطيع اكتشاف هذه الأخطاء من حيث حجمها ومستواها ومكانها لتصحيحها حين وقوعها، بالإضافة إلى أن التغيير ضرورة ومنه تغير الظروف ما يتطلب وجود نظام رقابي مرن بإمكانه التكيف مع هذه التغيرات لمواجهة الانحرافات والعجز في الخطط أو في أداء العمال وتعديلها وفق المستجدات التي لم تكن في الحسبان.

ومن أهمية وأهداف الرقابة متابعة تنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال قياس مستوى أداء العمال من حيث الكمية والنوعية لاكتشاف الأخطاء والتجاوزات والمخالفات والسلوكيات المنحرفة، واكتشاف الأزمات والصراعات وتداخل المهام والصلاحيات بغرض تصحيحها وتعديلها بما يناسب الأهداف والخطط المرسومة والمستجدات، وتحيين معايير الأداء المطلوب وأساليب وأدوات وأجهزة العمل وفق المتغيرات والظروف الجديدة.

كما تعمل الرقابة على معرفة واكتشاف مستوى كفاءة وقدراتهم ونقاط الضعف في مهاراتهم، وجوانب النقص في الخطط والأهداف، لتغطيتها وتحديد برامج مناسبة للرفع من مستويات أداء العاملين وتغيير الخطط والأهداف لتتوافق مع معايير الأداء المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعمل الرقابة على معالجة المظاهر السلبية لسلوك العاملين والقيادات الإدارية وأساليب التسيير من مثل التسبب والإهمال والتحيز والمحسوبية والخيانة....، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة من السرقة والاختلاس والتخريب، والتأكد من تطبيق القوانين واحترام متطلبات العمل بجدية وإخلاص.

وكما رأينا نظرا لاختلاف نشاطات المؤسسة ومستوياتها الإدارية واختلاف طبيعة ومستويات أداء العمال وظروف العمل، يتطلب وجود أنظمة رقابية متنوعة تختلف من نشاط لآخر ومن مستوى إداري لآخر ومن شخص لآخر ومن مرحلة وظيفية لأخرى من أنواع الرقابة كما رأينا تختلف من حيث توقيتها التي تنقسم من رقابة قبلية ومتزامنة ولاحقة، كما تنقسم من حيث الهدف إلى رقابة إيجابية لتجنب الوقوع في الخطأ ورقابة سلبية لاكتشاف ومعالجة الأخطاء.

كما تنقسم الرقابة من حيث النشاط والتخصص إلى رقابة على الأعمال الإدارية، ورقابة مالية (محاسبية) ورقابة فنية وقانونية ورقابة على الأنشطة الروتينية، وتنقسم حسب المستويات الإدارية إلى رقابة على مستوى الأفراد وعلى مستوى العمليات التنفيذية وعلى مستوى المنظمة، بالإضافة إلى الرقابة حسب نوعية العمل وجودته، ورقابة داخلية تقوم بها المؤسسة على نشاطاتها وأخرى خارجية تمارسها الجهات الرسمية (التشريعية والقضائية) وغير رسمية متمثلة في رقابة المجتمع والصحافة، كما تنقسم أيضا من حيث شموليتها إلى رقابة شاملة ورقابة جزئية، ومن حيث ممارستها إلى رقابة مفاجئة ورقابة دورية.

يتضح مما سبق أن للرقابة أهمية كبيرة في تصحيح وتعديل الانحرافات مهما كان مصدرها ونوعيتها ودرجتها، وكلما كانت الرقابة مضبوطة ومناسبة، وكلما كان القائمين على وضع الخطط والبرامج التشغيلية، المعايير المناسبة للعمل والأداء بما يتوافق وأهداف المؤسسة، وكلما كان المراقبين من ذوي الكفاءة وتم تدريبهم على استخدام العلاقات الإنسانية وأساليب الرقابة

والتواصل الفعالة، وتم تطبيق الأنظمة الرقابية وأساليبها بجدية دون تمييز وتحيز وبعدالة، كلما ساهم ذلك في الحد من السلوكيات السلبية والانحرافية في أداء العمل، ومظاهر السلوكيات السلبية كعدم الانضباط والتسيب والإهمال، والتغيب والاختلاس والتخريب لأدوات ووسائل العمل، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

قائمة المراجع:

1. أحمد رشيد(1981)، نظريات الإدارة العامة، دار المعارف، ط5، القاهرة .
2. أبو بكر مصطفى بعيرة(2003)، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، ع27، دار الهدى للنشر، مصر.
3. محمد أحمد عبد النبي(2012)، الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان.
4. محمود أحمد فياض وآخرون(2010)، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
5. محمد عبد الفتاح ياغي(1987)، الرقابة في الإدارة العامة، إصدارات كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
6. محمد محمود مصطفى(2012)، الرقابة الادارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
7. محمد عيسى الفاعوري(2007)، الإدارة بالرقابة، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
8. محمد فريد الصحن وآخرون(2001)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
9. محمد فتحي(2003)، 766 مصطلحا إداريا – إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
10. العربي دخموش(2001)، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر
11. عادل حسين(1988)، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
12. عمار عوابدية(1982)، عملية الرقابة القضائية على الأعمال الإدارية في النظام القضائي الجزائري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
13. الصباح عبد الرحمن(1996)، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير، التقييم والتصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
14. صلاح الشنواني(1997)، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية
15. James Higgins(1991),the management challenge,Macmillan publishingCompany, USA.
- 16.Samuel Grto and Paul Peter(1990), stratégicmanagement, afouison process, New York.
- 17.David Halt(1975), management, Englewoodgliffs, prentice Hal, 3ed.
- 18.Mohamed Sadeg(1999), Management des entreprises publiques, les Presses d'Alger.

- 19.Kathryn Batrol and David martin(1991), Management, McGraw Hill, INC,1991.
- 20.<http://www.startimes.com>. 2009-04-26: تاريخ: الرقابة الإدارية،
- 21.<https://www.hrdiscussion.com/hr36828>. أميرة اسماعيل، الرقابة الادارية: تاريخ:2013/12/13
- 22.<http://sst5.com/readArticle.aspx>، أنواع الرقابة، محمد بن علي شيبان العامري، تاريخ: 2012/02/06.
- 23.<https://hrdiscussion.com/hr106707>.