

بسم الله الرحمن الرحيم

# الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف ( دراسة تطبيقية )

د/ محمد نشوان الواكي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية المجتمع ببريدة  
جامعة القصيم

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة دور الرقابة الادارية في تحقيق الاهداف لقطاع الاعمال في القصيم والذي يمثل احد القطاعات الاساسية على مستوى المملكة العربية السعودية ،خاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى لرفع مساهمة منشآت القطاع الخاص في اجمالي الناتج المحلي للمملكة ، ولتحقيق هذا الغرض تم الاطلاع على اهم الدراسات النظرية ذات العلاقة بالموضوع ، والوقوف على بعض الدراسات السابقة التي تتشابه وتتقاطع مع موضوع الدراسة ، كما تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي ( SPSS ) لاستخلاص النتائج الإحصائية اللازمة للدراسة ، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق والى حد ما لأنظمة الرقابة الادارية ، والى عدم ممارسة الرقابة الادارية من خلال التقارير الادارية الشهرية وأن العلاقات الشخصية والضغوط الاجتماعية تؤثر وبشكل سلبي في الرقابة الإدارية ، كم تم ملاحظة عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية الدورية ، وعدم فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة في الرقابة الادارية .وكانت أبرز التوصيات تتلخص في ضرورة تفعيل دور الأنظمة الرقابية المستخدمة في قطاع الاعمال في القصيم ، ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات الادارية والاستفادة منه في مجال الرقابة الادارية ،بالإضافة الى تطوير الاساليب الرقابية المستخدمة في قطاع الاعمال ،ونشر ثقافة الوعي بين العاملين لتوضيح أهمية الرقابة الادارية من اجل تحسين مستوى الاداء وتحقيق الاهداف .

## Study Summary

The objective of the study is to know the role of administrative control in achieving the objectives of the business sector in Qassim, which is one of the main sectors in the Kingdom of Saudi Arabia, especially in view of the Kingdom's vision 2030, which seeks to increase the contribution of private sector enterprises in the Kingdom's gross domestic product, In order to achieve this purpose , the most important theoretical studies related to the subject were examined, and some previous studies that are similar and intersect with the subject of the study, The statistical program (SPSS) was also used to derive the statistical results needed for the study, The results of the study have been based on the fact that there is some application and to some extent of the administrative control systems, the lack of administrative control through the monthly administrative reports, and the personal relations and social pressures negatively affect the administrative control, Note the lack of interest in periodic control report, And the lack of effective means of communication used in administrative control, And the lack of effective means of communication used in administrative control, and the most prominent recommendations are the need to activate the role of regulatory systems used in the business sector in Qassim, And to keep abreast of the technological development in the field of administrative communication and benefit from it in the field of administrative control, in addition to developing the supervisory methods used in the business sector, and spreading the culture of awareness among the employees to clarify the importance of supervision in order to improve the level of performance and achieve goals.

## مقدمة :

تعد الرقابة الادارية من العناصر الأساسية للعملية الادارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة وهي تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة والمتصلة بعمل المنظمة ككل، ووظيفة الرقابة ذات علاقة وثيقة بباقي الوظائف الادارية الاخرى ووظيفة التخطيط على وجه الخصوص ، ويمكن النظر اليهما - التخطيط والرقابة- على انهما جناحي العملية الادارية ، لان وظيفة الرقابة هي الوظيفة المعنية بالتأكد من تحقيق الاهداف والغايات التي يسعى المشروع لتحقيقها، (القبيلات، ٢٠١٠، ص٢٠) ، وقد نظر للرقابة على أنها عملية الإشراف الدائم من سلطة ما بقصد كيفية تنفيذ الأعمال ، والتأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية أو بشرية داخل المنظمة تستخدم استخداما فعالا ووفقا للخطة الموضوعة . والرقابة الإدارية وفقا لهذا المفهوم هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالنتائج المحددة . وقد تطور مفهوم الرقابة ، فبعد أن كان ينظر إليها على أنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها وبالتالي مساعلة الموظف عن ذلك ، أصبح ينظر للرقابة على أنها أداة لتحسين الموظف الإداري ، وللحيلولة دون وقوعه في الخطأ وذلك من خلال وضوح الأهداف والمعايير وأساليب العمل الإدارية داخل المنظمة . ويمكن القول بوجود وجهتي نظر حول الرقابة:

**الاولى :** وهي التي تعكس وجهة النظر التقليدية والتي تركز على الرقابة كأداة تخويف واكراه واجبار للعاملين وعلى استخدام السلطة الرسمية للمديرين لتحقيق الاهداف المحددة، فالرقابة تهدف إلى التفتيش عن القصور ، وتخويف العاملين واستسلامهم لأوامر المستويات العليا وتنفيذها ، وهذه الرؤية تعكس احدى مشكلات الاتجاه الكلاسيكي والتي تتمثل في ضعف ثقة الادارة بموظفيها.

**وجهة النظر الثانية :** والتي تعرف بالرؤية الحديثة ، فإنها تنظر للرقابة باعتبارها اداة داعمة لكل من العاملين والمنظمة لتحقيق الاهداف التنظيمية ، فهي تركز على معرفة اوجه القصور والمشكلات التي تواجه العاملين اثناء تنفيذ الخطط ، ثم وضع الحلول المناسبة التي تساعد العاملين في حل المشكلات والتغلب على جوانب القصور ، ومن ثم دعم العاملين على تحقيق مستويات اعلى من الفعالية التنظيمية (محمود، ٢٠١١، ص٣٢٠).

## أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع الرقابة الإدارية ذاتها في منظمات الأعمال وما يعول عليها في تسديد الخطى نحو الصواب ، وكون الرقابة إحدى الوظائف الإدارية وهي من واجبات كل مدير وبأى مستوى من المستويات الإدارية ، وهي تواكب جميع مراحل النشاط الإداري المستمر ، فتبدأ من تحديد الأهداف والمعايير وتستمر طيلة العملية الإدارية ، ويحتل الميدان البحثي ( منشآت الاعمال في القصيم ) أهمية بالغة كونه يمثل احد القطاعات العاملة على مستوى المملكة العربية السعودية ، خاصة في ظل

رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تسعى لرفع مساهمة منشآت القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من ٢٠% الى ٣٠% عبر تطوير الانظمة واللوائح وتنمية الصادرات غير النفطية من خلال حزم تحفيزية مختلفة ، وهذا يتطلب الحاجة إلى العمل على تفعيل وتطوير النظام الرقابي على هذا القطاع والبحث عن سبل رفع كفاءة العمل الاداري وانجاز العمل الاداري بكفاءة وفي اسرع وقت ممكن ، وللتأكد من ان الاهداف المحددة تم انجازها وفق السياسات المرسومة وتزويد الادارات العليا بالمعلومات عما يجري على الواقع من اجل تجاوز الاخطاء والبحث عن سبل رفع كفاءة الجهاز الاداري وتحفيزه عن طريق ابراز الجوانب الايجابية في العمل ، وذلك من خلال ما يتوصل إليه الباحث من نتائج تفيد في وضع وتطوير نظام الرقابة .

### أهداف الدراسة :

يتمثل هدف الدراسة في العمل على وضع إطار فاعل ومتكامل لمرتكزات الرقابة على الأنشطة التي تمارس في قطاع الاعمال ، وإبراز طبيعة نشاط الرقابة الإدارية الفاعلة في تلك القطاعات ، باعتبار ذلك مرتكزا أساسيا لمعرفة الجوانب التي سيتم الرقابة عليها من جهة وتقديم خلفية واقعية للجهات المعنية التي تتولى مناقشة واعتماد الأساليب الرقابية المناسبة واعتمادها كبرامج عمل فاعلة في تلك المنشآت الهامة من جهة أخرى ، وكذلك اقتراح عدد من التوصيات الملائمة لتسهم في حل المشكلات التي قد تعاني منها بعض الجهات المعنية بالرقابة على قطاع الاعمال عموما، وعلى هذه المنشآت على وجه الخصوص .

### مشكلة الدراسة:

تعتبر أنشطة قطاع الاعمال لها دورا كبير ومؤثر في اقتصاد أي بلد مهما كانت مرحلة التطور التي يمر بها ، ولكي يعمل ذلك القطاع -قطاع الاعمال - بالكفاءة المطلوبة لابد للأنشطة الإدارية ومنها الرقابة من أن تقوم بواجباتها على الوجه الأكمل الذي يوصل تلك الجهود إلى غاياتها المطلوبة ، وللوصول لذلك لابد من العمل على حل المعضلات التي يواجهها هذا القطاع والتغلب عليها . ويمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتمحور حول كيفية العمل على تطوير أنظمة الرقابة الإدارية بشكل كفوء وفعال من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق عملية الرقابة في قطاع الاعمال.
- ما هي أوجه القصور في تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية في قطاع الاعمال
- ما هي أفضل الوسائل والأساليب اللازمة لتطوير عملية الرقابة والضبط في قطاع الاعمال.

## فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- هناك ضعف لدور وأثر الأجهزة الرقابية الفاعلة في قطاع الاعمال .
- عدم فاعلية أساليب ووسائل الرقابة المستخدمة في قطاع الاعمال.
- عدم تفاعل الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية في قطاع الاعمال .

## مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في قطاع الاعمال ممن يشغلون وظائف متنوعة مع التركيز على العاملين في الشؤون الإدارية ، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة ٥٦٣ فرد ، وقد استخدمت العينة الطبقية العشوائية في توزيع الاستبانات على عينة الدراسة ، حيث تم توزيع ٢١٠ استبانة على ثلاث منشآت (مصنع الوسائل لأنظمة الري ، الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية ،مصنع القصيم للأقمشة المحدودة ) باستخدام أسلوب التوزيع المباشر والجمع بالمناولة ، وتم استعادة ١٨٣ استبانة ، وعند التحليل استبعد ٧ استبانات لعدم اكتمالها وعدم صلاحيتها للتحليل ، فكان العدد المتبقي من الاستبانات الصالحة والمكتملة ١٧٦ استبانة ، وقد بلغت نسبة الاستجابة ٨٨% وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية ، والجدول رقم ( ١ ) التالي يظهر ذلك بشيء من الوضوح والتفصيل .

### جدول رقم ( ١ )

الاستبانات الموزعة في البنوك المستهدفة وتفصيلاتها

اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الفاقد	الغير صالح	الصالح
مصنع الوسائل لأنظمة الري	٦٧	٤	١	٦٢
الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية	٦٧	٨	٢	٥٧
مصنع القصيم للأقمشة المحدودة	٦٦	٥	٤	٥٧
المجموع	٢١٠	١٧	٧	١٧٦

## أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت هذه الأداة من جزأين اشتمل الجزء الأول منها على العوامل الديموغرافية للعينة بمتغيراتها المتنوعة من مستوى الوظيفة ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، مدة العمل في الموقع لحالي ، وكما يظهر في الجدول رقم ( ٢ ) .

بينما تضمن الجزء الثاني منها على أسئلة قدمت للعينة تغطي محاور الدراسة وفرضياتها ، وقد تضمنت الاستبانة على ثلاثا وثلاثين فقرة ، وطلب من العينة المستهدفة الإجابة على فقراتها ضمن مقياس ليكرت الخماسي : أتفق تماما ( ٥ ) ، أتفق ( ٤ ) ، غير متأكد ( ٣ ) ، لا أتفق ( ٢ ) ، لا أتفق نهائيا ( ١ )

### جدول رقم ( ٢ )

#### توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الوظيفة	مدير عام	٦	٤,٣
	رئيس قسم	٣٣	٢٠
	مستويات أخرى	١٣٥	٧٦,٦
العمر	٢٠ - ٣٥ سنة	٨٥	٤٨,٣
	٣٦ - ٤٥ سنة	٦٠	٣٤,١
	أكبر من ٤٥ سنة	٣١	١٧,٦
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	١٨	١٠,٢
	دبلوم	١٧	٩,٧
	بكالوريوس	١٠٦	٦٠,٢
	دبلوم عالي	١٩	١٠,٨
	ماجستير	١١	٦,٣
	دكتوراه	٥	٢,٨
سنوات الخدمة (الخبرة)	أقل من ٦ سنوات	٧٥	٤٢,٦
	٦ - ١٠	٣٩	٢٢,١
	١١ - ١٥	٣٦	٢٠,٥
	١٦ - ٢٠	١٩	١٠,٨
	أكثر من ٢٠ سنة	٧	٤
مدة العمل في المنصب الحالي	أقل من ٣ سنوات	١٠٧	٦٠,٨
	٣ - ٥	٥٢	٢٩,٥
	أكثر من ٦ سنوات	١٧	٩,٧

## صدق الأداة وثباتها :

يقصد بصدق الأداة ، قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الاستبانة لقياسها ، وعلى هذا الأساس تم عرض الاستبانة على عدد من الأكاديميين والمتخصصين في الدراسات الإدارية وضمن المجال العلمي والعملية للدراسة لمراجعة المتغيرات كافة ، وقدرة الفقرات على تغطية محاور الدراسة واشباعها ، وقد تم الاستفادة من المقترحات ، والتعديل بناء على ملاحظات وآراء المحكمين .

أما ثبات الأداة ، فيقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها ، وفي هذه الدراسة تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة ولقياس الاتساق الداخلي ، ويعد هذا المقياس جيدا وملئما إذا زادت قيمة كرونباخ ألفا عن ٦٠% وبالتالي تكون مقبولة ، وعند تطبيق هذا الاختبار على الدراسة وجد أن قيمة ألفا لجميع متغيرات الاستبانة تساوي ٨٥.٤ وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة المتعارف عليها .

## منهجية الدراسة والأسلوب الإحصائي :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت مناقشة بعضا من الآراء العلمية التي تطرق إليها كتاب الإدارة ومفكرهم ، واستعراض الآراء المختلفة في مجال الرقابة الإدارية ، من خلال المراجع العلمية التي أمكن الوقوف عليها ، كذلك تم الانتقال إلى التحليل الاستقرائي للدراسة العملية واختبار الفروض المتعلقة بجوانب الدراسة ، بهدف إبراز الجوانب الإيجابية فيها والعمل على تطويرها وبما يتلاءم وخصوصية العمل في قطاع الاعمال.

ولغرض استخلاص النتائج من البيانات التي جمعت ، تم الاستعانة بالحاسب الآلي عبر البرنامج الإحصائي ( spss ) لاستخلاص النتائج الإحصائية التالية : التوزيع التكراري ، النسب المئوية ، كاي تربيع ، مستوى الدلالة ، الانحراف المعياري ، وكان المتغير المستقل في دراستنا هو المنشآت محل الدراسة ، أما المتغيرات التابعة فهي آراء الأفراد من عينة الدراسة .

## حدود الدراسة :

**الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على بعض مؤسسات وشركات قطاع الاعمال في القصيم (مصنع الوسائل لأنظمة الري ، الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية ،مصنع القصيم للأقمشة المحدودة ) في مدينة بريدة والتي تعتبر مركز محافظة القصيم .

**الحدود الزمانية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠١٧-٢٠١٨ .

## الدراسات السابقة :

حاول الباحث الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة القريبة من هذه الدراسة والتي أمكن الوقوف عليها والاستفادة مما استعرضته وأوصت به ، وكانت أهم ما يذكر من تلك الدراسات هي الآتي :

- **دراسة محمد (٢٠١٥)** بعنوان " الرقابة الادارية واثرها على الاداء "دراسة حالة، هيئة الموانئ البحرية في السودان ، تهدف الدراسة الى معرفة اسباب القصور في اداء القوى البشرية والمعدات التي يؤدي بها العمل وتحديد الصعوبات التي تواجه الادرة في عملية الرقابة، ولقد توصلت الدراسة الى ان الكوادر الادارية مؤهلة علميا ومدربة تدريبيا عمليا مع وجود ادوات وآلية للرقابة ، كما انه لا يوجد تساهل في عملية تطبيق الرقابة الادارية ، وقد تبين ان القصور لا يعود سببه لعدم كفاءة النظام الرقابي وانما يعود الى عدم توفر الرضى الوظيفي لدى العاملين بسبب حرمانهم من الترقيات وشعور العاملين بعدم المساواة بصرف المكافآت وفرص التدريب الخارجي، ولقد اوصت الدراسة بضرورة تحقيق مبدأ المساواة بين العاملين في المكافآت وفرص التدريب والترقيات واجراء تنقلات بين الاقسام المختلفة لإكساب العاملين مزيد من المعارف والخبرات المختلفة .
- **دراسة عمر،(٢٠١٤)** ، في الاردن بعنوان "اثر نظم الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية " ، دراسة ميدانية في مستشفى البشير ، هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشير بعمان ، حيث اظهرت نتائج الدراسة ودود انحرافات سلبية في نظم الرقابة المطبقة في المستشفى ونظام الحوافز ونظام تقييم الاداء ونظام الرواتب ، بالإضافة لضعف الادوات الرقابية الموجودة بالمستشفى ، الدراسة الى ضرورة تطوير نظام رقابي حديث لتحقيق مستوى عالي من الجودة في الخدمات والاستفادة من التقدم التكنولوجي ، كما اوصت ببناء ثقة تنظيمية مؤسسية لإكساب العاملين القيم والعادات السلوكية الحميدة لكي تعمل كأدوات رقابية ذاتية على ادائهم وتطبيق نظام السمعة في تقييم اداء العاملين.
- **دراسة حافظ،(٢٠١٤)**، في الجزائر بعنوان " تأثير الرقابة الادارية على تقييم اداء العاملين " دراسة حالة ، مديرية الصيانة بسكرة ، تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على الرقابة الادارية وتقييم العاملين والسعي لتحديد العلاقة بين الرقابة الادارية واداء العاملين ومعرفة وفهم واقع الرقابة الادارية بمديرية الصيانة بسكرة . وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الرقابة الادارية وتقييم اداء العاملين كما ان الرقابة الادارية تساعد على مراقبة المنظمة ومتابعة اداء العاملين من خلال تقييم المشرفين لقدرات العاملين وكفاءتهم مما يؤدي الى زيادة اداء وتحقيق اهداف المنظمة .

- دراسة العرموطي، (٢٠١٣) ، بعنوان " مدى فاعلية الرقابة الداخلي في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن" هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن لأنظمة الرقابة الداخلية على هذه المنشآت ، واطهرت نتائج الدراسة ان هذه المنشآت تواجه معوقات لتطبيق الرقابة الداخلية بفاعلية تمثلت بضعف انظمة الرقابة الداخلية المطبقة فيها ، وعدم التزام هذه المنشآت بتطبيق انظمة الرقابة الداخلية بفاعلية ، وهذا ادى الى انحراف اداء العاملين وتعرض هذه المنشآت للخسائر المستقبلية ، واوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات الرقابية والتشريعية بتطوير التشريعات والقوانين التي من شأنها ان تزيد من التزام هذه المنشآت بتطبيق انظمة الرقابة الداخلية بفاعلية .

- دراسة العتيبي (٢٠١١) ، بعنوان "دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الاداء الاداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب في منطقة الرياض ،هدفت الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الاداء الاداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب في منطقة الرياض ،حيث اظهرت النتائج لصعوبات تواجه تطبيق الرقابة الداخلية على أداء العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، مما ادى الى تراجع في اداء العاملين ، بالإضافة الى ضعف التدريب للرؤساء في مجال الرقابة . واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنتائج التقارير الرقابية في الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، وتوفير كوادر إدارية تساعد القيادات في عملية الرقابة الداخلية في الرئاسة العامة لرعاية الشباب، والاهتمام بوضع معايير للأداء لجميع الوظائف في الرئاسة العامة لرعاية الشباب ، وزيادة فرص التدريب في مجال الرقابة الداخلية للرؤساء في الرئاسة العامة لرعاية الشباب.

- دراسة نوريوسويتشي (٢٠١٢) بعنوان "دور الادارة الوسطى والرقابة الادارية في الرعاية الصحية" هدفت الدراسة الى التعرف على دور الادارة الوسطى في تطبيق الرقابة الادارية في المنشآت الصحية ،حيث اظهرت نتائج الدراسة الى ان اشتراك الادارة الوسطى في الرقابة له دور ايجابي في التأثير على العاملين مما يقلل الصراع بين العاملين والمنظمة ، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويساعد الى خلق التفاعل بين العاملين والمنظمة ومعرفة احتياجات العاملين والتي يصعب على الادارة العليا معرفتها ،واوصت الدراسة بضرورة اشتراك الادارة الوسطى بتطبيق الرقابة الادارية للحفاظ على جودة عالية في الخدمات ولتحقيق السيطرة على النشطة المختلفة بين المستويات الادارية المختلفة .

- دراسة تشيه (٢٠٠٧) ، بعنوان " ادارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية واداء الشركات" هدفت الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الداخلية في تعزيز وتفعيل اداء

الشركات وفي تقليل المخاطر التي تتعرض لها ، حيث اظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في اداء العاملين وضعف لدى الشركات التي تفتقر الى انظمة الرقابة الداخلية وهذا يؤدي الى حدوث خسائر ومخاطر مستقبلية ، واوصت الدراسة بضرورة وجود نظام رقابي سليم داخل الشركات يعتمد على تحليل لكل المخاطر من اجل تحسين الاداء وعدم تعرض هذه المنشآت لأي مخاطر مستقبلية .

### الإطار النظري للدراسة :

تعتبر الرقابة الادارية الوظيفة النهائية في سلسلة الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم، التوجيه ،الرقابة )، وموقع وظيفة الرقابة بين الوظائف الادارية له دلالة معينة وهي ان هذه الوظيفة الادارية ليست منفصلة عن الوظائف الادارية الاخرى بل هي جزءا يكتمل به الاداء الاداري في المنشآت والشركات وغيرها،(عباس، ٢٠٠٨، ص١٩)،

والرقابة هي الخطوة الأخيرة بين مراحل العمل الأساسي للمدير ، بل تعد الرقابة من المهام الرئيسية للقيادة الإدارية ، فعن طريقها تستطيع الإدارة إنجاز أهدافها وقياس درجة كفاءة جهازها الإداري من حيث استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق جهود الوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق هذه الأهداف .

وتعتبر الرقابة من الوظائف الحيوية في الدول الحديثة التي تعطي كل الاهتمام ، فالرقابة لا تمارس في هذه الدول بعد أن تقوم الإدارة بممارسة وظائف الإدارة ، كالتخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، واتخاذ القرارات ، حيث تتطلب الرقابة وجود نظام إداري قائم يمارس أنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف ضمن القوانين والأنظمة ، مع ضرورة توفر بناء تنظيمي يوضح الوظائف والعلاقة والمستويات والواجبات والمسؤوليات ، وكذلك العلاقة بينها وبين المستويات والواجبات الأخرى ، ونتيجة لأهمية ودور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية فقد تناولها الباحثون والدارسون لتحديد مفاهيمها ومعانيها .

### **مفهوم العملية الرقابية**

تمثل الرقابة الادارية تلك العملية المنظمة المتعلقة بالتحقق والتأكد من اتمام الانشطة والالتزام بالأعمال التي سبق التخطيط لها في المنشأة ، ويعتبر هنري فايول (Henry Fayol) من اوائل علماء الادارة الذين وصف وظيفة الرقابة بانها " التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي أخذت ، والأوامر التي أعطيت ، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى " (حريم ، ٢٠١٤ ، ص٣٠١ ) ، واقترح الكتاب العديد من التعاريف تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها ، فالرقابة هي " عملية المحافظة على الامتثال للنظام "

( Ivancevich,1999,p390)

ويرى محمود بان الرقابة هي " تلك الوظيفة الادارية المسؤولة عن التأكد من جعل الاشياء تحدث كما خطط لها" (محمود ، ٢٠١١، ص ٣٢١) ، وقد عرف Coutler,Robbhns الرقابة بانها "عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها " ( Robbins ,1999 ,P554 )

وهناك مفهوم حديث نسبيا يجدر التطرق إليه في هذا المجال وهو مفهوم الرقابة بالاستثناء وبناء على هذا الأسلوب يتم مراجعة الأخطاء أو الانحرافات المهمة فقط ، والتغاضي عن تلك الأخطاء البسيطة تسهيلا لعملية الرقابة ، وللتقليل من كمية التفاصيل الواردة في التقارير الإدارية ( السنفي والعريفي ، ٢٠٠٤ ، ص ٢١٦ ) .

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الرقابة تتضمن وجود أهداف محددة حتى تكون وسيلة يستطيع بواسطتها المدير أو المسئول أن يتأكد من أن مرؤوسيه قد أنجزوا أعمالهم بالشكل المرسوم والمطلوب ، كما أن الرقابة لا تستطيع العمل دون أن تكون هناك خطط وسياسات وإجراءات واضحة متكاملة ، وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتائج العمل تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعية فلا بد من أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة (عباس ، ٢٠٠٥ ، ص ١٩٢) .

يلاحظ مما سبق من التعاريف ان هناك قواسم عديدة ومشاركة منها : لابد من وجود هدف للرقابة ووضوح هذا الهدف ، لابد من وضع معايير ومقاييس رقابية مناسبة ، لابد من قياس الأداء الفعلي قي ضوء المعايير ، لابد من معرفة العوائق وإزالتها ، لابد من معرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها .

### أغراض واهداف الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية أغراض تسعى إلى تحقيقها كونها الأداة الصحية للتأكد من حسن سير العمليات الإدارية ، فهي ضرورية لأن الانحرافات والإهمال الإداري داخل الأجهزة الإدارية يؤديان إلى عرقلة التنمية وتجاوز الأخطاء والسلبيات ، لذلك تهدف الرقابة الإدارية لتحقيق الأغراض التالية : (الطراونة ، ٢٠١١ ، ص ٢٥)

- ١- اكتشاف الأخطاء ومعالجتها فور وقوعها .
- ٢- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية .
- ٣- التأكد من تنفيذ القوانين واحترام قرارات السلطة المخولة في المنظمة .
- ٤- التعرف على مشاكل ومعوقات العمل الإداري .
- ٥- التأكد من حسن سير العمل وتنظيمه .

وقد اكد ( Stephen p,mary,2009,p414 ) ان للرقابة دور كبير في حماية المنشأة وممتلكاتها من المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها ، كما تساعد العاملين في الحصول على معلومات عن ادائهم مما يمنع تكرار الاخطاء في العمل .

## مراحل الرقابة الادارية :

للمعملية الرقابية مراحل وخطوات لابد للقائمين عليها من تتبعها بحسب تسلسلها حتى تصل لأغراضها المستهدفة ، وهذه المراحل تتلخص فيما يلي :

**المرحلة الأولى : بناء المعايير:** وهي تمثل النتائج المطلوبة ، والمعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية يتم وضعها لتساعد على إجراء عملية الرقابة ، ويجب أن يكون المعيار مناسباً للقياس وموضوعياً ومرناً ، وإن كان غير ذلك فقد تؤدي العملية الرقابية المتبعة للتشويش والفوضى ويعثرة الجهود وعدم الوصول للأهداف ، ومن بين المعايير المستخدمة في منظمات الاعمال :الاهداف والسياسات ، الموازنات التخطيطية ، النسب المالية ، المؤشرات الانتاجية ، التكاليف المعيارية .

**المرحلة الثانية : قياس الأداء :** وهذا الأداء هو ما تم إنجازه من أعمال ، وتقييمها بطريقة موضوعية وعادلة بحسب طبيعة كل نشاط ، وذلك لتقرير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير أم لا ، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة إن كان ذلك ممكناً وموضوعياً .

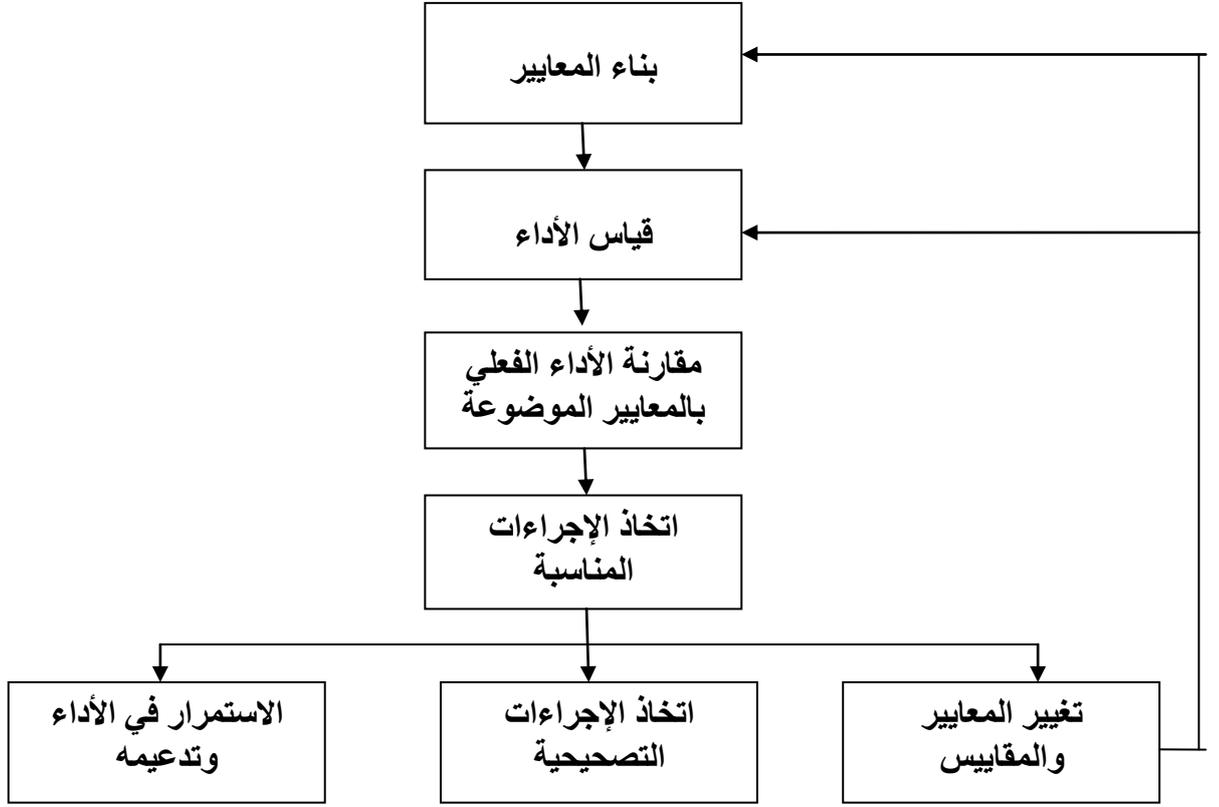
**المرحلة الثالثة : مقارنة الأداء بالمعايير:** وتتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية المعدة للقياس ، وهنا قد نكون أمام عدة حالات هي :

- توافق الأداء الفعلي مع المعيار ، أي عدم وجود انحراف .
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار .
- أن يكون الأداء سلبياً ، وهذا يعني وجود خلل ما ويتطلب معالجة.

**المرحلة الرابعة : اتخاذ الاجراءات المناسبة:**وهي تتضمن تحليل الانحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير للوقوف على اسباب الانحرافات والعمل على معالجتها وتصحيحها، وقد تكون الأسباب مردها إلى المنفذين ، أو إلى المعيار المستخدم للقياس ، أو إلى ظروف أخرى لا علاقة لها بالمعيار أو العاملين ، أو إلى أسباب مشتركة تتمثل في المعايير والعاملين والظروف المحيطة (عواد ٢٠١٢ ، ٤٧٠-٤٨٥) .

وفي كل الحالات والأحوال فإن العمل الرقابي هو شأن إداري منظم ومخطط ، وهو يمر بمراحل متتابعة ومتتالية لابد للقائمين عليه من تفهمها واستيعابها بالشكل المطلوب حتى تؤدي هذه العملية ثمارها و إلا أضحت مضيعة للوقت ومعيقة للعمل .

## مراحل الرقابة الادارية



عواد، ٢٠١٢، ص ٤٦٩

### فوائد الرقابة واستخداماتها

- يمكن استعراض اهم فوائد واستخدامات الرقابة الإدارية ، وتتمثل في :
- ١- تتميط الاداء وزيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات .
  - ٢- المحافظة على موجودات المنظمة وتقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقة او الهدر وسوء الاستخدام .
  - ٣- تتميط الجودة وتلبية احتياجات مصممي المنتجات في المنظمة .
  - ٤- تقييد السلطة من خلال وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة اعلى .
  - ٥- قياس الاداء اثناء تنفيذ العمل من خلا وضع اساليب لقياس الاداء .
  - ٦- تأثير الرقابة الإيجابي على دافعية العاملين من خلال برامج الحوافز وتقاسم الارباح وربطها بالأداء.
  - ٧- مراقبة عمليات التخطيط عبر اساليب تنبؤات الانتاج والمبيعات (حريم، ٢٠١٤، ص٣٠٥-

(٣٠٦

## أساليب الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية عدة أساليب يتم من خلالها تطبيق الرقابة ، وهذه الأساليب تتمثل في :

١- **التقارير الإدارية** : وهي تعتبر من أكثر الأساليب فعالية بسبب إعطائها صورة واضحة عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءتها وتطابقها مع الخطط المرسومة ، إضافة إلى دقتها وتحقيقها للتنسيق بين الإدارات والأقسام ، وتعتمد كفاءتها على لغتها السليمة وتعابيرها الإنشائية وإتباعها القواعد العلمية المتبعة في كتابة التقارير ، كما يعزز فاعلية التقارير ما تتضمنه من بيانات ومعلومات إحصائية تحليلية صحيحة ( اللوزي ، ٢٠٠٢ ، ص ١٩٢ ).

٢- **الملاحظة والتفتيش** : يعتمد هذا الأسلوب على قدرات المشرفين الإداريين في ملاحظة المرؤوسين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ، وأيضا ملاحظة الطرق والأساليب والنتائج التي يتوصل إليها المرؤوسون أثناء سير العمل ، كما يتضمن هذا الأسلوب إضافة إلى الملاحظة القيام بعمليات فحص وسلامة الإجراءات الإدارية ، من الناحيتين الشكلية والموضوعية ، وهنا يأتي دور عمليات التفتيش من خلال فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير الرسمية ، وأحيانا يكون الأسلوب المتبع في إجراءات التفتيش فجائيا أو مخططا له (عباس ، ٢٠٠٨ ، ص٨٦).

## انواع الرقابة الادارية :

هناك انواع مختلفة ومتنوعة من الرقابة يمكن للإدارة استخدامها ، وهي كما يلي :

- ١- **توقيت تطبيق وممارسة الرقابة** : وتصنف على هذا الاساس الى :
  - رقابة وقائية (سابقة) : وتهدف الى منع أي انحرافات يمكن ان تحدث في تنفيذ خطة المنشأة ، فهي تنظم ونضبط جودة وكمية الموارد قبل تحويلها إلى مخرجات.
  - الرقابة المتزامنة ( الانية ) : ويطلق عليها بالعلاجية ، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان تحقيق الاهداف المعتمدة ، وهي موجه لمراقبة عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات .
  - الرقابة اللاحقة :وهي تتم بعدا تمام العمل ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا وهي تركز على المخرجات
  - الرقابة المزدوجة : وهي تجمع بين الانواع الثلاثة السابقة ، (محمود ، ٢٠١١ ، ص٣٣٠) .
- ٢- **من حيث مصدر الرقابة** : وتصنف الى :
  - الرقابة الداخلية : تسمى بالمراجعة الداخلية بحيث يقوم كل مدير او رئيس بمراقبة أنشطة وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها .
  - الرقابة الخارجية: وتقوم جهة من خارج المنشأة بتقييم ومراجعة عمليات المنشأة ومستوى ادائها .
- ٣- **الرقابة من حيث مدى تكرارها وانتظامها** : وتصنف الى :

- رقابة دورية
- رقابة مفاجئة او عرضية .
- رقابة مستمرة .

### جدول رقم ( ١ ) انواع وأصناف الرقابة الادارية

التقسيم	الأساس
١- الرقابة السابقة ( وقائية/ إيجابية ) . ٢- الرقابة الجارية ( أثناء التنفيذ ) . ٣- الرقابة اللاحقة ( بعد التنفيذ ) . ٤- نظام الرقابة المتعددة .	الزمن
١- الرقابة الداخلية ( قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة ) . ٢- الرقابة الخارجية ( رقابة من جهة خارجية ) .	الجهة التي تقوم بها
١- الرقابة المفاجئة . ٢- الرقابة الدورية . ٣- الرقابة المستمرة .	التنظيم الرقابي

### الرقابة الإدارية والفكر الإداري المعاصر

ظهور الأنماط الإدارية الجديدة نتيجة للتحويلات والتغيرات والانفتاح العالمي يتطلب من الإدارة العامة ضرورة العمل على تطوير نفسها بنفسها لمواكبة هذه التحويلات والثورات التكنولوجية والمعلوماتية الجديدة ، ونتيجة لأهمية ذلك لا بد من البحث في المواضيع الجديدة ، ومعرفة دور الرقابة الإدارية في مواجهة هذه التحويلات وأبرز هذه التحويلات تتمثل فيما يلي :

#### ١- الرقابة والخصخصة

إن لهذا المفهوم الجديد في إدارة النشاطات معنى آخر ودورا نشيطا في تفعيل العملية الرقابية ، فمن حيث المعنى تعني الخصخصة تنشيط دور القطاع الخاص وتوسيعه حتى يغطي معظم النشاطات الاقتصادية ، فتفعيل دور هذا القطاع يعني زيادة الأنشطة الرقابية على المشروعات ومحاولة تصحيح الانحرافات ومعالجة التخلف الإداري وتحسين كفاءة المؤسسات الإنتاجية .

فهذا المفهوم يعمل على منح الإدارة قدرا أكبر من حرية الحركة في ممارسة العمليات الإدارية والابتعاد عن المركزية والبيروقراطية والروتين ، إضافة إلى العمل على توفير أنظمة رقابية جيدة

ومساءلة جادة ، كما تسمح الخصخصة بإقامة هيئات رقابية تمارس عملها على التنظيمات الإدارية وتحدد شكل الأجهزة الرقابية لكي يتلاءم مع طبيعة نشاط التنظيمات .

## ٢- الرقابة والشفافية

إن مفهوم الشفافية وطبيعتها في العمل الإداري يشير إلى الوضوح والصراحة والالتزام وسهولة الإجراءات والابتعاد عن ممارسة الأنماط الإدارية التقليدية ، فشفافية العمل الإداري تعني العمل على الحد من الفساد ، وشفافية القوانين والأنظمة تعني الوضوح والبساطة والسهولة ، فالشفافية في العمل هي التطوير والتنمية ، لأنها تساعد على وجود نظام رقابي فعال يمارس نشاطه للتأكد من صحة الإجراءات الإدارية المطبقة ، ويترتب على ضعف الشفافية ترهل وفساد إداري وتراجع تنظيمي ، وغالبا ما تفرض الشفافية على الرقابة الإدارية إتباع الأسس التالية :

- العمل على تثقيف وتوعية الموظف والمواطن .
- الاهتمام بالأفراد المتميزين وإبراز حالات النجاح والإبداع ، وكذلك إبراز حالات التراجع حتى يتم الابتعاد عن هذه المواقف .
- تقييم أداء جميع العاملين .
- اعتماد المعايير العلمية في أسس اختيار العاملين .
- التأكيد على الرقابة والمساءلة .
- جعل الترقيات مبنية على أساس الكفاءة .
- توفير آلية واضحة وسهلة للموظف للشكوى والتظلم .
- تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعينة بالرقابة والإدارة .
- تعظيم دور ديوان الخدمة المدنية وديوان المحاسبة . ( زيارة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٢ )

## خصائص النظام الرقابي الفعال :

لكي يحقق نظام الرقابة دوره في تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بكفاءة فانه لابد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه ، ومنها :

- ١- ملاءمة النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط : لا يتحقق نجاح اي نظام للرقابة الا اذا اتسم بملاءمته مع طبيعة الانشطة التي تؤديها المنشأة وانسجامه مع حجمها .
- ٢- ان يكون النظام الرقابي مرنا : أي ان يتسم النظام الرقابي بمرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الداخلية والبيئية المحيطة بالمنشأة .
- ٣- ان يتسم النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم : من قبل جميع المسؤولين عن تطبيق هذا النظام ، وقبول الأفراد له ومواصلة العمل بمقتضاه .

- ٤- السرعة في اكتشاف الانحراف : السرعة في التنبؤ بالانحرافات واكتشافها قبل وقوعها تؤدي الى تسهيل وتذليل المشكلات والعقبات وبالتالي تقليل التكاليف .(الشماع وحمود ، ٢٠٠٥ ، ص٣٢٣)
- ٥- ان يكون النظام الرقابي اقتصاديا : تظهر فاعلية النظام الرقابي ، من خلال الاقتصاد في التكلفة ، بحيث تكون المردودات المتحققة أكبر من تكاليف نظام الرقابة .
- ٦- ان يتسم النظام الرقابي بالموضوعية : أي يؤسس على احكام واقعية وموضوعية بحيث تكون المقاييس والمعايير كمية ونوعية قدر المستطاع وتتوافر فيها الدقة العملية والملائمة للعملية .
- ٧- ان يكون النظام الرقابي صحيحيا وليس عقابيا فقط : الرقابة ليست لتصيد اخطاء العاملين وانزال العقاب ، بل هي اداة للمساعدة وتحسين مستوى اداء العاملين ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين .
- ٨- ان تتولى الرقابة عناصر امينة واعية : أي تتصف بالثقة والامانة ، وان تكون هذه العناصر مدركة للمهمة المكلفة بها . ( عواد ، ٢٠١٢ ، ٤٩١ ) .

### العنصر الإنساني في الرقابة

يرى العديد من مفكري الإدارة أن الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو أحداث تغيير في سلوك الأفراد العاملين في المشروع ، فقد نظرنا فيما سبق من الأفكار لعملية الرقابة بصورة ميكانيكية مجردة من المشاعر والتفاعلات الإنسانية رغم أهمية العنصر الإنساني في جميع النشاطات الاقتصادية ، وقد وجد الباحثون إن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها ، كشعور الفرد اتجاه المشروع ، وشعوره تجاه رئيسه المباشر ، وشعوره تجاه زملائه ، وشعوره تجاه نظام الأجور والمزايا المضافة ، والخدمات المتوفرة ونظام التقاعد .. وغيرها . فالإنسان الموظف أو العامل مثلا لا يترك عمله في الغالب لتضارب بسيط بين أهدافه الخاصة وأحد الظروف الراهنة ، أما إذا تكالبت ضده ظروف العمل بأكملها ( أو أكثرها ) فإنه عندئذ يحاول التخلص والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون فيها ظروف العمل أكثر ملائمة لوضعه وتطلعاته وطموحاته .

وقد رأى نيومان وسمر أن هناك عددا من الأسباب قد تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة في بعض المنشآت ( عباس ، ٢٠٠٥ ، ص ٢١٠ ) وأهم هذه العوامل ما يلي :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع .
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز المطلوبة .
- عدم الثقة بصحة المقاييس المعتمدة .
- الضغط من مصادر غير شرعية .
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية .

ولابد من الإشارة إلى هناك أسبابا عديدة قد تدفع الفرد العامل في بعض المنظمات إلى استنكار الرقابة وعدم تعاونه معها ، إلا أن واقع الحياة العملية ليس بالصورة السوداوية التي قد تتكون في ذهن البعض ، فالإدارة الواعية والنشطة والمديرة يجب أن لا تقف مكتوفة الأيدي أمام المناوءات المختلفة لسلطاتها ، بل يجب عليها إزالة المعوقات واستتباط الحلول وابتكار كل الوسائل التي تضمن تعاون الجميع ، للتغلب على كل المعوقات والوصول إلى الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية ممكنة . ( صاحب ، ٢٠٠٢ ، ص ٩٣ )

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات :

فيما يلي عرضا للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة ، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية وفقا لأسئلة الدراسة ومتغيراتها ، لم يظهر من خلال التفريغ الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية أي دلالة تذكر حول توجه العينة لأي من المتغيرات المتعلقة بالوظيفة أو العمر أو المستوى التعليمي ، أو بقية المتغيرات الأخرى في المنشآت الثلاثة موضع الدراسة .

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تقول: أن هناك ضعف لدور وأثر الأجهزة الرقابية الإدارية الفاعلة في قطاع الاعمال ، الجدول رقم ( ٢ ) يبين توجه عينة الدراسة وآرائها حول المتغيرات التي تغطي الفرضية الأولى .

جدول رقم ( ٢ )

الوسط الحسابي	لا أتفق نهائيا		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماما		مقياس الإجابة المتغيرات
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.5	١٤.٣	٢٥	٩.٦	١٧	١٥.٩	٢٨	٣٢.٤	٥٧	٢٧.٨	٤٩	أشعر بمتابعة رؤسائي لأعمالي وواجباتي.
3.38	١٦.٥	٢٩	١٥.٩	٢٨	١٢.٥	٢٢	٢٣.٣	٤١	٣١.٨	٥٦	هناك متابعات دورية للعمل من قبل الإدارة
3.16	٨.٥	١٥	٣٣	٥٨	١٠.٢	١٨	٣٠.١	٥٣	١٨.٢	٣٢	أقوم بمتابعة المرؤوسين وفق جدول منظم مسبقا.
3.88	٤.٥	٨	٧.٤	١٣	١٠.٨	١٩	٢١	٣٧	٥٠.٧	٨٩	أعمل على استشارة رؤسائي إذا دعت الحاجة.
3.24	١٩.٣	٣٤	١٦.٥	٢٩	٧.٤	١٣	٢٦.١	٤٦	٢٩	٥١	الأعمال التي أقوم بها مرسومة بدقة وعناية.
4.02	-	-	١٨.٢	٣٢	٨.٥	١٥	٢٦.٧	٤٧	٤٦.٦	٨٢	أرى أن أنظمة المتابعة تساعد على سلامة العمل
3.24	٢.٨	٥	٢٦.١	٤٦	٣١.٣	٥٥	٢٣.٩	٤٢	١٦	٢٨	أشعر بحاجة لإعادة النظر بالأنظمة الرقابية المتبعة.
3.8	٤.٧	١٣	٩.٧	١٧	١١.٤	٢٠	٣٩.٢	٦٩	٣٢.٤	٥٧	أشعر بوجود خطط تتسجم مع سير العمل وأهدافه.
3.95	٦.٣	١١	٥.١	٩	١٨.٢	٣٢	٣٠.٧	٥٤	٤٠.٣	٧١	التعليمات التي أنلقاها واضحة ومنسجمة مع واجباتي.
3.08	٥.٧	١٠	٣٣	٥٨	٢٥	٤٤	٢٠.٥	٣٦	١٦	٢٨	أشعر بالتضايق من متابعة رؤسائي لأعمالي اليومية.
3.78	٤.٥	٨	٩.١	١٦	٢٤.٥	٤٣	٢٧.٣	٤٨	٣٤.٧	٦١	أرى أن توجيهات الرؤساء تساعد على إنجاز أفضل

فقد بلغ مستوى الدلالة لكاي تربيع ( ٣٥١.٠٢١ ) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( ٠.٠٠١ ) وتبين أن معظم أفراد العينة غير موافقين على ما طرح بأن الأنظمة الرقابية المتبعة في هذه المنشآت ينتابها الضعف ، حيث بلغت النسبة الراضية لذلك ٥٩% بينما أيده ٤١ % ، وهذا يشير إلى أن الرقابة الإدارية تؤدي دورها الى حد ما ، لكن تحتاج إلى تفعيل أكبر رغم وجودها وإقرارها وذلك باللجوء إلى تنشيط لأدوار المراقب الداخلي ، وإعادة توزيع الكادر الوظيفي بشكل أكثر فاعلية ، وإعادة النظر بأسلوب العمل بالتقارير الرقابية الدورية ، ووضع معايير أكثر وضوحا وإقناعا بالدور الرقابي المطلوب . وهذا ما يؤكد رفض صحة الفرضية الأولى القائل : أن هناك ضعفا لدور وأثر الأجهزة الرقابية الإدارية الفاعلة في قطاع الاعمال.

اما الفرضية الثانية والتي تقول : " يلاحظ عدم فاعلية أساليب ووسائل الرقابة المستخدمة في قطاع الاعمال " ، يظهر من الجدول رقم ( ٣ ) أهم الفقرات التي تناولت هذا المحور والذي يجيب على الفرضية :

جدول رقم ( ٣ )

الوسط الحسابي	لأنتفق نهائيا		لا أنتفق		غير متأكد		أنتفق		أنتفق تماما		مقياس الإجابة المتغيرات
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2.95	١٥.٩	٢٨	٣٢.٤	٥٧	١٤.٢	٢٥	١٥.٩	٢٨	٢١.٦	٣٨	تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية
2.79	٢٦.١	٤٦	١٨.٨	٣٣	٣٣.٥	٥٩	٥.١	٩	١٦.٥	٢٩	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة العمل
2.49	٣٠.٧	٥٤	٤٥.٦	٤٦	١٥.٣	٢٧	١٩.٣	٣٤	٨.٥	١٥	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاتصالات
2.68	٢٢.٧	٤٠	٢٣.٣	٤١	٢٧.٣	٤٨	١٥.٩	٢٨	١٠.٨	١٩	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية
3.33	٢٩.٥	٥٢	١٤.٨	٢٦	٢٢.٧	٤٠	١٨.٢	٣٢	١٤.٥	٢٦	تمارس الرقابة الإدارية من خلال المعايشة الميدانية
4.47	-	-	-	-	٧.٤	١٣	٣٨.١	٦٧	٥٤.٥	٩٦	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة السجلات .
3.13	١٧.٥	٣٠	٢٢.٧	٤٠	١٠.٨	١٩	٢٩.٥	٥٢	١٩.٩	٣٥	تمارس الرقابة الادارية من خلال تنفيذ بنودالموازنة
3.23	١٧.٥	٣٠	١٥.٩	٢٨	١٩.٣	٣٤	٢٢.٢	٣٩	٢٥.٦	٤٥	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج
2.39	٣٤.٧	٦١	٢٥.٦	٤٥	١٤.٢	٢٥	١٦.٥	٢٩	٦.١	١٦	تمارس الرقابة الادارية من خلال الرقابة الذاتية
3.2	١٥.٦	٢٨	٢٠.٥	٣٦	١٤.٢	٢٥	٢٦.١	٤٦	٢٣.٣	٤١	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة ملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم
2.58	٢٢.٢	٣٩	٢١.٦	٣٨	٣٧	٦٥	١٤.٢	٢٥	٥.١	٩	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الحفاظ على المعدات وصيانتها

وتبين أن قيمة كاي تربيع ( ٤٥٦.٧٤ ) عند مستوى دلالة ( ٠.٠٠١ ) ، حيث تبين بعد العودة إلى فقرات المحور التي تشمل الأسئلة الخاصة بالفرضية ، أن ٦٤ % من العينة يؤيد بأن اساليب ووسائل الرقابة الادارية المتبعة والمستخدمه في قطاع الاعمال في منطقة القصيم لازال ضعيفا ودون المستوى المطلوب ، في حين أوضح ٣٦ % من افراد العينة أن اساليب ووسائل الرقابة الادارية المتبعة في قطاع الاعمال في منطقة القصيم معقولة وتقوم بواجباتها كما هو مخطط لها ، وهذا يشير بالطبع إلى ضعف بل إلى خلل في اساليب ووسائل الرقابة الادارية المتبعة في قطاع الاعمال في منطقة القصيم ، مما يتطلب ضرورة مراجعة الأسس والاساليب التي تعتمد عليها الرقابة الادارية، بحيث تتماشى مع الاسس والاساليب العلمية لكي تتمكن من اداء عملها بالصورة المرجوة ، وإن لم يعالج هذا القصور قد يؤدي إلى نزع ثقة الجمهور والعملاء الذين يتعاملون مع هذا القطاع ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقول: " يلاحظ عدم فاعلية أساليب ووسائل الرقابة المستخدمة في قطاع الاعمال ."

لذلك لابد من تفعيل أكبر للأنظمة الرقابية الادارية المستخدمة في هذا القطاع، وإعطاء صلاحيات أوسع لهيئة الرقابة الادارية بما يجعلها تقوم بأداء دورها على الوجه الأكمل والمطلوب، وان تقدم بعض الاقتراحات والحلول والمعالجات المناسبة، والاستعانة اذا تطلب الامر بمن لديهم خبرة في هذا المجال.

اما الفرضية الثالثة التي تقول "لا توجد معوقات ومشاكل تحد من تطبيق العملية الرقابية في قطاع الاعمال" ، نلاحظ من الجدول رقم ( ٤ ) الاجابة على تساؤلات الفرضية وهي كالتالي :

جدول رقم ( ٤ )

الوسط الحسابي	لا أتفق نهائياً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		مقياس الإجابة المتغيرات
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2.84	٣٠.١	٥٣	٢٣.٣	٤١	١٥.٩	٢٨	١٢.٥	٢٢	١٨.٢	٣٢	هناك اهتمام من قبل المسؤولين بوظيفة الرقابة
3.02	٢١.٦	٣٨	٢٠.٧	٣٦	١١.٤	٢٠	٢٠.٤	٣٦	٢٥.٩	٤٦	عدم فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة في الرقابة الادارية
2.34	٣٤.٧	٦١	٢٨.٤	٥٠	١٣.١	٢٣	١٦.٥	٢٩	٧.٤	١٣	هناك تنسيق وتكامل بين الأجهزة الرقابية المتنوعة للوصول للأهداف
2.75	٢٣.٩	٤٢	٢٥	٤٤	١٧.٧	٣١	١٨.٨	٣٣	١٤.٤	٢٦	تتوفر معايير علمية لقياس الاداء
٢.٩٦	٢٦.٧	٤٧	٣٤.١	٦٠	١٦.٥	٢٩	١٤.٢	٢٥	٨.٥	١٥	هناك اهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها
٣.٣٥	١٧.١	٣٠	١٤.٤	٢٦	١٥.٣	٢٧	٢١.٦	٣٨	٣١.٢	٥٥	تمارس الرقابة في الوقت المناسب
٢.٥	٤٦	٨١	٢٥.٥	٤٥	١٥.٩	٢٨	١٣.٦	٢٤	١٠.٢	١٨	تعدد الجهات التي تمارس الرقابة الادارية
٣.٠٧	١٧.١	٣٠	١٩.٧	٣٥	١٤.٤	٢٦	٢٦.٧	٤٧	٢١.٨	٣٨	توجد دورات تدريبية حول الرقابة الادارية
٣.٣٧	١٣.١	٢٣	١٦.٥	٢٩	١٨.٢	٣٢	٢٤.٢	٤٣	٢٧.٨	٤٩	ضعف الوعي بالرقابة الذاتية
٢.٢١	٣٨.٦	٦٨	٣١.٢	٥٦	٧.٩	١٤	١٣.١	٢٣	٨.٥	١٥	المحابة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة
٢.٨٧	٢٤.٥	٤٣	١٩.٩	٣٥	١٧.٧	٣١	٢٠.٤	٣٦	١٧.٧	٣١	الضغوط الاجتماعية تؤثر على الرقابة

وقد تبين أن قيمة كاي تربيع ( ٢٠٤.٩٥٤ ) عند مستوى الدلالة ( ٠.٠٠١ ) كما ظهر من التكرارات والنسب المئوية أن ٢٤% من افراد العينة يؤكدون بعدم وجود معوقات ومشاكل تحد من تطبيق العملية الرقابية في قطاع الاعمال ، في حين ان ٧٦% من أفراد العينة يؤكدون بوجود معوقات ومشاكل تحد من تطبيق العملية الرقابية في قطاع الاعمال ، وهذا ما يؤكد بعدم صحة الفرضية التي تقول : "لا توجد معوقات ومشاكل تحد من تطبيق العملية الرقابية في قطاع الاعمال"، الامر الذي يؤدي الى تدني مستوى الاداء ، لذلك لابد من تفعيل دور هذه الادارات الرقابية وتزويدها بالوسائل التي تعمل على تحسين وتقوية الاداء الرقابي من خلال اتباع القواعد والاساليب العلمية للرقابة الادارية ، بالإضافة لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لدعم وتعزيز الاجهزة الرقابية لكي تؤدي دورها بالشكل المطلوب .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

### أولاً نتائج الدراسة :

تتلخص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في الآتي :

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن منشآت قطاع الاعمال في القصيم ، تطبق إلى حد ما أنظمة الرقابة الإدارية بفاعلية ، والى توفر رقابة ادارية دائمة ، لكنها تحتاج لتفعيل دور الرقابة الادارية بشكل اكبر لكي تحقق الاهداف المرجوة لهذه المنشآت وكما مخطط لها ، كما تبين وجود ضعف والى حد ما في اداء وظيفة الرقابة الادارية في قطاع الاعمال .
- اظهرت استجابات افراد العينة عدم ممارسة الرقابة الادارية من خلال التقارير الادارية الشهرية ، وعدم ممارسة الرقابة الادارية من خلال الاتصالات الادارية المختلفة ، بالإضافة الى عدم ممارسة الرقابة الادارية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية . بالإضافة لعدم وجود رقابة ادارية ذاتية ، وعدم ممارسة الرقابة من خلال الزيارات المفاجئة والمعاشية الميدانية لميدان العمل ، في حين يرى البعض من افراد العينة بان الرقابة الادارية تمارس من خلال مراجعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين .
- كما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى ان الجهات التي تمارس العملية الرقابية في قطاع الاعمال محدودة ، وان المحاباة والعلاقات الشخصية والضغوط الاجتماعية تلعب دور كبير ومؤثر بعملية الرقابة الادارية وهذه العلاقات تحول دون المحاسبة والمساءلة ، كما تبين ان هناك ضعف الوعي بأهمية الرقابة الذاتية وعدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة الادارية وعدم توفر التنسيق والتكامل بين الاجهزة الرقابية المختلفة وعدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعتها وتحليل نتائجها ومتابعتها ، كما تبين عدم فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة في الرقابة الادارية ،

بالإضافة الى عدم توفر المعايير العلمية المناسبة لقياس كفاءة الاداء للعاملين والتي بدورها تؤثر وبشكل مباشر في عملية الرقابة الإدارية .

### ثانيا التوصيات :

لعل من أبرز التوصيات التي تم التوصل اليها تتلخص فيما يلي:

- ١ - إعادة النظر في الأنظمة الرقابية المستخدمة الحالية في قطاع الاعمال ، من خلال رفع كفاءة نظم الرقابة الادارية وتفعيل دورها لكي تتماشى مع متطلبات المرحلة القادمة لقطاع الأعمال .
- ٢ - الاستفادة من التطور التكنولوجي في الاتصالات الإدارية والتي تساعد انظمة الرقابة الادارية سرعة الاطلاع على التقارير الرقابية وسرعة كشف الانحرافات ومعالجتها .
- ٣- العمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع وتكسب العاملين القيم والسلوكيات الحميدة والتي تعمل كأدوات رقابية ذاتية .
- ٤- تفعيل وتطوير الاساليب الرقابية المستخدمة ، واستحداث انظمة رقابية فاعلة تواكب التطور والنقد في هذا المجال ، لتسهيل عملية المتابعة واجراء المعالجات قبل حدوث الانحراف .
- ٥- تطوير وزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الادارية .
- ٦- رفع مستوى الوعي لدى العاملين والمسؤولين في قطاع الاعمال ، بأهمية ممارسة الرقابة الادارية لرفع مستوى الاداء وتحقيق الاهداف .

## أهم المراجع

- القبيلات :حمدي سليمان ، الرقابة الادارية ، دار الثقافة ، عمان ، ط٢ ، ٢٠١٠ .
- عباس : علي ، الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، ٢٠٠٨ .
- حريم : حسين ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الحامد ، عمان ، ط٣ ، ٢٠١٤ .
- محمود : علاء الدين عبد الغني ، ادارة المنظمات ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ٢٠١١ .
- زبارة : مطهر علي ، مبادئ علم الإدارة ومدخل في الإدارة الإسلامية ، دار الشوكاني ، صنعاء ، ٢٠٠٣ .
- السنفي : عبد الله عبد الله ، ومنصور محمد اسماعيل العريقي ، الإدارة ، مركز الأمين ، صنعاء ، ٢٠٠٤ .
- عباس : أنس عبد الباسط ، إدارة الأعمال ( أساسيات ومبادئ ) مكتبة الصادق ، صنعاء ، ٢٠٠٥ .
- عواد : فتحي احمد ذياب ، ادارة الاعمال ووظائف المدير ، دار صفاء ، عمان ، ٢٠١٢ .
- اللوزي : موسى ، التنمية الإدارية ، دار وائل للنشر ، ط٢ ، عمان ، ٢٠٠٢ .
- الطراونة : ، حسين ، وعبد الهادي توفيق ، الرقابة الادارية ، دار حمدان للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١١ .
- الشماع : خليل محمد حسين ، وخضير كاظم حمود ،نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، ٢٠٠٥ .
- عمر : نسرين محمد ، اثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ٢٠١٤ .
- حافظ : ناصري ،تأثير الرقابة الادارية على تقييم اداء العاملين ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ٢٠١٤ .
- محمد :عبدالله عبد الغني منصور ،الرقابة الادارية واثرها على الاداء ،دراسة حالة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ٢٠١٥ .
- العرموطي: عامر صالح ، مدى فاعلية الرقابة الداخلية في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، ٢٠١٣ .
- Chih,(2007), Internal control enterprise risk management and firm performance. University Of Mary Land. United State.
- Ivancevich, John Lorenzi, Peter, Skinner, Steven and Crosby Philip (1999), Management; Quality and Competitiveness, 2<sup>nd</sup> ed., Boston, Mcraw-Hill.
- Norio and Shuichi,(2013), The role of middle management and management control in health care. Koyto University. Japan.
- Robbins, Stephen and Coulter, Mary (1999), Management, 6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, N. J. : Prentice-Hall.
- Shujun,(2007), Effect of mood and management control system on performance evaluation. University Of Calgry. United State.
- Stephen p and Mary, (2009), Management, United State.