



# International Journal of Advanced Academic Studies

E-ISSN: 2706-8927

P-ISSN: 2706-8919

[www.allstudyjournal.com](http://www.allstudyjournal.com)

IJAAS 2020; 2(4): 542-546

Received: 21-10-2020

Accepted: 29-11-2020

## دراسة دور المراقبة في تحسين نشاطات المؤسسات

نصير أحمد محبت

نصير أحمد محبت

أستاذ مساعد بقسم اللغة العربية  
جامعة الشهيد الأستاذ رباني ، كابول  
، أفغانستان

### المخلص

تعد المراقبة من النشاطات المهمة في المؤسسة بحيث توضح مدى تأثير النشاطات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة ، وكذلك تظهر مدى سير البرامج المخططة وفقاً للأهداف المطلوبة. استخدم الباحث في كتابة هذه المقالة المنهج الاستقرائي واستفاد في جمع المادة من المكتبة ومن قراءة الكتب المرتبطة بالموضوع، وسعى إلى أن يرتب الموضوعات في تسلسل منطقي تأتي بالترتيب التالي:

أتى الباحث أولاً ببعض التعريفات عن المراقبة ثم تحدث عن أهمية المراقبة ثم بحث عن العوامل التي تعين صلاحيتها في المؤسسة. تكلم الباحث طوال المقالة عن موضوعات مثل: جهاز المراقبة، أنواع المراقبة وأهميتها في المؤسسة، خصائص مؤسسات المراقبة المؤهلة وغير المؤهلة، سطوح ومستويات المراقبة وسمات المراقبة المؤثرة ومعوقات المراقبة في المؤسسة. بعد المطالعة والدراسة وصل الباحث بعض النتائج وأهمها أن المراقبة من النشاطات الملحة في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المراقبة، المؤسسة، حدود، خصائص، سمات، ومعوقات.

### 1. المقدمة

من المهام البالغة الأهمية في الإدارة، المراقبة، ويستطيع المدير أن يعكس بها مدى توجيه النشاطات الإدارية المخططة في سبيل تحقيق الأهداف، وهل هذه النشاطات والفعاليات تسير وتمضي انسجاماً مع المعايير والمقاييس المخططة أم لا؟ نستطيع أن نقول إن إجراء كل نشاط في المؤسسة لا يصل إلى النجاح إلا إذا كان مقترناً بالمراقبة من قبل المدير. بمساعدة المراقبة يستطيع المدير أن يعرف كيفية تحقق الأهداف وكيفية إجراء الفعاليات اللازمة ثم يتدخل عن تبصر في النشاطات ويقدر إصلاح الفعاليات ومراقبتها في المؤسسة. المراقبة وسيلة كفوءة للمدير، يستطيع أن يقيّم بواسطتها سطوحاً مختلفة للمؤسسة من المستويات العليا إلى مراتب العناية أو الحضانة. المؤسسة لا تنجح في نشاطاتها ولا تصل إلى أهدافها ولا تستطيع أن تنتفع من مواردها البشرية وغير البشرية إلا إذا كان هناك جهاز مؤثر للمراقبة. بناءً على كل ما سبق، المراقبة وظيفة هامة لكل مدير في السطوح المختلفة في المؤسسة.

### 2. أهمية الموضوع

يتحدث "علاقه بند" عن أهمية المراقبة ويعتقد أن المراقبة من النشاطات الهامة في المؤسسة ، ويقول: كل عمل جماعي الذي يصل إلى الهدف يستلزم المراقبة، وإذا كانت المؤسسة تفقد عملية المراقبة، هذا غير متصور. حقيقة حياة المؤسسة تستدعي الالتزام بعملية مضبوطة للمراقبة. تكون المؤسسات من وقت إلى آخر، في معرض التغيير والتحويل وكل يوم يُعرض لها الإسهاب والالتباس والتعقيد والتشابك، والموظفون في المؤسسة جميعهم بشر وسلوكهم غير بعيد عن الخطأ ، ومن جهة أخرى أن تفويض الأمور بنية الارتفاق إلى هؤلاء أمر حاسم لا مفر منه. فكل هذه الأمور تظهر وتوضح حاجة المراقبة وأهميتها في المؤسسة (7: 85).

ويتحدث "شريعتمداري" أيضاً عن أهمية الموضوع، ويعتقد أن المراقبة من ضروريات المؤسسة الذي لا غنى عنها، وفي هذا الموضوع يقول: يمكن أن يكون قد نُفذت التخطيطات ، وهيكلية المؤسسة مُرتبة، والمؤسسة قائمة بتوجيه الموظفين وإثارتهم ، ولكن ليست هناك ثقة بأن النشاطات أُجريت كما كانت مخططة والأهداف تحققت كما كان يقصدها المدير. بناءً على هذا، المراقبة تكون كآخر حلقة سلسلة في خيط وظائف المدير الذي له أهمية خاصة في إجراء الأمور في المؤسسة. ومع كل هذا، أهمية وظيفة المراقبة تُعَيَّن في أكثر الحالات حسب النشاطات والفعاليات المخططة وتُعيَّن حسب تفويض صلاحية للموظفين. من العلل التي بسببها لا يستطيع المدير أن يفوض الأمور بسهولة إلى

Corresponding Author:

نصير أحمد محبت

أستاذ مساعد بقسم اللغة العربية  
جامعة الشهيد الأستاذ رباني ، كابول  
، أفغانستان

الموظفين تحت إدارته، أنه خائف أنهم لا يقومون بإجراء النشاطات والفعاليات كما يُطلبُ منهم. ومن أجل هذا يفضّل المدير أن يقوم بالنشاطات والفعاليات بنفسه ويمتنع عن تفويض الأمور إلى غيره (5: 78).

### 3. الأهداف

نظراً إلى أهمية الموضوع إن العناية بالمراقبة في المؤسسات تعتمد على تعيين مجموعة من الأهداف منها:

- توجيه المؤسسات أن تطابق الوظائف وفقاً لخطة العمل ومتابعة المعايير من أسباب النجاح في المؤسسة.
- تفهيم الإداريين أن كشف الأخطاء ومعالجتها بشكل فوري من الأمور المهمة في المؤسسة.
- إمام المسؤولين بأن الحفاظ على حقوق الموظفين ومساهماتهم في مسار تحقيق أهداف المؤسسة أمر بالغة الأهمية.

### 4. دور المراقبة في تحسين نشاطات المؤسسات

لعل من أهم ما يجعل وجود المراقبة أمر هام، أن البرامج المخططة العملية في المؤسسة لا تزال ملازمة بالأخطاء، ولإزالة هذه الأخطاء وإصلاح النشاطات والفعاليات تكون المراقبة طريقاً ناجحاً. والبيئة المتطورة والمتغيرة في المؤسسة دليل آخر على ضرورة المراقبة. وعلى المؤسسة أن تكون لها إحاطة كاملة بكل ما يجري من التطورات والتغييرات في بيئة المؤسسة وعليها أن تنسق بين الأمور جميعاً، فالمراقبة وسيلة الإحاطة الكاملة فقط لا غي (5: 83).

وحقيقة الأمر أن المراقبة عملية تعقيب النشاطات والفعاليات للتوثق من أن البرامج المخططة مطابقاً لها، والمؤدي إلى إصلاح كل انحراف مهم. كل الإداريين وحتى من يقوم بتخطيط البرامج، وظيفتهم المراقبة. إذا كان المدير لم يُشرف على النشاطات والفعاليات ولم يراقب الأمور ولم يقارنها مع المقاييس، لن يعرف حقاً، هل تكون الفعاليات وفقاً للبرامج المخططة أم لا؟ (8: 99).

الأصل في المراقبة إيجاد روح التعاون بين كافة الأقسام في المؤسسة والاحترام للقرارات الإدارية ومتابعة تنفيذ الوظائف المخطط لها ومعالجة الأخطاء الموجودة بشكل فوري (1: 45).

وردت للمراقبة تعريفات مختلفة في الكتب، ولعل هذه الاختلافات، اختلافات لفظية لا دلالية. لأن هناك مشابهة بين التعريفات في المفهوم والمعنى. المفهوم العام والمشارك بين هذه التعريفات، أن المراقبة نوع مقارنة وتطبيق بين ما كان وبين ما سيكون، أي: بين الوضع الحالي وبين الوضع في المستقبل أو بعبارة أخرى بين الفعاليات والأهداف.

المراقبة عملية تُقارنُ طيلة إجراءاتها بين العملية المخططة والعملية المنجزة وفي وجود الاختلاف والانحراف بين ما لا بد أن يكون وبين ما كان، يُبادر بإصلاحه. ولكن الهدف الأصلي من تخطيط المراقبة، مطابقة نتائج العمليات بالأهداف المطلوبة. وعلى هذا الأساس، المراقبة على كل عملية لا بد أن يُقارن بواسطتها بين المستقبل المطلوب والحال الموجود، وبين المخططات وبين الفعاليات، يعطي للمدير صورة واضحة عن الاختلافات والتشابهات بين العاملين المذكورين (5: 179). ويعرفه "استونز نقلاً عن فيضي" حيث يقول: المراقبة إدارة العملية للحصول للتأكد من أن النشاطات والفعاليات المخططة سابقاً تطابق النشاطات والفعاليات التي قامت بإجرائها المؤسسة (9: 135).

يتضح من التعريفات السالفة أن المراقبة بمعنى المقارنة بين (ماكان وبين لا بد أن سيكون) يعنى الحالة الموجودة في المؤسسة والحالة التي لا بد أن تبلغ إليها المؤسسة في المستقبل.

ويعرفها "الألواني" بأن المراقبة عبارة عن نشاطات وفعاليات تُعيّنُ طيلة إجراءاتها النتائج المطلوبة في قالب المقاييس والمعايير، ويُصمّمُ من خلالها آلية اكتشاف المعلومات، ويُقارنُ فيها بين العملية المخططة وبين النشاطات والفعاليات، وتُقيّمُ الاختلافات والانحرافات الموجودة وتُعيّنُ ميزانية أهمية هذه الاختلافات والمشابهات، ونتيجة لكل هذه الملاحظات تقوم المؤسسة بإصلاح اللازم لتحقيق الأهداف (3: 120).

### 1- أهمية المراقبة

"شربتمداري" له رأيان بخصوص ما الذي لا بد من مراقبته: الرأي الأول عنده رأي تقليدي وأساسه أعمال تيلور، وهو كان يؤكد على أن المراقبة الجدية الإدارية تخلق النظم في البيئة الإدارية وتؤثر هذا على تشديد النشاطات والفعاليات لدى الموظفين. أما الرأي الثاني عنده رأي مُحدثٌ، ويرى: أن يُراقب العملية بدل الأفراد، وبناءً على هذا، المؤسسة لا بد أن تساهم الموظفين في عملية المراقبة، وعليها أن توسّع دائرة المشاغل، وأن تعطي الفرص لفئات المستقلة الذاتية وأن تفسّح لهم مجال التفكير، فكل هذا يسبّب في تحسين النشاطات والفعاليات في المؤسسة، ويوجد فيها روح المراقبة بحيث أن الموظفين يُشجعون على مراقبة النشاطات والفعاليات الذاتية وإصلاحها بدل أن يفكروا في إجراء وظائفهم المعينة (5: 125).

### 5. التخطيط والمراقبة

التخطيط والمراقبة بينهما علاقة وثيقة ويرى بعض أصحاب الرأي في الإدارة، أن التخطيط والمراقبة ليسا منفصلين عن بعضهما البعض، ويمثلون بأن التخطيط والمراقبة مثل المقص ولا يستطيع المقص أن يعمل بدون أحد طرفيه. ولا يمكن المراقبة بدون الأهداف والتخطيط لأننا لا نستطيع أن نقوم بتخمين الإجراءات وقياسها بدون النظر إلى الأهداف والتخطيط (13: 587). من الوظائف الهامة للمدير، المراقبة. التفتيش والمراقبة عن كيفية تقدم الفعاليات أو مقارنتها بالوضع المطلوب أو إيجاد التغيير وتصحيح العمليات بقصد الوقاية عن الانحرافات، من مسيرة تحقيق الأهداف في المؤسسة؛ فلذلك الإدارة لا بد أن تراقب الطاقة الإدارية من جهات مختلفة وفقاً للتخطيط الذي خطته المؤسسة سابقاً (6: 60).

### 6. حدود المراقبة

المقصود بحدود المراقبة هو الأفراد الذين يعملون مباشرة تحت إشراف المدير، ويُرسَلُ تقرير المعلومات عن الوضع الحالي إليه، فحدود المراقبة يُعيّنُ حجم العمل وسعته. وفقاً للأصول الإدارية الكلاسيكية، حدود المراقبة من ناحية الحجم والسعة لا بد أن تكون قليلة الاتساع وصغيرة إلى حد ما. هذه الفكرة مع كونها قديمة، لكن المفكرين المتأخرين في قضية الإدارة بحثوا فيها، نظراً إلى العوامل المؤثرة على حدود المراقبة. حقاً كثافة عدد الموظفين تحت إشراف مدير واحد تؤثر سلبياً على انسجام الأمور ومراقبة الفعاليات والنشاطات في المؤسسة. يقول فايول معتقداً: مراقب الإنتاج أو حارس الانتاج الذي يراقب الوظائف البسيطة يمكن أن يعمل تحت مراقبته 20 - 30 موظفاً، والمدير الذي فوق هؤلاء الحراس أو المراقبين، يمكن أن يراقب ثلاثة أو أربعة من المراقبين فقط. بناءً على هذا، يقترح فايول أن يكون لكل ثلاثة أو أربعة حراس أو مراقب، مدير واحد يراقبهم (7: 79).

ويرى علاقه بند أن تحديد القياس المناسب لحدود المراقبة أمر هام لسببين: أولاً، تحديد المراقبة في نمط الاستعمال المؤثر للمؤسسة

**9. أنواع المراقبة**

يقول علاقة بند نقلاً عن دانلي وزملائه : أننا نستطيع أن نصنّف جهاز مراقبة المؤسسة تحت ثلاث عناوين رئيسية:

المراقبة الإحصائية أو الوقائية (11: 18) وهو الذي يحفظ جهاز المؤسسة عن بروز الانحرافات في كيفية وكمية الموارد البشرية والمالية والمادية ومن أهم وسائله إجراء الاستراتيجيات في المؤسسة من اللوائح والتعليمات الكلية للخطوات اللاحقة. مراقبة الموارد البشرية تُطبّق عن طريق اختيار الأفراد وتوظيفهم وتعيينهم في أعمال المؤسسة. وكثيراً ما يُراعى عند توظيف الأفراد اختبار معلوماتهم ومهاراتهم وملاحظة حالتهم الجسمية والنفسية. التوظيف في الأغلب يُجرى عن طريق اختبار المهارات والموهبة عند الأشخاص ومع ذلك فإن الموظفين الجدد قبل البدء بالعمل يتعلمون بعض مهارات إجراء الأعمال من قبل المؤسسة. وأما الموارد المادية والمالية تُراقب من ضمن الموازين المخططة وعن طريق الأساليب الفنية المختصة بالمؤسسة (8: 112).

والمراقبة المستدامة ، وهذه العملية تُستخدم للثقة على تطابق العمليات والإجراءات مع الأهداف المخططة. الوسائل الرئيسية في هذه المراقبة ؛ الفعلية والرعاية والتعليم. وكذلك يسميها البعض بالمراقبة المتزامنة ويقولون بأنها متابعة سير العمل بشكل مستمر ومقارنته مع المعايير بقصد الكشف عن أي خطأ وتحديد حجم الخسارة في حالة حدوثها (11: 20). ومسؤولية المدير في هذا النوع من المراقبة تعليم الموظفين ضمن المراقبة وأن يُعلمهم مهارات إجراء الأعمال (8: 125).

والمراقبة الإصلاحية. وهذا يتعلق بالمعلومات الناتجة عن النتائج النهائية للأعمال ويُستعمل هذا النوع من المراقبة للإصلاح. الاطلاع عن نتائج الأعمال في المؤسسة ومقارنتها بالمعايير تُشخّص الفرضيات المحتملة والخطوات الإصلاحية. المفهوم العام للمراقبة الإصلاحية أن نتائج إجراءات الماضية توجيه وإرشاد للإجراءات اللاحقة. طرق المراقبة في هذا النوع عبارة عن الميزانية، والتكلفة المعيارية، والأرصدة المالية ومراقبة الجودة. الهدف منها رصد الأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها بشكل فوري (11: 19).

**10. خصائص تيارات المراقبة الناقصة**

يرى كيومرثي أن خصائص تيارات المراقبة الناقصة تجتمع في ثلاث خصائص، وهي:

1. الإفراط والإهمال في المراقبة
2. عدم التناسق في المراقبة
3. عدم أهلية التميز في المراقبة

الإفراط في المراقبة تفرض على فعاليات الأفراد وإجراءاتهم في الوظائف الأحكام المتشددة وتضع القيود على حرياتهم في العمل، وأما الإهمال في المراقبة فتمنح الموظفين حرية العمل المفرطة. عدم التناسق في المراقبة يمكن أن يجعل الموظفين مترددين ومتشككين في الأمور، فعلى الإداريين أن يصمموا الخطوات الخاصة في نظام المراقبة لكي تصبح مثيرة في سلوك المناسب للموظفين ولكي تكون سبباً في رقي المؤسسة طويلة الأجل.

عدم قدرة التمييز في المراقبة تُفضي إلى نشوء المشكلات في المؤسسة ؛ لأن استراتيجية المراقبة في أغلب الأحيان تنعكس هيكلية المؤسسة وعدم الانتباه إلى حاجات نظام المراقبة في جوانب مختلفة في المؤسسة يؤدي إلى اضمحلال جهاز المؤسسة (10: 255)

يؤثر على تحسين أعمال الموظفين ويجعل فعاليتهم مؤثرة. وأما إذا كانت المراقبة في نطاق أوسع لا يمكن أن يكون المدير قادراً على المراقبة الناجحة، وبناءً على هذا لا يستطيع المدير أن يقوم بإشراف على الموظفين بما فيه الكفاية. وثانياً أن هناك علاقة بين حدود المراقبة وتشكيلة المؤسسة ، فسعة حدود المراقبة إما أنها تجعل تشكيلة المؤسسة لمستوى عال نسبياً أو تجعلها مسطحة معتدلة نسبياً ، فهذه العملية إما تكثّف رقم سطوح الإدارية والرعاية وإما تنقصها (8: 89).

**7. العوامل المُعيّنة في حدود المراقبة الناجحة**

توسيع مقياس حدود المراقبة وتحديد، له أثر بارز في كيفية الإجراءات والفعاليات في المؤسسة فمن ثم اختيار الحدود المناسبة في عملية المراقبة لها أهمية بالغة في الإدارة والتنظيم. المحافظة على بعض الملاحظات التي تُؤقّرت في ضوء التجارب والدراسات البشرية تستطيع أن تكون مؤثرة في تعيين حدود المراقبة الناجحة، وأهمها كالتالي:

**إدارة الوقت:** ومن العناصر المهمة في توسيع حدود المراقبة في المؤسسة تشغيل الوقت المناسب للمراقبة. كلما أعطى المدير وقتاً أكثر لعملية المراقبة فهذا يجعل حدود المراقبة أفسح (8: 92).

**تماشي المدير مع الأمور وكفاءته الذاتية:** الفروق الفردية من السمات الشخصية والقدرات الجسمية والذاتية هي تؤثر في تعيين حدود المراقبة، المدير الذي يتمتع بمثل هذه المواصفات والقدرات يستطيع أن يدير أكبر عدد من الموظفين.

**تشابك الموقع والعمل:** المراقبة على العمل الواحد والبسيط الذي يُجرى عن طريق عدد كبير من الموظفين، أمر سهل بالنسبة للمراقبة على عدد كبير من الموظفين يقومون بإجراء الوظائف المختلفة والمتنوعة، فعلى هذا الأساس، حدود مراقبة المدير الذي يدير الوظائف المختلفة والمتنوعة لا بد أن تكون صغيرة بخلاف المدير الذي يدير الوظائف المشابهة والبسيطة.

**تأهيل المرؤوسين:** كلما كانت في المرؤوسين كفاءات وقدرات وتجارب أكثر، يجعل عملية المراقبة أسهل وأبسط، وهذا يدل على أن صلاحيات وتأهيلات الموظفين في المؤسسة عامل حائز الأهمية في حدود المراقبة الناجحة (8: 93).

**8. عملية المراقبة**

تجتمع مصداقية عملية المراقبة في الأغلب في أربعة مراحل، وهي:

المرحلة الأولى: تعيين طرق تقييم الانجازات تشمل جميع جوانب العمل والفعاليات في المؤسسة ، فيجب أن تكون المعايير وطرق تقييم الأعمال والفعاليات أولاً مضبوطة وثانياً مقبولة لجميع أعضاء المؤسسة وثالثاً أن تكون ذات طرق لتقييم مناسب ومتناسب.

المرحلة الثانية: متطلبه مراقبة الأعمال وتقييمها ومقياسها. إن كانت المعايير مثلاً معيّنة حسب الربح والميزانية فتقييم الأعمال أيضاً يجري حسب المعايير النقدية.

المرحلة الثالثة: استئناف النظر أو مقارنة النتائج الحاصلة من تقييم الأعمال فيجب أن تُجرى وفقاً للمعايير والأهداف المخططة، وعند بروز الاختلافات والانعطافات تُعيّن مواقعها.

المرحلة الرابعة: مرحلة تصحيح الأعمال والفعاليات، وفي الأغلب عمل التصحيح يتطلب الجهد المستديم في طريق توجيه السلوك والسياسة في المؤسسة وصعود نسبة الأعمال حتى المستوى المبتغى (8: 100).

**12. سمات المراقبة المتفاعلة**

عملية المراقبة المتفاعلة أو المؤثرة لا بد أن تكون متمتعة بسمات وأهمها:

1. أن تكون قابلة الفهم.
  2. أن تكون تابعة للنماذج المؤسسية.
  3. أن تسجل الانحرافات بسرعة.
- مبدئياً، من الموضوعات بالغة الأهمية أن تُصمَّم أجهزة المراقبة متناسقة لمتطلبات المؤسسة ومؤهلاتها (8: 119).

**13. معوقات المراقبة في المؤسسة**

الإداريون يواجهون بعض المعوقات عند إجراء المراقبة، وهي:

الموظفون يقاومون عند إجراء المراقبة لأنهم يواجهون في إجراء هذه العملية إما التنبيه وإما الترغيب وفي أغلب الأوقات، المراقبون يمتثلون عند مواضع الضعف والنقص ويتغامضون عن مواضع القوة والإيجابية. الموظفون في هذه الحالة يعتقدون شيئاً فشيئاً أن المراقبة معناها اكتشاف مواضع الضعف ومؤاخذتهم عند إجراء الأمور فمن أجل هذا، يتشاءمون من المراقبة ويقاومونها. فعلى الإداريين أن يُعرِّفوا المراقبة للموظفين بأنها وسيلة إصلاح الأمور في المؤسسة لا غير وأن يمتثلوا عند مواضع الضعف والقوة معاً حتى لا يكون في المؤسسة نقص (4: 272).

عدم توفر نتائج المراقبة للإداريين والمصممين. بين تارة وأخرى نتائج المراقبة لا تصل إلى المسؤولين في الوقت المناسب، بل تصل إليهم النتائج في وقت غير ملائم فعلى هذا، جهاز المراقبة لا بد أن يُوفَّر للمسؤولين والمصممين مجال الإصلاح في المؤسسة.

اختيار المقاييس والمعايير لا بد أن يكون واقعياً وعادلاً. ومن الأمور المهمة في اختيار المقاييس، الدقة حتى يُستفاد منه فائدة كاملة وغير هذا يمكن أن تواجه المراقبة المشاكل؛ لأن أفراد المؤسسة يجدون المقاييس غير واقعية ولا يوافقون على إجراء عملية المراقبة (4: 275).

**14. النتيجة**

لا تُنفَّذ أي برامج بدقة، بدون وجود المراقبة ومن جهة أخرى لا تتحقق عملية المراقبة بدون وجود البرامج. الحصول على الثقة على الكم والكيف في السلع وفي النشاط الخدمي الذي يُعرض من ضمن البرامج المكثفة والمتشابهة في المؤسسات الكبيرة، لا يتحقق إلا من ضمن الجهاز المؤثر للمراقبة. يبدو أن أعمال المراقبة يهدد الحرية الفردية في أرضية العمل ومع ذلك فإن النظر إلى هذه الحقيقة أن أنشطة المؤسسة راصدة لأهداف المؤسسة، وسلوك الأفراد فيها خاضع للموازنين واللوائح الموجودة في المؤسسة، فمن أجل هذا فإن عملية المراقبة أمر بالغ الأهمية في المؤسسة لأنه يُستعمل للإصلاح لا لوصف الأخطاء التي ارتكبها الموظفون. الهدف من أعمال المراقبة التحسين والتصحيح لا العقوبة والتوبيخ. من المتحتم أن تكون المراقبة متجاوباً ومتناسباً مع الجو السائد في المؤسسة وروح الموظفين وثقافتهم.

ليست المراقبة فقط للتركيز على مواضع الضعف في الأفراد لأن العناية بمواضع الضعف سوف يجعل الأفراد متشائمين من المراقبة، لذا ففي المراقبة لا بد أن يكشف عن مواضع القوة والضعف معاً لا عن أحدهما فقط. الذين يُعيَّنون في المؤسسة لمهمة المراقبة يجب أن يكون فيهم صلاحية أخلاقية وتخصيصية في هذه المهمة. المراقبة على التطور والتقدم في المؤسسة أو مقارنة العمليات بالوضع المطلوب أو تغيير العمليات وتصحيحها

**11. سمات تيارات المراقبة الكفوءة**

يرى كيومرثي أن نظم المراقبة الكفوءة لها سمات وهي:

**صلة المراقبة بالمخططات:** إذا كانت المراقبة ذات صلة وثيقة بالمخططات تستطيع نظم المراقبة أن توفر الامكانيات للتقدم في المؤسسة.

**الدقة:** إذا لم تكن معلومات الإداريين حول الموضوع موثقة بالبراهين الدقيقة، فإنهم سوف يقومون باتخاذ الإجراءات الخاطئة. فلتوفير المعلومات المناسبة من أجل عملية المراقبة فعلى الإداريين أن يمهّدوا الطريق إلى متابعة الأهداف المخططة. فمعلومات المراقبة لا بد أن تُتوفر للإداريين بشكل مستمر ودائم لكي يتخذوا في ضوءها قرارات مناسبة للمنظمة.

**العينية وقابلية القياس:** إذا كانت نتائج المراقبة ذهنية وكيفية فلا تتيح للمدير بسهولة، إمكانية مقارنة الوحدات الإدارية وتحديدات الأوقات وجميع العوامل المرتبطة (10: 256).

**المرونة:** استخدام معايير المرونة في المراقبة تسبب في تسهيل الفهم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية فالمراقبة الناجحة والكفوءة لا بد أن تستغل الفرص وتكون ذات مرونة تجاه الحوادث (2: 44).

**قابلية الوعي:** النظم التي ليست بسهولة قابلة للإدراك لا قيمة لها، فعلى هذا يجب أن تكون المراقبة البسيطة بديل المراقبة الملتبسة.

**تعيين المواطن الاستراتيجية:** لا تستطيع الإدارة أن تراقب جميع الفعاليات في المؤسسة وإلا فالربح الحاصل بسبب المراقبة لا يستطيع أن يبرّر النفقات الاستهلاكية.

**الإلحاف على الموارد الاستثنائية:** كما قلنا قبل قليل: ليس في مقدرة الإداريين مراقبة جميع الفعاليات فيجب عليهم أن يضعوا أدوات المراقبة الاستراتيجية في الأماكن المناسبة لكي تجلب الانتباه إلى الموارد الاستثنائية (10: 256).

**إجراء الخطوات الإصلاحية:** نظام المراقبة الكفوء لا يشير فقط إلى الردة عن المعايير، بل ومع ذلك يقترح الإصلاحات الضرورية أيضاً. يقول تيمبلر: ما هو الفريق وكيف يُنقذون الفعاليات؟ وإذا كنا نريد أن يصل الإداريون إلى نجاح أكثر في الأمور الإدارية لا بد أن نجيب عن الأسئلة المذكورة. الفريق ليس مجموعة من الأفراد الذين يتعاملون فيما بينهم، بل الفريق منظمة ذات قوة وسمات وملامح ومواثيق المرتبطة بها، وبدون الاطلاع على هذه الظواهر يتواجد السقوط والزلل في فعاليات المؤسسة، فعلى الإداريين أن يتعرّفوا على هذه الحقائق وأن يراقبوا أنشطة المؤسسة حتى يحجروا فعاليات المؤسسة من الزلل والسقوط (12: 6).

**مستويات المراقبة:** يوزع كيومرثي سطوح المراقبة إلى ثلاثة سطوح؛ السطح الاستراتيجي والسطح الأسلوبي أو التنظيمي والسطح العملياتي:

المراقبة الاستراتيجية (Strategic Oversight) عملية تضمن نجاح الإجراءات طويلة الأجل في المؤسسة وهذا النوع من المراقبة تقع مسؤوليته على عاتق المدير السامي الذي تكون فعالياته في إطار واسع طويل الأجل.

المراقبة الأسلوبيّة (Supervision fo the Solution) عملية تضمن نجاح إجراء البرامج وسطوح الوحدات الإدارية مراعيًا العوامل الداخلية والخارجية.

المراقبة العملياتيّة (Operational Oversight) عملية تضمن نجاح إجراء البرامج اليومية مع تقييم الفعاليات الداخلية. ومسؤولية هذا النوع من المراقبة على عاتق الإداريين الخط الأول (10: 253).

لهدف منع الانحرافات والاستطردات ، من الأمور بالغة الأهمية في المؤسسة فعلى الإداريين أن يقوموا بإجراء عملية المراقبة مترامية الأطراف في أعمال المؤسسة.

### 15. المراجع

1. أ ب السعيد بلوم ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة.
2. أحمد الحربي (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض.
3. الوانى، سيد مهدي. (1391). مديريت عمومى. چاپ جهل و پنجم. تهران: نشر نی.
4. رضائیان، على. (1385). اصول مديريت. چاپ هجدهم. تهران: سازمان مطالعه و تدوين كتب علوم انسانى (سمت).
5. شريعتمدارى، مهدي. (1391). اصول و مبائى مديريت. چاپ چهارم. تهران: انتشارات كوهسار.
6. شمس، غلام رضا. (1396). مبائى و اصول مديريت آموزشى. تهران: سازمان مطالعه و تدوين كتب علوم انسانى (سمت).
7. علاقه بند، على. (1393). مقدمات مديريت آموزشى. چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
8. علاقه بند، على. (1394). مديريت عمومى. چاپ بيست و هشتم. تهران: نشر روان.
9. فيضى، طاهره. (1388). مبائى سازمان و مديريت. چاپ پانزدهم. تهران: انتشارات پیام نور.
10. كيومرثى، فيروز. (1390). مبائى سازمان و مديريت. تهران: انتشارات آذر.
11. نسرین عمر (2014)، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
12. Templar, Richard. The Roles of Management. USA: Pearson Education, Inc 2011.
13. Wehrich, Heinz, Koontz Harold. Managment (A global Perspective). Tenth Edition. USA: McGraw-Hill 1999.