

جامعة محمد بوضياف- المسيلة.  
كلية الحقوق و العلوم السّياسة.  
قسم العلوم السّياسية والعلاقات الدولية.

محاضرات مقياس: الرقابة الإدارية  
- موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة محلية-

إعداد الاستاذ:  
- عنتر بن مرزوق.

\*\*\* \*\*

## الأهداف العامة للمقياس:

تمثل الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الهامة للإدارة، ونظرا لمكانتها وأهميتها في كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها ومنع تكرارها مستقبلا فقد نالت اهتماما كبيرا من طرف العديد من المنظمات على اختلاف اختصاصاتها وأحجامها، وذلك في سبيل سعيها لتحقيق الجودة في الأداء والسرعة في التنفيذ والاقتصاد في التكاليف.

ونتيجة لذلك فقد جاء اختياري لتدريس هذا المقياس بفعل أهميته البالغة سواء من الناحية النظرية العلمية أو من الناحية العملية، وقد قدمت هذه المطبوعة التي تتدرج ضمن مجموعة محاضرات تم إعدادها لطلبة السنة أولى ماستر إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد سعيت من وراء تقديمها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف الطلبة بأهمية الرقابة الإدارية في حياة المنظمات والدول والمجتمعات.
- توضيح الاختلافات المتباينة حول تطور النظرة للرقابة الادارية بين مختلف المدارس الفكرية.
- توضيح مكانة الرقابة الإدارية ودورها في محاربة الأخطاء والانحرافات التي تحدث في المنظمة.
- تعريف الطلبة بعلاقة الرقابة الإدارية بغيرها من الوظائف الأخرى.
- التعرف على أهمية الرقابة الإدارية في الإسلام وما يميزها عن الرقابة الإدارية المعاصرة.
- تقديم أهم الآليات والشروط التي تضمن فعالية عملية الرقابة الإدارية، مع توضيح أهم العقبات التي تعرقل عملها.

## محتوى المقياس:

### المحور الأول: الاطار المفاهيمي لعلم الإدارة:

- التعريف اللغوي للرقابة الإدارية.
- علاقة الرقابة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة
- الاتجاهات الفكرية في دراسة الرقابة الإدارية
- التعريفات الاصطلاحية للرقابة الإدارية.
- الأهمية النظرية والعملية للرقابة الإدارية.
- أهداف الرقابة الإدارية.

### المحور الثاني: تطور الرقابة الإدارية.

- أسباب تطور الرقابة الإدارية
- مجالات تطور الرقابة الإدارية
- الرقابة الادارية في المدرسة الكلاسيكية.

- الرقابة الادارية في المدرسة الحديثة.  
**المحور الثالث: علاقة الرقابة الادارية بالوظائف الادارية الأخرى.**

- علاقة الرقابة الادارية بوظيفة التخطيط.
- علاقة الرقابة الادارية بوظيفة التنظيم.
- علاقة الرقابة الادارية بوظيفة التوجيه.

**المحور الرابع: الرقابة الإدارية في الاسلام.**

- المبادئ الأساسية للرقابة الادارية في الاسلام
- أساليب الرقابة الإدارية في الاسلام.
- الرقابة الربانية.
- الرقابة الرئاسية.
- الرقابة الذاتية.
- رقابة الأجهزة الإدارية المختصة.
- الرقابة الشعبية.
- نظام الحسبة.

**المحور الخامس: مراحل عملية الرقابة الإدارية.**

- بناء المعايير وتحديد الأهداف.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم النتائج).
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (تصحيح الإنحرافات):

**المحور السادس: أنواع الرقابة الإدارية .**

- تقسيم الرقابة الادارية حسب موقعها من الأداء.
- تقسيم الرقابة الادارية حسب المصدر.
- تقسيم الرقابة الادارية حسب المستوى الإداري أو التنظيمي.
- تقسيم الرقابة الادارية على أساس المعايير.
- تقسيم الرقابة الادارية حسب طبيعتها.
- تقسيم الرقابة الادارية حسب طريقة تنظيمها.
- تقسيم الرقابة الادارية حسب الأهداف.

**المحور السابع: آليات للرقابة الإدارية.**

- الملاحظة الشخصية.
- التقارير الإدارية.
- الشكاوى الإدارية.

- التفتيش.
- الإشراف الإداري.
- المتابعة والمراجعة.
- سجلات وبطاقات الدوام.
- الموازنة التقديرية.
- الإدارة بالأهداف.
- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
- خرائط جانث (أسلوب بيرت).
- المحاسبة.
- نقطة التعادل.

### المحور الثامن: خصائص وشروط الرقابة الإدارية الفعالة.

- خصائص الرقابة الإدارية الفعالة
- شروط الرقابة الإدارية الفعالة

### المحور التاسع: صعوبات وعراقيل الرقابة الإدارية الفعالة.

- عدم الاستقلالية التامة للاجهزة والافراد المسؤولين عن الرقابة.
- ظاهرة ازدواج الرقابة الإدارية وتعدد الأجهزة الرقابية وتداخل أدوارها.
- شكلية الرقابة الإدارية.
- سوء توجيه أهداف الرقابة الإدارية.
- عدم احترام مواقيت العمل والتغيب عنه.
- صعوبة الحصول على المعلومات
- البطء الشديد في التبليغ عن المخالفات والانحرافات.
- عدم كفاءة العناصر التي تقوم بالرقابة.
- عدم تدعيم الهيئة المكلفة بالرقابة بالوسائل المادية والبشرية الكفيلة بتحسين عملها.
- التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة.
- التلاعب في التقارير الرقابية.

### المحور الأول: الاطار المفاهيمي لعلم الإدارة:

تعدّ الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة في المنظمات وذلك لما لها من دور في التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ ما تمّ التخطيط له بكفاءة عالية، وقد قدّم العديد من الإداريين تعاريف مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية إلاّ أنّها جميعاً تهدف إلى الحفاظ على الموارد المادية والبشرية للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقلّ التكاليف وفي

أسرع وقت وبأحسن جودة، مع تصحيح الأخطاء ومعالجة الإنحرافات عند ظهورها، ومنع تكرارها في المستقبل.

### التعريف اللغوي للرقابة الإدارية:

قبل تناول أهمّ التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الرقابة الإدارية سنحاول بداية التّطرق إلى المعنى اللّغوي لكلمة رقابة ثمّ التعرف على مختلف الإتجاهات الفكرية لعملية الرقابة الإدارية.

فإذا تطرقنا إلى المعنى اللّغوي لكلمة رقابة نجد أنّ هذا اللفظ يعتبر من أكثر المصطلحات التي تحمل العديد من المعاني، فقد وردت في القرآن الكريم في عدّة آيات نذكر منها: قول الحق عزّوجل: { مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ }، ويشير هذا المعنى إلى أنّ هناك مراقب لكلّ إنسان يحفظ تصرّفاته إضافة إلى قوله سبحانه وتعالى: { فَارْتَقِبْ إِنَّهُمْ مُرْتَقِبُونَ }، وفي هذه الآية إشارة إلى انتظار ما سوف يحلّ من أمر الله أما قوله تعالى: { إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا }، ففي ذلك إشارة إلى محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده وذلك عن طريق مراقبة أعمالهم

وقد ورد في كتاب صحيح البخاري قول أبي بكر الصّديق رضي الله عنه: { ارقبوا محمّداً صلى الله عليه وسلّم في أهل بيته } وفي ذلك دليل على الحفظ. أمّا عمر بن الخطّاب رضي الله عنه فكان يقول لأصحابه: { أرايتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما عليّ؟ قالوا: نعم، قال لا، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا }.

أمّا في معاجم اللّغة العربية فقد ورد في معجم مختار الصّاح أنّ الرّقيب هو: "الحافظ والمنتظر، وراقب بمعنى خاف ومن ذلك راقب الله أي خافه"، في حين اعتبر القاموس المحيط أنّ الرّقيب هو الله لقوله تعالى: { فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتُ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ }، وهو أيضاً الحافظ والمنتظر والحارس وارتقب بمعنى أشرف وعلا.

في حين أنّ قاموس أكسفورد المحيط (إنجليزي - عربي) فقد عرّف كلمة *Control* بأنّها تعني السيطرة أو التّحكم والضّبط والإدارة والسّلطة.

وهو بذلك يتوافق مع قاموس المنجد (فرنسي-عربي) الذي يعتبر أنّ كلمة *Contrôle* تعني تفتيش، مراقبة، تدقيق، مراجعة وضبط.

ومن خلال تناول المفهوم اللغوي للفظ الرقابة يتضح لنا تعدد معانيها حيث تشير إلى: الحفظ، الانتظار، الحراسة، الإشراف، المحاسبة، التقييم، المتابعة، التفتيش، السيطرة، الضّبط والتّحكم .... إلخ

### 2- علاقة الرقابة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة:

كثيرا ما يستخدم مصطلح الرقابة ومصطلحات أخرى كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتقييم كمصطلحات واحدة، إلا أنه بالإطلاع على بعض الدراسات نجد أن هناك من يفرق بين هذه المصطلحات. وفيما يلي سنحاول إبراز المفاهيم الخاصة بكل مصطلح:

- **الإشراف:** هو التعرف على مدى تنفيذ العامل للتوجيهات الموجهة إليه.  
- **المتابعة:** هي التعرف على الأخطاء والانحرافات ومشاكل التنفيذ أثناء أداء العمل لتفاديها وعلاجها.

- **التفتيش:** هو النزول إلى مواقع العمل لمراجعتها والكشف والتعرف على المشكلات التي تعوق سيره.

في حين أن التقييم هو التقدير الدوري لإنجازات المدير أو العامل. والرقابة تعني الكشف عن الانحرافات والعمل على مواجهتها حتى تصحح. وعليه فالرقابة إذن هي القسم الذي تكتمل به الأقسام السالفة الذكر وتشمل معاني الإشراف والمتابعة والتفتيش والتقييم .

### 3- الاتجاهات الفكرية في دراسة الرقابة الإدارية:

نظرا لأهمية عملية الرقابة الإدارية في المنظمات فقد برزت ثلاث اتجاهات فكرية، لكل اتجاه نظريته الخاصة لهذه العملية، والتي تختلف باختلاف البيئة الثقافية أو الاجتماعية التي ينسب إليها مفكروا كل اتجاه، وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

أ- **الاتجاه الأول:** ينظر هذا الاتجاه إلى عملية الرقابة الإدارية على أنها تفتيش واستخدام للسلطة والنفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر أو التعليمات، وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم.

وهؤلاء يمثلون الاتجاه السلبي أو الكلاسيكي للرقابة ومن أبرزهم المفكر دوجلاس ماكريجور في نظريته التقليدية التي أطلق عليها اسم نظرية × حيث يرى أن الفرد لا يؤمن على القيام بأمر دون متابعة أو إشراف من قبل المسؤولين، لأنه لا يرغب في العمل، ولذلك فلا بد من إخضاعه لرقابة شديدة أثناء عمله، كما لا بد من تهديده وعقابه حتى يقوم بالعمل المكلف به على أحسن وجه

ب- **الاتجاه الثاني:** وهم أصحاب الفكر السلوكي الذين يرون أن عملية الرقابة الإدارية ما هي إلا تعبير عن القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق النتائج المرجوة

ج- **الاتجاه الثالث:** وهو الاتجاه العملي أو التطبيقي الذي يركّز على النواحي التطبيقية للرقابة الإدارية من خلال الإهتمام بوضع المعايير وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير، وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية

### 4- التعريفات الاصطلاحية للرقابة الإدارية:

رغم الإختلاف بين هذه التيارات الفكرية الثلاث إلا أنها جميعا تتفق على الأهمية البالغة لعملية الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف الموضوعية وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها، ومنع تكرارها مستقبلا، من أجل الحفاظ على الموارد المادية والبشرية للمنظمة، وتحقيق المصلحة العامة.

وقد عبّر عن ذلك العالم الإداري هنري فايول *Henry Fayol* في كتابه 'الإدارة الصناعية والعامة' حين قدّم تعريفا اصطلاحيا لمفهوم الرقابة الإدارية والذي يعتبر من أقدم وأشهر التعاريف، حيث وصف هذه العملية بأنها "تقوم بالتأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة، والتعليقات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل".

في حين أنّ الأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي والدكتور مهدي حسن زويلف في كتابهما "المفاهيم الحديثة في الإدارة- النظريات والوظائف- يعتبران أنّ: "الرقابة الإدارية الحقيقية هي تلك الرقابة التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة، ومنع هذه الانحرافات قبل حدوثها ليتمّ التنفيذ طبقاً لمقاييس مقرّرة، وهي تعني ممارسة القوة والسلطة والنّفوذ وهي التي نستطيع من خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال".

أمّا الدكتورة منال طلعت محمود فقد عرّفت عملية الرقابة الإدارية في كتابها "أساسيات في علم الإدارة" بأنها: "عبارة عن مجهود منظمّ لتحديد معايير الأداء للأهداف المخطّطة وتصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات، ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفاً، وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالاتها، واتخاذ أيّ إجراء مطلوب للتأكد من أنّ جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع".

ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات الأخرى الخاصة بعملية الرقابة الإدارية فإنّه يمكننا تقديم تعريف مناسب لهذه العملية ويتمثل هذا التعريف فيما يلي:

تعتبر الرقابة الإدارية عملية ديناميكية ومستمرة يتمّ من خلالها التأكد من أنّ تحقيق الأهداف يتمّ وفق الخطة الموضوعية، وذلك بمتابعة الأداء وقياسه ورصد أيّ انحرافات طارئة عليه مع تحديد أسبابها والعمل على إصلاحها ومنع تكرارها في المستقبل من أجل رفع كفاءة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة بأحسن جودة وأقلّ خطأ وتكلفة وأقصر وقت وأفضل عائد، وهذا يتطلب ضرورة الإستثمار في المورد المادي وخاصة المورد البشري في سبيل الوصول إلى إدارة رشيدة تعمل على حماية المصلحة العامة للمجتمع.

- أهمية الرقابة الإدارية.

إن الرقابة الإدارية عملية ضرورية وذات أهمية بالغة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية

- ترشيد القرارات التي يتخذها المسؤولون.
- تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية.
- تعتبر عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة.
- تلعب دوراً هاماً وأساسياً في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
- تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.
- اتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من حسن سيرها.
- الإقتصاد في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحلّ المشكلات.
- الكشف عن الأفراد المتميزين والمبدعين ومكافئهم على إخلاصهم في عملهم.

### المحور الثاني: تطور الرقابة الإدارية:

لقد تطورت أساليب وأدوات الرقابة الإدارية بتطور المنظمات وكبر حجمها وكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المديرين لمتابعة الأنشطة المختلفة للمنظمات. ولاختلاف وتباين الأهداف بين أهداف التنظيم من تحقيق ربحية ونجاح وفعالية للمنظمة من جهة وأهداف ورغبات العاملين والعملاء (الموردين) ورغبات العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة، وحينما كانت المنظمات صغيرة وفردية بمعنى يمتلكها ويديرها شخص واحد كانت أدوات الرقابة مبسطة وتتم عملية الرقابة بطريقة مباشرة وبسيطة، وحينما كبرت المنظمة وتعددت أنشطتها وزادت أحجامها وكبرت أهدافها وبالتالي توسع نشاطها أصبح دور الرقابة فيها كبيراً ومعقداً لمتابعة الأداء بكافة جوانبه فتطورت بذلك أيضاً سبل الرقابة وأدواتها، وبكبر حجم المنظمات وظهور الحاسبات العلمية وتطور أساليب الإحصاء والنماذج الرياضية وشبكات الأعمال، وقد قدمت هذه التطورات طفرة هائلة في مجال الرقابة الإدارية وتطوير أداء العاملين بشكل عام. ولعبت أيضاً المنافسة بين المنظمات بالأسواق دوراً كبيراً في دفع عجلة التطور في مجال الرقابة، وشمل التطور في مجال الرقابة المزيد من التجويد على الجوانب الرقابية والتي تناولت:

1- الرقابة على الموارد المادية وتشمل جميع الموارد المادية بالمنظمة كالمخزون ورقابة الجودة والرقابة الفنية على الآلات.

2- الرقابة على الموارد البشرية وتتمثل في اختيار العاملين وتمكينهم في الوظائف المناسبة معهم ومن ثم تدريبهم ووضع معايير محددة لتقييم أدائهم بالإضافة إلى إيفائهم حقوقهم وتعديل شروط خدمتهم.

3- الرقابة على المعلومات، بحيث حدث تطور كبير في نظم المعلومات الإدارية والتي تخدم الإدارة في مجالي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ولعب الحاسب العلمي دوراً مهماً في هذا الجانب وتقنية معالجة البيانات من برامج مختلفة.

4- الرقابة على الموارد المالية، وتعتبر الرقابة على النواحي أو المجالات المالية من أهم أشكال الرقابة وتشمل هذه الرقابة ضرورة توفير الأموال المطلوبة للمنظمة ومتابعة كيفية استخدامها وفق ما هو مخطط من عدمه.

ولعل التطور الرقابي، أي التطور في نظم الرقابة، قد اتخذ مدرستين مختلفتين في ذلك هما المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة.

فالمدرسة التقليدية تعنى وتهتم بأسلوب الإدارة في العملية الإدارية من خلال القوانين والأنظمة واللوائح، حيث ترى أن وظيفة الرقابة تتمثل في التحقق من أن عمليات التنفيذ تتم وفقاً للوائح والقوانين والأوامر والتعليمات المعمول بها، ومتى ما وجد أن هناك انحرافات عن هذه اللوائح أو القوانين تتم محاسبة المتسببين فيها. بمعنى أنها تركز على الالتزام والانضباط في السير وفق ما هو مخطط باللوائح والقوانين، وبالتالي ينعكس ذلك على التزام العاملين وتقيدهم باللوائح والتعليمات بطريقة حرفية، ولعل هذا المفهوم يجعل من الرقابة وسيلة لتصيد الأخطاء والمحاسبة عليها أكثر من كونها نظاماً يسعى لتطوير الأداء.

أما المدرسة الحديثة فنجدها أكثر تطوراً من الفهم السابق، وينتشر مفهوم هذه المدرسة في الدول المتطورة الأكثر تقدماً، أي الصناعية بوجه خاص. ولعلها هي الدول الأقدم تجربة في مجال الإدارة. ولفسفتها تبنى على أساس ازدهار الحرية في العمل الإداري باعتبار أن الحرية حق والالتزام وليست مجرد قيمة تؤدي للانفلات من القيود والوصول إلى الفوضى والعبث. ويتمشى هذا المفهوم مع مرحلة التطور الحضاري وظهور عصر المعلوماتية والقيم الاجتماعية المعاصرة والمؤمنة بالحرية والمبادرات والإبداعات الإنسانية.

وتعتبر فلسفة مفهوم هذه المدرسة الرقابية الحديثة أنها لا تنظر إلى الممارسات والأعمال والسلوكيات للأفراد والجماعات أو للإدارات والأقسام المكونة للتنظيم على أساس جزئي وإنما تنظر إليها نظرة كلية شاملة باعتبار أن نظام المنظمة نظام يتفاعل بين كل جزئياته وبالتالي فإن التغيير في أي جزئية من جزئياته يؤثر على النظام ككل والأنظمة الفرعية الأخرى، فالنظرة شمولية وفق هذه المدرسة تجاه العملية الرقابية، ولعل هذا المفهوم هو الذي تبلور في إدارة الجودة الشاملة.

وظهرت حديثاً نظريات إدارة الجودة الشاملة التي تبحث في مجال مراقبة الأداء بكل جوانبه بالمنظمة وبالتالي تقديم عمل متكامل لا ينحصر في تجويد المنتج إنما مراقبته

وتجويد كافة جوانب العمل. وظهرت مؤخراً نظريات أكثر تقدماً من إدارة الجودة الشاملة تدعو للتميز وهي مرتبة ليست أعلى من التجويد الشامل للأداء فحسب وإنما تدعو إلى تميزه، ولا شك أن ظهور العمل بهذا التجويد يفترض وجود أساليب وأدوات أكثر تقدماً في مجال مراقبته.

ونضيف في هذا الجانب أثر تطور نظم المعلومات الإدارية واستفادتها من الجانب الفني للتقدم التكنولوجي في تطوير أجهزة الرقابة الفنية والتي استوعبت عملياً كل إمكانيات التطور في نظام المعلومات وقدمت للمديرين كل ما يحتاجونه من معلومات وتحليلات وافرة ودقيقة تفيدهم في عملهم الرقابي بمستوى عالٍ من الدقة والشمول.

### المحور الثالث: علاقة الرقابة الادارية بالوظائف الإدارية الأخرى:

تأتي الرقابة في الترتيب كآخر وظيفة، ليس لأنها أقل أهمية وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى، فإذا وجدت الخطط الجيدة، والتنظيم الجيد، والتوجيه الجيد فإن احتمالات النجاح تكون محدودة إذا لم يكن هناك نظام جيد للرقابة. وفيما يلي علاقة الرقابة الإدارة بأهم الوظائف الإدارية بشيء من التفصيل:

#### التخطيط :

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة لان هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة. فالتخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات و وضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة. أو هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية و استخدامها أكفاً استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة. ويتضح من خلال هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذل بوضع خطة شاملة. وهو الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين .

إذن التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة، ويركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف , فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائماً في الأهداف المنشودة ، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دورياً و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف لمؤسسة .

كذلك التخطيط يرتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية باكفا الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف .  
والأهم أن التخطيط أساس للرقابة، أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة، معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط .

وكخلاصة لعلاقة التخطيط بالرقابة فإن المدير أو المسئول الإداري يقوم بقياس الجهود التي بذلت ، ويقارنها بالأهداف أو المستويات الموضوعية ، لكي يتأكد ما إذا تم تحقيق تلك الأهداف أم لا، إن ذلك يعنى أنه إذا كانت الخطط الموضوعية ناجحة ( وضعت بطريقة سليمة وبدقة مع مراعاة كل العوامل الداخلية و الخارجية للمنظمة )، نتيجة لتقييم الأداء من خلال عملية الرقابة ، يتم إعادة التخطيط .

### **التنظيم:**

تظهر تلك العلاقة من خلال التسلسل القيادي لمستويات الهيكل التنظيمي ، مثال : رئيس القسم هو الرئيس الإداري للوحدة ، فى نفس الوقت يعتبر مرؤوسا أمام مدير الإدارة الذى يعتبر مرؤوسا لأعلى منه (المدير العام) ، إذن تظهر عملية الرقابة من خلال تسلسل المستويات بالتنظيم ، مهما تعددت المستويات التنظيمية فى التسلسل القيادي بالتنظيم ، فى النهاية يعتبر القائد/ المدير الرئيس الأعلى هو المسئول عن الرقابة النهائية بالتنظيم، إذن إذا تم بناء الهيكل التنظيمي على أسس سليمة، هذا قطعاً يسهل عملية الرقابة، وبالتالي عن طرق الرقابة و ما يظهر من عيوب فى التنظيم تتم عملية إعادة النظر فى الهيكل التنظيمي وفقاً لنتائج عملية الرقابة .

### **التوجيه :**

عندما يكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة فى وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير فى تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج من اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا فيها واعتبار المعايير التي ساهموا فى إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة، وعند استخدام هذا الأسلوب يجب التأكد مما يلي :

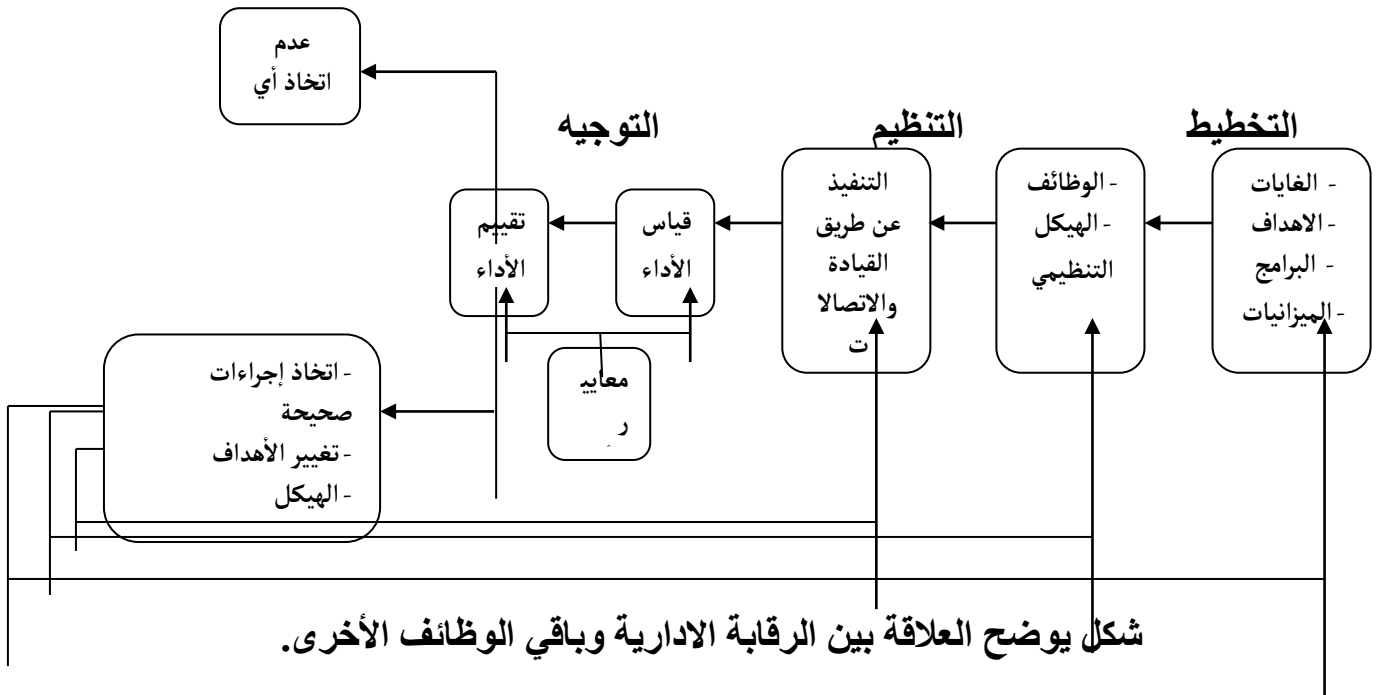
-قيام الفرد فى المنظمة بدوره فى الرقابة الذاتية ( رقابة ضمير)

-أن قيام الشخص بمتابعة أدائه الشخصي لا يعفى رئيسه من متابعة أو عدم تحمل

مسؤولية توجيهه أدائه.

إن عملية الرقابة تظهر لنا نواحي القصور فى العملية التوجيهية، ويتم ذلك من خلال عدم فهم الأوامر أو التوجيهات، أو تعقد عملية الاتصال، أو عدم فهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة من الجهات العليا، عن طريق الرقابة تتم إعادة النظر فى سياسة التوجيه .

والشكل التالي يوضح طبيعة علاقة الرقابة الإدارية بباقي الوظائف الإدارية الأخرى:



#### المحور الرابع: الرقابة الإدارية في الإسلام.

لقد تميزت الرقابة في الإدارة الإسلامية عنها في الرقابة المعاصرة بفلسفة واضحة وبصيغ وأجهزة قلما نجد لها مثيلاً في الإدارة المعاصرة، فقد جاء الدين الإسلامي بدستور كامل للحياة في جميع جوانبها كما ورد في قوله تعالى: "ما فرطنا في الكتاب من شيء"، وعليه فقد وضع الإسلام أسس الرقابة العامة والمحاسبة للمسلم فرداً كان أم أمة، وجعل الرقابة على مستوى الدولة الإسلامية وظيفة من وظائف الإدارة العليا ومن مسؤولياتها في تحقيق العدل والأمن، وجعلها أيضاً الأساس لإيجاد المجتمع الإسلامي والمدخل لصالح الأمة ونهضتها، كما أكد الإسلام على أن مسؤولية الرقابة مسؤولية المسلمين جميعاً، قال تعالى: "كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله"، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان". وقد وضع الإسلام مجموعة من المبادئ الأساسية للرقابة أهمها:

1. المسؤولية: ويقصد بها تحمل نتائج الأفعال والتصرفات المتحققة فعلاً تقع في ثلاثة مستويات.

أ- المسؤولية الذاتية: ونقصد بها المسؤولية عن الأفعال والتصرفات الذاتية وهي مبدأ مهم في الرقابة، فكل فرد مسؤول عن أفعاله أمام الله، قال تعالى: "كل امرئ بما كسب رهين".

ب- المسؤولية الجماعية: أي رقابة الجماعة على الفرد، وهي تأكيد لأهمية الرقابة الخارجية، حيث يقول تعالى: "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر"، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

ج- المسؤولية الإدارية: وتعني مسؤولية الحاكم عن رعيته، فمن تولى أمر المسلمين يكون مسؤولاً أمام الله في شؤونهم، وبالتالي فهو مسؤول أمام الناس وأما رئيسه عن المحافظة على أحكام الشريعة وحدود الله، وبالتالي فإن سلطته مقيدة بتلك الأحكام وبتحقيق مصالح المسلمين يقول الله تعالى: "وَأَنْ أَحْكُمَ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ".

2. التقوى والأمانة:

أي أن يتقي الإنسان ربه في عمله ويحاسب نفسه قبل أن يحاسبه الآخرون، فهو ملزم بمراقبة الله في أعماله، وبذلك يصبح أميناً على نفسه وعلى غيره، ويكون أميناً على حقوق الله وحقوق الناس، يدفعه إلى ذلك إحساسه بأن الله محيط به وراقب عليه، وفي هذا المعنى يقول الله تعالى: "والله بما تعملون بصير"، ويقول أيضاً: "إن الله كان عليكم رقيباً"، كما أكد رسول الله على مراقبة النفس ومحاسبتها حيث قال: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا"، ويقول: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك".

3. التوبة:

تعتبر من أهم المبادئ الرقابية في الإسلام، تتحقق بها مصلحة الفرد والجماعة في آن واحد، وبمقتضاها أوجب الإسلام على المسلم مراجعة نفسه ومحاسبتها لتصحيح الخطأ قبل المساءلة أمام الله وأمام الناس، وفي هذا يفرض على العاملين في الدولة الإسلامية مراجعة تصرفاتهم والعمل من تلقاء أنفسهم على إلغائها أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت خاطئة وفي هذا يقول الله تعالى: "فمن تاب من بعد ظلمه وأصلح فإن الله يتوب عليه إن الله غفور رحيم"، ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الله أشد فرحاً بتوبة أحدكم من فرحة أحدكم بضالته إذا وجدها".

وقد استخدم الإسلام عدة أساليب لإتمام عملية الرقابة بشكل فعال، ويمكن تصنيفها كما يلي:

- الرقابة الربانية:

ويطلق عليها بعض الكتاب "الرقابة العلوية"، وهي رقابة الله - عزَّ وجلَّ - لعباده ومخلوقاته، فالله سبحانه وتعالى رقيبٌ على جميع الخلق، يعلم سرِّهم وعلايتهم، ظاهرهم

وباطنهم، وما تُخفيه صدورهم من خيرٍ أو شرٍ، فالإنسان المؤمن كلما زاد إيمانه بالله عزَّ وجل زاد إيمانه بأهمية رقابة الله سبحانه وتعالى ممَّا يدفعه إلى مَخافة الله، طمعًا في ثوابه، وخوفًا من عقابه، يقول تعالى: ﴿ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا ﴾ [الأحزاب: 52]، ويقول في آية أخرى: ﴿ يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ ﴾ [غافر: 19]، ويقول عزَّ وجل: ﴿ وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [التوبة: 105]؛ لهذا فالرقابة الربانية هي أساس الرقابة في الإدارة الإسلامية، وهي رقابة أزلية ودائمة، مصدرها الله سبحانه وتعالى عكس الرقابة الوضعية، التي هي من صنع البشر، وترتبط بمدى إيمان الإنسان المسلم بالله عزَّ وجل وقدرته، وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجدها أيضًا زاخرةً بالأحاديث، التي تؤكد على الرقابة الربانية أو العلوية، منها قول الرسول عليه الصلوة والسلام: ((الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه، فإنه يراك))، وقوله: ((لا تزول قدما ابن آدم يوم القيامة من عند ربه حتى يُسأل عن خمس: عن عمره فيم أفناه؟ وعن شبابه فيم أبلاه؟ وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيم أنفقه؟ وماذا عمل فيما علم؟)) [الرقابة الرئاسية:

وهذا النوع من الرقابة حسب التدرُّج الرئاسي، قال تعالى: ﴿ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْخِيًّا ﴾ [الزخرف: 32]، وتتضح الرقابة الرئاسية في قول الرسول عليه الصلوة والسلام: ((كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله، ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها، ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده، ومسؤول عن رعيته، ألا كلكم راعٍ، ومسؤول عن رعيته)).

وقد كان عليه الصلوة والسلام يراقب ولاته وعمَّاله، رغم أنَّ صحابته من المشهود لهم بالرقابة الذاتية، فهم يخافون الله في السرِّ والعلانية، إلا أن الإنسان مخلوق ضعيف، ليس معصومًا من الخطأ.

وقصة الرسول صلى الله عليه وسلم مع ابن اللُّثبيَّة مشهورة، فقد جاء في الصحيحين أن أبا حميد الساعدي قال: "استعمل النبي صلى الله عليه وسلم رجلاً من الأزد، يقال له ابن اللُّثبيَّة على الصدقة، فلما قدم قال: هذا لكم، وهذا أهدي إليّ، فقال النبي عليه الصلوة والسلام: ((ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولأنا الله، فيقول: هذا لكم، وهذا أهدي إليّ، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه، فنظر أيهدى إليه أم لا، والذي نفسي بيده، لا يأخذ منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتة، إن كان بغيراً له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تبيجر، ثم رفع يديه، وقال: ((اللهم هل بلغت ثلاثاً))، [وقوله: ((من استعملناه منكم على عمل، فكتمنا مخيطاً فما فوقه، كان غلواً يأتي به يوم القيامة.

أمَّا الخليفة أبو بكر الصديق، فكان يقومُ بزياراتٍ تفقدية للمُدن الإسلامية، فذهب إلى مكة بعد مُبايَعته في المدينة، وبعد أن طاف بالبيت، جلس قريبًا من دار النَّدوة، فقال: هل من أحد يَشْتكي من ظلامه أو يطلب حقًا؟ فما أتاه أحد، وبهذا اطمأن على الرَّعيَّة، وأنهم بخير وراضون عن واليهم، ومن موافقه رضي الله عنه مُحاسِبته لمعاذ بن جبل الصحابي الجليل، عندما قدم من اليمن بعد وفاة الرسول عليه الصَّلَاة والسَّلَام حيث قال: "ارفع حسابك"، فقال معاذ: "حسابان: حساب من الله، وحساب منك.

أمَّا الخليفة عمر بن الخطاب، فيتجلى أسلوبه الرقابي الرئاسي في الأعمال التالية:  
- مُحاسبة الوُلاة والعُمَّال عند انتهاء عملهم أو خدماتهم، ومن الصَّحابة الذين حاسبهم رضي الله عنه أبو هريرة عامله على البحرين، وأبو موسى الأشعري عامله على البصرة، وعمرو بن العاص عامله على مصر، وسعد بن أبي وقاص عامله على الكوفة... وغيرهم.

- اتباع أسلوب التفتيش وتقصي الحقائق في بعض القضايا، منها شكوى أهل حمص واليهيم سعيد بن عامر؛ حيث ذكروا عنه أنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار، ولا يُجيب أحدًا ليل، وله في الشهر يوم لا يخرج فيه، وقد أثبت التحقيق فيما بعد إخلاصه ونزاهته، وكذلك إرساله لمحمد بن مسلمة إلى الكوفة للتحقيق في القصر الذي بناه سعد بن أبي وقاص؛ حيث أصبح يسمى قصر سعد، وأمره بأن يحرق بابه، ففعل ذلك، ثم أرسله مرة أخرى نتيجة شكوى جاءت به بأن سعد بن أبي وقاص لا يقسم بالعدل والسويَّة، فلما حقق محمد بن مسلمة في الموضوع وجد أن الناس راضون عنه.

- الزيارات التفقدية للشام؛ للتعرف على أحوال ولائها، وتنظيم أموالها بعد طاعون عمواس، الذي فتك بالمسلمين، ويقال: إنَّه استقبل بطريقة فيها شيء من الأبهة، فغضب منهم ورماهم بالحجارة، إلا أن مُعاوية برَّر ذلك بتبرير قبَّله الخليفة، وعندما وجد عمر أن هذه الزيارة مفيدة مثمرة، عقد العزم على القيام بزيارة جميع الولايات الإسلامية.

- مُقابلة الولاة والعُمَّال في موسم الحج؛ حيث أمر عمرُ ولائته وعماله أن يلتقوا به في مؤتمر سنوي في موسم الحج؛ للمُحاسبة وتدارس الأمور.

وقد اتَّبع الخليفة عثمان بن عفان أسلوبَ عمر بن الخطاب، من حيث إرسال من يتقصَّى الحقائق، والاهتمام بالزيارات الميدانية للتفتيش، والاستفادة من موسم الحج الذي يُعدُّ بِمَثابة مؤتمر سنوي، كما كان الخليفة علي بن أبي طالب يقوم بما يشبه ذلك.

### الرقابة الذاتية

إن من أعظم ما يتميز به النظام الإداري في الإسلام عن غيره من النظم الإدارية المعاصرة هو التركيز على الرقابة الذاتية كأسلوب أساسي في ضبط سلوك الفرد داخل وخارج المنظمة ويتميز النظام الإداري في الإسلام بهذه الميزة من حيث ما يقره الإسلام

من أن الفرد خلق أساساً لعبادة الله عز وجل ومن ثم جميع الأعمال التي يقوم بها هي ابتلاء لمعرفة مدى التزامه بطاعة الله ومن ثم محاسبته على ذلك عاجلاً أم آجلاً من قبل الله وهذا واضح في قول الله سبحانه تعالى " وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم " .

ويؤكد القرآن الكريم إحاطة الخالق بكل أفعال المخلوق " وكان الله بما يعملون محيطاً" ، " والله بما يعملون بصير " .

وتتجلى معاني الرقابة الذاتية وعظمتها في تفسير الرسول صلى الله عليه وسلم للإحسان عندما سئل عنه حيث قال " الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" ، ومن هنا كانت الرقابة الذاتية في النظام الإداري في الإسلام مبدأً عظيماً وأسلوباً إدارياً لم تصل إليه النظم والقوانين الوضعية المعاصرة.

ونستطيع القول في النهاية أن النظام الإداري في الإسلام، تميز عن باقي الأنظمة المعاصرة بهذه السمة حيث إن الأنظمة الإدارية المعاصرة والتي حاولت أن تزرع هذه الميزة لدى أفراد المنظمة فشلت، وربما يقول قائل أن اليابان استطاعت أن تجد هذه الميزة لدى أفرادها فيمكن الرد على ذلك بأن الفرد في المنظمات اليابانية وجدت لديه بصورة مؤقتة حيث أن ذلك مرهون بمدى التزام الإدارة بتحقيق أهداف ومصالح الفرد، بمعنى لو أن الإدارة قصرت في تحقيق أهداف الفرد فلن تستمر الرقابة الذاتية لديه، في حين أن الإسلام لم يربطها بذلك حيث أن الفرد يسعى لمرضاة الله عز وجل في نهاية الأمر لأنه خلق من أجل تأدية رسالة عمارة الأرض وتحقيق مرضاة الله عز وجل.

### رقابة الأجهزة الإدارية المختصة:

عندما اتسعت رقعة الدولة الإسلامية وزادت مهامها الإدارية وعدد موظفيها كان لا بد من إنشاء أجهزة إدارية متخصصة في عملية الرقابة عرفت حينئذ (بالدواوين) تمثلت في ديوان البريد، ديوان النظر في المظالم، ديوان الحسبة وغيرها. ويعتبر ديوان البريد والأخبار في مقدمة الدواوين المتخصصة بأعمال الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي، حيث إن هذا الديوان يقوم بنقل المعلومات وأعمال الرقابة الدقيقة عن العمال وولاية الأقاليم وتزويد الخليفة بتلك المعلومات.

ويعتبر ديوان المظالم من أبرز الأجهزة الرقابية أيضاً لما يقوم به من مهام ولقد ذكرها

الماوردي في عشرة مهام يقوم بها وهي

- النظر في تعدي الولاية على الرعية.
- النظر في جور العمال فيما يجوبونه من الأموال.
- تصفح أحوال ما وكل إلى كتاب الدواوين للتأكد من تأديتهم لأعمالهم على الوجه المطلوب

- النظر في تظلم المسترزقة من نقص أرزاقهم أو تأخرها عنهم...
- رد المغصوب " وهو ما يغصبه العمال والولاة لحساب الدولة، استعمالاً لسلطانهم من أموال الرعية.

-مشارف الوقوف العامة والخاصة.

- تنفيذ ما وقف القضاة من أحكامها لضعفهم عن انفاذها وعجزهم عن المحكوم عليه لتعززه وقوة يده أو لعلو قدره وعظم خطره..

-النظر فيما عجز عنه الناظرون من الحسبة في المصالح العامة.

- مراعاة العبادات الظاهرة كالجمع والأعياد والحج والجهاد ومن تقصير فيها أو إخلال شروطها.

- النظر في المتشاجرين والحكم بين المتنازعين.

- أما باقي الأجهزة الإدارية فكانت تراقب الأموال العامة ومراقبة موظف الدولة وتعاملهم مع الموظفين مثل ديوان الحسبة.

### الرقابة الشعبية:

يقول الله عزوجل " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر " وهنا يتضح لنا ان الله سبحانه وتعالى قد فرض على المسلمين الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهي ما تعرف بالرقابة الشعبية لما لها من أهمية كبيرة ولقد ميز الله عز وجل الأمة الإسلامية بذلك عن غيرها من الأمم.

وتعرف الرقابة الشعبية في النظام الإسلامي بالحسبة ولقد عرفها الماوردي بأنها " أمر بالمعروف إذا ظهر تركه ونهى عن المنكر إذا ظهر فعله"

ولقد نظم الإسلام عملية الرقابة الشعبية ووضع لها قواعد عامة وحدد شروطاً معينة لا بد توافرها فيمن يقوم بمهمة الرقابة ومن أهم هذه الشروط: الإسلام، التكليف، القدرة، التعليم وهناك كثير من الأمثلة العملية على الرقابة الشعبية فلقد أقر سيدنا أبو بكر الصديق هذا المبدأ حيث إنه قال عندما خاطب الناس " إن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني"، وفي ذلك قال أحد المسلمين للفاروق عمر بن الخطاب والله لو علمنا فيك اعوجاجاً لقومناك بسيوفنا " ولم ينكر عمر ذلك بل حمد الله على أن في المسلمين من يقوم اعوجاج عمر بسيفه.

### نظام الحسبة:

يعد نظام الحسبة في الإسلام واحداً من أهم أساليب رقابة الأجهزة المختصة، حيث تقوم الدولة بمراقبة الحياة العامة للمسلمين، وتبلغ في رقابتها حد التدخل والإشراف باستخدام هذا النظام الذي يسمح للمحتسب أو لوالي الحسبة مراقبة الكثير من أمور حياة المسلمين مثل: منع الإحتكار وتحديد الأسعار، ويتجاوز ذلك بمراقبة الإنفاق على المرافق العامة

وصيانتها ودفع نفقات المحتاجين من بيت المال أو إلزام القادرين على القيام بهذه الواجبات الضرورية، ولا تقتصر وظيفة المحتسب على ذلك بل يحق له أيضا إجبار مانعي الزكاة على إخراجها، بالإضافة إلى الرقابة على كثير من جوانب الحياة الأخرى. والغاية التي أوجبت الدولة الإسلامية بموجبها نظام الحسبة أنه يتيح لها ملاحقة العابثين والخارجين عن تعاليم الإسلام.

### المحور الخامس: مراحل عملية الرقابة الإدارية.

إذا كانت عملية الرقابة الإدارية هي الوسيلة الأساسية للتعرف على مستوى الأداء والعمل على كشف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها حتى يتم التأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعية، فإن تميزها بالإستمرار والديناميكية حيث تبدأ قبل بدء أي نشاط وتستمر حتى بعد انتهاءه يجعل منها عملية متعددة الخطوات والمراحل.

ورغم اختلاف بعض المفكرين الإداريين حول مراحل عملية الرقابة الإدارية إلا أن معظمهم اتفقوا على أنها تمر بأربعة مراحل تتمثل فيما يلي:

- بناء المعايير وتحديد الأهداف.

- قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم النتائج).

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (تصحيح الانحرافات).

و فيما يلي سنحاول دراسة كل مرحلة بشيء من التوضيح والتبسيط.

أ- **بناء المعايير وتحديد الأهداف:** تعتبر عملية بناء المعايير المرحلة الأولى في العملية الرقابية، ويُعرّف المعيار بأنه: "المقياس المحدد لقياس الأداء المستقبلي، أو هو الناتج المرغوب تحقيقه، أو الهدف والأداة التخطيطية التي تعبر عن الغاية المطلوب بلوغها".

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن مرحلة وضع المعايير الرقابية تعد جزءا أساسيا من عملية التخطيط، وهي تهدف في عمومها إلى التمييز بين الأداء السليم والأداء غير السليم للأفراد. وبذلك يعتبر العديد من المفكرين مرحلة بناء المعايير عملية ضرورية وذات أهمية بالغة لاعتبارات عديدة نذكر منها:

- قدرتها على جعل الرقابة الذاتية ممكنة، فمعايير الأداء تُمكن الفرد من الحكم بنفسه على كفاءة أداءه من خلال مقارنة ما حققه من عمل مع معايير الأداء المفروض تحقيقها، وبذلك يكتشف نقاط الضعف في عمله ويعمل على تصحيحها، وما يميز هذه الرقابة عن غيرها أنها نابعة من إرادة الفرد وليست مفروضة عليه، مما يُحقق عنده درجة معينة من الرضا الوظيفي.

- تعتبر المعايير أداة أساسية للتقارير الفعالة، حيث تشير بدقة إلى الأمور الهامة التي يجب أن تركز عليها التقارير.

- تعمل المعايير على تسهيل تنمية الأفراد لأنفسهم، لأن الفرد لا يستطيع أن ينمي قدراته ما لم يعلم نقاط ضعفه، والمعايير هي التي تبين له أسباب فشله، مما يجعله يجتهد من أجل تحسين أداءه بنفسه دون تدخل من رئيسه.

ولكي تكون المعايير ذات فعالية أكبر لابد من توفرها على مجموعة من الشروط، وقد حددها الدكتور علي الشرفاوي فيما يلي:

- الدقة في التحديد.
- التدوين لكي لا يكون هناك أي إمكانية للتحرير.
- يجب أن يكون المعيار مرنا بما فيه الكفاية.
- يجب أن يكون المعيار المطبق هو أفضل المعايير عند وضعه.
- يجب أن تكتب المعايير بطريقة سهلة وواضحة حتى يمكن تحقيقها بأكثر كفاءة وبأقل الأخطاء.

أما الأستاذ الدكتور كاظم نزار الركابي فقد حدد شروط المعايير المستخدمة في أربعة صفات وهي:

- الواقعية.
- إمكانية التحقيق.
- المرونة.
- الفهم والقبول من قبل المستخدمين.

ويرى بعض كتاب الإدارة أن من أهم الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد المعيار ما يلي:

- وضع المعيار بمستوى يناسب كل الأفراد ( أي أن يكون متناسبا وقدرات الفرد المتوسط).

- اختيار عدد مقبول من المعايير، بمعنى أن لا تكون المعايير قليلة غير كافية ولا كثيرة فيصعب التفضيل بينها.

- مشاركة الأفراد في وضع المعيار لضمان الإلتزام بتنفيذه.

- شرح هذه المعايير المعتمدة ومضمونها للأفراد بدقة منعا لكل التباس.

- شرح الأسباب والمبررات التي كانت وراء اعتماد هذه المعايير.

وانطلاقا من هذه الأسس يتضح لنا أن عملية بناء المعايير لن تتحقق بكفاءة وفعالية إلا من خلال مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في وضعها، وهذا ما يتطلب ضرورة تسهيل عملية الإتصال التي تعتبر عملية فعالة في تحقيق الثقة المتبادلة وتحسين كفاءة الأداء، وتختلف عملية وضع المعايير في الإدارة العامة عن عملية وضعها في القطاع الخاص، إذ تتميز بالصعوبة في الإدارة العامة وذلك لأن أهدافها غير محددة بشكل دقيق خاصة وأن

غايتها تقديم خدمات للمواطنين، وهو أمر يصعب تقييمه عكس الشركات والقطاع الخاص التي تهدف إلى تحقيق الأرباح، مما يجعل من عملية تحديد المعايير عملية أكثر دقة وموضوعية.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء ما يلي:

- **المعايير الكمية:** بمعنى كمية الإنتاج بالوحدات أو رقم المبيعات في شركة خاصة أو عدد المعاملات التي يتم إنجازها في دائرة الأحوال المدنية ... من دوائر الحكومة.

ومن المعايير الكمية التي يمكن قياس الأداء في مقابلها ما يلي:

**المعايير الزمنية:** أي مقدار الزمن الذي يتطلبه أداء خدمة معينة، إذ يعتبر الزمن العنصر الأساسي للقياسات الموضوعية للأداء.

**معايير التكاليف:** تبين المبالغ المالية المستخدمة لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة أو إنجاز معاملة معينة.

**معايير الدخل:** ترتبط هذه المعايير بالحوافز المالية المكتسبة نتيجة أداء نشاط معين.

**معايير الأسهم في السوق:** ويربط هذا الهدف بالنسبة المئوية لمجموع الأسهم التي تود الشركة المحافظة عليها أو اكتسابها .

**الإنتاجية:** تُعتبر الإنتاجية أساس الفعالية العملية، ويجب وضعها على أساس الأداء السابق، المهارات المطلوبة، تدريب الموظفين.....

**الربحية:** ويُعبّر عنها بنسبة الأرباح الصافية إلى المبيعات .

**المعايير الشخصية الكمية:** إذ من الممكن قياس الروح المعنوية والرضا الوظيفي ببعض المعايير الكمية مثل الغياب عن العمل وعدد الشكاوى وجودة الإنتاج.

- **المعايير النوعية:** بمعنى نوعية الإنتاج أو جودته أو نوعية الخدمة المقدمة، وتمتاز هذه المعايير بصعوبة الاتفاق على قياسها لخضوعها للحكم الشخصي والتفضيلات غير الموضوعية.

#### ب- قياس الأداء الفعلي:

إن المرحلة الثانية في العملية الرقابية تتمثل في قياس الأداء الفعلي الذي تم إنجازه، وتعتمد هذه المرحلة على المرحلة السابقة، إذ تتضمن تطبيق المعايير التي تم وضعها، وكلما اتسقت عملية وضع المعايير بالخصائص المحددة لها كلما تم تحقيق النتائج المستهدفة التي تم وضعها كغايات يجب الوصول إليها.

وتتضمن هذه المرحلة قياس درجة الاختلاف أو الانحراف واتجاهه بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة، فإذا كان الأداء الفعلي يفوق في بعض الجوانب هذه المعايير

الموضوعة يكون الانحراف موجبا، أما إذا قلّ عن هذه المعايير فحينئذ يكون الانحراف سالبا.

وتتوقّف نوعيّة الانحراف ودرجته على طبيعة الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ من خلال عملهم على ترجمة الأهداف والسياسات والبرامج إلى الواقع، فكّلما كان الفرد يميّز بالقدرة على الابتكار والإبداع، النّقة بالنّفس، التّدريب والتّكوين الجيّد، إضافة إلى المهارات الفنيّة ... كلّما كان الانحراف موجبا، أمّا إذا كان عكس ذلك فسيكون الانحراف سالبا.

ونتيجة لأهميّة المقاييس في التّأكد من نوعيّة الأداء فقد قسّمها الدّكتور صديق محمد عفيفي إلى ثلاثة أنواع هي:

- **البيانات الأساسيّة:** التي تتعلّق بالمعلومات المطلقة عن ظواهر معيّنة كالوقت المستغرق في أداء العمل أو تكاليف الأداء...

- **المعدّلات:** تتضمّن مقارنة عنصر أو عدّة عناصر من البيانات الأساسيّة بعنصر أو عدّة عناصر كمعدّل الأرباح إلى المصاريف أو معدّل الغياب عن العمل... .

- **الإتجاهات:** وهي تعمل على قياس حركة البيانات الأساسيّة أو المعدّلات من نقطة زمنيّة إلى نقطة أخرى.

أما الدّكتور أحمد ماهر فقد قسّمها إلى تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها المشرفون على مرؤوسيههم بصفة دوريّة بهدف قياس فاعليّة أدائهم، هذا بالنّسبة للأفراد، أمّا بالنّسبة للأقسام والإدارات فيتمّ قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف ومن أشهر هذه المقاييس

- المبالغ المنفقة على عمليّة الأداء.

- الإستخدام الأمثل للموارد البشريّة من خلال رفع أداء العاملين وتحقيق رضاهم عن العمل.

غير أنّ التّقارير والملاحظة الشخصيّة تعتبر من أهمّ أنواع المقاييس المستخدمة في عمليّة قياس الأداء

ولاختيار المقياس الأفضل لا بدّ من مراعاة الإعتبارات التّالية:

- التّكلفة: إذ يجب أن يكون العائد من استخدام المقاييس أكبر من تكلفة الحصول عليها.
- الفائدة المحتملة: وهذا يتعلّق بالإعتبار السّابق، إذ يجب أن تسأل الإدارة نفسها عن الفائدة المنتظرة من قياس معيّن وأن تكون الإجابة مبرّرة لاستخدامه.
- درجة الحاجة إلى تكرار القياس .
- إمكانيّة استخدامه بالفعل وسرعة تنفيذه.
- سلامة الأساس الإحصائي الذي يبنّي عليه.

- ملاءمته لنوع المعيار الذي أنشأت الحاجة إليه.
- حتى وإن تمت مراعاة الإعتبارات السابقة إلا أنّ عمليّة قياس الأداء قد تعترضها بعض الصّعوبات التي تعيق سيرها نذكر منها
- عدم وجود معلومات صحيحة عن واقع الحال وكيفية الأداء فعلا .
- الإختلاف بين الأشخاص في رؤية الأمور، فما يراه مسؤول ما مناسباً قد يراه مسؤول آخر غير مناسب .
- صعوبة وضع المعايير الموضوعيّة الصّحيحة خاصّة عند وضع معايير للقيم والمشاعر والأحاسيس.
- ضرورة تنفيذ عمليّة الرّقابة بحذر وعناية ودقّة وموضوعيّة حتى تتبيّن الأسباب الحقيقيّة التي أدت إلى الأداء المعين.

وعليه فالقضاء على هذه الصّعوبات يجعل من عمليّة قياس الأداء أكثر دقّة وكفاءة وموضوعيّة ممّا يساعد على تحقيق المنظّمة للنتائج التي كانت تسعى للوصول إليها، وإذا تطابقت النتائج مع الأهداف انتهت عمليّة الرّقابة، أمّا إذا كانت هناك فروق بين النتائج المحقّقة والأهداف الموضوعية فستستمر عمليّة الرّقابة في قياس الفروق وتحديد أسبابها والعمل على علاجها من خلال اتّخاذ القرارات اللّازمة لتصحيح الأخطاء والانحرافات التي أثّرت على سير عمليّة تنفيذ الأنشطة المطلوبة.

#### ج- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم النتائج):

بعد تحديد الأهداف وبناء المعايير وقياس الأداء الفعلي تأتي عمليّة تقييم النتائج من خلال مقارنة ما تمّ إنجازه مع ما تمّ التّخطيط له .

وغالبا ما تعتمد الإدارة في إجراء هذه المقارنة على المعلومات المقدّمة لها في شكل تقارير تلخّص الأرقام المخطّط لها بالمقارنة مع النتائج الفعلية، وقد تكون هذه التقارير شفويّة أو كتابيّة، كما تتمّ عمليّة المقارنة بالإعتماد على الملاحظة الشّخصية من خلال قيام المدير بالتّجول في أماكن العمل والحديث مع العمّال والثناء عليهم في حالة الأداء الإيجابي لأنّ ذلك يرفع من معنوياتهم، أمّا في حالة الأداء السّلبى فلا بدّ من البحث عن الأسباب التي تقف وراء ذلك والعمل على اتّخاذ الإجراءات التّصحيحية من أجل تحقيق الأهداف المخطّط لها بكفاءة عالية.

#### د- اتّخاذ الإجراءات التّصحيحية المناسبة (تصحيح الانحرافات):

بعد الإنهاء من مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وفي حالة وجود انحرافات في الأداء تأتي مرحلة اتّخاذ الإجراءات التّصحيحية بعد عمليّة تحليل الفروق الموجودة بين ناتج الأداء والأهداف المخطّطة.

وقد ميّز المفكّرون الإداريون بين نوعين من الانحرافات:

الإنحرافات الطبيعيّة: تتّصف بوحدة أو أكثر من الصّفات التّالية:

- فرق في انحراف بسيط بين الخطّة والتّنفيد .
- انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتّنفيد .
- انحرافات راجعة لظروف طارئة.
- انحرافات غير متكرّرة.

الإنحرافات الغير طبيعيّة: وهي تتّصف بوحدة أو أكثر من الصّفات التّالية:

- انحرافات جسيمة.
- انحرافات راجعة لقصور في التّنفيد أو للتعمّد في ارتكاب الأخطاء.
- انحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها.
- انحرافات متكرّرة.

وهناك من قسّمها إلى انحراف سالب وانحراف موجب، وترجع أسباب كلّ منهما إلى ما يلي:

**الإنحراف السّالب:** يرجع إمّا لعدم كفاءة الأفراد، ولذلك لا بدّ على الإدارة أن تعمل على وضع خطط لتدريبهم وزيادة كفاءتهم، وإمّا لأسباب خارجة عن إرادة الأفراد كتغيّر الظروف أو التنبؤات التي قامت عليها الخطّة، ولذلك لا بدّ على الإدارة من اتّخاذ قرارات تتضمّن إعادة النّظر في الخطّة حتى تتناسب مع المتغيّرات الجديدة.

**الإنحراف الموجب:** ويكون إمّا نتيجة عدم الدقّة في وضع المعايير و إمّا نتيجة الأداء العالي للأفراد .

وبعد تحديد الإنحرافات تأتي عمليّة التصحيح، وهنا تلتقي عمليّة الرّقابة بباقي الوظائف الأخرى ، إمّا بتغيير الخطّة أو تعديلها وإعادة تنظيم الأفراد وتوجيههم من أجل تجنب الوقوع في أخطاء أخرى قد تسبب خسائر كبيرة للمنظمة أو الإدارة سواء كانت هذه الخسائر مادية أو معنوية، ولذلك فإنّ عمليّة تصحيح الإنحرافات تصاحبها عمليّة رقابية فعالة تعمل على منع تكرار الإنحرافات السابقة وتجنب الوقوع في مشكلات جديدة، وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.

وبصفة عامة فإنّ الإجراءات التصحيحية تأخذ أحد الأشكال الثلاثة التّالية:

- المحافظة على الوضع الحالي في حالة التطابق بين النتائج والمعايير.
  - إجراء التعديلات في حالة وجود انحراف بسيط بين النتائج والمعايير.
  - تغيير المعايير في حالة وجود انحراف واضح بين النتائج والمعايير.
- وقد ميّز الدّكتور أحمد ماهر بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:

- الإجراءات التصحيحية العاجلة: وهي تناسب ضرورة اتخاذ تصرف سريع يعالج الأمر بسرعة، كإثارة حماس ودافعية العاملين من خلال حوافز استثنائية أو استخدام مراقبين ومشرفين أكثر تشدداً، تشغيل عاملين جدد لتحقيق السرعة في العمل ...
- الإجراءات التصحيحية الأساسية: وهي تناسب الظروف التي فيها انحرافات عميقة وتحتاج إلى إجراءات جذرية كإحداث تغييرات في المناصب والأفراد والعودة إلى إعادة التشخيص وإعادة تحديد البدائل وإعادة تقييمها.

ومن خلال ما تمّ عرضه فيما يخص المراحل التي تمرّ بها عملية الرقابة الإدارية فقد قدم بعض المفكرين الإداريين تعريفاً لها على أنها تشير إلى: "الأنشطة التي ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتهتم بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكد من سير الأنشطة طبقاً لما هو مخطط لها ومحاولة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة".

#### المحور السادس: أنواع الرقابة الإدارية .

بما أنّ الرقابة الإدارية هي العملية الأكثر أهمية في المنظمة الإدارية حيث تسعى إلى أن يتمّ النشاط الإداري على أحسن وجه، من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها وفق المراحل التي ذكرناها سابقاً، فمن الطبيعي أن تتعدد أنواعها، إذ لا يوجد تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد هذه الأنواع وإنما تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتمّ بموجبها هذا التحديد، ومن الأسس التي يتمّ من خلالها التمييز بين الأنواع المتعددة للرقابة الإدارية ما يلي :

- حسب موقعها من الأداء: تقسم في هذه الحالة إلى رقابة سابقة، رقابة متزامنة والرقابة اللاحقة.
  - من حيث المصدر: تقسم إلى رقابة داخلية و رقابة خارجية .
  - من حيث المستوى الإداري أو التنظيمي: تقسم إلى رقابة على المنظمة، رقابة على العمليات ، و رقابة على الأفراد .
  - التصنيف على أساس المعايير: تقسم إلى رقابة على أساس القواعد والإجراءات و رقابة على أساس النتائج .
  - من حيث طبيعتها: وتقسم هنا إلى رقابة مباشرة و رقابة غير مباشرة .
  - من حيث طريقة تنظيمها: تقسم إلى رقابة مفاجئة، رقابة دورية و رقابة مستمرة.
  - من حيث الأهداف: تقسم إلى رقابة ايجابية و رقابة سلبية.
- وفيما يلي سنحاول التعريف بأهم أنواع الرقابة الإدارية المذكورة أعلاه:
- أ- التقسيم حسب موقعها من الأداء:

تصنف الرقابة الإدارية حسب موقعها من الأداء إلى رقابة سابقة، رقابة متزامنة، ورقابة لاحقة.

- **الرقابة السابقة أو الوقائية:** يقوم هذا النوع بمراقبة مكونات النشاط وعناصره وبرنامجها قبل عملية التنفيذ وتركز على متابعة وضبط المدخلات التي تخضع لهذا النوع من الرقابة مثل: الأموال، الوقت، العمال...

وبذلك فهي تهدف إلى محاولة تجنب الوقوع في الأخطاء والانحرافات المحتملة كما تساعد على الاستعداد لمواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه العمل.

فأثناء إعداد الخطط، قد يتم اكتشاف أخطاء في معايير الأداء التي تم إعدادها مسبقا مما يتطلب إعادة النظر فيها لتكون أكثر موضوعية وملائمة لطبيعة الأداء وكلما كان التركيز على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة في المستقبل، كان التنفيذ أفضل ويطلق على هذا النوع من الرقابة بالرقابة التنبؤية أو المانعة لأنه يتم فيها تحديد المشكلة قبل حدوثها، وحتى تكون الرقابة التنبؤية أكثر فعالية لا بد أن تعتمد على معلومات حديثة ودقيقة، يتم بناءً عليها معرفة كيف سيكون حال المنظمة مستقبلا، مع توضيح المشاكل والأخطاء المحتملة، وبذلك تتجنب الإدارة عنصر المفاجأة الذي يصعب من إمكانية اتخاذ قرارات صائبة لإيجاد الحلول اللازمة لهذه المشاكل، ولذلك فإن المطلوب هو أن تكون هناك إدارة للأزمة وليست إدارة بالأزمة، وتتزامن هذه الأخيرة مع وقوع الأخطاء التي تتطلب حولا مستعجلة وسريعة مما يجعل عنصر الترقيع هو الغالب، بعيدا عن الموضوعية والدراسات المبنية على خطط إستراتيجية.

وحتى يكون التنبؤ مناظر للمستوى المرغوب الوصول إليه لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- تحليل دقيق لنظام التخطيط والرقابة وتحليل سليم لمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة.
- تنمية نموذج للنظام الرقابي.
- مراجعة النموذج بصورة دورية للتأكد من أن متغيرات مدخلات النشاط مازالت معبرة عن الواقع.

- تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات المدخلات بصورة دورية ومستمرة.

- تقدير الانحرافات بين بيانات المدخلات الفعلية والمخططة وتأثيرها على النتائج المتوقعة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تفادي المشاكل قبل حدوثها.

ونظرا لأهمية الرقابة السابقة في المنظمات الإدارية من حيث قدرتها على التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ ومتناسبة مع إمكانيات وقدرات العاملين، فإن وجودها يصبح مطلبا ضروريا لتحقيق، غير أنه لا يجب الإفراط فيها لأن ذلك يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم كما يضعف روح الابتكار والإبداع لديهم.

- **الرّقابة المتزامنة:** وتسمّى أيضا الرّقابة الجارية، وتتمّ هذه الرّقابة أثناء عمليّة التنفيذ والغرض منها هو متابعة التنفيذ لاتّخاذ الإجراءات التّصحيحية في الوقت المناسب، وبذلك يمكن تفادي تراكم الأخطاء واتّساع الإنحرافات التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق المنظّمة لأهدافها من خلال تأخير الإنجاز المطلوب.

ويقصد بها البعض الرّقابة أثناء عمليّة تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي تهتمّ خاصّة بمدى دقّة المعلومات التي تصل المديرين المختصين عن أحوال العمليّات ومستوى الإنجاز المحقّق.

وعليه فإذا كان النوع السّابق من الرّقابة يعتبر بمثابة رقابة وقائيّة، فإنّ هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحيّة أو علاجيّة، حيث يتمّ من خلالها تصحيح الأخطاء إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل أو التّأكد من أنّ ما يتمّ انجازه هو بالضبط ما تمّ التّخطيط له.

وتتوقف فعاليّة الرّقابة المتزامنة على نوعيّة القيادة الإداريّة التي تعمل على اتّخاذ القرارات التي تراها مناسبة لحلّ المشكلة، إضافة إلى طبيعة الموارد البشرية العاملة والموارد الماديّة المتاحة للمنظّمة، ولكي تكون القرارات سليمة لا بدّ من مشاركة العاملين إلى جانب المديرين في اتّخاذها حتى تسهل عمليّة تنفيذها بسرعة وكفاءة.

- **الرّقابة اللاحقة:** هي رقابة تنصبّ على نشاط المؤسسة العامّة فيما يتعلّق بأعمالها التي وقعت بالفعل وانقضت وبذلك فإنّ تقييم النتائج لا يتمّ إلا بعد حدوث الأداء من خلال قياس وتحديد الإنحرافات التي وقعت.

وقد عرّفها العتيبي بأنّها الرّقابة التي تحدّد إذا ما نجحت المنظّمة في تحقيق أهدافها وبأيّ ثمن وجودة وزمن وبالتالي فهي رقابة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي هدفها التّأكد من توافق نتائج عمليّة التنفيذ مع ما تمّ التّخطيط له، بمعنى هل حقّقت المنظّمة أهدافها أم لا؟ وإذا لم تحقّق أهدافها فما هي أسباب الفشل؟ مع تحديد حجم الأخطاء و الإنحرافات التي وقعت.

وتقوم الرّقابة اللاحقة في المنظّمة بثلاثة أدوار:

- التّزويد بالمعلومات المهمّة التي تساعد في تقييم فعاليّة الأداء.

- تستخدم الرّقابة اللاحقة كأساس لتقييم ومكافأة الأفراد كلّ حسب ما قدّم من جودة وكفاءة وإتقان.

- تساعد الرّقابة اللاحقة المدير في معرفة من المسؤول عن المدخلات وذلك لإجراء التّعديلات اللاّزمة.

ونظرا لهذا التّفسيم فإنّ فعاليّة الرّقابة الإداريّة تقتضي ضرورة توفّر الأنواع الثلاثة معا لأنّ كلّ نوع يكمل الآخر، وذلك نتيجة الطّبيعة الديناميكيّة للعمليّة الرّقابية التي تبدأ قبل البدء في

ممارسة أي نشاط وتستمر حتى بعد انتهاءه، وهذا في سبيل تحقيق النتائج التي تم التخطيط لبلوغها.

ب- **التقسيم من حيث المصدر:** تنقسم الرقابة الإدارية حسب المصدر إلى نوعين داخليّة و خارجية:

- **الرقابة الداخليّة:** يقصد بها تلك الرقابة التي تتم داخل الوحدة الإداريّة تتولّاها القيادة الإداريّة حسب التسلسل الهرمي في هذه الوحدة، وهي باختصار مراقبة كلّ رئيس وحدة مهما كان مستواه للمرؤوسين الذين في معيّته ومحاسبتهم عن كلّ تقصير ويعتبر هذا النوع من الرقابة رقابة ذاتيّة، حيث أنّ الإدارة تقوم بمراقبة نفسها بنفسها، وذلك بتصحيح ما تكشفه من أخطاء في تصرفاتها المختلفة أو ما يكشف عنه الأفراد في تظلماتهم المرفوعة إليها.

وانطلاقاً من هذين التعريفين فإنّ فعاليّة الرقابة الداخليّة تتوقّف على عدّة اعتبارات من بينها:

- نوعيّة القيادة الإداريّة التي تتولى عمليّة الرقابة، إذ أنّ نجاح أيّ منظمة يتطلّب وجود قيادة كفؤة هدفها خدمة المصلحة العامّة مع تحقيق العدالة في رقابة العاملين بدون تمييز ولا تفضيل. كما يجب على القائد أن يمارس الرقابة على أساس اعتبارها أداة تقويم وإصلاح لا على أساس اعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب.

- هيراركيّة العمليّة الرقابية حيث أنّ كلّ مرؤوس خاضع لسلطة الرئيس الأعلى منه درجة.

- إنّ الهدف الأساسي لعمليّة الرقابة الداخليّة هو التأكّد من سير العمل وفق ما تمّ التخطيط له، وفي حالة اكتشاف أخطاء أو انحرافات تعمل القيادات على اتخاذ قرارات تصحيحية رشيدة في الوقت المناسب حتى تتجنّب المنظمة مختلف الخسائر التي يمكن أن تتكبّدها في حالة استمرار الأخطاء والانحرافات .

- تعتبر المعلومات أحد المقومات الأساسيّة لنظام الرقابة الداخليّة الفعّال لأنّها هي الأساس الذي يتمّ بناء عليه اتّخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

كما تعتبر التظلمات أحد صور الكشف عن الأخطاء المرتكبة، وهي ذات أهميّة بالغة خاصّة في حالة قصور المعلومات المقدّمة للقيادة الإداريّة .

ويرى الدكتور عبد الفتاح محمّد الصّحّح، والدكتور محمّد السيّد سرايا أنّ الرقابة الداخليّة يجب أن تعمل على:

- منع الأخطاء والغشّ والإختلاس .
- سرعة اكتشاف ما قد يقع من انحرافات عند حدوثها .
- تجنّب الإسراف في استخدام موارد المنظمة .

- تشجيع جوانب الكفاءة في استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة.  
ورغم الأهمية البالغة للرقابة الداخلية في المنظمة من خلال قدرتها على التعرف على ظروف العمل وما يعترضه من معوقات، إلا أن من عيوبها أنه يمارسها نفس الأشخاص الذين قد ينحرفون ويتكتمون على مختلف الأخطاء التي قد تقع وهذا ما يجعل من عملية الإنحراف عملية مستمرة.

- الرقابة الخارجية: إذا كان هدف الرقابة الداخلية هو ترشيد سلوك العاملين داخل المنظمة من خلال توجيههم وضبط سلوكهم، وهذا ما يسهم في التقليل من الأخطاء والإنحرافات ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بسرعة وكفاءة، فإن الرقابة الخارجية وإن كانت تتفق مع الرقابة الداخلية من حيث الأهداف إلا أن ما يميزها أنها تأتي من خارج الجهاز الإداري.

وتعرف الرقابة الخارجية بأنها: "الوسيلة التي يستعين بها النظام الحاكم لتقدير أداء وفعالية المنظمات الإدارية، حيث تختص بفحص مشروعية النشاط الإداري وتوافقه مع السياسة العامة للدولة.

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص النقاط التالية:

- الرقابة الخارجية هي أداة يبرر بها النظام السياسي وجوده و قدرته على التغلغل من خلال رقابة الأجهزة المركزية على النشاط الإداري للمنظمة والذي لا بد أن يوافق السياسة العامة للدولة .

- الرقابة الخارجية هي أداة لتقييم أداء المنظمات الإدارية وفق القوانين و اللوائح التي يضعها نظام الحكم.

- إن الهدف من وجود عملية الرقابة الخارجية هو تحقيق المصلحة العامة والإستقرار من خلال الحفاظ على المال العام ورصد الإنحرافات وتصحيحها وهذا ما يزيد النظام قوة و فعالية ينتج عنه ثقة متبادلة بين المواطن و إدارته، وبينه وبين النظام السياسي .

ورغم الأهمية الكبرى للرقابة الخارجية في مساعدة النظام السياسي على تحقيق النجاح لسياسته، إلا أنها تبرز أكثر في حالة وجود قصور في عملية الرقابة الداخلية، أما في حالة قيام هذه الأخيرة بمهامها على أكمل وجه، فإن الرقابة الخارجية تكون مكتملة لها.

ومن عيوب الرقابة الخارجية أنها بعيدة عن الواقع العملي للمنظمة، وهي تعتمد في تقييمها على التقارير، والتي تكون في بعض الأحيان خاطئة ولا تعبر عن الصورة الحقيقية للمنظمة.

ومن خلال تناول أنواع الرقابة الإدارية من حيث المصدر يتضح أن الرقابة الداخلية والخارجية نوعان ضروريان في أي منظمة، غير أن الرقابة الداخلية هي الأكثر أهمية وذلك لأنها رقابة نابعة من الإدارة نفسها على أداء عمالها من أجل اكتشاف ما يقع من

أخطاء وانحرافات حتى يسهل اتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيحها أما الرقابة الخارجية فهي رقابة مكملة لها.

**جـ التقسيم من حيث المستوى الإداري:** يمكن تقسيم أنواع الرقابة على أساس المستوى الإداري أو التنظيمي إلى:

- **الرقابة على مستوى المنظمة (الشاملة):** حيث يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة، من خلال مقارنة النتائج النهائية للجهاز الإداري بالأهداف التي تم التخطيط لبلوغها، ويستخدم في هذه الرقابة معايير متعددة كمعدل الأرباح، حصّة المنظمة في السوق ... وفي حالة فشل المنظمة في تحقيق أهدافها فيمكن علاج ذلك من خلال:

- إعادة تصميم الأهداف.

- إعادة وضع الخطط.

- إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- تحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية أفضل.

- توجيه دافعية الأفراد داخل المنظمة.

- **الرقابة على مستوى العمليات:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى قياس الأداء اليومي للعمليات التي تتم داخل المنظمة من إنتاج، تسويق، تمويل وأفراد، وهي بذلك تعمل على التأكد من قيام الموظفين بأعمالهم المطلوبة منهم بالشكل الصحيح، مع تحديد الانحرافات التي يتم اكتشافها بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها .

- **الرقابة على مستوى الأفراد:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء كلّ فرد داخل المنظمة والرقابة على سلوكه، ومن المعايير المعتمدة في هذا المجال: تقارير الكفاءة، معدلات التأخر والغياب والجودة في الإنتاج ... فانخفاض الأداء قد يرجع إلى نقص الإمكانيات المادية للمنظمة من جهة، كما قد يعود إلى الأفراد أنفسهم، وفي هذه الحالة لا بدّ من الرقابة عليهم، وقد تكون هذه الأخيرة رقابة ذاتية يمارسها الفرد على نفسه، وقد عبّر بيتر دراكر *Peter Drucker* عن ذلك بقوله "كلمة رقابة تعني القدرة على الإدارة الذاتية وإدارة العمل الذاتي يمكن أن تعني خضوع شخص لسيطرة شخص آخر" وأضاف قائلاً: "إنّ أكبر ميزة للإدارة بالأهداف هي أنّها تمكّن المدير من الرقابة على أدائه، إنّ الرقابة تعني الحثّ الأقوى، إذ أنّها تعني القيام بأحسن الأعمال بدلا من القيام بالعمل الكافي لتجنّب الإخفاق، وهي تعني أهداف أداء أعلى ورؤية أوسع".

وهذا يعني أنّه لا بدّ من الحصول على المورد البشري الكفاء والاستثمار فيه حتى يتمّ تحقيق مختلف الأهداف المحددة للمنظمة، ممّا يتطلب ضرورة تنمية الوازع الديني لدى الأفراد عن طريق التنشئة الاجتماعية السليمة، وما ينتج عنها من إخلاص، وشعور بحجم المسؤولية ورغبة في خدمة المصلحة العامة وحسن السلوك مع الزملاء والرؤساء.

وإضافة إلى الرقابة الذاتية فقد تكون الرقابة تقييمية تهدف إلى قياس كفاءة الأداء وجودته وتقويم ما تم اكتشافه من أخطاء وانحرافات فتكون بذلك رقابة تقييمية تقويمية، ويعتبر الوقت هو العنصر الرئيسي في معالجة هذه الانحرافات، فكلما تم كشفها في المراحل الأولى لها كلما كان من السهل اتخاذ قرارات فعالة لتصحيحها.

ورغم التمييز بين هذه الأصناف الثلاثة للرقابة الإدارية من حيث المستوى التنظيمي أو الإداري إلا أن كل نوع منها يكمل الآخر في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، إذ أن رقابة نتائج المنظمة ككل مرتبطة برقابة أداء الأفراد ومدى قدرتهم على تحقيق جودة وكفاءة العمليات والأنشطة، وبذلك فإن الإستثمار في العنصر البشري هو أساس تحقيق المنظمات لأهدافها المخطّط لها، وهذا يتطلب حسن التدريب وحسن الإختيار مع توفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها المنظمة.

**د- التقسيم على أساس المعايير:** يمكن التفرقة بين نوعين من الرقابة حسب المعايير وذلك على النحو التالي:

- **رقابة على أساس القواعد والإجراءات:** يقوم هذا النوع من الرقابة بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والتأكد من مطابقتها للقوانين والقواعد والإجراءات، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة موجّه لتصرفات الأفراد، فهي تهدف إلى توحيد سلوكيات الأفراد ممّا يعني أتباعهم نفس الطّرق التي تحددها المنظمة في عملها، وبذلك يكون تركيز هذا النوع من الرقابة على تصرفات الأفراد ونشاطاتهم وليس على ما تحقّقه هذه المنظمة من نتائج.

- **الرقابة على النتائج:** يختلف هذا النوع من الرقابة عن النوع السابق من حيث أنه لا يهتم بالإجراءات والقواعد وإنما بالنتائج النهائية التي تحقّقها المنظمة. فقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها متوقّف على مخرجات نشاطها، غير أن تحقيق المنظمة لأهدافها يتطلب إيجاد معايير موضوعية لقياس الأداء إذ يمثل ذلك إحدى الخطوات الرئيسية لممارسة عملية الرقابة الإدارية داخل المنظمة، وعند غياب هذه المعايير أو عدم أتسامها بالموضوعية تتلاشى عملية الحكم السليم على كفاءة الأداء. وعليه فإن حسن اختيار القواعد والإجراءات يؤدي في غالب الأحيان إلى تحقيق المنظمة لأهدافها لكن ذلك يتطلب كفاءة العنصر البشري الذي يقوم بتحويل هذه الأهداف إلى نتائج.

**هـ- التقسيم حسب طبيعة الرقابة الإدارية:** يمكن تقسيم الرقابة الإدارية حسب طبيعتها إلى

:  
- **الرقابة المباشرة:** يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة التي تلعب دورًا كبيرًا في زيادة كفاءة وجودة الأداء، حيث يقوم الرئيس بملاحظة أعمال المرؤوسين بنفسه دون الحاجة إلى وسطاء، ومن إيجابيات هذا النوع من الرقابة ما يلي:

- يؤدي إلى توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال عملية الإتصال عن طريق التحدث معهم وتحفيزهم.
- انخفاض الأخطاء في العمل حيث يقوم العامل بالكشف عن كل مواهبه وطاقاته حتى ينال رضا رئيسه من أجل تحقيق الإستقرار الوظيفي. غير أن من عيوب هذا النوع من الرقابة أنها:
- تحتاج إلى أن يكون للمدير وقت طويل، وذلك ما لا يلائم بعض المسؤولين خاصة في المستويات الإدارية العليا أو المؤسسات كبيرة الحجم الذين تكون لديهم العديد من الإنشغالات التي تجعل من إمكانية ممارستهم لهذا النوع من الرقابة أمرا صعبا.
- قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع والإبتكار لدى العاملين، لأن ممارسة الرقابة المباشرة تعني عدم ثقة الرئيس في مرؤوسيه، والإنسان بطبيعته لا يحبذ الرقابة المباشرة.
- الرقابة غير المباشرة: نتيجة انشغالات الرئيس العديدة وحاجته إلى الوقت فقد يتعذر عليه ممارسة عملية الرقابة المباشرة، ولذلك فإنه يلجأ إلى الإعتماد على الرقابة الغير مباشرة التي تتم عن طريق التقارير الرقابية التي تهدف إلى كشف الأخطاء من أجل تصحيحها، وحتى يكون هذا النوع من الرقابة أكثر فعالية فلا بد أن تتوفر هذه التقارير على عنصري الدقة والسرعة معا في سبيل معالجة الخطأ الذي تم اكتشافه في الوقت المناسب بأكثر سهولة.
- وقد حدّد أحمد محمّد المصري مميّزات الرقابة المباشرة، حيث حصرها فيما يلي:
- لا تحتاج إلى وسطاء أو درجات.
- رقابة طبيعية ومفترضة.
- تعمل على مراقبة الأداء وظروفه وتوقيته وأسلوب إنجازه.
- لها حق التّدخل الفوري.
- أما الرقابة غير المباشرة فتتميّز بما يلي:
- تهتمّ بالكليات والمجموعات والإنجازات بعد تمامها.
- متباعدة عن الأداء.
- وانطلاقا من ذلك فإنه مهما تنوّعت عملية الرقابة الإدارية بين المباشرة وغير المباشرة فإنّ تحقيق المنظمة لأهدافها مع تجنّبها لمختلف الأخطاء والانحرافات التي قد تقع تتوقّف على طبيعة الأفراد العاملين فيها ودرجة تكوينهم وتدريبهم ونوعية القيادة الإدارية التي تتولى تسيير أمورها.
- تقسيم الرقابة الإدارية من حيث تنظيمها: تنقسم في هذه الحالة إلى:
- رقابة مفاجئة: ويستخدم هذا النوع بكثرة في المستويات الإدارية العليا وتكون لفترة محدودة وتنتهي بعدها، وهي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم أداء الموظفين والإطلاع

عليهم والتأكد من حضورهم في الوقت وجدّيتهم وإخلاصهم في العمل وسمّيت بالرقابة المفاجئة لأنها تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار قصد التأكد من أنّ العمل يسير وفق الخطة المحددة مسبقاً مع رصد الانحرافات إن وجدت والعمل على تصحيحها.

- رقابة دورية: وهي التي تتم في فترات زمنية منتظمة، وهي تهدف إلى بيان مدى التزام العاملين بالخطط والسياسات وأنظمة العمل في المنظمة ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وبذلك فإنّ هذا النوع من الرقابة هدفها تقييم الأداء ومدى ملائمتها للأهداف الموضوعية مع علاج الانحرافات التي قد تحدث خلال فترة زمنية معينة.

- رقابة مستمرة: تعتبر أمراً ضرورياً في أيّ منظمة حيث تهدف إلى متابعة حسن الأداء مع تصحيح الانحرافات في حالة وقوعها، ويكون هذا النوع من الرقابة بصفة مستمرة طوال ساعات العمل.

ورغم أهميّة هذه الأنواع الثلاثة في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها إلا أنّ الرقابة الفجائية هي الوسيلة الرقابية الأكثر فعالية في رفع كفاءة أدائها.

ز- تقسيم الرقابة الإدارية من حيث الأهداف: وتتضمن نوعين:

- رقابة إيجابية: وهي التي تسعى إلى التأكد من حسن سير العمل من خلال ملائمة التصرفات والإجراءات لمختلف اللوائح والأنظمة والتعليقات المعمول بها في المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف.

ويعمل هذا النوع من الرقابة على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم لرفع مستوى أدائهم مما يؤدي إلى تجنب الأخطاء والانحرافات.

- رقابة سلبية: وهي التي تركز على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، إذ تسعى للبحث عنها وتصيدها قصد تحديد المسؤول عنها وتطبيق عقوبات عليه، ولذلك فإنّ بعض الكتاب الإداريين يطلقون على هذا النوع من الرقابة بالرقابة البوليسية.

وبذلك فإنّ الفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أنّ الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وتحقيق النتائج المطلوبة وتحسين وتطوير الأداء، عكس الرقابة السلبية التي تهدف إلى تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها معتمدة في ذلك على التهديد والوعيد

### المحور السابع: آليات للرقابة الإدارية.

إنّ مكافحة مختلف الأخطاء والانحرافات التي تعرفها المنظمة الإدارية يتطلّب ضرورة وجود مجموعة من الآليات الرقابية الفعالة التي تعمل على تحقيق الأداء السليم والفعال، ومن أهمّ هذه الآليات ما يلي:

أ- الملاحظة الشخصية:

تتم الرقابة الإدارية عن طريق الملاحظة التي تعتبر وسيلة يقوم عن طريقها الإداري أو المشرف بالإتصال بالعاملين وملاحظة عملهم والطرق التي يستخدمونها والنتائج التي توصلوا إليها من أجل مكافأة المجدين وتحفيزهم ومعاقبة كل من يخطئ في عمله غير أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط على المنفذين وافتراس عدم الثقة كما تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول.

وعليه فالملاحظة تعتبر من أهم الوسائل الرقابية وأبسطها وأكثرها فعالية لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بين المشرفين والعاملين غير أن من أهم عيوبها أنها قد لا تنسجم بالموضوعية، ولذلك يفضل استخدامها مع أساليب رقابية أخرى.

### ب- التقارير الإدارية:

وهي من الوسائل التي تستخدم في العملية الرقابية حيث تساعد على معرفة مدى كفاءة العمل الإداري وبيان كيفية أدائه ومدى وجود اختلاف بين النتائج والخطط الموضوعية، وبذلك فهي تنقل صورة واضحة عن سير العمل إلى رئيس الإدارة الذي يقوم باتخاذ قراراته بناءً عليها، وقد تكون هذه التقارير دورية تساعد في عمليات المتابعة ومعالجة الأخطاء، كما قد تكون نهائية تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ويجب أن تكون هذه التقارير أكثر صدقا ووضوحا حتى تستطيع تحقيق أهدافها بفعالية.

### ج- الشكاوى الإدارية:

وهي وسيلة رقابية يتم استخدامها في كثير من المنظمات، حيث تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى عدة تسميات كالبلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي. ولذلك لا بد أن تقوم الإدارة باستقبال مختلف الشكاوى والعمل على فحصها والتحرري عن مدى صحتها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها. ولتحقيق ذلك لا بد من توفر القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوى ومعالجتها بشكل حاسم وواضح.
- إلتزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوى أو مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي مع مقدميها تيسيراً لعملهم.
- إلتزام مقدمي الشكاوى بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة.
- تقديم الشكاوي في الوقت المناسب حتى يسهل حل المشكلات.
- معاقبة مقدمي الشكاوى المغرضة التي تهدف إلى تعطيل نشاط المنظمة لأي سبب كان، مع تقديم ترضية مادية أو معنوية للمتضررين منها.

وبذلك فإنّ الشكاوي الإداريّة هي من أهمّ أساليب الرقابة الإداريّة لأنها تلفت انتباه القادة إلى بعض الانحرافات التي لم يتمّ اكتشافها عن طريق الملاحظة المباشرة، غير أنّه لا بدّ من التأكّد من صحتها حتى يتمّ تجنّب الشكاوي الكيديّة التي تؤثر على عمل المنظّمة، فكّما كانت هذه الشكاوي صحيحة كلّما أصبحت عمليّة إيجاد حلول لها أكثر سهولة.

**د- التفتيش:**

يهدف التفتيش إلى التأكّد من حسن أداء العمل وكفاءة إنجازه وسلامة الإجراءات الإداريّة من الناحيتين الشكّلية والموضوعيّة وفحص الوثائق والسجلات والأوراق الرّسمية وغير الرّسمية، وأحيانا تتمّ عمليّة التفتيش بشكل فجائي أو مخطّط له غير أنّ التفتيش الفجائي يكون أكثر فعاليّة في كشف الأخطاء والانحرافات والوقوف على مسبباتها من أجل العمل على علاجها.

**هـ- الإشراف الإداري:**

ويقصد به ملاحظة جهود الموظّفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليقات الشفهيّة أو الكتابيّة في القيام بالعمل على النحو المطلوب، ومن أغراضه:

- التأكّد من أنّ العمل ينفذ وفقا لمبادئ وأصول الإدارة.
  - مساعدة الموظّفين على إتقان أعمالهم.
  - إلمام المشرف بالأعمال التي تمّت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات.
  - توجيه وتعليم الموظّفين.
  - تقييم قدرة ودرجة إتقان الموظّفين لأعمالهم.
  - إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود الموظّفين.
  - وضع مستويات إتقان الأعمال المختلفة.
- ويتطلّب الإشراف الإعتماد على أفراد أكفاء من أجل توجيه الموظّفين ونصحهم، وهذا ما يؤدّي إلى تحقيق المنظّمة للأهداف التي تمّ التّخطيط لها سابقا مع تجنّب وقوعها في الأخطاء والانحرافات.
- و- المتابعة والمراجعة:**

إذا كانت المتابعة أداة ضروريّة لمعرفة مدى ملائمة عمليّة التّنفيذ للخطط الموضوعية فإنّ تحقيق المنظّمة لأهدافها لا يتحقّق عن طريق عمليّات التّنظيم والتّخطيط والمتابعة فقط، بل عليها مراجعة ذلك للتأكّد من تحقّق الأداء بشكل سليم.

وتعبّر المراجعة عن التّقييم المنظّم والمستقلّ الذي تقوم به هيئة المراجعين للتأكّد من أنّ الحسابات تمثّل الحقيقة تمثيلا صادقا، كما تقوم بتقييم فاعليّة السياسات والإجراءات

وطرق العمل إضافة إلى تقييم فاعلية استخدام السلطة ومدى نجاح الإدارة، ومن أهمّ عوائق عملية المراجعة ما يلي:

- جهل إدارة المنظمة بأهمية تقييم جميع جوانب العمليات من قبل المراجع.
- عدم تقبل المسؤولين عن وضع خطط وسياسات المؤسسة لفكرة قيام طرف آخر بتقييم أعمالهم.
- ارتفاع نفقات المراجعة الشاملة للعمليات.
- صعوبة الحصول على الأفراد المتخصصين الذين يمكنهم القيام بهذا النوع من المراجعة.

وبذلك فإنّ عملية المراجعة تعدّ وسيلة رقابية فعّالة في الإدارة إذ تساعد هذه الأخيرة على التأكيد ممّا تحويه التقارير من معلومات لاستخراج البيانات الفعلية عن الأداء ومقارنتها بما تمّ التخطيط له سابقاً، إضافة إلى قدرتها على اكتشاف الأخطاء الموجودة في هذه التقارير سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة.

#### ز- سجلّات وبطاقات الدوام:

إنّ سجلّ الدوام هو عبارة عن كشف يُوقَّع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه، بحيث يحدّد لكلّ منهم ساعة حضوره وانصرافه، ولقد تمّ تعويض هذه السجلات حالياً بإيجاد آلة خاصة يُدخّل فيها الموظّف بطاقته فتسجّل وقت حضوره أو مغادرته.

وبذلك فإنّ هذه السجلات تعتبر إحدى وسائل الرقابة الإدارية الفعّالة لما لها من دور في معرفة مدى انضباط العاملين واحترامهم لعنصر الوقت الذي يعدّ وسيلة هامة لقياس تطوّر المنظّمات وتقدّمها، ونتيجة لذلك ظهر ما يعرف بالإدارة بالوقت.

#### ح- الموازنة التقديرية:

تعتبر من أشهر الأدوات الرقابية وأقدمها، وهي عبارة عن خطة معبّر عنها بشكل رقمي.

وبذلك فإنّ هذه الموازنات هي عبارة عن وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقّعة تحقيقها وأداة للتأكد من أنّ النتائج تتمّ وفقاً لما هو وارد فيها وهذا يتطلّب أن تعتمد في إعدادها على الدقّة في المعلومات إضافة إلى الموضوعية والمرونة وذلك حتى تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وأكثر تكيفاً مع الظروف المحيطة بالمنظمة.

#### ط- الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة تخطيطية ووسيلة رقابية كذلك، حيث يشترك الأفراد مع رؤسائهم في وضع أهداف أعمالهم ومراقبة مدى التقدّم في تحقيق تلك الأهداف.

وعليه فإنّ لهذه الوسيلة الرّقابية أهميّة كبيرة في تحقيق المنظّمة لأهدافها حيث تشجّع على الرّقابة الذاتيّة للأفراد والتي تعدّ أفضل أنواع الرّقابة على الإطلاق، لما لها من قدرة على تجنّب الأخطاء والانحرافات، وهذا يتطلّب ضرورة اختيار أفراد يتمتّعون بالكفاءة والخبرة والأخلاق الحميدة.

#### ك- البيانات الإحصائيّة والرسوم البيانيّة:

تعتبر البيانات الإحصائيّة من الأدوات المستخدمة في الرّقابة على الأعمال حيث تبيّن نشاط المنظّمة وقدرتها على تحقيق جودة الأداء ونسب تطوّر إنتاجها، وأحياناً قد تحدث أخطاء في إعدادها وهنا لا بدّ أن نفرّق بين الأخطاء العادية المسموح بها والأخطاء غير المقبولة والتي تكون نتيجة التّحيز في القياس.

ولذلك فإنّ الطّرق الإحصائيّة في الرّقابة تعتبر وسيلة ضروريّة في أيّ منظّمة لأنّها تساعد على معرفة نوعيّة الأداء ومختلف الانحرافات التي ظهرت لمعالجتها باتّخاذ القرارات السليمة، كما تسهّل من عمليّة إجراء المقارنة بشكل سريع خاصّة إذا تمّ ترجمتها إلى خرائط وأشكال ورسوم بيانيّة.

#### م- المحاسبة:

وهي تعني شعور المسؤول أنّه سوف يحاسب عن القرارات أو الإجراءات التي قام بها وتعتبر المحاسبة وسيلة هامة وفعّالة في تحقيق أهداف الرّقابة الإداريّة، وذلك عن طريق مكافأة المجدّين وهذا ما يساهم في زيادة التّنافس بين الأفراد ممّا يؤديّ إلى تحقيق المنظّمة لأهدافها في أسرع وقت وأحسن جودة وأقلّ تكلفة، أمّا في حالة وجود انحرافات فلا بدّ من معاقبة المتسبّبين فيها حتى تتجنّب المنظّمة الوقوع فيها مرة أخرى.

#### ن- نقطة التّعادل:

تمثّل أداة هامة لبيان العلاقة بين التّكاليف والنّتائج المحقّقة، وهي النّقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التّكاليف.

وفي هذه الحالة يمكن للمنظّمة أن تخطّط لكميّة الإنتاج اللاّزمة لها حتى تحقّق أرباحاً، وقد تتخذ العديد من الإجراءات سواء بتحفيز أفرادها أو استخدام آلات أكثر حداثة أو إضافة عمّال جدد أو تسريح العمّال المتهاونين ...

كما تعتمد المنظّمات في تحقيق أهدافها على أساليب رقابيّة أخرى إضافة إلى الإشراف، التفتيش، المتابعة، كتابة التّقارير، فحص الشكاوي والنّظّمات وهي: التّحريات والبحث عن أسباب القصور في العمل، الكشف عن عيوب النّظم الإداريّة والفنيّة والماليّة، الكشف عن المخالفات والانحرافات الإداريّة والماليّة التي تقع من الموظّفين أثناء مباشرتهم لواجبات وظائفهم، ودراسة ما تنشره الصّحافة من تحقيقات صحفيّة تتناول فيها

نواحي الإهمال والإستهتار أو سوء الإدارة والإستغلال وما تعرضه وسائل الإعلام بشتى أنواعها.

### **المحور الثامن: خصائص الرقابة الإدارية الفعّالة**

إن عملية الرقابة الإدارية لن تكون فعّالة في تحقيق أهدافها إلا إذا توفّرت على بعض الخصائص، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- **الوضوح:** إذ يجب أن تكون المعلومات والاتصالات المكتوبة والشّفوية الخاصّة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يسهل تفسيرها وتطبيقها، وفي حالة تميّز هذه المعلومات بالغموض أو أنّ المستوى الثقافي والعلمي للموظّفين لم يمكّنهم من فهمها فلا بدّ للمسؤولين من شرحها وتبسيطها حتى يتمّ التّنفيذ على أسس سليمة.

- **المرونة:** تؤثر البيئة الإدارية تأثيراً كبيراً على أداء الإدارة العامّة ولذلك يجب أن يكون نظامها الرّقابي مرناً حتى يستطيع مواجهة التّغيرات المفاجئة التي قد تحدث، إذ نادراً ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات، الأمر الذي يستدعي ألاّ يكون التّصرف متشابهاً، ولذلك يجب أن ينبنى هذا التّصرف على أساس طبيعة الموقف، وهذا يتطلّب أن تكون المعايير المستخدمة في الرّقابة مرنة ومفهومة ولها القدرة على التكيّف مع الطّروف .

- **السّرعة:** إنّ الوقت هو عصب الحياة ولذلك لا بدّ على المنظّمات إذا أرادت النّجاح أن تستثمر فيه، من خلال قدرة النّظام الرّقابي على السّرعة في توفير البيانات والمعلومات، فكّما تمّ اكتشاف الأخطاء والانحرافات في مراحلها الأولى كلّما أمكن الإسراع باتّخاذ الإجراءات التّصحيحية لمعالجة المشكل. ولذلك فالسّرعة تعني ضرورة توفّر المعلومات في الوقت المناسب لعلاج المشكل بالشكل المناسب.

- **الإقتصاد أو التكلفة:** حيث يجب أن تكون تكاليف النّظام الرّقابي معقولة نسبياً مع الفوائد النّاجمة عليه، وهذا يعني ألاّ تؤدّي الرّقابة إلى زيادة التكلفة عمّا هو محدّد لها في سبيل حماية الإدارة من الانحرافات والمشاكل وإلاّ صارت هي نفسها انحرافاً يستوجب العلاج. وقد أضاف الأستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي بعض الخصائص الأخرى للرقابة الفعّالة في المنظّمات حدّدها فيما يلي:

- **الملاءمة:** ويقصد بها أن يتلاءم النّظام الرّقابي مع حجم وطبيعة النّشاط الذي تقوم به المنظّمة، فكلّ منظّمة نظامها الرّقابي الخاصّ بها، والذي يكون متدرّجاً في أهميّته تبعاً لأهميّة وكبر حجم المنظّمة، فالمنظّمات الصّغيرة لا تحتاج إلى نظام رقابي واسع وأدوات معقّدة عكس المنظّمات الكبيرة التي توضح نظم الرّقابة وتحدّد أهداف ومعايير وأساليب القياس المستخدم في ضوء الفهم الواضح والمحدّد لأهدافها وسياستها والذي يتوافق مع حجمها وطبيعتها.

- **التنبؤ المستقبلي:** إن الرقابة الفعّالة لديها القدرة على التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها مع إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها، وهذا ما يسهّل من اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة في حالة وقوع ما تمّ التنبؤ به بعيدا عن عنصر المفاجأة الذي يؤثر كثيرا على اتخاذ القرار السليم. ويعتمد التنبؤ على عنصر الخبرة من أجل اتخاذ الإحتياطات اللازمة لتجنّب الأخطاء والإنحرافات.

- **الموضوعيّة:** ويقصد به ابتعاد النّظام الرّقابي عن العوامل الشّخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء، وهذا يتطلّب ضرورة توفّر أفراد أكفاء لا يعتمدون في التّقييم على العلاقات الشّخصية، وإنّما يقومون بوصف النّتائج كما هي موجودة في الواقع بدون تزييف ولا تحريف، وعليه فإنّ الهدف من الرّقابة لا يكون لإرضاء رغبات وغايات ومصالح شخصيّة، وإنّما يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعيّة.

- **التّحليل:** إنّ مهمّة النّظام الرّقابي لا تنحصر على كشف الأخطاء فحسب، بل يجب أن تتعدّى إلى معرفة أسباب الإنحرافات والأخطاء والعوامل والظّروف التي أدّت إلى حدوثها من أجل إيجاد حلول لها، مع العمل على تجنّب الوقوع فيه مرّة أخرى، ولذلك فإنّ النّظام الرّقابي الفعّال هو الذي يكشف الخطأ ويحلّله، ويحدّد المسؤول عنه، وأسبابه، ونتائجه، وكيفية علاجه.

ويرى بعض كتّاب الإدارة أنّ من أهمّ خصائص الرّقابة الفعّالة في المنظّمات إضافة إلى الخصائص السّابقة ما يلي:

- أن يكون النّظام الرّقابي تصحيحيا وليس عقابيا فقط : فالرقابة ليست سيفا مسلّطا على رقاب العاملين في الجهاز الإداري تعمل على تخويفهم وتصيّد أخطائهم لمعاقبتهم، وإنّما هي عبارة عن أداة لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتحفيزهم ورفع كفاءتهم، وهذا يتطلّب ضرورة مشاركة العاملين في تحليل ودراسة المشكلات والمعوقات والبحث عن أسبابها واقتراح الحلول لمعالجتها ومنع تكرارها مستقبلا مع تشجيعهم على أعمال الرّقابة الدّاتية النّابعة من ضمائرهم وأخلاقهم .

- أن تتولّى الرّقابة عناصر أمينة واعية: إنّ المورد البشري هو أساس نجاح أيّ عمل كان، ولذلك فحتّى تكون عمليّة الرّقابة الإداريّة أكثر فعاليّة لا بدّ أن تتسم عناصرها بالنّفّة والأمانة والموضوعيّة، مع المعرفة الواعية بنوعيّة وحجم المسؤوليّة إضافة إلى الخبرة والتّخصّص واللّباقة والمرونة والدّكاء في التّعامل مع الخاضعين للرّقابة بعيدا عن التّسلط وحبّ الظّهور .

- أن يتمشّي النّظام الرّقابي مع نمط التّنظيم السّائد: حيث يجب أن تتكامل الرّقابة على أداء معيّن مع الرّقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة، إضافة إلى ضرورة تناسبها مع حدود السّلطة المفوّضة للمختصّ بالرقابة وكذلك مع ما هو متاح من خطوط الإتّصال

بالمنظمة سواء الرسمية أو غير الرسمية والتي على أساسها ترفع التقارير الرقابية، وهذا يتطلب ضرورة وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات من أجل أن يكون تقييم أداء الآخرين أكثر موضوعية.

أما الدكتور محمد إسماعيل بلال فقد رأى أنه من خصائص النظام الرقابي الفعال إضافة إلى المرونة والاقتصاد والسرعة والموضوعية ما يلي :

- **التكامل:** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية كما يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة .

- **الدقة:** إن النظام الرقابي لن يكون فعالا إلا إذا اتسم بالدقة في الحصول على المعلومات، وهذا يرتبط بمدى وضوح النظام وسهولة فهمه وقدرته على تسجيل الانحرافات بسرعة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لعلاجها.

وقد لخص الدكتور: ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس خصائص النظام الرقابي الفعال ، فيما يلي:

- اتخاذ الإجراءات الفورية للتصحيح وعدم التأخير.
  - استخدام كلّ الإمكانيات والوسائل الممكنة للرقابة.
  - استخدام الرقابة التنبؤية والإحتياط للمستقبل.
  - أن يعكس نظام الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.
  - يجب على النظام الرقابي التبليغ عن الانحرافات بسرعة.
  - يجب على النظام الرقابي أن ينظر للأمام.
  - يجب أن تكون الرقابة موضوعية ومرنة واقتصادية وفاعلة.
  - يجب على النظام الرقابي أن يكون مفهوما ودقيقا وقابلا للتطبيق.
  - يجب أن يبيّن نظام الرقابة الأعمال التصحيحية.
  - يجب على النظام الرقابي أن يكون واضحا في تحديد الأهداف والأساليب والمعايير الرقابية.
  - يجب أن يساعد نظام الرقابة على اختصار الجهد والوقت المصروف في العمليات الرقابية.
  - يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء.
  - يجب عدم الإعتناء كلية على التقارير الرقابية .
  - يجب أن يتناسب حجم الرقابة مع العمل نفسه.
  - يجب أن تشجّع معايير الرقابة عملية الإلتزام في المنظمة.
- المحور التاسع: صعوبات وعراقيل الرقابة الإدارية الفعالة.**

- من أهم الأسباب التي تؤدي إلى قصور أداء الرقابة الإدارية مايلي:
- اقتصار مهمتها ونشاطها على مجرد كشف الأخطاء دون الوقوف على أهم مسبباتها بغية المساهمة في وضع الحلول التي تكفل علاجها وتصويبها.
  - غياب مبادئ المسؤولية الذاتية النابعة من الضمير الإنساني، وذلك ناتج عن غياب الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد، وهي تعني الشعور بمعية الله ورقابته في كل الأحوال مصداقاً لقوله تعالى : { وَإِنْ تَجَهَّرَ بِالْقَوْلِ فَإِنَّهُ يَعْلَمُ السِّرَّ وَأَخْفَى }، ولا شك أن غياب الرقابة الذاتية يكون نتاج عوامل اجتماعية وثقافية وحضارية تتعلق بالتنشئة الاجتماعية، وسلامة العقيدة، ونظم التعليم... وغيرها.
  - ممارسة الرقابة الإدارية من قبل أطراف غير مؤهلين لممارسة هذا الدور بحياذ وموضوعية.
  - الضغوطات الممارسة على المسؤولين عن عملية الرقابة الإدارية تؤدي إلى عدم فعاليتها وازدواجية في ممارستها.
  - تمتع بعض الموظفين بالحماية والحصانة يشكل عائقاً أساسياً أمام فعالية العملية الرقابية.
  - عدم توفر الحماية الإدارية والقانونية للشهود والمراقبين حيال التهديدات والضغوطات المختلفة والمساومات التي يتعرضون لها في تحقيقاتهم
  - عدم تزويد أجهزة الرقابة بالتقارير المطلوبة في الوقت المناسب عن سير الأجهزة الإدارية لتتمكن على ضوء هذه التقارير من مراقبة وتطوير أداء الجهاز بما يحقق الوصول إلى الغاية النهائية لإنشائها، وهو معالجة الأخطاء والانحرافات قبل تراكمها والعمل على تجنب وقوعها في المستقبل.
  - كثرة الشكاوى المجهولة والكيدية وعدم دقة البيانات، وعدم ردع المخالفين بالعقاب المناسب، وبطء إجراءات التقاضي أدى إلى ضعف الرقابة الإدارية التي لا بد أن لا تصبح أداة لتصيد الأخطاء وبث الرعب والخوف في نفوس الموظفين.
  - ويشير صديق محمد عفيفي إلى مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى عدم قيام الرقابة الإدارية بالمهام المنوطة بها في كشف الانحرافات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها ومن هذه الأخطاء ما يلي:
- ظاهرة ازدواج الرقابة الإدارية وتعدد الأجهزة الرقابية وتداخل أدوارها.
  - شكلية الرقابة الإدارية.
  - سوء توجيه أهداف الرقابة الإدارية.
  - بطء أو عدم تصحيح الانحرافات.
  - عدم الإهتمام بتحديد أهداف قابلة للقياس.

أما الدكتور محمد محمّد جاب الله عمارة فيرى أنّ من أهمّ الصعوبات التي تعيق عمل الرقابة الإدارية، عزوف المواطنين عن الإبلاغ عن مختلف مظاهر الفساد والانحراف الإداري إما لتخوفهم من التعرض للانتقام أو الإضرار بمصالحهم الشخصية أو نتيجة تساهلهم مع المفسدين، إضافة إلى استخدام المنحرفين الأساليب التكنولوجية، وفي نفس الوقت تمارس الرقابة الإدارية في أغلب الأجهزة الإدارية بطرق تقليدية.

- عدم التنسيق بين مختلف أنواع أجهزة وهيئات الرقابة من جهة، وعدم تغيير القوانين والإجراءات التي تتحكم في عملية الرقابة من جهة ثانية، إلى جانب ذلك غياب القضاء المستقل الذي عادة ما يخضع للجماعة الضاغطة وأصحاب النفوذ من جهة ثالثة. كل ذلك يمكن أن يساهم في ضعف الأداء والدور الفعال لعملية الرقابة الإدارية.

- إن غياب عنصر المحاسبة الصارمة والرقابة الفعالة داخل الإدارة يرجع أيضا إلى أن طرق التوظيف والتعيين والترقيات، ففي بعض المنظمات عادة ما تتم وفق أسس الولاء، القرابة، الوساطة، على حساب الكفاءة والجدارة، وهذا ما يجعل من عملية الرقابة عملية شكلية.

وقد قدم الدكتور سعيد مقدم بعض الأسباب التي تؤدي إلى عدم فعالية الجهاز الرقابي، ومن أهمها:

- عدم احترام مواقيت العمل والتغيب عنه.
- تغاضي السلطة الرئاسية عن بعض التجاوزات التي تُقْتَرَف من قِبَل بعض الموظفين في بعض الإدارات والمصالح.
- التغاضي عن بعض الممارسات الخفية التي يتم تغطيتها في ظل عدم تكييف الإجراءات التقليدية للمراقبة والتفتيش.
- كما أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي أدت إلى ضعف الرقابة الإدارية منها :
- صعوبة الحصول على المعلومات وعدم توفرها بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب مع البطء الشديد في التبليغ عن المخالفات والانحرافات.
- عدم إعطاء الأهمية الكافية لعملية الرقابة الإدارية وممارستها باستمرار، إذ غالبًا ما تشتد الرقابة بعد وقوع الأزمة.
- عدم كفاءة العناصر التي تقوم بالرقابة.
- عدم تدعيم الهيئة المكلفة بالرقابة بالوسائل المادية والبشرية الكفيلة بتحسين عملها.
- التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة.
- التلاعب في التقارير الرقابية أو تخريب النظام الرقابي عن طريق استغلال ثغراته.

ويعتبر بعض الكتاب أنه حتى في ظل عدم وجود نقاط ضعف هامة في نظام الرقابة الإدارية، فليس هناك شيء اسمه نظام كامل، حيث يمكن تجاوز نقاط معينة أو المراوغة في تنفيذها طالما وُجد العنصر الشخصي في عملية التطبيق، فالتعب والإهمال من العناصر التي قد تؤدي إلى اللامبالاة، وبالتالي يتم القيام بأداء الواجبات بطريقة خاطئة من ناحية، مما يعرض نظام الرقابة غير الكفاء للنقد من ناحية أخرى

### قائمة المراجع:

#### الكتب بالعربية:

- أبي عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، **صحيح البخاري**. ط4، بيروت: دار الكتب العلمية، 2004.
- إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**. الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993.
- أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهارات**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004.
- أحمد ماهر، **تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- أحمد محمد المصري، **التخطيط والمراقبة الإدارية**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- بيتر دراكر، **الإدارة- المهام- المسؤوليات - التطبيقات** (تر: اللواء محمد عبد الكريم). ج2، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.
- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- كاظم نزار الزكابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، **القاموس المحيط**. ط6، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1998.

- موقّق حديد محمّد، الإدارة العامة - هيكلّة الأجهزة وصنع السّيّاسات وتنفيذ البرامج الحكوميّة. عمّان : دار الشّروق، 2004.
- موسى اللّوزي، التّميّة الإداريّة المفاهيم، الأسس، التّطبيقات. عمّان: دار وائل للنّشر، 2000.
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة. بيروت: مجد المؤسّسة الجامعيّة للدراسات والنّشر والتّوزيع، 2005.
- محمد ابن أبي بكر عبد القادر الرّازي، مختار الصّاح. بيروت: المكتبة العصريّة، 1996.
- محمّد إسماعيل بلال ، مبادئ الإدارة بين النّظرية والتّطبيق. الإسكندريّة: دار الجامعة الجديدة، 2004.
- محمد محمد جاب الله عمارة، الإدارة في الخدمة الاجتماعيّة: المدخل إلى منظومة العولمة "الأصول، المفاهيم، الاتجاهات". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- محمد محمّد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحليّة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنّشر، 2004.
- محمّد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامّة والمحليّة. الإسكندرية: مؤسّسة شباب الجامعة، 2005.
- محمّد فريد الصّحن، علي الشّريف، محمّد سعيد سلطان ، مبادئ الإدارة. الإسكندرية : الدّار الجامعيّة للطّبع والنّشر والتّوزيع، 1999-2000.
- محمد فريد الصّحن، إسماعيل السيّد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001-2002.
- محمّد فريد الصّحن، سعيد محمّد المصري، إدارة الأعمال. الإسكندرية: الدّار الجامعيّة للطّبع والنّشر والتّوزيع، 1999.
- محمّد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة "النظريات والوظائف". ط3، عمّان: دار الشّروق، 1993.
- محمّد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النّظريات والعمليّات والوظائف. عمّان: دائرة المكتبة الوطنيّة، 2001.
- محمّد التّوّاهمي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النّظري والممارسة التّطبيقية. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعيّة، 2005.
- محمّد سويلم، الإدارة. مصر: دار هاني للطّباعة، دت، ص146.

- محمد سمير الصبان، اسماعيل إبراهيم جمعة، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996.
- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصّحّ، الإدارة العامة المبادئ والتّطبيق. الإسكندرية: الدّار الجامعيّة، 2003.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- المنظّمة العربيّة للتّنمية الإداريّة، موسوعة الإدارة العربيّة الإسلاميّة. المجلّد الثّاني، مصر: المنظّمة العربيّة للتّنمية الإداريّة، 2004.
- نبيل محمّد مرسي، المهارات والوظائف الإداريّة ( كيف تنمي مهاراتك الإداريّة). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلاميّة، جدّة: البنك الإسلامي للتّنمية- المعهد الإسلامي للبحوث والتّدريب، 2004 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلميّة والتّوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. مصر: المكتبة العصريّة للنّشر والتّوزيع، 2006.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتّنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليّات. دون بلد: دون دار نشر، 2001.
- عبد الفتاح محمّد الصّحّ، سمير كامل، الرّقابة والمراجعة الداخليّة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنّشر، 2001.
- عبد الفتاح محمّد الصّحّ، محمّد السيّد سرايا، الرّقابة والمراجعة الداخليّة على المستوى الجزئي والكلي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامّة. عمّان: الدّار العلميّة الدوليّة للنّشر والتّوزيع ودار الثقافة للنّشر والتّوزيع، 2000.
- عبد الرحمان ابن ناصر السّعدي، تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنّان. بيروت: دار ابن حزم، 2003.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإداريّة. الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2006.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التّنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- عدنان النّجار، الأسس العلميّة لنظريّة التّنظيم والإدارة. دمشق: دار الفكر، 1980.

- العيفا أويحيي، النظام الدستوري الجزائري. ط 2، الجزائر: الدار العثمانية، 2004.
- علي محمّد منصور، مبادئ الإدارة – أسس ومفاهيم . القاهرة : مجموعة النّيل العربية، 1999، ص239.
- علي عبّاس حبيب، الإدارة العامة – المدخل للعلوم الإدارية. القاهرة : مكتبة مدبولي، 1997.
- علي شريف، محمّد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطّبع والنّشر والتّوزيع، 1998.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطّبع والنّشر والتّوزيع، 2000.
- علي الشريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004.
- علي الشّرقاوي، العمليّة الإداريّة ووظائف المديرين. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002 .
- عمّار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التّخطيط-التّظيم-الرّقابة. عمّان: دار زهران للنّشر والتّوزيع، 2007.
- فرانسواز جيرو وآخرون، المراقبة الإداريّة وقيادة الأداء (تر:وردية واشد). بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنّشر والتّوزيع، 2007.
- فريد النّجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظلّ العولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- صالح بن نوار، فعالية التّظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الإتّصال للبحث والتّرجمة، 2006.
- صبحي جبر العتيبي، تطوّر الفكر والأساليب في الإدارة. عمّان: دار الحامد للنّشر والتّوزيع، 2004.
- صديق محمّد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظّمات المعاصرة . ط10، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003.
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة. عمّان: دار صفاء للنّشر والتّوزيع، 2007.

- سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة. عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
  - السيد عليوة، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987.
  - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007.
  - سعاد نائف برنوطي، الأعمال (الخصائص والوظائف الإدارية). ط3، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
  - سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية. الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر والتوزيع، 1997.
  - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
  - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002-2003.
  - خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات- العمليات الإدارية (منهج تحليلي). عمّان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
  - ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- الكتب باللغة الأجنبية:
- Dar El Machreq, **Mounged –Francais-Arabe**.5<sup>eme</sup>ed, Beyrouth: Dar El–Machreq, 1998.
  - *khaled Al- Jeraissy; La Gestion Du Temps Du Point De Vue Islamique Et Administratif .Riyadh : king Fahd National Library, 2001.*
  - *Mohamed Badawi, Al- Muhit oxford study dictionary English-Arabic. Beirut: Academia international for publishing and printing, 2003.*
  - *Stephen Robbins, David Decenzo, Management L'essentiel Des*

*Concepts Et Des Pratiques. 4<sup>eme</sup> ed, France: Pearson éducation, 2004.*

#### الدراسات غير المنشورة:

- أحمد سويقات، " تطور عملية الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة العامة في النظام الجزائري"، (رسالة ماجستير، كلية الحقوق، فرع إدارة ومالية، جامعة الجزائر، 2001، 2002).
- بريش ريمة، الرقابة الادارية على المرافق العامة. رسالة ماجستير في القانون العام، تخصص قانون الادارة العامة، قسم الحقوق بجامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، 2012-2013.
- زقوران سامية، "عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات العامة في الجزائر". (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، فرع قانون المؤسسات، جامعة الجزائر، 2001-2002).
- طحطات زهوة، "عملية الرقابة الإدارية الرئاسية على أعمال الإدارة العامة". رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2001-2002).
- اعثامنة جيا، "الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990 – 1992". (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1995).

#### الملتقيات الدولية والوطنية:

- طحاوي، المجتمع المدني والحكم الراشد. في بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد يومي 8 – 9 أفريل 2007 حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، ج1، قسنطينة: مكتبة اقرأ، 2007.
- عمر فرحاتي، أحمد فريجة، "مؤشرات التحول الديمقراطي في الجزائر". الملتقى الوطني الأول حول التحول الديمقراطي في الجزائر، بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر ببسكرة في 10-11 ديسمبر 2005. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مارس 2006.

#### الجرائد اليومية:

- م سليمان، " يطالبون بالاستقلالية لمواجهة تهديدات من داخل وخارج القطاع: استقالات بالجملة وسط المحققين الماليين في اختلاسات البريد". جريدة الشروق، عدد 2191، في 07 جانفي 2008.

#### المواقع الإلكترونية:

- أبو مروان، الرقابة والتوجيه (الإشراف الفعال). من موقع:  
<https://ikhwanwayonline.wordpress.com/2009/08/18/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D8%A7%D8%A8%D8%A9%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84/>
- أسود البيزنس، تعريف الرقابة وأنواعها والعمليات الرقابية في الإدارة. من موقع:  
<https://www.business4lions.com/2018/04/Definition-of-controlling.html>
- محمد بن علي شيبان العامري، الرقابة الإدارية في الإسلام. من موقع:  
<https://sst5.com/Article/1271/showTrainers.aspx?type=1>
- نظم الرقابة الإدارية. من موقع:  
promicrofinance.com › uploaded › annual\_report
- عبدالعزيز بن محمد هندي، الرقابة في الإدارة الإسلامية. من موقع:  
[/https://www.alukah.net/culture/0/26946](https://www.alukah.net/culture/0/26946)
- علي كردي، الرقابة الإدارية. من موقع:  
<https://kenanaonline.com/users/alikordi/posts/373592>