

## المحاضرة الخامسة: أنواع الرقابة الإدارية :

لا يوجد تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد هذه الأنواع وإنما تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها هذا التحديد، ومن الأسس التي يتم من خلالها التمييز بين الأنواع المتعددة للرقابة الإدارية ما يلي :

### 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 وبرنامجه 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. ويطلق على هذا النوع من الرقابة بالرقابة التنبؤية أو المانعة، لأنه يتم فيها تحديد المشكلة قبل حدوثها

- الرقابة المتزامنة: وتسمى أيضا الرقابة الجارية، وتتم هذه الرقابة أثناء عملية التنفيذ والغرض منها هو متابعة التنفيذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ويقصد بها البعض الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي تهتم خاصة بمدى دقة المعلومات التي تصل المديرين المختصين عن أحوال العمليات ومستوى الإنجاز المحقق.

- الرقابة اللاحقة: هي رقابة تنصب على نشاط المؤسسة العامة فيما يتعلق بأعمالها التي وقعت بالفعل وانقضت وبذلك فإن تقييم النتائج لا يتم إلا بعد حدوث الأداء من خلال قياس وتحديد الانحرافات التي وقعت.

وقد عرفها العتيبي بأنها الرقابة التي تحدد إذا ما نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها وبأي ثمن وجودة وزمن وبالتالي فهي رقابة ذات طابع تقويمي أو صحيحي هدفها التأكد من توافق نتائج عملية التنفيذ مع ما تم التخطيط له.

ونظرا لهذا التقسيم فإن فعالية الرقابة الإدارية تقتضي ضرورة توفر الأنواع الثلاثة معا لأن كل نوع يكمل الآخر، وذلك نتيجة الطبيعة الديناميكية للعملية الرقابية 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 داخلية و خارجية:

- الرقابة الداخلية: يقصد بها تلك الرقابة التي تتم داخل الوحدة الإدارية تتولاها القيادة الإدارية حسب التسلسل الهرمي في هذه الوحدة، وهي باختصار مراقبة كل رئيس وحدة مهما كان مستواه للمرؤوسين الذين في معيته ومحاسبتهم عن كل تقصير.

ويرى الدكتور عبد الفتاح محمد الصحن، والدكتور محمد السيد سرايا أن الرقابة الداخلية يجب أن تعمل على:

- منع الأخطاء والغش والاختلاس .
  - سرعة اكتشاف ما قد يقع من انحرافات عند حدوثها .
  - تجنب 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 والانحرافات 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".

ورغم الأهمية الكبرى للرقابة الخارجية في مساعدة النظام السياسي على تحقيق النجاح لسياسته، إلا أنها تبرز أكثر في حالة وجود قصور في عملية الرقابة

الدّاخلية، أمّا في حالة قيام هذه الأخيرة بمهامها على أكمل وجه، فإنّ الرّقابة الخارجيّة تكون مكّملة لها.

ج- التّقسيم من حيث المستوى الإداري: يمكن تقسيم أنواع الرّقابة على أساس المستوى الإداري أو التّنظيمي إلى:

- الرّقابة على مستوى المنظّمة (الشّاملة): حيث يسعى هذا النوع من الرّقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظّمة، من خلال مقارنة النّتائج النّهائية للجهاز الإداري بالأهداف التي تمّ التّخطيط لبلوغها، ويستخدم في هذه الرّقابة معايير متعدّدة كمعدّل الأرباح، حصّة المنظّمة في السّوق ... وفي حالة فشل المنظّمة في تحقيق أهدافها فيمكن علاج ذلك من خلال:

- إعادة تصميم الأهداف.

- إعادة وضع الخطط.

- إحداث تغييرات في الهيكل التّنظيمي.

- تحقيق وسائل اتّصالات داخلية وخارجية أفضل.

- توجيه دافعية الأفراد داخل المنظّمة.

- الرّقابة على مستوى العمليّات: يسعى هذا النوع من الرّقابة إلى قياس الأداء اليومي للعمليّات التي تتمّ داخل المنظّمة من إنتاج، تسويق، تمويل وأفراد، وهي بذلك تعمل على التّأكد من قيام الموظّفين بأعمالهم المطلوبة منهم بالشّكل الصّحيح، مع تحديد الإنحرافات التي يتمّ اكتشافها بهدف اتّخاذ الإجراءات التّصحيحية لها .

- الرّقابة على مستوى الأفراد: ويهدف هذا النوع من الرّقابة إلى تقييم أداء كلّ فرد داخل المنظّمة والرّقابة على سلوكه، ومن المعايير المعتمدة في هذا المجال: تقارير الكفاءة، معدّلات التّأخر والغياب والجودة في الإنتاج ...

ورغم التّمييز بين هذه الأصناف الثلاثة للرّقابة الإداريّة من حيث المستوى التّنظيمي أو الإداري إلّا أنّ كلّ نوع منها يكمل الآخر في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظّمة

د- التّقسيم على أساس المعايير: يمكن التّفريق بين نوعين من الرّقابة حسب المعايير وذلك على التّحو التالي:

- رقابة على أساس القواعد والإجراءات: يقوم هذا النوع من الرّقابة بقياس التّصرفات التي تصدر عن المنظّمات والتّأكد من مطابقتها للقوانين والقواعد والإجراءات، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة موجّه لتصرفات الأفراد، فهي

تهدف إلى توحيد سلوكيات الأفراد ممّا يعني اتّباعهم نفس الطّرق التي تحدّدها المنظمة في عملها، وبذلك يكون تركيز هذا النوع من الرّقابة على تصرّفات الأفراد ونشاطاتهم وليس على ما تحقّقه هذه المنظمة من نتائج.

- الرّقابة على النتائج: يختلف هذا النوع من الرّقابة عن النوع السّابق من حيث أنّه لا يهتمّ بالإجراءات والقواعد وإنّما بالنتائج النهائيّة التي تحقّقها المنظمة.

- هـ- التّقسيم حسب طبيعة الرّقابة الإداريّة: يمكن تقسيم الرّقابة الإداريّة حسب طبيعتها إلى :

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

- يؤدّي إلى توطيد العلاقة بين الرّئيس والمرؤوسين من خلال عمليّة الإِتّصال عن طريق التّحدث معهم وتحفيزهم.

- انخفاض الأخطاء في العمل حيث يقوم العامل بالكشف عن كلّ مواهبه وطاقاته حتى ينال رضا رئيسه من أجل تحقيق الإستقرار الوظيفي. غير أنّ من عيوب هذا النوع من الرّقابة أنّها:

- تحتاج إلى أن يكون للمدير وقت طويل، وذلك ما لا يلائم بعض المسؤولين خاصّة في المستويات الإداريّة العليا أو المؤسّسات كبيرة الحجم الذين تكون لديهم العديد من الإنشغالات التي تجعل من إمكانيّة ممارستهم لهذا النوع من الرّقابة أمرًا صعبًا.

- قد تؤدّي إلى قتل روح الإبداع والإبتكار لدى العاملين، لأنّ ممارسة الرّقابة المباشرة تعني عدم ثقة الرّئيس في مرؤوسيه، والإنسان بطبيعته لا يحبّذ الرّقابة المباشرة.

- الرّقابة غير المباشرة: نتيجة انشغالات الرّئيس العديدة وحاجته إلى الوقت فقد يتعدّر عليه ممارسة عمليّة الرّقابة المباشرة، ولذلك فإّنه يلجأ إلى الإعتماد على الرّقابة الغير مباشرة التي تتمّ عن طريق التّقارير الرّقابية التي تهدف إلى كشف الأخطاء من أجل تصحيحها، وحتّى يكون هذا النوع من الرّقابة أكثر فعاليّة فلا بدّ أن تتوفّر هذه التّقارير على عنصري الدقّة والسّرعة معا في سبيل معالجة الخطأ الذي تمّ اكتشافه في الوقت المناسب بأكثر سهولة.

وقد حدّد أحمد محمد المصري مميّزات الرّقابة المباشرة، حيث حصرها فيما يلي:

- لا تحتاج إلى وسطاء أو درجات.
- رقابة طبيعيّة ومفترضة.
- تعمل على مراقبة الأداء وظروفه وتوقيته وأسلوب إنجازه.
- لها حق التّدخل الفوري.
- أما الرّقابة غير المباشرة فتتميّز بما يلي:
- تهتمّ بالكليّات والمجموعات والإنجازات بعد تمامها.
- متباعدة عن الأداء.

و- **تقسيم الرّقابة الإداريّة من حيث تنظيمها:** تنقسم في هذه الحالة إلى :

- رقابة مفاجئة: ويستخدم هذا النوع بكثرة في المستويات الإداريّة العليا وتكون لفترة محدودة وتنتهي بعدها، وهي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم أداء الموظّفين والإطّلاع عليهم والتأكد من حضورهم في الوقت وجدّيتهم وإخلاصهم في العمل، وسمّيت بالرّقابة المفاجئة لأنّها تتمّ بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار قصد التّأكد من أنّ العمل يسير وفق الخطة المحدّدة مسبقا مع رصد الإنحرافات إن وجدت والعمل على تصحيحها .

- رقابة دوريّة: وهي التي تتمّ في فترات زمنيّة منتظمة، وهي تهدف إلى بيان مدى التزام العاملين بالخطط والسيّاسات وأنظمة العمل في المنظّمة ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

- رقابة مستمرة: تعتبر أمرا ضروريا في أيّ منظّمة حيث تهدف إلى متابعة حسن الأداء مع تصحيح الإنحرافات في حالة وقوعها، ويكون هذا النوع من الرّقابة بصفة مستمرة طوال ساعات العمل .

ز- **تقسيم الرّقابة الإداريّة من حيث الأهداف:** وتتضمّن نوعين:

- رقابة إيجابيّة: وهي التي تسعى إلى التّأكد من حسن سير العمل من خلال ملائمة التّصرفات والإجراءات لمختلف اللّوائح والأنظمة والتّعليمات المعمول بها في المنظّمة بما يكفل تحقيق الأهداف.

ويعمل هذا النوع من الرّقابة على تحفيز الأفراد وتنميّة قدراتهم لرفع مستوى أدائهم مما يؤدّي إلى تجنّب الأخطاء والإنحرافات.

- رقابة سلبية: وهي التي تركّز على اكتشاف الأخطاء والإنحرافات، إذ تسعى للبحث عنها وتصيّدتها 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 تصيّد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها معتمدة في ذلك على التهديد والوعيد.