

الأستاذ / لتييم ناجي - جامعة جيجل

الأستاذ / بويكر هشام- جامعة جيجل

التعسف الرقابي والسلطوي من أكبر المسببات المكمنة لمعاناة العامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

مقدمة :

تعتبر الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها، وأنه من الضروري بما كان أن توكل مهام هذه الوظيفة الحساسة إلى مسئولين على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، وإلا سوف نقضي حتما إلى نتائج عكسية ووخيمة على التسيير الحسن للعمال ، فحتى في أحسن الظروف فالراقبين ليسوا بموضع ترحيب من طرف العمال، ونجد الكثير من العمال وحتى بدون سبب وجيه لا يستسيغون ويستاءون من أن يكونوا في موضع مراقبة إدارية رغم علمهم السابق والقاطع بأهمية ودور هذه الوظيفة الحساسة في تنفيذ سياسة وخطط المؤسسة الإنتاجية، وفرض القانون والنظام العام واستتباب الأمن داخل المؤسسة ، فما بالك إذا كانت المؤسسات الجزائرية التي لازالت تعتمد على أساليب رقابية كلاسيكية تجاوزها الزمن كأسلوب المراقبة اللصيقة والمباشرة، والذي يفرض في أغلب الأحيان إلى تصدع وتشنج العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتصاعد وتيرة وحدة الصراع، وضعف ولاء العمل لرؤسائهم وانقطاع شريان الاتصال بينهم، وبروز إلى الأفق جماعات عمل غير رسمية متمردة ومناهضة لسياسة المؤسسة تحجب وتمنع من تغذية الإدارة العليا بالمعلومات الوافية عن سير العمل، ما يضرب الصورة أمام الإدارة ويعوقها من اتخاذ القرارات الرشيدة، الشيء الذي يخلق بيئة عمل محتقنة وملتهبة تسهم في تصدع علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل عملية تسيير الموارد البشرية بصورة جيدة عملية صعبة وشبه مستحيلة، وهذا بدوره يرجع بضرر على سمعة وقدرة المؤسسة، ويهددها في بقائها واستمرارها، ويحد من قدرتها التنافسية وتطلعاتها التوسعية، وما من سبيل أمام المؤسسات الجزائرية لتجاوز هذا الخلل التنظيمي إلا من خلال تبني وتفعيل إدارة المعرفة، والاستفادة من مختلف المعارف والأبحاث والدراسات الأكاديمية في البحث عن أنجع الأساليب الرقابية المدروسة التي تسمح بالحفاظ على متانة علاقات العمل ، وتضمن امتثال وانقياد وتسيير الموارد البشرية بطريقة سلسة وانسيابية.

أولا / ماهية الرقابة الإدارية :

لا يوجد اتفاق بين جميع رجالات الفقه والأدب التنظيمي والإداري على تعريف جامع شامل لمعنى الرقابة الإدارية ،  
ونستطيع أن نعرف الرقابة بالتعريفات التالية :

- تعريف **ثايروف (thierauf)** : " الرقابة نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع المخطط المحدد له مسبقا لغرض إنجاز أهداف المنظمة "115

- تعريف **الدرج ( Aldrich )** : " الرقابة الإدارية عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه العمليات جملة أم تفصيلا ، واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك "

- ويقصد بالرقابة الإدارية أيضا " الرقابة هي وظيفة الإدارة التي توضح ما تم تحقيقه من الأهداف، وهل تم بكفاية أم لا، وفي الوقت المناسب أم لا ، وبناء عليه يقوم الرئيس الإداري بقياس الجهود التي بدلت ويقارنها بالأهداف أو المستويات الموضوعة لكي يتأكد ما إذا تم تحقيق هذه الأهداف "116

. ويقصد بالرقابة أيضا " الرقابة هي الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات المحددة سلفا، وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيادي المديرين "117.

. ويقصد بالرقابة أيضا "هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري ، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة Kوهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه منها في نفس الوقت "118

## ثانيا / فوائد الرقابة الإدارية واستخداماتها :

من المفيد الإشارة إلى أهم فوائد الرقابة واستخداماتها وفيما يلي أهمها :

### **1- تنميط الأداء : الرقابة تعمل على تنميط الأداء وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل نفقاتها.**

115- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000، ص 316  
محمد سعيد عبد الفتاح: (الإدارة العامة)، (ط5)، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية (1987) ، ص ص 291-292. 116  
-محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع نفسه ، ص 293. 117  
-زيد منير عبوي:مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص173-118.  
174.

2- **تمهيط الجودة** : الرقابة تساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل التوقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.

3- **قياس الأداء أثناء العمل** : فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة وهنا لابد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.

4- **التنسيق بين العمال** : " التنسيق بين المجموعة الواحدة، وهذا الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ الخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة "119

5- **التأثير الإيجابي على دافعية العاملين** : للرقابة تأثير إيجابي على دافعية العاملين فمن خلال (برامج الحوافز وتقاسم الأرباح ومنح الجوائز والتقدير) فهي أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد وهذا الربط يزيد من دافعية العاملين.

6- **التأكد من حجم ونوعية العمالة** : " فالرقابة الإدارية تسمح بالتأكد من توفر القوى العاملة من حيث العدد والنوعية قبل تخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية "120.

7- **تقييد سلطة الرؤساء** : الرقابة تعمل على وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة.

8- **مراقبة عمليات التخطيط** : وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، الموازنات، والتكاليف المعيارية والجدولة.

9- **تحقيق توازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة** : فهناك العديد من الأدوات الرقابية تساعد الإدارة في تحقيق هذا التوازن، فالموازنات الرئيسية واستخدام اللجان وفرق العمل والمستشارين الخارجيين، والرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة.

10- **المحافظة على موجودات المنظمة** : الرقابة تعمل على تقليص الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.

- معن محمود عيامرة و مروان بني حامد : (القيادة والرقابة والإتصال الإداري)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2008)، ص 73.119

- صالح هاشم صادق: (مدخل في التخطيط والرقابة)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر (1998)، ص 96.120

### ثالثا / أهداف الرقابة الإدارية :

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى لتحقيقها الرقابة الفعالة في النقاط التالية :

- التأكد من تنفيذ ما تقرر والتأكد من أن العمليات الفنية تؤدى وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها .
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تدليلها وتحديد مواطن الضعف والوهن ومعالجتها في أفضل مستوى وأرقى فاعلية .
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات واكتشاف الأخطاء في صنع واتخاذ القرارات فور وقوعها كي تعالج.
- اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح واكتشاف إساءات التصرف التي قد تحصل من طرف العمال.
- المساعدة في التكيف والتنبيه إلى الحاجة لتغيير ما تقرر، فالرقابة تهدف إلى تعديل القرارات للتكيف مع التغيرات المستجدة .
- المحافظة والتأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين في المؤسسة محترمة وهذا من أجل إبراز الفئة النشطة من العمال و تثمين جهودهم.
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين في شكل نسق كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد دليل الإجراءات وجداول العمل تسهل من مهمة العمال وتبسط عليهم الأمور .
- القيام بتوجيه أداء الأفراد والإشراف عليهم وتحفيزهم ومعرفة الفئة العمالية التي تستحق التدريب وهلم ما جر من السياسات التي تخص العامل وتزيد من قدراته ومهاراته وتعظيم شأنه.
- التأكد من مدى قانونية وشرعية الأعمال وتطابقها مع تشريعات السلطات العليا وتماشيها مع قوانين الدولة.
- تقييم المديرين للتأكد من مدى كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.

### رابعا / أدوات ووسائل الرقابة الإدارية :

تستعمل الرقابة الإدارية من أجل بلوغ غاياتها عدة وسائل وأدوات تختلف باختلاف نوع وحجم نشاط المنظمة ، والغرض من هذه الوسائل هو تغيير سلوك الأفراد لأن السلوك الإنساني هو جوهر الرقابة الإدارية ، ومن جملة هذه الأدوات :

### 1- الملاحظة الشخصية :

وهي من أهم وأبسط أدوات ووسائل الرقابة حيث يقوم الإداري أو المشرف عن طريقها من تحديد مدى تقدم العمل ، الطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها ومدى اتفاقها مع المستوى المطلوب ، وتتم الملاحظة في جميع أجزاء التنظيم بغرض ملاحظة طريقة الأداء وما يعتريها من أخطاء ، ملاحظة نقاط الضعف والإهمال واقتراح بعض الحلول التأكد من مناسبة الظروف السائدة مع دواليب الخطط والسياسات والأهداف، وكل هذه الملاحظات تمد الرؤساء في المستويات العليا معلومات وافية لتقييم الوضع وبدل جهود ضخمة لتدعيم جهود المرؤوسين.

### 2- القواعد ، الإجراءات ، الأوامر :

يستطيع الإداري عن طريق القواعد والأوامر والإجراءات أن يراقب السلوك الروتيني للأفراد كما يستطيع أن ينمي طرق أداء معينة تحدد القواعد سلوك الأفراد والتي يؤدي تخطيها إلى تعريض حياة الأفراد في التنظيم إلى الخطر ، أما الأوامر فإنها تخبر الأفراد بما يفعلونه في ظل ظروف معينة وهي الظروف التي غالبا ما تتكرر وتحدث في أوقات بعينها ، أما الإجراءات فهناك إجراءات معينة معمول بها ويلتزم بمقتضاها العاملون في التنظيم كالإجراءات المعمول بها في حالة التغيب عن العمل .

### 3- الإشراف :

هو مراقبة عمل الموظفين والعمال بغية توجيههم نحو الطريق القويم وذلك بإعطائهم الأوامر والتعليمات اللازمة واتخاذ كافة التدابير والاحتياطات التي تحافظ على حسن سير العمل وانتظامه، ويتم اختيار المشرفين على أساس معيار الجدارة والاستحقاق.

#### 4- التفتيش :

يهدف التفتيش إلى التأكد من تحقيق الغاية التي أنشئت الإدارة من أجلها والوقوف على مدى إنجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف مواطن الخطأ فيها وتعيين المسؤولين عنها ، ويفضي التفتيش إلى وضع تقرير يتضمن الوقائع وتوصيات ومقترحات المفتش.

#### 5- التقارير :

" تعتبر التقارير من الوسائل الرقابية المعروفة في كل المنظمات وإن كانت تختلف من حيث الطول والقصر والأهداف ، وقد تقتصر بعض التقارير على كلمة واحدة أو كلمتين كما قد تبلغ إلى عشرات المجلدات "121 فالنقيرير يعد من طرف مختلف الدوائر والإداريين بأفضل طريقة فنية يجمعون فيها كل بيانات النتائج في شكل تقرير عن مدى تنفيذ الأهداف والخطط والمشاكل والمعوقات مع اقتراحاتهم ، وهذا ما يوحي ويعطي صورة نهائية تلمم شتات الأمور على المدراء وتسهل عليهم من عملية اتخاذ القرارات والتدابير المناسبة لمعالجة مختلف الانحرافات وتقويمها.

#### 6- المراجعات والشكاوي :

وهي المقدمة من طرف ذوي المصالح إلى الإدارة المختصة لرفع الضرر والغبن الذي لحق بهم جراء التعسف والتجاوزات المنتهكة لحقوقهم ، وتكون المراجعة استعطفية عندما تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي وتكون تسلسلية عندما يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

#### 7- الميزانيات التقديرية أو التخمينية :

" فالميزانية التقديرية أو ميزانية التخصصات المالية هي أداة رقابة مهمة تستخدم لمراقبة تنفيذ الخطط وهذه التخصيصات تمثل تخطيط أولي لما تزمع أن تقوم به المنظمة ، وهي تختلف عن ميزانية المصروفات والتي تعكس ما تم صرفه فعلا

122.

#### 8- الاستثمارات المقننة :

- معن محمود عيامرة و مروان بني حامد، 2008: مرجع سابق، ص87.121

- سعاد نانف البرطوني: (الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص354.122

" والمقصود بالاستمارة المقننة هو استمارة جاهزة تتضمن المعلومات الأساسية التي يجب أن يتضمنها الفحص والتدقيق ،  
وتتخصص مهمة الرقيب بتثبيت النتائج التي توصل إليها والتوقيع على الاستمارة ، وإذا كان نظام الرقابة ناضج قد يتضمن  
معلومات عن المؤشر الذي يتم فحصه والوضع السليم والطبيعي له ، ثم حقل لنتيجة الفحص بحيث يمكن مقارنة المؤشر  
مع الوضع الطبيعي واكتشاف إذا كان هناك انحراف أم لا "123

## 9- الأشكال و الرسوم :

الأشكال والرسوم هي أدوات توضح الأداء المقبول وتقتضي إضافة نتيجة الفحص على الشكل لمقارنة الواقع الفعلي مع  
الطبيعي وهي تستخدم بالنسبة لمؤشرات تعتمد على إحصاءات تاريخية وهناك مجموعة من الأشكال المقننة الشائعة  
الاستخدام خاصة في العمليات والإنتاج ومن أهمها :

\* " الخرائط الزمنية : الخريطة الزمنية هي جدول مقنن أو شكل بياني يتضمن العمليات الفرعية التي تتضمنها عملية  
معينة، والوقت المخصص لتنفيذ كل منها ويمكن استخدامه لمراقبة مشروع ذات عمليات متتابعة "124

\* **شبكة العمليات** :هي شكل توضيحي يبين العمليات المختلفة لتنفيذ مشروع معقد وعلاقتها ببعضها فالمنظمة تجري ما  
نسميه بالتحليل الشبكي ونعني بهذا محاولة تحليل العمليات والعلاقات التي تربطها ثم توضح ذلك في شكل يبين شبكة هذه  
العلاقات.

## خامسا / مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:

تتبع الإدارة من أجل تسهيل عملية الرقابة خمسة خطوات رئيسية وهي :

### 1- تحديد معايير الرقابة أو معايير الأداء :

فالكي يمكن مراقبة أداء منظمة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن تكون هناك معايير موضوعة لقياس مستويات الأداء  
وتختلف المعايير من منظمة لأخرى فنجد بعض المنظمات تحدد رقما معينا كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول  
إليه ، وفي منظمات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المنظمة في السوق ، وغالبا ما تشمل معايير

سعاد نانف البرطوني،2000: مرجع سابق،ص350. 123-

سعاد نانف البرطوني: مرجع نفسه ، ص351. 124-

الأداء في العديد من منظمات الأعمال ثلاثة عناصر أساسية وهي كمية العمل المطلوب إتمامه ونوعية العمل والوقت اللازم لأدائه ، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأعمال قابلة للقياس والبعض الآخر غير قابل للقياس .

## 2- قياس مستوى الأداء الفعلي أو تقييم الأعمال المنجزة :

فالخطوة الثانية في نظام الرقابة هي قياس مستوى الأداء الفعلي ومعرفة مدى قربيه أو بعده عن الأهداف والمعايير التي تم تحديدها مسبقا ، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت المعايير واضحة ومفهومة كلما كانت عملية القياس سهلة.

## 3- التغذية العكسية :

تكن أهمية التغذية العكسية في تمكين الرقابة الناجحة من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام وتتعرف من خلالها على ردود الأفعال المتخصصة بشأنها ، ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها .

## 4- تصحيح الانحرافات :

" فبعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية واسترجاع المعلومات الوافية ، فإن الدور الهام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي تطرأ على الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلا من أهداف " <sup>125</sup> أي أن " تصحيح الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم و ما يجب أن يتم وتصحيح الانحرافات يقضي أولا بالكشف عن أسبابه ثم البحث عن وسائل علاجه وأخيرا التطبيق الفوري لهذه الوسائل " <sup>126</sup>

## 5- إعادة التخطيط :

فقد يتطلب الأمر إعادة التخطيط نتيجة لظهور عوامل جديدة لم تكون موجودة حين وضع الخطة الأصلية أو اختفاء عوامل أخرى كانت موجودة في ذلك الوقت ، ومعنى إعادة التخطيط أن الخطة الحالية قد فشلت أو أصبحت فاشلة ولا بد من وضع خطة جديدة بدلا منها .

## سادسا / أسباب فشل الرقابة الإدارية :

جمال الدين لعويصات: (مبادئ الإدارة)، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر ،ص143. <sup>125</sup>

-طارق المجذوب: (الإدارة العامة)، (ط1) منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان (2005) ،ص669. <sup>126</sup>



تختلف مشاكل الرقابة في حجمها وشكلها ومجالاتها باختلاف المستويات الإدارية في التنظيم ففي المستويات الإدارية العليا تختص الرقابة الإدارية بالرقابة على تنفيذ السياسات العامة وتنفيذ القرارات ويختص المستوى الثاني من الإدارة والمعروف بالإدارة التنفيذية بتنفيذ السياسات العامة وتطبيق القرارات الصادرة من الجهات الإدارية العليا ، والسهر والحرص على مراقبة والتأكد من مدى تطابق العمل في مستواها التنفيذي والمستوى الأقل منه وانفاقه مع اتجاهات ورغبات الإدارة العليا أما المستوى الإداري الثالث التشغيلي فإن الرقابة فيها تكون رقابة على المستويات التشغيلية العمالية ، فهي رقابة مباشرة للعمال المنفذين لخطط وأهداف الإنتاج ومراقبة على مستوى جودة أدائهم وإنتاجيتهم وصنعهم ، ومراقبة على سلوكيات العمال ومدى قانونيتها واتفاقها وانضباطها مع سياسات وخطط المؤسسة وأنها تصب في صالح المنظمة ، وتفشل الكثير من نظم الرقابة الجيدة في تحقيق الأهداف المتوقعة ومن الصعب تحديد جميع العوامل التي تؤدي إلى فشلها ، فيمكن تشبيه نظام الرقابة بالسلسلة حيث تتوقف كفاءتها على درجة قوة أضعف حلقة فيها ، فمعظم النظم الرقابية ما هي في الحقيقة إلا نظم اتصالات صناعية تتكون من عدة خطوات ، في كل خطوة منها يزود النظام ببعض المعلومات أو تؤخذ منه بعض البيانات ، وتقارن بالأهداف الرئيسية للخطوة ، وبطبيعة الحال يؤدي الفشل في إتخاذ الإجراءات السليمة في أي خطوة منها إلى عدم تحقق الأهداف المطلوبة من تطبيق النظام الرقابي كل، وهناك سببان رئيسيان لهذا الفشل فإما يرجع الفشل إلى عدم كفاءة الأفراد الذين يطبقونه وإما يرجع إلى الخطأ في المعلومات الرئيسية التي يستند إليها النظام الرقابي<sup>127</sup>

## 1- كفاءة الأفراد المنفذون :

من الخطأ إعفاء كل فرد يفشل في تنفيذ النظام الرقابي من مهمته ، فقد يرجع فشله إلى نقص في تدريبه وعدم فهمه ل (ما) و(كيف) و(لماذا) تعتبر المهام والواجبات التي يؤديها على درجة كبيرة من الأهمية كما قد يرجع فشله إلى عدم اقتناعه بالنظام المعمول به ، ولكن قد يرجع أيضا إلى إهمال من جانبه وإلى عدم مقدرته على أداء المهام والواجبات المطلوبة منه بدرجة المطلوب بالرغم من إعطائه برامج التدريب اللازمة.

## 2- المعلومات الرئيسية :

-عادل حسن : (إدارة الإنتاج)، دار النهضة العربي،بيروت،لبنان، (1988)، صص 522-523.127

كذلك يتوقف نجاح أي نظام رقابي على درجة صلاحية ودقة المعلومات الرئيسية التي يستند إليها ، فأبي خطأ في مقدار التكاليف أو في الوقت النمطي اللازم للعملية الصناعية قد يؤدي إلى فشل النظام الرقابي في تحقيق أهدافه ، كما أن أي خطأ في تقدير كميات المواد الموجودة بالمخازن واللازمة للعملية الصناعية قد يؤدي إلى توقف خط الإنتاج بأكمله.

لذلك تتوقف درجة الدقة المطلوبة في نتائج النظام الرقابي على الدقة في المعلومات الرئيسية.

### سابعا / مظاهر ضعف نظام الرقابة الإدارية :

- كثرة شكاوي الجمهور أو العملاء.
- عدم تحقيق الأهداف الموضوعة أو عدم تحديد تلك الأهداف أصلا.
- تذمر العمال المنتسبون وهبوط معنوياتهم.
- زيادة عدد العاملين أو نقصهم عن حاجة العمل.
- تعدد حالات الاختلاس وتنوعها وكثرة المخالفات الإدارية.
- كثرة التحالفات المتصارعة في المنظمة.
- نفشى الروتين وكثرة التعقيدات في الإجراءات.
- هبوط مستوى الإنتاج ومستوى الخدمات.
- ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وحالات التمارض.

### ثامنا / شروط نظام الرقابة الفعالة :

الظروف التي تخلق الرقابة الجيدة الفعالة لا تأتي بمحض الصدفة ولا تظهر آليا أو أوتوماتيكيا بل تحتاج إلى مزيد من الاجتهاد والاهتمام وبذل الكثير من الجهود المضنية من طرف الإداريين والرقابة تنثر في أي مضمار ومجال تبذل وتسكب فيه الجهود المنظمة التي تسعى لتحقيق أهداف معينة ، ولا يوجد جهاز آلي بعينه يمكن أن يحل مكان مسؤولية المشرف الذي يجب أن يعتمد على الحكم السليم ويعمل على إرشاد وتوجيه جهود المرؤوسين الذي هو بصدد

مراقبتهم نحو تحقيق النتائج المطلوبة عن طريق الأدوات الرقابية التي تتوافر لديه وهناك بعض الشروط الواجب توفرها لكي تحصل على نظام رقابي جيد وفعال ومن أهمها :

#### 1- البساطة :

" يجب أن يكون النظام الرقابي بسيطاً بقدر الإمكان ، فكلما قلت إجراءاته كلما سهل تطبيقه وكلما قلت نسبة الخطأ في تنفيذه كلما أمكن للأفراد الذين ينفذونه فهمه بسهولة"<sup>128</sup>.

#### 2- يجب أن يعكس النظام طبيعة النشاط واحتياجاته :

" إن نظم الرقابة كثيرة ومتنوعة منها المعقد ومنها البسيط ومنها ما هي باهضة التكاليف ومنها ما هي تكاليفها منخفضة ، وما يصلح للمنظمة العملاقة لا يصلح للصغيرة ، ووسائل الرقابة المستخدمة في المنظمات الإنتاجية تختلف عن تلك المستخدمة في المنظمات الخدمية ، كما أن الكادر الرقابي يختلف من حيث المؤهلات والعدد من منظمة لأخرى تبعاً لحجمها وطبيعة نشاطها ، وعلى العموم فإنه كلما كانت الوسائل الرقابية المستخدمة متناسبة مع طبيعة العمل واحتياجاته كلما أدى إلى تحقيق الكفاءة في العمل الرقابي"<sup>129</sup>

#### 3- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات :

إن نظام الرقابة الجيد والفعال هو الذي يتمكن من كشف الانحرافات قبل وقوعها بالفعل ويعطي الإدارة فرصة إتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث تلك الانحرافات ، فإن لم يتمكن من ذلك فعلى الأقل يجب أن يؤمن سرعة وصول المعلومات إلى الجهة المسؤولة عن التصحيح لكي يتمكن من علاج الموقف واحتوائه قبل استفحاله.

#### 4- الموضوعية :

كلما كان نظام الرقابة قائم على أسس ومعايير موضوعية فسيصبح النظام أكثر فاعلية لأن عملية الرقابة ستكون واضحة المعالم للرئيس والمرؤوس على حد سواء وعلى العكس من ذلك حين يكون النظام قائماً على أسس ومعايير شخصية لأن عملية الرقابة هنا ستكون عرضة للاجتهادات الشخصية.

#### 5- الثبات :

- عادل حسن (1988) : مرجع سابق ص520. <sup>128</sup>

- صالح هاشم صادق (1998) : مرجع سابق ، ص117. <sup>129</sup>

بصفة عامة يجب عدم إعادة التخطيط إلا في أضيق الحدود ، فالتغير في الخطة الأصلية يتطلب إجراء تعديلات في جداول الإنتاج كما قد يتطلب إحداث تغييرات في نظام الرقابة ، ونظام الرقابة الجيد يجب أن يتصف بالثبات بحيث لا يكون من الضروري تعديله أو تغييره إذا أدخلت تعديلات عديدة بالخطة الأصلية أو استبدلت بأخرى جديدة.

#### 6- التنبؤ بالمستقبل :

تتميز نظم الرقابة المتطورة بالسرعة الفائقة مثل النظم الإلكترونية حيث تتم عملية الرقابة في الحال ، ولكن مع ذلك توجد فجوة زمنية بين لحظة كشف الانحراف وبين لحظة تصحيحه وعلى الإداري الناجح أن يبحث عن الأسلوب الرقابي الذي يمكنه من التنبؤ بالانحراف في وقت بحيث تكون لديه فرصة إجراء التصحيح قبل وقوع المشكلة ، وبالإمكان استخدام هذا المدخل في الرقابة على النقدية ، فالمدير المالي الجيد مثلا هو الذي يستطيع أن يتنبأ باحتياجاته النقدية للفترة القادمة من خلال المعلومات التي ترد إليه عن التدفقات النقدية الداخلة إلى المنظمة والخارجة منها الحالية والمتوقعة ، ثم يعمل على تحديد مصادر الحصول على النقدية وتوفيرها لتلافي العجز المتوقع قبل حدوثه.

#### 7- المرونة :

من متطلبات الرقابة الفعالة المرونة أي يجب أن يكون نظام الرقابة مرنا إلى درجة يأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية غير المتوقعة ، والرقابة المرنة تتم في ظل ظروف عدم التأكد وتساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للمتغيرات أو استغلال فرص جيدة ، أيضا من مقتضيات المرونة أن يكون النظام قادرا على الاستمرار في العمل عند حصول أي تغيير في الخطط الموضوعة أو حصول ظروف طارئة تتطلب تجميد تلك الخطط وتأجيل العمل بها إن البرنامج الذي يتضمن عددا من الخطط الإدارية قد يفشل في بعض النواحي، وعلى نظام الرقابة أن يحدد هذا الفشل ويبلغ عنه ثم يستمر في العمل حسب الظروف الجديدة، والواقع إن الرقابة المرنة يمكن تحقيقها من خلال وضع خطط مرنة.

#### 8- صحة وصدق نظام الرقابة :

من متطلبات الرقابة الفعالة أن تكون الرقابة موثوقة وصحيحة ويعتمد عليها ، ولكنها يجب أن تقيس ما يفترض أن تقيسه (أي صادقة) ، فإذا كانت العكس من ذلك فإنها حتما سوف تؤدي إلى نتائج وخيمة ومدمرة فمثلا نظام الرقابة الذي يوفر معلومات غير موثوقة عن المبيعات لفروع عديدة يمكن أن يؤدي إلى مشكلات خطيرة في المخزون.

#### 9- أن يكون نظام الرقابة غير بارز :

من اشتراطات الرقابة الفعالة أيضا أن تكون غير ظاهرة وبارزة للعمال المراقبين بمعنى أن يخطط الإداريين للرقابة في الحيز والقدر الضروري الذي يكفيهم لتحصيل النتائج المطلوبة فقط ، مع الحرص على انتقاء واختيار والمفاضلة بين الطرق الرقابية التي تتيح التقليل والتخفيض من تواعدها وتعدادها كلما أمكن ، ولابد أن يسعى الإداري في التنظيم أن يقدم المبررات المقنعة للمرؤوسين والأسباب التي من أجلها تتم المراقبة والدافع من اختياره لبعض الأدوات الرقابية على وجه الخصوص دوناً على الأخرى وهذا حتى لا يثير استياء وسخط وتذمر المرؤوسين وحتى ينال ويحضى برضاهم .

#### 10- التأكد من تساير وانسجام نظام الرقابة مع باقي الوظائف الإدارية :

من اشتراطات الرقابة الفعالة هو التأكد والإستوثاق من أن نظام الرقابة يسير بفعالية وكفاءة مع جميع الجهود الإدارية الأخرى ، وهذا على اعتبار أن الرقابة الإدارية لا توجد في جزيرة تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى بل تسايرها وتتخللها في جميع أشواطها فالرقابة عملية لا تؤدى بعد أن تتجز بقية الوظائف الأخرى فهي جزء مكمل لبقية هذه الجهود وهذا نظرا للعلاقات الوثيقة والتشابكات والتداخل بين هذه الوظيفة (الرقابة) والوظائف الأخرى مثل التخطيط والسياسات والأهداف والتنظيم ، فهي في تفاعل مستمر معهم والفشل في إحكام السيطرة على هذه الوظائف ينعكس سلبا على الرقابة ويعمل على امتصاص حرارتها و فعاليتها.

#### 11- أن يركز النظام على الاستثناءات :

يفترض بالإدارة أن تعير اهتماما خاصا بالانحرافات غير الطبيعية والتي تبدوا حالة استثنائية غير اعتيادية ، ولكن بنفس الوقت ينبغي التركيز على الاستثناءات التي تحصل في المجالات الإستراتيجية التي تمس كيان المنظمة ومسالحتها الحيوية أكثر من تركيزها على الاستثناءات التي تحصل في النشاطات والقضايا التي هي قليلة الأهمية ولا تشكل خطورة على المنظمة.

#### 12- أن يكون نظام الرقابة مجديا اقتصاديا :

"من متطلبات الرقابة الفعالة أيضا أن تكون الرقابة اقتصادية ذات تكلفة مناسبة أي ينبغي أن تكون الفوائد والعوائد التي يحققها نظام الرقابة للمنظمة أعلى من تكلفته أي أن الفوائد التي يحققها يجب أن تبرر التكاليف التي تصرف عليه ، مع العلم أن القيمة الحقيقية لنظام الرقابة هي مسألة نسبية حيث تتوقف على الفوائد والمزايا التي يحققها وهذه بدورها تتوقف على حجم المنظمة ونوع نشاطها ، فالمنظمات الكبيرة الحجم تكون خطتها واسعة ومتعددة وعملية التنسيق بين تلك

الخطط تكون صعبة وهذه الأمور تبرر التكاليف المرتفعة للرقابة أما المنشآت الصغيرة فلا يمكنها تحمل مثل هذه التكاليف.

### 13- أن يكون نظام الرقابة ملائما للنموذج التنظيمي :

من اشتراطات الرقابة الفعالة أن تكون مناسبة أي يجب أن تكون الرقابة تتسجم مع خطط المنظمة وأن تتوافق مع النشاطات والعمليات التي تتم مراقبتها ومن ناحية أخرى يجب مراعاة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة ، ونظرا لكون المدير يمثل مركز توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وتقسيم المهام بين أقسام المنظمة والعاملين فيها فإنه أيضا يمثل مركز مراقبة لأنه يشرف على عمليات الرقابة التي تجرى في مختلف أقسام ووحدات المنظمة ، ويستطيع أن يحدد الانحرافات التي تحصل بين تكاليف الإنتاج الفعلية والمخططة كما أنه يستطيع أن يتعرف على الانحرافات التي تحصل في أي مركز تكلفه تابع لمنظمته.

### 14- أن يكون نظام الرقابة مفهوما :

من متطلبات الرقابة الفعالة القبول والفهم فمن المتوقع أن تفشل الرقابة إذا لم يفهمها العاملون الذين سوف تشملهم ، أو إذا رفضوها أو شعروا بأنها تضر بهم وبمعنوياتهم وكذلك الرقابة التي تبدو عشوائية وغير ضرورية يمكن أن تؤدي إلى الإحباط وتدهور الدافعية فبعض النظم الرقابية تقوم على أساس المعادلات الرياضية أو خرائط التعادل أو التحاليل الإحصائية المعقدة ، وهذه النظم قد لا يفهمها المدير الذي يجب عليه استخدامها ، أو لا يكون لديه متسع من الوقت لمعرفة أساليبها الفنية وفي كلتا الحالتين سوف لن يكون نظام الرقابة فاعلا ، ولكي نحصل على نظام رقابي جيد وفعال فإن وسائله الرقابية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل مستخدميها.

### 15- أن يكون النظام قادرا على التصحيح :

من متطلبات الرقابة الفعالة أن يكون نظام الرقابة قادرا على كشف الانحرافات بسرعة إذ من شأن ذلك أن يساعد على سرعة اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب واستئناف العمل والنشاطات التي تتطلبها المعايير المعتمدة ، ولهذا فإن نظام الرقابة الفعال لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن المعايير الموضوعية إنما يجب أن يبين الإجراءات التي تتبع لتصحيح الأمور ، فالنظام السليم هو الذي يكتشف الأخطاء ويبين مكان حدوثها ويحدد المسؤول عنها وما الذي يجب أن نعمله لتصحيح الأوضاع.

## 16- إعفاء الإدارة من المهام التفصيلية :

أن يسمح النظام بأن تجرى التعديلات اللازمة فيه - إذا لم يطابق الأداء الفعلي الأداء الموجود بالخطة - بواسطة طبقة المشرفين ، وأن لا يرفع الأمر للإدارة العليا بالنسبة للحالات الشاذة أو المشاكل غير الرئيسية.

## 17- أن يحمل النظام أبعاد إستراتيجية :

من متطلبات الرقابة الفعالة أن تكون إستراتيجية أي ينبغي أن تركز الرقابة على عدد مقبول من النشاطات الإستراتيجية ، وكلما أصبحت المنظمة أكبر ازدادت الحاجة إلى رقابة إستراتيجية لكون الإدارة العليا لا تستطيع شخصيا مراقبة جميع جوانب العمل.

## خلاصة :

إن أساليب الرقابة الإدارية الكلاسيكية المعتمدة في المؤسسات الجزائرية هي أساليب عقيمة تجاوزها الزمن، وهذا نظرا لتأثيراتها ومفرزاتها السلبية على سلوك وأداء العمال وعلاقاتهم الإنسانية ومن تم فهي تقضي لا محالة إلى صعوبة تسيير والتحكم في الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس إدارتنا مطالبة بتفعيل دور الدراسات والبحوث الأكاديمية والمعارف التي من شأنها ابتكار أساليب رقابية جديدة تضمن ولاء العمال وتقلل من حدة الصراعات التنظيمية وتفعّل شبكة الاتصالات وتكسب تأييد جماعات العمل الغير الرسمية، فالرقابة الإدارية هي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمات، وأي نظام فعال للرقابة يجب أن يستوفي عدة خصائص ومتطلبات كأن يكون نظاما اقتصاديا، مرنا مقبولا صادقا وموثوقا ، ملائما للمنظمة وللنشاط ويكشف عن الانحرافات بسرعة، ويتخذ التدابير التي من شأنها معالجة الأعطاب والإختلالات لمواصلة مسير المنظمة وفق المنحى والخطط والسياسات المبرمة، فالرقابة الإدارية وحدها غير كافية على النهوض بأعباء المنظمة ما لم تدعم وتطعم بهذه الرقابة الذاتية، ولهذا يتعين على هذه الرقابة الذاتية أن تنمي روح المسؤولية لدى العمال وأن تتمركز هذه المسؤولية حول المبادئ الأخلاقية أو القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة النابعة من ذات الفرد ونزعاته الشخصية وقبول رؤسائه ومروؤسيه والمتعاملين معه من أفراد وجماعات، وبصفة عامة يجب أن يكون الهدف من وجود النظام الرقابي قائم في كل وقت ، كما يجب أن يتكون من أقل عدد من الإجراءات، فكلما قلت أعمال التسجيل والتقارير والإجراءات الرقابية كلما أعتبر النظام أفضل نظرا لبساطته وقلة تكاليف تطبيقه.

الهوامش :

- 1- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم محمود: نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن 2000.
- 2- محمد سعيد عبد الفتاح: (الإدارة العامة)،(ط5)،المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر،الإسكندرية (1987).
- 3--زيد منير عبوي:مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ،(ط1)،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،.2005
- 4- معن محمود عيامرة و مروان بني حامد : (القيادة والرقابة والإتصال الإداري)،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن(2008).
- 5-- صالح هاشم صادق:(مدخل في التخطيط والرقابة)،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،مصر (1998).
- 6- سعاد نائف البرطوني:(الإدارة:أساسيات إدارة الأعمال)،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2000ص.
- 7- جمال الذين لعويسات: (مبادئ الإدارة)،دار هومة للنشر والتوزيع،بوزريعة،الجزائر .
- 8- طارق المجذوب: (الإدارة العامة)، (ط1) منشورات الحلبي الحقوقية،بيروت،لبنان (2005).
- 9-عادل حسن : (إدارة الإنتاج)،دار النهضة العربي،بيروت،لبنان، (1988).