المحاضرة السادسة: خصائص الرّقابة الإداريّة الفعّالة :

إن عمليّة الرّقابة الإداريّة لن تكون فعّالة في تحقيق أهدافها إلاّ إذا توفّرت على بعض الخصائص، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي :

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

- المرونة: تؤثّر البيئة الإداريّة تأثيرًا كبيرًا على أداء الإدارة العامّة ولذلك يجب أن يكون نظامها الرّقابي مرنا حتى يستطيع مواجهة التّغيرات المفاجئة التي قد تحدث، إذ نادرًا ما تتشابه المشاكل وأسباب الإنحرافات، الأمر الذي يستدعي ألاّ يكون التّصرف متشابها، ولذلك يجب أن ينبني هذا التّصرف على أساس طبيعة الموقف، وهذا يتطلّب أن تكون المعايير المستخدمة في الرّقابة مرنة ومفهومة ولها القدرة على التّكيّف مع الظّروف .

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

- الإقتصاد أو التكلفة: حيث يجب أن تكون تكاليف النّظام الرّقابي معقولة نسبيا مع الفوائد النّاجمة عليه، وهذا يعني ألاّ تؤدّي الرّقابة إلى زيادة التّكلفة عمّا هو محدّد لها في سبيل حماية الإدارة من الإنحرافات والمشاكل وإلاّ صارت هي نفسها انحرافاً يستوجب العلاج.

وقد أضاف الأستاذ الدّكتور عمر وصفي عقيلي بعض الخصائص الأخرى للرّقابة الفعّالة في المنظّمات حدّدها فيما يلي :

- الملاءمة: ويقصد بها أن يتلاءم النّظام الرّقابي مع حجم وطبيعة النّشاط الذي تقوم به المنظّمة، فلكلّ منظّمة نظامها الرّقابي الخاصّ بها، والذي يكون متدرّجا في أهميّته تبعا لأهميّة وكبر حجم المنظّمة، فالمنظّمات الصّغيرة لا تحتاج إلى نظام رقابي واسع وأدوات معقّدة عكس المنظّمات الكبيرة التي توضّح نظم الرّقابة

وتحدّد أهداف ومعايير وأساليب القياس المستخدم في ضوء الفهم الواضح والمحدّد لأهدافها وسياستها والذي يتوافق مع حجمها وطبيعتها.
- التّنبؤ المستقبلي: إنّ الرّقابة الفعّالة لديها القدرة على التّنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها مع إيجاد الحلول اللاّزمة لمعالجتها، وهذا ما يسهّل من اتّخاذ قرارات سريعة ودقيقة في حالة وقوع ما تمّ التّنبؤ به بعيدا عن عنصر المفاجأة الذي يؤثّر كثيرا على اتّخاذ القرار السّليم. ويعتمد التّنبؤ على عنصر الخبرة من أجل اتّخاذ الإحتياطات اللاّزمة 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 تصحيحيّا وليس عقابيّا فقط : فالرّقابة 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 والمعوّقات والبحث عن أسبابها واقتراح الحلول لمعالجتها ومنع تكرارها مستقبلا مع تشجيعهم على أعمال الرّقابة الذّاتية النّابعة من ضمائرهم وأخلاقهم .
- أن تتولّى الرّقابة عناصر أمينة واعيّة: إنّ المورد البشري هو أساس نجاح أيّ عمل كان، ولذلك فحتّى تكون عمليّة الرّقابة الإداريّة أكثر فعاليّة لا بدّ أن تتّسم عناصرها بالثّقة والأمانة والموضوعيّة، مع المعرفة الواعية بنوعيّة وحجم

المسؤوليّة إضافة إلى الخبرة والتّخصّص واللّباقة والمرونة والذّكاء في التّعامل مع الخاضعين للرّقابة بعيدا عن التّسلط وحبّ الظّهور .

- أن يتمّشى النّظام الرّقابي مع نمط التّنظيم السّائد: حيث يجب أن تتكامل الرّقابة على أداء معيّن مع الرّقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظّمة، إضافة إلى ضرورة تناسبها مع حدود السّلطة المفوّضة للمختصّ بالرّقابة وكذلك مع ما هو متاح من خطوط الإتّصال بالمنظّمة سواء الرّسمية أو غير الرّسمية والتي على أساسها ترفع التّقارير الرّقابية، وهذا يتطلّب ضرورة وضوح المسؤوليّات وتحديد الواجبات من أجل أن يكون تقييم أداء الآخرين أكثر موضوعيّة.

أما الدّكتور محمّد إسماعيل بلال فقد رأى أنّه من خصائص النّظام الرّقابي الفعّال إضافة إلى المرونة والاقتصاد والسّرعة والموضوعيّة ما يلي :

- التّكامل: يشير تكامل النّظم الرّقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النّظم لجميع المعايير الخاصّة بكلّ الخطط التّنظيميّة كما يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النّظم الرّقابية المستخدمة .
- الدّقة: إنّ النّظام الرّقابي لن يكون فعّالا إلاّ إذا اتّسم بالدّقة في الحصول على المعلومات، وهذا يرتبط بمدى وضوح النّظام وسهولة فهمه وقدرته على تسجيل الإنحرافات بسرعة من أجل اتّخاذ القرارات المناسبة لعلاجها.