

# الرقابة الإدارية/

الرقابة هي المقياس والميزان الذي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناء على نتائج الرقابة يحكم على الإدارة والعاملين بالمستوى الذي يستحقونه ...

الرقابة عي العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية كأنها الحصن الذي يحمل الدولة والشعب من العدو الذي يتحداها وموقع الرقابة الإدارية من العمليات الإدارية هو الأخير ...

## تعريفات الرقابة الإدارية :

كثير من العلماء والباحثين عرفوا الرقابة بالعديد من التعريفات وفيما يلي بعض هذه التعريفات :

د / محمود عساف في كتابه أصول الإدارة عرفها بأنها :

الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة .

ومن كتاب الإدارة العرب الدكتور محمد ماهر عlish الذي عرف الرقابة بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعنى الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه .

إن الرقابة الإدارية تعرف على أنها مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعية كما تعرف بأنها :عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي ..

عرف هنري فايول الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم كما يلي :  
الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعية ..  
من هذا التعريف نعلم أن الرقابة تشمل ..:

- الإشراف .
- المتابعة .
- قياس الأداء .
- تحديد المعايير الملائمة للقياس عليها .
- اتخاذ الإجراء اللازم .

### كتاب المفاهيم الإدارية الحديثة .

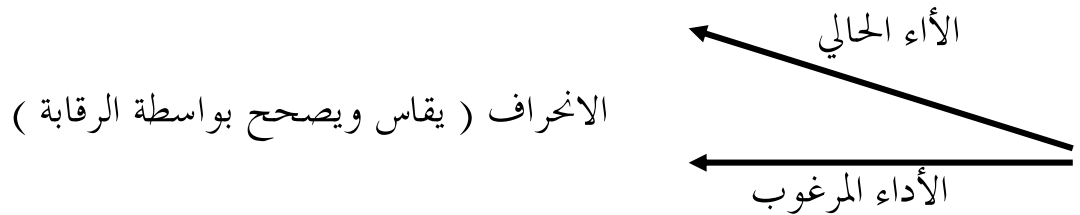
الرقابة الإدارية عند ( H. Koontz and C.O Donnell ) :  
هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت ...  
أما جورج تيري فقد عرفها بأنها :  
قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة ...

وهناك تعريفات أخرى كثيرة إلا أنها وان اختلفت قليلا عن بعضها وهي تؤدي إلى مضمون ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية ، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية :

- ان الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية .
- ان الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى .
- إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونهما .
- ان الرقابة في منظمات الأعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم .
- ان الرقابة واجبة ضرورية لجميع الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف .

### مبادئ علم الإدارة.

والرقابة جزء من وظيفة المدير التي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحراف إذا وجد ....



وهناك عنصران مهمان يجب توفرهما قبل أن يضع المدير أي نظام للرقابة وهما التخطيط والتنظيم فكلما زاد الوضوح والتكامل كلما زادت ...  
فاعليه الرقابة ..

الرقابة ( Control ) في التربية تأتي بمعنى التحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها وهذه العملية ضرورية لا في المرحلة الأخيرة فقط بل في أثناء العملية الإدارية والتعليمية كلها وذلك حتى نتأكد من أن الخطط تنفذ في حينها وبالطريقة المرسومة لها ولنتأكد كذلك من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية وكذلك للكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح ثم إدخال نواحي التحسين والتطوير

إن الحكم على مدى تحقيق البرنامج التربوي لأهدافه ومدى حدوث التغير المنتظر في سلوك الأبناء نتيجة التفاعل مع الخبرات التربوية التي صممت لأحداث ذلك التغير وبيان درجة ذلك التغير واتجاهه أمر لا يمكن أن نصل إليه إلا من خلال خطة عميلة التقويم وأن الغرض الرئيسي من تقويم أي برنامج تربوي هو توفير معلومات تعين على اتخاذ القرار بشأن ذلك البرنامج كتقرير قيمته أو ميزانيته أو فاعليته في تحقيق الأهداف .  
والتقويم ضروري في اتخاذ القرار الذي يتناول النظام التربوي سواء من حيث تحييدي السلم التعليمي أو خطة الدراسة ومجالاتها ومستوياتها وضوابطها كما انه يتعين على حسن توزيع الإمكانيات والتقنيات وغير ذلك من العوامل المؤثرة في العملية التربوية .  
ولا يمكن أن يرتفع مستوى مهنة إلى المكانة اللائقة بين سائر المهن إلا عن طريقتين :

يقوم أولهما على أساس زيادة العرض عن الطلب حتى تتوافر فرصة اجتذاب العناصر الممتازة والاختيار والانتقاء ويقوم ثانيهما على أساس تحديد المستويات المناسبة للعاملين في مجالها ومعدلات الأداء وما يتطلبه ذلك من استعدادات وقدرات وإخلاص في العمل وإيمان بمبادئه والتزام بواجباته ومسؤولياته .

والتقويم هو وسيلة لتحقيق كل ذلك فعن طريقه يمكن التعرف على العناصر الصالحة للالتحاق بمهنة التعليم وعن طريقه أيضا يمكن التخلص من العناصر غير الكفوءه وبكل ذلك يرتفع شأن التعليم ويزداد احترام الجماهير لها فالتقويم بجميع ما يؤديه من وظائف وخدمات يستهدف تحسين العملية التعليمية والتربوية بجميع مقوماتها وسائر أبعادها كما يستهدف رفع مستوى المهنة للعاملين فيها وتشمل أساليب التقويم ما يأتي

- ١ . الاختبارات سواء التحريرية منها او الشفهوية . Tests
- ٢ . المقابلات . Interviews
- ٣ . دراسات الحالة . Case studies
- ٤ . المناقشة الجماعية . Group Discussion
- ٥ . الملاحظة المنظمة . Oreganised Observation
- ٦ . الملفات والسجلات . File and Records
- ٧ . الاستبيان . Questionair
- ٨ . مقاييس التفضيل . Rating Scales
- ٩ . الأساليب السوسيو مترية . Sociometric methods

ونستنتج من هذا أن أدوات التقويم متعددة وفق اعتبارات خاصة ترتبط بمحتوى وأهداف التقويم وكلما كانت الأدوات محددة و متمشية مع هذه الأهداف كلما كانت الفائدة من نتائج التقويم أفضل سواء في مجالات التخطيط والتنظيم والإدارة .

وينبغي التأكد من صحة ودقة الأداة المستخدمة وأن يكون محك تطبيق الأداة موضوعي

...

ويتضمن التقويم في الإدارة التربوية المجالات التالية :

- ١ . الخطة التربوية والتنظيم الإداري .
- ٢ . التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق رسالة المدرسة .
- ٣ . برامج التدريب لكافة المشتغلين بشئون العملية التعليمية فنيين وإداريين ونتائج هذه البرامج .
- ٤ . العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة
- ٥ . الإشراف التربوي ويتمثل في عمل المشرف وإدارة المدرسة والمدرسين وغيرهم ممن يقومون على شؤون توجيه العملية التربوية .
- ٦ . المباني والتجهيزات والأدوات المدرسية .
- ٧ . التقنيات التربوية .
- ٨ . أداء المعلمين ومدى إقبالهم على العمل بالمدرسة وأوجه النشاط فيها .
- ٩ . المنهج الدراسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه .

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي يمكن للقائد بواسطتها أن يتحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة ، وأن يكشف الأخطاء والانحرافات ويحدد عنها والذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع .

ويقسم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول :

مفهوم الرقابة .

المبحث الثاني :

صور الرقابة ومداهها وأدواتها .

مفهوم الرقابة :

الأهمية \* التعريف \* مبادئ الرقابة الفعالة \* خطوات الرقابة .

### أهمية الرقابة ( التقييم )

هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة . أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها .

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة . وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية .

فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط : فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط .

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية .

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها .

والرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيتها أو تذليلها .

### تعريف الرقابة :

ومنها يمكننا تعريف الرقابة بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل تذليلها في أقصر وقت ممكن .

ومن هذا التعريف نرى أن عملية الرقابة تتضمن أمرين هما :

- ١ . التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية .
- ٢ . الكشف عن المعوقات التي قد تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها وتقويم ما قد يكون هناك من انحرافات .

### مبادئ الرقابة الفعالة :

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

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسبا لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلا واضحا بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين .



وأن يكون مرنا أي قابلا للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل

● يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية ، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية .

● يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع .

● يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين ، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصاديا

● يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات ، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها . وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة

● أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد ، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد ، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية . فجرس الإنذار بالحريق لا يطفى النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر ، والتي تعكس فاعلية الرقابة .

● ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات ، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف ، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة .

## خطوات الرقابة :

تتضمن الرقابة الخطوات الثلاث التالية :

١. وضع معدلات الأداء :

ويقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبر عن أهداف التنظيم ، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة .

٢. قياس الأعمال :

أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا للأداء أي تقييم للإنجاز بعد أداء العمل .

٣. تصحيح الأخطاء والانحرافات :

ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة ، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافا بالزيادة أو النقص كان ذلك مؤشرا على أن العمل لا يسير سيرا طبيعيا وأن هناك انحرافا إيجابيا أو سلبيا .

المبحث الثاني : صور الرقابة ومداهما وأدواتها

## صور الرقابة :

قد تكون الرقابة داخلية وقد تكون خارجية :

( ١ ) الرقابة الداخلية :

وهي الرقابة التي تمارس داخل التنظيم الإداري أي بواسطة عضو من أعضاء التنظيم سواء كان وزيرا أو مديرا ، كل في نطاق المنظمة التي يرأسها . ويمكن أيضا تقسيمها إلى رسمية ويقصد بالرقابة الرسمية التي تتم وفقا للقواعد الرسمية المقررة وبالرقابة الغير رسمية أن تؤدي الرقابة جزئيا بعدد من الطرق غير الرسمية مثلا شخصية القائد قد تلعب دورا في تنظيم نواحي نشاط المرءوسين بشكل يتمشى مع الخطط المقررة .

( ٢ ) الرقابة الخارجية :

هي تلك التي تمارس من خارج التنظيم فتمارسها أجهزة متخصصة .

## الرقابة من حيث مداها :

تنقسم الرقابة من حيث مداها إلى نوعين :

الأول : رقابة جزئية .

الثاني : رقابة شاملة .

ويقصد بالرقابة الجزئية :

هي تلك التي تقتصر على موضوع معين أو موضوعات محددة

ويقصد بالرقابة الجزئية :

هي تلك التي تتضمن جميع الوسائل التي تتصل بالجهاز الإداري من ذلك الرقابة التي يباشرها الرؤساء الإداريون بالجهاز الإداري .

### أدوات الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية ونكتفي بتعداد أهمها وأكثرها شيوعا :

١. الميزانيات التقديرية ( الموازنات التخطيطية ) .
٢. البيانات الإحصائية .
٣. التقارير والتحليل الخاصة .
٤. تحليل نقاط الضعف .
٥. المراجعة الداخلية .
٦. الملاحظة الشخصية .

## تطوير مفهوم الرقابة :

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .  
إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة دلالة معينة وهي أن الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى ، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال .

والرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والاقتصاد ، إن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاماً يفتقر إلى مقومات وجوده ، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في منظمات الأعمال ، لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف إداري يتعدى أثره إلى الغير .

ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة ، فقد يتضح مثلاً أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح ، والتشكيل الوظيفي غير سليم .

## طبيعة الرقابة :

لو لم تكن الخطط الموضوعة في منظمات الأعمال بحاجة إلى تعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن بتوجيه من مدير كفؤ ، لما كان هناك حاجة للرقابة ، فكثيراً ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في المؤسسات والشركات لا تعمل

دائماً بصورة ميسرة ، ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة إلى تعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل .  
وهنا تبرز الحاجة إلى ذلك المدير الذي يأخذ في الحسبان التنبؤ بما ستكون عليه الحالة بعد حين ، ولما كانت عملية اختيار المدير الكفؤ يكتنفها بعض الغموض فإن مثل هذه القيادة الإدارية غالباً ما تكون ماثراً للتساؤل.  
وبصورة عامة نلاحظ أن طبيعة العمل الرقابي تهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف .

علاقة الرقابة بالتخطيط :

يمكن النظر إلى العلاقة بين التخطيط والرقابة بأنها علاقة مباشرة وثيقة ومتبادلة. بمعنى أن التخطيط يعتمد على نتائج العملية الرقابية ، وبالتالي فإن التخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء ، والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز الذي تحقق .

أنواع الرقابة :

١. الرقابة الوقائية :

يعمل هذا النوع دونه ، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهةته والحيلولة دون حدوثه ، وفي الممارسة العملية يعنى المدير أن

لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه .

## ٢ . الرقابة المتزامنة :

ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره .

## ٣ . الرقابة اللاحقة :

لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل ، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لمعالجتها .

## الرقابة من حيث مستواها الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي :

١. الرقابة على مستوى الفرد :

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنتهم أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

٢. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

٣. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل :

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها .

## الرقابة من حيث نوعية الانحراف :

تصنف الرقابة من وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ، ورقابة سلبية :

١. الرقابة الإيجابية :

ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل .

٢. الرقابة السلبية :



ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل .

### الرقابة من حيث تنظيمها :

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

١. الرقابة المفاجئة :

وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر .

٢. الرقابة الدورية :

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوما او أسبوعيا أو شهريا .

٣. الرقابة المستمرة :

وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل .

**المشاغب / منتديات قصيمي نت**

لتحميل نسختك المجانية

**ملاقى البحث العلمي**  
RENDEZVOUS OF SCIENTIFIC RESEARCHES  
**WWW.RSSCRS.INFO**

