

الرقابة الإدارية

Administrative control

كمال بودانة¹ ، أ.د. عبد العالي دبله²
¹ جامعة بسكرة (الجزائر) ، kboudana@yahoo.fr ،
² جامعة بسكرة (الجزائر) ، deblad@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/09/27

تاريخ القبول: 2020/03/28

تاريخ الاستلام: 2019/10/19

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واحدة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة وهي الرقابة الإدارية، وتوضيح الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات من خلال التعرف على مفهومها، أساليبها ووسائلها، مراحلها وخطواتها وتحليل مهامها واختصاصاتها، بالإضافة إلى مجالات استخدامها، وذكر أهميتها وأهدافها، وشروط النظام الرقابي الجيد وعلاقتها مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق. كلمات مفتاحية: الرقابة الإدارية.

ABSTRACT:

This study aims at highlighting the importance of one of the fundamental functions an administration needs, namely the administrative control and the role it plays in the achievement of the different objectives in each organism we proceeded, in our research, by presenting how administrative control functions, its tasks, methods, tools, fields as well as the steps needed, to ensure the condition for a good controlling system, thus, insisting on its importance and links with different administrative organisms such as planning, organization, orientation and coordination.

Keywords: Administrative control.

1- مقدمة:

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم لا التصيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعية قد تحققت على أكمل وجه، لذلك فإن لعملية الرقابة علاقة وصلية وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف.

لذلك تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلا أن الكثير من المديرين لا زالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة حيث أنه ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء، وتهديد الموظفين ومن خلال هذا المنظور فإن المدير يستخدم سلطته أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات والأوامر ومحاسبة المخطئين، أما الأفراد فهم يقومون بأعمالهم خوفاً من الوقوع تحت طائلة العقوبة، ليس رغبة في إنجاز المهام. وبتطبيق هذا المفهوم فإن الإدارة تفصل بين الرقابة وبين الوظائف الإدارية الأخرى، وهي بذلك تفقد المعيار السليم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال حدوث أخطاء أو تجاوزات، وبالتالي ستفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

إن عملية البحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم، غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، فهي لا تقتصر على الإدارة العليا، وإنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن وظيفة الرقابة الإدارية ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، وتعد في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة، فالرقابة هي عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي، ومقارنته بالنشاط المخطط أدائه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية ومعرفة أسبابها بغية الإنحراف، وذلك بهدف لإستثمار كافة المصادر المتاحة في المنظمة استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران في الرقابة ويتأثرون بها، أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

2- مفاهيم وتعريفات الرقابة الإدارية:

قبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي لها.

لغة: جاءت كلمة رقابة في معظم معاجم اللغة العربية بلفظ رقابة أو الفعل رقب فأتت في معجم لسان العرب على أن الرقيب من أسماء الله سبحانه وتعالى وتعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء. وكذلك رقب الشيء بمعنى حرسه، وكذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو المشرف على عملية المراقبة ليحرسهم، وفي الحديث أرقبوا محمداً في أهل بيته،

أي أحفظوه فيهم، والترقيب الانتظار، وأتى الرقيب بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله أي خافه (ابو الفضل، 1970، صفحة 276).

اصطلاحاً: إن الباحث في مفهوم الرقابة الإدارية اليوم يجد هناك اختلاف وتباين في تعريفها، وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر والمحك الذي يستند إليه كل باحث، بالإضافة إلى هذا تداخل مفهوم الرقابة الإدارية مع بعض المفاهيم الأخرى نحو الرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، الضبط الاجتماعي الرسمي، الإشراف، القيادة... الخ، فهذه المفاهيم متشابهة إلى حد كبير وذات أهمية بالغة في عملية تنظيم سلوك الأفراد، وقصد تسليط الضوء أكثر وتحديد دقيق للرقابة ارتأينا أن نعرض أهم التعاريف.

عرف فايول الرقابة بأنها >> تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء، معدات، أفراد، وأفعال>> (عاطف، 2009، صفحة 35).

و عرف ماكس فيبر الرقابة بأنها: "العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية، وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن الأساس في عملية الرقابة استخدام السلطة، والنفوذ التي تمثل قوة الأوامر النافذة في المنظمة (الحربي، 2003، صفحة 29).

أما مارشال ديموك " فعرفها: « الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها » (حسين، 2006، الصفحات 301-302).

ويقول "هودجيتس" « إن الرقابة الإدارية هي عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم وذلك بهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية والفاعلية » (نصر الله، 2008).

في حين عرفها "علي شريف" و"محمد سعيد سلطان" بأنها: « ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها » (صالح، 2006، صفحة 86).

و يعرفها "مطهر زبارة" بأنها: « الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة » (عباس، 2011، صفحة 199).

ويقول الدكتور "صلاح شنواني" أن: « الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت » (علي، 2008، صفحة 25).

و يرى الإداريون المحدثون أن: « وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع، وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة » (العلاق، 2008، صفحة 130).

أما السلوكيون وأنصارهم فقد عرفوا الرقابة الإدارية من منظور إنساني، ومن بينهم من رواد الفكر السلوكي الحديث "تيري جورج" Terry G. الذي عرفها بأنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

وتعرف الرقابة أيضا على أنها: « ضبط الأعمال والأحداث والأنشطة والقرارات التي يتبين من خلالها بلوغ الأهداف المسطرة من طرف التنظيم » (Ngohome, 1996, p. 59).

حاول فايول أن يؤكد لنا أن الرقابة دورها التأكد من أن كل الأعمال تسير وفق الخطة والبرامج والتعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها ومنع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء، وأهم جانب مهم وهو أن الرقابة تساهم في تحقيق والتنبؤ بمستقبلها، ولم يشر إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

أما فيبر فيبين لنا بأن الرقابة تتلخص في استخدام السلطة في عملية الرقابة بغية تنفيذ الأوامر والتعليمات. أما علي شريف ومحمد سلطان فتعريفهما أن الرقابة نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم يسعى لتأكد و التحقق من أن الموارد داخل المؤسسة تستغل وفق الأهداف المخطط لها، يعاب على هذا التعريف إهماله دور الرقابة في عملية متابعة وتقييم الأداء.

من خلال تعريف صلاح شنواني يتضح أن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تحاول أن تحقق وتتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة لها وفي الوقت المخصص، فهي صورة حتمية لا يمكن الاستغناء في أي حال من الأحوال، وهذا من أجل المساهمة في استكمال وملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهمل دور مهم للرقابة وهو قياس وتقسيم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة من جميع النواحي البشرية والمالية والأمنية. ركز مطهر زبارة على وظيفة الرقابة حيث ربطها بالإشراف للمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة، ثم تحقيقها بمقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة والأهداف الموارد التي تحقيقها من قبل المؤسسة.

3- أهداف الرقابة الإدارية:

تسعى الرقابة الإدارية إلى تنفيذ وتحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

- تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إلمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.

- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتفاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.
- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد (علي، 2008، صفحة 34).

4- أهمية الرقابة الإدارية:

- الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي (عياصرة و بني أحمد، 2008، صفحة 72):
- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا.
- الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.
- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.
- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء ومنع للانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.
- التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع يكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

- الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف (كامل، 2007، صفحة 322): تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة، ويؤدي في اغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية، وبالتالي انخفاضاً في أدائهم، تساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

5- أنواع الرقابة:

تنوع الرقابة في المنظمة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها. وفيما يلي سنتعرف على أهم هذه الأنواع:

1-5- تصنيف الرقابة حسب المستوى:

تصنف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية:

الرقابة على مستوى المنظمة ككل: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة. ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي: معدل العائد من الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات (حنفي و أبو قحف، 2004، صفحة 563).

وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا ومدى القي بالأداء الكلي لأنشطتها، ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق:

- إعادة تصميم الأهداف، إعادة وضع الخطط، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، تحقيق وسائل اتصال داخلية وخارجية أفضل، توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة (الصحن وآخرون، 2002، الصفحات 341-342).
الرقابة على مستوى الأفراد: حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل (ثابت ا، 2005، صفحة 544).

فهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك (علي، 2008، صفحة 27).

وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها: تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم بصفة دورية، حجم المبيعات، ميزانية الحوافز. ويتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء (الصحن وآخرون، 2002، صفحة 343).

الرقابة على مستوى العمليات: ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات (العامري والغالي، 2007، صفحة 229). ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير متوافرة بالقدر الكافي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه (الصحن والمصري، 1997، صفحة 309).

الرقابة المالية: وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها، علما بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية (طلعت محمود، 2003، صفحة 199).

2-5- تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها:

يمكن تقسيم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى:

رقابة سابقة: ويطلق عليها أحيانا الرقابة الوقائية، ذلك أنها تهدف إلى ضمان جميع القرارات والأنشطة التي يتم ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة واللوائح، وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات، وتؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين (بركات، البطريق، والدراز، 1986، صفحة 441).

رقابة متزامنة: وهي تلك الرقابة المرافقة للتنفيذ إذ تبدأ بتنفيذ الأعمال ومسايرة ومتابعة خطوات التنفيذ أولا بأول، من أجل الوقوف على أوجه النقص والقصور في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل (الشيخ وآخرون، 2009، صفحة 256).

رقابة لاحقة: حيث تتم ممارستها بعد إتمام العمل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، وتركز هذه الرقابة على النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا كما تركز على النتائج، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها. وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات والعمليات الحالية فقط بل أيضا في توجيه الرقابة الأولية والرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية (حسين، 2006، صفحة 312).

إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة.

3-5- تصنيف الرقابة حسب المصدر:

يمكن أن تصنف الرقابة من حيث مصدرها إلى نوعين رئيسيين:

الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنظمة نفسها على ما تمارسه من نشاط وهي رقابة تقوم بها وحدات تابعة للمنظمة تقيمها بداخلها لهذا الغرض، وتمتاز بقرب موقعها من العمل واتصالها مباشرة بالمديرين مما ييسر عليه معالجة الكثير من المشكلات (غنيم، 2005، صفحة 122).

والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة للرقابة: وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد والرقابة المالية (الفاعوري، 2007، صفحة 36).

الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها (عبد النبي، 2012، صفحة 39).

4-5- تصنيف الرقابة حسب المعايير:

تنقسم الرقابة حسب المعايير إلى:

الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها (ثابت ع، 2008، صفحة 81).

الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً (عبد النبي، 2012، صفحة 38).

5-5- تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف:

تنقسم الرقابة من حيث نوع الانحراف إلى الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية:

الرقابة الإيجابية: يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل (مصطفى، 2012، صفحة 107). وميزة هذا النوع من الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيداً عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف (الفاعوري، 2007، صفحة 26).

الرقابة السلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل (علي، 2008، صفحة 29).

6-5- تصنيف الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

وتنقسم إلى:

الرقابة المفاجئة: تكون الرقابة المفاجئة غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كي يرصد الانجاز على حقيقته (فياض وآخرون، 2010، صفحة 184)، وتستخدم مثل هذه الرقابة بكثرة في المستويات الإدارية العليا حيث تكون الرقابة لفترة محدودة وتنتهي بعدها، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين ومدى التزامهم بالخطط والسياسات المحددة مسبقاً ومدى إخلاصهم في العمل (العتيبي وآخرون، 2007، صفحة 250).

الرقابة الدورية: هي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا (مصطفى، 2012، صفحة 107)، والهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجي، فهي تهدف إلى بيان مدى التزام العاملين بالخطط والسياسات وأنظمة العمل في المنظمة ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

الرقابة المستمرة: هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر، وتهدف الرقابة المستمرة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة. ومن أمثلة الرقابة المستمرة ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها (العتيبي و آخرون، 2007، صفحة 250).

7-5- تصنيف الرقابة حسب طبيعتها:

وتنقسم إلى:

الرقابة المباشرة: تتميز الرقابة المباشرة بأنها لا تحتاج إلى درجات أو وسطاء في ممارستها فعلاقة الرئيس بالمرؤوس وراقبته لعمله تمثل رقابة مباشرة وهي طبيعية ومفترضة وتدقق في كيفية الأداء وتوقيته وأسلوب إنجازه ولها حق التدخل الفوري (المصري، 2012، صفحة 289).

يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول شخصيا بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يتم نقلها في التقارير المكتوبة، وتكمن أهمية الرقابة المباشرة فيما تخلقه من تقوية العلاقات الإنسانية بين المسؤول والأفراد العاملين تحت سلطته. إلا أن للرقابة المباشرة محذورا هو أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل يقضيه المسؤول بين مرؤوسيه، وقد تلائم الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، إلا أن ذلك لا يلائم المسؤولين في المستويات العليا لما تتطلبه من وقت لا يستطيع المدير الاستغناء عنه (المغربي، 2002، صفحة 251).

الرقابة غير المباشرة: يتم ممارسة الرقابة غير المباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل والعاملين، فهي متباعدة عن الأداء ولا تقترب كثيرا منه وإنما تهتم بالكليات والمجموعات أو الانجازات بعد تمامها واستخراج المؤشرات الدالة عليها (العتيبي و آخرون، 2007، صفحة 251).

8-5- تصنيف الرقابة حسب المجال:

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد: الرقابة المادية: هي التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل: الرقابة على المخزون، الرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها.

الرقابة المعلوماتية: الرقابة على الموارد المعلوماتية تشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر (العامري والغالي، 2007، صفحة 233).

الرقابة المالية: تعني مراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات وغيرها وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال (العتيبي ص.، 2002، صفحة 161).

الرقابة البشرية: الرقابة على الأفراد تعني التحقق من سياسات الأفراد وقياس وتقدير كفاءة العاملين ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم ومستوى التعاون في تحقيق العمل والأهداف، كما تشمل التأكد من سلامة إجراءات الاختيار وسلامة البرامج التدريبية وسلامة نظام الرواتب والأجور وأنظمة الحوافز وأنواعها المختلفة بما يساعد إدارة المنظمة على التحديد الموضوعي والدقيق لحق الفرد في العلاوات والترقية والكشف عن الاحتياجات التدريبية وإعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار العاملين (العتيبي وآخرون، 2007، صفحة 253).

6- وسائل الرقابة الإدارية:

تعتمد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل وهي: الملاحظة الشخصية: يستطيع المدير أو الرئيس مراقبة ومتابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها إليه الآخرون، أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة لما يجري فعليا في موقع العمل، ويمكن أن تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ولكنها قد لا تكون كذلك بل قد تكون ذات تكلفة عالية في المنظمات كبيرة الحجم (حسين، 2006، صفحة 320). التقارير: تقدم هذه التقارير عادة بناء على طلب الرئيس أو المدير، وقد تتناول جوانب ونشاطات مختلفة وقد تكون إحصائية أو وصفية، أي تصف فعليا الواقع.

الموازنة: الموازنة عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة، غالبا لمدة سنة، وهي تعنى بتخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة والموارد والألات وغيرها، وهناك عدة أنواع من الموازنات منها الموازنة الرأس مالية، الموازنة النقدية... الخ (حسين، 2006، صفحة 319).

الإشراف: يعتبر أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تنفذ الأعمال وفقا للخطة، والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب. الشكاوي: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية، والشكاوي نوعان:

شكاوي استرجاعية: وهي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.

شكاوي تسلسلية: وهي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

المراجعة الإدارية: تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة، حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة

الانتشار في الرقابة الإدارية وهي عملية إخلاء الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والموازنات باستمرار وخلال

فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة، وتحديد إمكانية إدخال التعديلات عليها في ضوء الظروف والأحوال المفاجئة (الفاعوري، 2007، صفحة 95).

خطوات ومراحل الرقابة: بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وهي كالآتي:

تحديد الأهداف والمعايير: إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف وولابد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها، وهذه المعايير تعد أمرا مهما للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعياري هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الإنجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى ونقصد به قياس النتائج والداء في إطار كمي أو نوعي أو زمني، أما معيار المدخلات فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات (العامري والغالي، 2007، صفحة 226).

قياس الأداء الفعلي: إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقا (العامري والغالي، 2007، صفحة 227).

مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف، ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة، ولكنها قد تؤثر أن الهدف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة، إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي، وكذلك قد تكون نسبية حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية، أما المقارنة الهندسية فإنها تستخدم معايير محددة علميا بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة (العامري والغالي، 2007، صفحة 227).

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتماما أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالإستثناء وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصة للأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الإنتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء، الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة. والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

في ضوء الخطوات التصوبية لابد من متابعة الأداء لمعرفة إن كان هناك تقدم وتحسن فيه، أو أن الأمور مازالت على ما هي عليه، حتى بعد ما اتخذ من خطوات وإجراءات، فيجب أن يوفر النظام الرقابي مثل هذه المعلومات خاصة وأن التنظيمات مفتوحة على المتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، مما يحد من قدرتها على التحكم بالمتغيرات، ورغم النزعة الملحوظة في الدراسات الإدارية لمقارنة التنظيمات الإدارية بالإنسان، إلا أن هذا التشبيه غير دقيق حتى ولو على سبيل المجاز، ذلك لأن أي اختلال في وظائف الأجهزة الفرعية للإنسان يؤدي دوما إلى رد فعل تلقائي من قبل مختلف الأجهزة الأخرى، بشكل يوضح الحاجة الماسة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لوضع حد لحالة الاختلال تلك، أما في التنظيمات الإدارية فالأمر على غير هذه الصورة، حيث يمضي وقت ليس بالقصير على اكتشاف الأخطاء أو مواطن الإختلال، وما إن يتم تصويبها حتى تكون قد وقعت أخطاء أخرى مما يجعل العملية سباقا مستمرا وحثيثا مع الزمن (العامري والغالبي، 2007، صفحة 228).

7- مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة. وهذه المجالات هي (البشير، 2008، صفحة 364):

الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

الرقابة على السياسات: تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة (أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

الرقابة على الإجراءات: تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.

الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

الرقابة على الموارد البشرية: تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم (وقد يشمل استئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكولة لهم) وأيضا من التدريب (تطوير مهارات العاملين والأفراد)، وتقييم الأداء (تقييم وقياس أداء الأفراد) (ابراهيم، 2003، صفحة 299).

الرقابة على موارد المعلومات: تهدف إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات (ابراهيم، 2003، صفحة 300).

الرقابة على العلاقات العامة: سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الصناعة أو مع الاتحادات أو مع النقابات أو مع العملاء أو مع غيرهم.

وهناك مجالات أخرى للرقابة منها الرقابة السابقة (الأولية) والرقابة على تطوير القوى العاملة وعلى الموارد المادية والمالية وكذا الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع وغيرها من مجالات الرقابة (محمود، 2006، صفحة 442).

8- خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد:

من أبرز الخصائص وشروط النظام الرقابي الجيد نذكر الآتي (المغربي، 2002، صفحة 301):

المشاركة في وضع المقاييس: إن مشاركة المرؤوسين في وضع المقاييس الرقابية التي يتأثرون بها لها أثر كبير في تسهيل عملية الرقابة وتقبل المرؤوسين لأهداف المشروع ومقاييس الإنتاج وطرق القياس لأنهم يعتبرون المقاييس التي وضعوها عادلة وواضحة ومحددة.

الحقائق في الرقابة: حتى يتم التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتسهيل عملية الرقابة يجب على المسؤول استخدام الحقائق بدلا من الضغط عندما يقوم بتصويب أخطاء مرؤوسيه، فليس هناك من يجادل الحقيقة أو يغالطها.

المرونة في الرقابة: يجب أن تكون الرقابة مرنة حتى تتماشى مع ظروف الحالة التي يرغب المسؤول في تصويبها، وللمرونة تأثير على سلوك الأفراد تجاه الرقابة، ومن الخطأ أن نعتبر النظم الرسمية هي الأفضل دائما في تصويب الأخطاء، وقد نجد في كثير من الأحيان أن النظم غير الرسمية أكثر ملائمة لحل بعض المشاكل الرقابية، ولا يعني ذلك إلغاء النظم الرسمية وإنما يبين أن المرونة ضرورية حتى يمكن التأقلم والتغيير تبعا لما تتطلبه ظروف الحالة الراهنة. الملائمة: حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها، نوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها، فالمنشأة كبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد تحتاج المنظمة صغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلى نظام رقابي مبسط (العلاق، 2008، صفحة 347).

السرعة في كشف الانحرافات: كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا كلما كان ذلك النظام ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك. الوضوح: يجب أن تكون السائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة، كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة (العلاق، 2008، صفحة 348).

الموضوعية: إن عدم ابتعاد المدير أو الرئيس عن الجوانب الذاتية له في تفسيره لنتائج الأداء قد يفسد نظام الرقابة المعتمد بأكمله، فاهتمام الرئيس بالنتائج والمعلومات التي يوفرها نظام الرقابة وكما هي، والتي لا بد أن يقوم بتفسيرها بموضوعية، يوفر فرصة كبيرة في الاستفادة من ذلك النظام (فهبي، 2009، صفحة 398).

الكفاية: من الأمور المعروفة لنا جميعا أن يكون لنظام الرقابة المبررات الاقتصادية الكافية لما يبذل من جهود وتكاليف، فلا بد لمردود نظام الرقابة أن يبرر تكاليفه فليس العبرة في اعتماد ذلك النظام الذي قد لا يغطي بشكل أو

بآخر ما يلزمه من تكاليف، لأن كفاية نظام الرقابة تعني تشخيص الانحرافات والعمل على إزالتها بأقل التكاليف الممكنة (فهبي، 2009، صفحة 399).

وهناك بعض الخصائص الأخرى للنظام الرقابي الفعال كارتباطه بالأعمال التي صمم من أجلها والتوقيت المناسب والتطلعات المسبقة بالإضافة إلى تركيز النظام على الانحرافات المهمة والإرشادات التي يجب القيام بها.

9- العلاقة التبادلية للرقابة الإدارية:

إن نظرة متعمقة لدور الرقابة على صعيد الأداء العام للهيكل التنظيمية تجعلنا ندرك أهمية هذه الوظيفة وتأثيرها على جميع العمليات الأخرى، فثمة علاقة وطيدة وأساسية بين الرقابة والتخطيط برأي الكثير من العلماء والمفكرين، أنهما وظيفتان توأمان أو وجهان لعملة واحدة، فعملية التخطيط تنطوي بالأساس على صياغة الخطط والاستراتيجيات، أما الرقابة فهي الوسيلة التي تهدف بالأساس أيضاً إلى التأكد من أن مستويات الأداء الفعلي ستؤدي إلى تحقيق الخطط والاستراتيجيات وبالتالي الأهداف (كامل، 2007، صفحة 324).

أما بخصوص العلاقة بين الرقابة والتنظيم، فالتنظيم يحدد أدوار الموارد البشرية ومسؤولياتها وسلطاتها بشكل واضح وعلى كافة المستويات التنظيمية. إن وضوح المسؤولية التنظيمية يساعد بشكل كبير وظيفة الرقابة، في تحديد مراكز الخلل في الأداء والمسؤول عنه، كما وأنه في ظل نظام رقابي واضح قد يشجع المديرين على تطبيق مبدأ تفويض السلطات مع مرؤوسهم بدافع تفرغهم للقضايا المهمة (كامل، 2007، صفحة 325).

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجيه والرقابة، فالقيادة والإدارة الفاعلة لهما تأثير على جماعات العمل، عليهما توجيه سلوكياتهم والتأثير على مستوياتهم أدائهم، مما يخفف من عبء العملية الرقابية.

كما يمكن للرقابة بدورها أن تدل على العيوب والثغرات في نظام الحوافز وشبكات التواصل داخل التنظيم، مما يساعد على إعادة النظر بهما وتصويبهما.

في ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابة يتخذ المديرون القرارات اللازمة لتصويب الأمر، فإذا ثبت من خلال الرقابة أن هناك خللاً بالأهداف الموضوعية كأن تكون غير واقعية، فإن ذلك يستلزم اتخاذ قرار بإعادة النظر في الأهداف بحيث تكون واقعية، أما إذا كانت الأهداف الموضوعية واقعية وضمن ما يمكن تنفيذه وكان القصور راجعاً لأداء العاملين، فإن ذلك يلزم المدير باتخاذ قرار ما، إما بإعادة تدريب العاملين لزيادة كفاءتهم، أو إعادة النظر بأمرهم من حيث اتخاذ إجراءات عقابية بحقهم إذا اقتنع أن أسباب القصور ذاتية ولا علاقة لها بأمر متصل بالموارد أو الإمكانيات المتاحة، وكذلك الأمر فإن تبين للمدير أن هناك أسباباً تنظيمية لتعثر الأداء كتداخل الاختصاصات أو عدم وجود صلاحيات كافية تتناسب مع المسؤوليات المطلوب أداءها فإن ذلك معناه أن يتخذ المدير قرارات تنظيمية تتعلق بإعادة النظر في التنظيم بحيث تتم معالجة هذه الفجوات التنظيمية (القريوتي، 2009، صفحة 330).

وقد تدل تقارير الرقابة على عدم وجود خطأ في الأهداف الموضوعية (الخطط) ولا في العلاقات التنظيمية المتمثلة في الصلاحيات والمسؤوليات، وأن المشكلة تعود لأنماط التعامل فيما بين المديرين والعاملين كأنماط التسلسل واستفزاز العاملين من منطلق إدارة تقليدي، فقد يكون قرار المدير عمل دورات تدريبية للمشرفين والإداريين على مختلف المستويات من أجل تعريفهم بالأسلوب الإداري الأفضل للتعامل.

10- خاتمة:

بعد معالجتنا لهذه الدراسة التي كان عنوانها الرقابة الإدارية التي شملت (المفهوم الأهداف الأهمية الأنواع الوسائل المراحل المجالات الخصائص والعلاقة مع الوظائف الأخرى)، حيث تبين بأنه توجد عدة تعريفات للرقابة الإدارية في معظمها تتفق بأنها عملية الكشف عن الانحرافات وتصحيحها لتحقيق أهداف المنظمة وأهميتها بالغة في كشف نقاط القوة والضعف في التنظيم كما تبين لنا أن الرقابة في المنظمة تتنوع وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد كانت هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول، وقد تختلف أنواعها أيضا حسب المصدر والمجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها، وللرقابة أساليب وأدوات متعددة يتم تداولها بين مختلف المستويات الإدارية كأساس لمعرفة طبيعة العمل والتنسيق والربط بين هذه المستويات الإدارية وأطر التنفيذ، والرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال والأنشطة داخل المنظمات إن نظام الرقابة لكي يكون فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص كالوضوح والمرونة والموضوعية والسرعة في الكشف عن الأخطاء وغيرها، أما عن العلاقة بينها وبين الوظائف الأخرى في المنظمة فهي علاقة وطيدة ومؤثرة لأن الرقابة تأتي في آخر العمليات الإدارية.

- قائمة المراجع:

- ابن منظور ابو الفضل. (1970). لسان العرب والمحيط. بيروت: دار لسان العرب.
- احمد بن صالح الحربي. (2003). الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء (رسالة ماجستير). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أحمد محمد المصري. (2012). الرقابة المصرفية (المجلد 1). عمان: دار زمزم.
- أحمد محمد عبد النبي. (2012). الرقابة المصرفية (المجلد 1). عمان: دار زمزم.
- أحمد محمد غنيم. (2005). أساسيات الادارة في عصر العولمة.
- ادريس عبد الرحمان ثابت. (2005). ادارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- العبد جلال ابراهيم. (2003). ادارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار- وظائف الادارة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- أنس عبد الباسط عباس. (2011). ادارة الاعمال وفق منظور معاصر (المجلد 1). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- بربر كامل. (2007). الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين (المجلد 2). بيروت: دار المنهل.
- بشير العلاق. (2008). مبادئ الادارة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- بن نوار صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- حريم حسين. (2006). مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة) (المجلد 1). عمان: دار الحامد للنشر.
- حننا نصر الله. (2008). الادارة العامة (المفاهيم والتطبيقات) (المجلد 1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- زاهر عبد الحليم عاطف. (2009). الرقابة على الأعمال الادارية (المجلد 1). عمان: دار الراية.
- سالم الشيخ، وآخرون. (2009). المفاهيم الادارية الحديثة. الأردن: مركز الكتب الاردني.
- صالح مهدي حسن العامري، و ظاهر محسن منصور الغالي. (2007). الادارة والأعمال (المجلد 1). عمان: دار وائل للنشر.
- صبيحي العتيبي. (2002). تطور الفكر والأساليب في الادارة (المجلد 1). عمان: دار الحامد.
- ضرار العتيبي، وآخرون. (2007). العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن (المجلد 1). عمان: دار اليازوري.
- عادل ثابت. (2008). الادارة المعاصرة (المجلد 1). عمان: دار أسامة.

الرقابة الإدارية

- عباس علي. (2008). الرقابة الادارية في منظمات الأعمال (المجلد 1). عمان: دار اثناء للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار حنفي، و عبد السلام أبو قحف. (2004). أساسيات تنظيم وادارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الكريم صادق بركات، يونس أحمد البطريق، و حامد عبد السيد الدراز. (1986). المالية العامة. بيروت: الدار الجامعية.
- علاق البشير. (2008). الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم (المجلد 1). عمان: دار اليازوري.
- فريدة زيادة فهيمي. (2009). وظائف الادارة. عمان: دار اليازوري.
- كامل محمد المغربي. (2002). الادارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21 (المجلد 1). عمان: دار الفكر.
- محمد عيسى الفاعوري. (2007). الادارة بالرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة.
- محمد فريد الصحن، و آخرون. (2002). مبادئ الادارة. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد فريد الصحن، و سعيد محمد المصري. (1997). ادارة الأعمال. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- محمد قاسم القريوتي. (2009). مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف (المجلد 4). عمان: دار وائل.
- محمد محمود مصطفى. (2012). الرقابة الادارية (المجلد 1). عمان: دار البداية.
- محمود محمد فياض، و آخرون. (2010). مبادئ الادارة. عمان: دار صفا.
- معن محمود عياصرة، و مروان محمد بي أحمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الاداري. عمان: دار الحامد.
- منال طلعت محمود. (2003). أساسيات في علم الادارة. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- هاشم زكي محمود. (2006). أساسيات الادارة. القاهرة: المكتبة العالمية.
- Pierr Ngohome. (1996). Dictionnaire de gestion. Paris : armand collion.