



International Journal of Advanced Academic Studies

E-ISSN: 2706-8927
P-ISSN: 2706-8919
www.allstudyjournal.com
IJAAS 2020; 2(4): 542-546
Received: 21-10-2020
Accepted: 29-11-2020

دراسة دور المراقبة في تحسين نشاطات المؤسسات

نصرير أحمد محبت

نصرير أحمد محبت
أستاذ مساعد بقسم اللغة العربية
جامعة الشهيد الأستاذ ربانی ، کابول ،
أفغانستان

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

أولى 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 وأفهمها أن المراقبة من النشاطات الملحة في المؤسسة.

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

1. المقدمة

من المهام باللغة 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 مقتربة بالمراقبة من قبل المدير. بمساعدة المراقبة يستطيع المدير أن يعرف كيفية تحقي الأهداف وكيفية إجراء الفعاليات الازمة ثم يتدخل عن تبصري في النشاطات ويقدر إصلاح الفعاليات ومراقبتها في المؤسسة. المراقبة وسيلة كفؤة للمدير، يستطيع أن يقيم بواسطتها سطواً مختلفة للمؤسسة من المستويات العليا إلى مراتب العناية أو الحضانة. المؤسسة لا تنجح في نشاطاتها ولا تصل إلى أهدافها ولا تستطيع أن تتنقّع من مواردتها 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 فقدت عملية المراقبة، هذا غير متصور. حقيقة حياة المؤسسة تستدعي الالتزام بعملية مضبوطة للمراقبة. تكون المؤسسات من وقت إلى آخر، في معرض التغيير والتحول وكل يوم يُعرض لها الإسهاب والالتباس والتقييد والتشابك، والموظرون في المؤسسة جميعهم بشر وسلوكهم غير بعيد عن الخطأ ، ومن جهة أخرى أن تقويض الأمور بنية الارتفاق إلى هؤلاء أمر حاسم لا مفر منه. فكل هذه الأمور تظهر وتوضح حاجة المراقبة وأهميتها في المؤسسة (85).

ويتحدث "شريعتناري" أيضاً عن أهمية الموضوع، ويعتقد أن المراقبة من ضروريات المؤسسة الذي لا غنى عنها، وفي هذا الموضوع يقول: يمكن أن يكون قد نفذت التخطيطات ، وهيكليّة المؤسسة مُرتبة، والمؤسسة قائمة بتوجيه الموظفين وإثارتهم ، ولكن ليست هناك ثقة بأن النشاطات أجريت 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 تُثبّت في أكثر الحالات حسب النشاطات والفعاليات المخططة وتعين حسب تقويض صلاحية للموظفين. من العلل التي بسببها لا يستطيع المدير أن يفْرض الأمور بسهولة إلى

Corresponding Author:
نصرير أحمد محبت
أستاذ مساعد بقسم اللغة العربية
جامعة الشهيد الأستاذ ربانی ، کابول ،
Afghanistan

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

3. الأهداف

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

- توجيه المؤسسات أن تطابق الوظائف وفقاً لخطة العمل ومتابعة المعايير من أسباب النجاح في المؤسسة.
- تفهم الإداريين أن كشف الأخطاء ومعالجتها بشكل فوري من الأمور المهمة في المؤسسة.
- الإمام المسؤولين بأن الحفاظ على حقوق الموظفين ومساهمتهم 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 ملزمة بالأخطاء، وإلازالة هذه الأخطاء وإصلاح النشاطات والفعاليات تكون المراقبة طريقاً ناجحاً. والبيئة المنتظرة والمتحيرة في المؤسسة دليل آخر على ضرورة المراقبة. وعلى المؤسسة أن تكون لها إحاطة كاملة بكل ما يجري من التطورات والتغيرات في بيئتها المؤسسة وعليها أن تنسب بين الأمور جميعاً، فالمراقبة وسيلة الإحاطة الكاملة فقط لا غي (83: 5).

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

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

وردت للمراقبة تعريفات مختلفة في الكتب، ولعل هذه الاختلافات، اختلافات لفظية لا دلالية. لأن هناك مشابهة بين التعريفات في المفهوم والمعنى. المفهوم العام والمترافق 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 تقارن طيلة إجرائها بين العملية المخططة والعملية الممنجزة وفي وجود الاختلاف والانحراف بين ما لا بد أن يكون وبين مكان، يُبادر بإصلاحه. ولكن الهدف الأصلي من تخطيط المراقبة، مطابقة نتائج العمليات بالأهداف المطلوبة. وعلى هذا الأساس، المراقبة على كل عملية لا بد أن يقارن بواسطته بين المستقبل المطلوب والحال الموجود، وبين المخططات وبين الفعاليات، يعطي للمدير صورة واضحة عن الاختلافات والتشابهات بين العاملين المذكورين (5: 179). ويعرفه "استونز" نقاً عن فيضي" حيث يقول: المراقبة إدارة العملية للحصول للتتأكد من أن النشاطات والفعاليات المخططة سارياً تطابق النشاطات والفعاليات التي قامت بإجرائها المؤسسة (9: 135).

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

ويعرفها "الألواني" بأن المراقبة عبارة عن نشاطات وفعاليات تُعين طيلة إجرائها النتائج المطلوبة في قالب المعايير والمعايير، وبُصمم من خلالها آلية اكتشاف المعلومات، ويُقارن فيها بين العملية المخططة وبين النشاطات والفعاليات، وتُقيّم الاختلافات والانحرافات الموجودة وتعين ميزانية أهمية هذه الاختلافات والمشابهات، ونتيجةً لكل هذه الملاحظات تقوم المؤسسة بإصلاح اللازم لتحقيق الأهداف (3: 120).

1. أهمية المراقبة

"شريعتمادي" 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 وتوثر هذا على تشديد النشاطات والفعاليات لدى الموظفين. أما الرأي الثاني عنده رأي محدث ، ويرى: أن يُراقب العملية بدل الأفراد ، وبناءً على هذا ، المؤسسة لا بد أن تساهم الموظفين في عملية المراقبة ، وعليها أن توسيع دائرة المشاغل ، وأن تعطي الفرصة لفئات المستقلة الذاتية وأن تفتح لهم مجال التفكير ، فكل هذا يسِّبب 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 المقصص ولا يستطيع المقصص أن يعمل بدون أحد طرفه . 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. التقىش والمراقبة عن كيفية تقديم الفعاليات أو مقارنتها بالوضع المطلوب أو إيجاد التغيير وتصحيح العمليات بقصد الواقعية عن الانحرافات ، من مسيرة تحقيق الأهداف في المؤسسة ؛ فلذلك الإدارة لا بد أن تراقب الطاقة الإدارية من جهات مختلفة وفقاً للتخطيط الذي خططته المؤسسة سابقاً (6: 60).

6. حدود المراقبة

المقصود بحدود المراقبة هو الأفراد الذين يعلمون مباشرة تحت إشراف المدير ، ويرسل تقرير المعلومات عن الوضع الحالي إليه ، فحدود المراقبة يُعيّن حجم العمل وسعته . وفقاً للأصول الإدارية الكلاسيكية ، حدود المراقبة من ناحية الحجم والsurface لا بد أن تكون قليلة الاتساع وصغريرة إلى حد ما . هذه الفكرة مع كونها قيمة ، لكن المفكرين المتأخرین في قضية الإدارة بحثوا فيها ، نظراً إلى العوامل المؤثرة على حدود المراقبة . حقاً كثافة عدد الموظفين تحت إشراف مدير واحد تؤثر سلباً على انسجام الأمور ومراقبة الفعاليات والنشاطات في المؤسسة . يقول فايلو معتقداً : مراقب الانتاج 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 فايلو 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 لسيبيين: أولاً، تحديد المراقبة في نمط الاستعمال المؤثر للمؤسسة

يؤثر على تحسين أعمال الموظفين و يجعل فعالياتهم 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 الكفاءة . وثانياً أن هناك علاقة بين حدود المراقبة وتشكيل المؤسسة ، فسعة حدود المراقبة إما أنها تجعل تشكيلاً المؤسسة لمستوى عالٍ نسبياً أو يجعلها مسطحة معتدلة نسبياً ، فهذه العملية إما تكشف رقم سطوح الإدارية والرعاية وإما تقصها (8: 89).

7. العوامل المعيّنة في حدود المراقبة الناجحة

توسيع مقياس حدود المراقبة وتحديدها ، 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 تُوقرت في ضوء التجارب والدراسات البشرية تستطيع أن تكون مؤثرة في تعين 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 وكفائهته الذاتية: الفروق الفردية من السمات الشخصية والقدرات الجسمية والذاتية هي تؤثر في تعين حدود المراقبة ، المدير الذي يتمتع بمثل هذه الموصفات 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 لابد 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: تعين طرق تقييم الانجازات تشمل جميع جوانب العمل والفعاليات في المؤسسة ، فيجب أن تكون المعايير وطرق تقييم الأعمال والفعاليات أولًا مضبوطة وثانياً مقولولة لجميع أعضاء المؤسسة وثالثاً أن تكون ذات طرق لتقدير مناسب ومتنااسب.

المرحلة الثانية: متطلبة مراقبة الأعمال وتقديرها ومقاييسها . إن كانت المعايير مثلاً معيّنة حسب الربح والميزانية فتقدير الأعمال أيضاً يجري حسب المعايير النقدية .

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

9. أنواع المراقبة

يقول علاقه بند نفلاً عن داني و زملائه : أننا نستطيع أن نصنف جهاز مراقبة المؤسسة تحت ثلاثة عناوين رئيسية: المراقبة الإعلامية 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 تُطبق عن طريق اختيار الأفراد وتوظيفهم وتعيينهم في أعمال المؤسسة . وكثيراً ما يُراعي عند توظيف الأفراد اختبار معلوماتهم ومهاراتهم وملحوظة 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 تستخدم للثقة على تطابق العمليات والإجراءات مع الأهداف المخططة . الوسائل الرئيسية في هذه المراقبة ؛ الفعالية والرعاية والتعليم وكذلك يسمى بها البعض بالمراقبة المترآمة 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 يعلمهم مهارات إجراء الأعمال (8: 125) .

والمراقبة الإصلاحية . وهذا يتعلق بالمعلومات الناجحة عن النتائج النهائية للأعمال ويُستعمل هذا النوع من المراقبة للإصلاح . الإطلاع عن نتائج الأعمال في المؤسسة ومقارنتها بالمعايير شخص 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 كيورثي أن خصائص تيارات المراقبة الناقصة تجمع في ثلاثة 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 المشددة وتضع القيد على حرياتهم في العمل ، وأما الإهمال في المراقبة فتمثل الموظفين حرية العمل المفرطة .

عدم التناسق في المراقبة يمكن أن يجعل الموظفين متربدين ومتشكين في الأمور ، فعلى الإداريين أن يصمموا الخطوات الخاصة في نظام المراقبة لكي تصبح مثيرةً في سلوك المناسب للموظفين ولكي تكون سبباً في رقي المؤسسة طويلاً الأجل .

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

11. سمات تيارات المراقبة الكفؤة

يرى كيومرثي أن نظم المراقبة الكفؤة 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 باليراين الدقيقة، فإنهم سوف يقومون باتخاذ الإجراءات الخاطئة. فلتوفير المعلومات المناسبة من أجل عملية المراقبة فعلى الإداريين أن يهدوا الطريق إلى متابعة الأهداف المخططة. فمعلومات المراقبة لا بد أن تتوفر للإداريين بشكل مستمر و دائم لكي يتذدوا في ضؤئها قرارات مناسبة للمنظمة.

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

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

قابلية الوعي: النظم التي ليست بسهلة قابلة للإدراك لا قيمة لها، فعلى هذا يجب أن تكون المراقبة البسيطة بديل المراقبة الملتبسة. **تعين المواطن الاستراتيجية:** لا تستطيع الإدارة أن تراقب جميع الفعاليات في المؤسسة وإفالرigh الحاصل بسبب المراقبة لا يستطيع أن يبرر النفقات الاستهلاكية.

الالاحف على الموارد الاستثنائية: كما قلنا قبل قليل: ليس في مقدرة الإداريين مراقبة جميع الفعاليات في جميع الأماكن المناسبة لكي تجلب الانتباه إلى الموارد الاستثنائية (10: 256).

إجراء الخطوات الإصلاحية: نظام المراقبة الكفؤ لا يشير فقط إلى الردة عن المعايير، بل ومع ذلك يقترح الإصلاحات الضرورية أيضاً. يقول تيمبلر: ما هو الفريق وكيف يُنفذون الفعاليات؟ وإذا كانا 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 يتواجه السقوط والزلل في فعالities المؤسسة ، فعلى الإداريين أن يتعرّفوا على هذه الحقائق وأن يراقبوا أنشطة المؤسسة حتى يحرروا فعالities المؤسسة من الزلل والسقوط (12: 6).

مستويات المراقبة: يوزع كيومرثي سطوح المراقبة إلى ثلاثة سطوح؛ السطح الاستراتيجي والسطح الأسلوبى أو التنظيمي والسطح العملياتى:

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 طویل الأجل.

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

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

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 تسهل الانحرافات بسرعة.

مبدئياً، من الموضوعات بالغة الأهمية أن تضمّن أجهزة المراقبة متناسبة 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 التبيه وإما الترغيب وفي أغلب الأوقات ، المراقبون يمكثون عند مواضع الضعف والنقص ويتعامضون عن مواضع القوة والإيجابية. الموظفون في هذه الحالة يعتقدون شيئاً فشيئاً أن المراقبة معناها اكتشاف مواضع الضعف ومؤاخذتهم عند إجراء الأمور فمن أجل هذا ، يتشارعون من المراقبة ويقاومونها. فعلى الإداريين أن يعرّفوا المراقبة للموظفين بأنها وسيلة إصلاح الأمور في المؤسسة لا غير وأن يمكثوا عند مواضع الضعف والقوة معاً حتى لا يكون في المؤسسة نقص (4: 272).

عد 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 يُوفر للمؤولين والمصممين مجال الإصلاح في المؤسسة.

اختيار المقاييس والمعايير لا بد أن يكون واقعياً وعادلاً. ومن الأمور المهمة في اختيار المقاييس ، الدقة حتى يستفاد 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 تُنفي 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 والمتباشكة في المؤسسات الكبيرة ، لا يتحقق إلا من ضمن الجهاز المؤثر للمراقبة. يبدو أن إعمال المراقبة يهدّد الحرية الفردية في أرضية العمل ومع ذلك فإن النظر إلى هذه الحقيقة أن أنشطة المؤسسة راصدة لأهداف المؤسسة ، وسلوك الأفراد فيها خاضع للموازين واللوائح الموجودة في المؤسسة ، فمن أجل هذا فإن عملية المراقبة أمر بالغ الأهمية في المؤسسة لأنّه يُستعمل للإصلاح لا لوصف الأخطاء التي ارتكبها الموظفون. الهدف من إعمال المراقبة التحسين والتصحّح لا العقوبة والتوبّخ. من المفترض أن تكون المراقبة متباشكةً ومتناهيةً مع الجو السائد في المؤسسة وروح الموظفين وثقافتهم.

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

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

15. المراجع

1. أب السعيد بلوم ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة متوسطة - قسنطينة.
2. أحمد الحربي (2003)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض.
3. الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۱). مدیریت عمومی. چاپ چهل و پنجم. تهران: نشر نی.
4. رضائیان، علی. (۱۳۸۵). اصول مدیریت. چاپ هجدهم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
5. شریعتمداری، مهدی. (۱۳۹۱). اصول و مبانی مدیریت. چاپ چهارم. تهران: انتشارات کوهسار.
6. شمس، غلام رضا. (۱۳۹۶). مبانی و اصول مدیریت آموزشی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
7. علاقه بند، علی. (۱۳۹۳). مقدمات مدیریت آموزشی. چاپ دوم. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
8. علاقه بند، علی. (۱۳۹۴). مدیریت عمومی. چاپ بیست و هشتم. تهران: نشر روان.
9. فیضی، طاهره. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ پانزدهم. تهران: انتشارات پیام نور.
10. کیومرثی، فیروز. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. 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. Weihrich, Heinz, Koontz Harold. Managmement (A global Perspective). Tenth Edition. USA: McGraw-Hill 1999.