

تمهيد:

تعد الرقابة إحدى العملية التي تساعد على الربط بين الأنشطة والعمليات الإدارية من خلال تفعيل الأداء وبواسطة وضع خطط استراتيجية هادفة، حيث تتيح الرقابة متابعة الأعمال لتنفيذ السياسات الموضوعة لصالح المؤسسة.

## أولاً-مستلزمات النظام الرقابي

### 1-مبادئ النظام الرقابي

تشمل الرقابة على مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:

#### 1-1 مبدأ الرقابة ونظام المعلومات

يتطلب نظام الرقابة الفعال توفير قدر كافي وشامل من البيانات المالية عن تطابق العمليات، وتوفير معلومات عن السوق الخارجي والأحداث المرتبطة باتخاذ القرار، وأن يكون نظام المعلومات مناسباً ويقدم معلومات موثقة في الوقت المناسب، ويغطي جميع أنشطة العمليات بالمؤسسة بحيث يتضمن الوسائل والترتيبات المناسبة للحماية والأمان.

#### 1-2 مبدأ تقييم النظام الرقابي

يتم تقييم نظام الرقابة بواسطة المراجع الداخلي أو لجنة المراجعة، في حالة اكتشاف أي خطأ أو عدم كفاءة النظام الرقابي، يتم عمل تقرير عن ذلك ويقدم في الوقت المناسب إلى المستوى الإداري، كما يتم تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

#### 1-3 مبدأ الاستمرارية

يتطلب تنفيذ أنشطة الرقابة بصورة مستمرة وتكون جزء متكامل من الأنشطة اليومية في المؤسسة، كما يتطلب نظام الرقابة الفعال تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل ويتضمن مستوى عالياً من الرقابة في مختلف أقسام العمل.

#### 1-4 مبدأ تقسيم العمل

يتطلب نظام الرقابة الفعال الفصل بين الوظائف المختلفة.

### 5-1 مبدأ قنوات الاتصال

يتطلب نظام الرقابة توفير قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل للمسؤوليات والسياسات والإجراءات اللازمة لأداء العمل وحتى يتم توصيل المعلومات اللازمة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

### 6-1 مبدأ توجيه تقارير إدارة المراجعة

يتضمن توجيه تقارير إدارة المراجعة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المراجعة لضمان استقلال هذه الإدارة كما يجب توجيه تقرير آخر للإدارة العليا.<sup>(1)</sup>

### 7-1 مبدأ تحديد معايير أداء

يفيد في بناء رقابة فعالة من خلال تحديد معايير دقيقة للأداء والتي تمثل الأساس لها.

### 8-1 مبدأ المساهمة في التوجيه نحو أهداف المؤسسة

حيث أن الغاية الأساسية لوظيفة الرقابة هي المساهمة في تكوين المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### 9-1 مبدأ الفعل المصحح

القيام بكل ما من شأنه القضاء على الانحراف في الأداء، فالفعل التصحيحي يمكن أن يمتد إلى الوظائف الإدارية الأخرى، التخطيط والتنظيم والقيادة إذا ما كان الأمر يتطلب تعديلاً فيها، فقد يكون السبب في ظهور الانحراف ليس قصوراً على التنفيذ مثلاً وإنما في الجوانب المرتبطة فيه من الوظائف الإدارية الأخرى.

### 10-1 مبدأ الإدارة بالاستثناء

بمعنى تتبع الانحرافات الفعلية والمحتملة في الأداء ومحاولة تثبيتها بالتوقيت المناسب وهذا يعد جانباً أساسياً ومهماً في الرقابة، وهذا المبدأ يعكس الاهتمام الذي توليه الإدارة إلى تلك الأنشطة التي يحتمل انحرافها، أما تلك الأنشطة التي تسير بشكل مرضي والانحراف فيها أثراً بسيطاً فيمكن للإدارة أن تبذل ما يوازئها من جهد في الرقابة عليها.

### 11-1 مبدأ المرونة

تفيد المرونة في الرقابة إلى الاتفاق مع ما يمكن أن يحصل من تغيرات، فمن الضروري توفر أنظمة للرقابة من أجل إجراء تعديلات فيها إذا ما دعت الضرورة لذلك، ويكون الأمر المفضل هو مرونة الخطوات الرقابية.

(1) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 22.

### 12-1 مبدأ ملائمة الرقابة

من المهم في الأدوات الرقابية ملاءمتها لمتطلبات مستخدمها، بحيث أنها توفر المعلومات وبالشكل المطلوب للإدارة المسؤولة عن ذلك النشاط قصد التقييم والرقابة، إذ أن كل أداة رقابية توفر معلومات عن أداء النشاط الذي يخصه بشكل يتفق مع متطلبات الجهة المسؤولة عنه.

### 13-1 مبدأ المسؤولية الرقابية

إن الارتقاء بكفاءة الرقابة يستلزم تحديد الجهة المسؤولة عن ممارستها بحيث تصدر نتائجها من تلك الجهة حتى لا يتعدد عدد الجهات المسؤولة عن أمر واحد في المؤسسة.

### 14-1 مبدأ المساءلة عن الرقابة

وهي البحث والمساءلة عن العملية الرقابية لإعطاء مختلف التبريرات وتوضيح الأسباب والنتائج المشخصة عن ممارسة الرقابة.<sup>(1)</sup>

### 15-1 مبدأ التوافق مع البيئة التنظيمية للمنظمة

لابد لعملية الرقابة أن تتوافق مع البيئة التنظيمية للمؤسسة بحيث لا يمكن للوظيفة في موقع أدنى أن تهتم برقابة أداء المهام موقع بمستوى أعلى منها، إضافة إلى أن عملية تحديد المواقف يتم إجراء عليها الفعل التصحيحي، والمسؤولية في ذلك من الضروري لها أن تسير وفق لمبدأ التدرج في الهيكل التنظيمي.<sup>(2)</sup>

### 2- شروط النظام الرقابي الفعال

يعتمد النظام الرقابي على العديد من الشروط الأساسية لتحقيق فعالية الرقابة وهي:

#### - سلامة معايير الأداء

يقوم النظام الرقابي على طبيعة النشاط حسب معايير أداء سليمة وأكثر فعالية في القياس، بحيث تكون واضحة ودقيقة وتتصف بالمرونة وسرعة الإبداع.

(1) فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، عمان -الأردن، 2009، ص 382.

(2) ( المرجع السابق، ص 383.

### - المتابعة الإدارية

تعتبر المتابعة الإدارية إحدى العمليات الأساسية في الرقابة، حيث أنها وظيفة تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية، وتعني المتابعة ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطط المحددة والعمل على تلافيها قبل حدوثها. (1)

### - التكامل

يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في جهة والرقابة في جهة أخرى، وأفضل طريقة لتحقيق التكامل هو أن تأخذ الرقابة في عين الاعتبار أثناء الممارسة ووظيفة التخطيط، متابعة ومراجعة الأهداف والخطط والسير وفق للمعايير المحددة للتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.

### - الموضوعية

ويقصد بذلك أن نظام الرقابة الفعال يجب أن يوفر معلومات دقيقة وتفصيلية، ولتوضيح هذه الفكرة نأخذ مثال طلب مدير من إثنين من مندوبي المبيعات كتابة تقارير عما يشعر به العملاء تجاه الشركة والمنتجات، فالتقرير الأول مثلاً يشمل رضا العملاء عن الشركة، أما التقرير الثاني فيعبر عن رضا من ناحية استيائهم من ناحية أخرى. (2)

### - الدقة

إذا كانت الرقابة توفر معلومات خاطئة فهذا معناه أن مجمل ما تقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع لأنه قد يترتب عليها اتخاذ قرارات خاطئة.

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 38-39.

(2) علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2013،

### -التوقيت

من المهم جدا أن تصل المعلومة التي يوفرها النظام الرقابي في التوقيت المطلوب، ولا تعني بالضرورة السرعة في توفر المعلومة، ولكنه يعني أن تكون المعلومة متوفرة عند الحاجة إليها وهي مرتبطة بدرجة التأكد ومدى استقرار ظروف المؤسسة.

### -المرونة

تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئة دائمة التغيير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط، بمعنى أن يكون نظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المؤسسة وفي البيئة المحيطة، وقد تضطر المؤسسة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة. (1)

### -الملائمة

من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المؤسسة، حجمها وأهدافها، تطلعاتها المستقبلية، نوع الصناعة والعملاء وطبيعة السلع والخدمات.

### -السرعة في كشف الانحرافات

كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات ومنع حدوثها كلما كان النظام ذو كفاءة وفعالية.

### -توازن التكاليف مع المردود

أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة، وعند تطبيق هذا النظام فلا حاجة لنظام رقابي يفوق تكاليف فوائده الناتجة عن استخدامه وتطبيقه.

### -الوضوح

يتطلب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المؤسسة كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية. (2)

(1) المرجع السابق، ص 262.

(2) بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 347.

### -إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء

فالنظام الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكشف عن الأخطاء أو الانحرافات، فهدف الرقابة تشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها، وتصحيح الأخطاء، لهذا يتطلب من النظام الرقابي الكشف عن نواحي الفشل التي يكشفها بالأسباب التي أدت إليها، ويقارن الشخص المسؤول عنها، وماذا ينبغي إجراؤه لتصحيحها.<sup>(1)</sup>

### ثانيا-الآليات التنفيذية للرقابة

#### 1-أشكال وصور الرقابة

تتمثل أشكال وصور النظام الرقابي فيما يلي:

#### -الرقابة الولائية

تنشأ هذه الرقابة نتيجة طلب يتقدم به أحد الأفراد إلى السلطة أو الجهة الإدارية التي أصدرت القرار لإعادة النظر فيه بسحبه أو إلغاءه أو تعديله.

#### -الرقابة الرئاسية

في هذه الصورة من الرقابة يتقدم أحد الأفراد إلى الجهة التي أصدرت القرار لتعديله أو سحبه. فالأساس الذي تقوم عليه هذه الرقابة هو أن السلطات الإدارية في كل المؤسسات متدرجة السلطات العليا التي ترسم الاتجاهات والقواعد التي يجب السير على خطاها، تاركة للموظفين التابعين تنفيذها ويتولى الرئيس الاطلاع على ما يصدر عنها، وله صلاحية إلغاء أو تعديل ما تراه مخالف للقانون أو غير ملائم.

#### -الرقابة بواسطة لجنة إدارية

بموجب هذه الرقابة يُعهد إلى لجنة مشكلة خصيصا لهذا الغرض برقابة الأعمال الإدارية وتعديلها أو إلغاء ما يكون منها مخالف للقانون أو غير ملائم، أما تأليف اللجنة فيكون من عدد معين من الموظفين يتصفون بقدر كافي من الدراية والخبرة والمهارة، وتحقق هذه الطريقة للأفراد بعض

(1) المرجع السابق، ص 348.

الضمانات والامتيازات التي لا تتوافر في الطريقتين السابقتين، لما لها من أهمية في معالجة الفساد الإداري.

وتعد هذه اللجنة حلقة الاتصال بين نظام الإدارة المتوسطة والعليا، بمعنى تقوم اللجنة الإدارية التي قدمت لها التقارير والشكاوي بفحصها والتصرف على ضوء ما كشفه عن ذلك الفحص وعلى أساس ما

تقتنع به، وفي سبيل قيام الإدارة بهذه المهمة فهي تقوم بتعديل تصرفاتها حتى تتفادى ما به خطأ (1)

عن طريق إلغائه أو سحبه وقد تتخذ بعد ذلك تصرفا جديدا يحل محل التصرف الملغى أو المسحوب.

إن اعتماد الإدارة لهذا النوع من الرقابة سواء من تلقاء نفسها أو بناء على تظلم، إنما تهدف في الواقع إلى تحقيق مصلحة الإدارة نفسها، بحيث تحرص على سلامة تصرفاتها وانتظام سير المرافق العامة بصورة تؤدي إلى تُمكّنها من تحقيق النفع العام والأهداف الاستراتيجية، وهو الهدف الأساسي للنشاط الإداري.

كما أن الرقابة الذاتية التي تراوها الإدارة على نفسها تهدف أيضا إلى احترام مبدأ المشروعية وهذا يؤدي بذاته إلى ضمان تنفيذ القوانين والتعليمات أو القرارات التنظيمية والتزام بدقة الحدود المطلوبة لتنفيذها.

أما فيما يتعلق بالرقابة في النظام المركزي الإداري فهي تتخذ صورتين الرقابة على الهيئات المركزية الإدارية والرقابة على أعمال الهيئات اللامركزية الإدارية. (2)

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) المرجع السابق، ص 45.

## 2- النماذج التكوينية للرقابة

أكدت الدراسات على تطور مفهوم الرقابة، مما استلزم اتساع نطاقها لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، ومن ثم كان لابد من التطوير والتجديد في مكوناتها وعملياتها، والإجراءات المعتمدة في تنفيذ المهام والأعمال، بالإضافة إلى صياغة ووضع برامج ونماذج الرقابية، ومنه يمكن عرض مكونات الرقابة من خلال بعض النماذج على النحو التالي:

### أ- نموذج الرقابة طبقاً لتقرير لجنة (COSO)

و COSO هي اختصار ل: Commette of Sponsoring Organizations of

the treadway commission وهي تعني لجنة رعاية المؤسسات

تتضمن مكونات الرقابة طبقاً لتقرير هذه اللجنة على العناصر التالية:

#### ● بيئة الرقابة

تمثل الاتجاه العام للرقابة في المؤسسة ولها تأثير على شعور ووعي الموظفين بالرقابة فهي الأساس لجميع الأنواع الرقابية، كما توضح فلسفة الإدارة وخطوط السلطة والمسؤولية لكونها تضم سلامة القيم، مشاركة أعضاء مجلس الإدارة ولجان مراجعة مصادر العمالة والتدريب. وتمثل البيئة المظلة التي تغطي المؤسسة وتنشئ الإطار العام واللازم لتنفيذ الرقابة كما تؤكد على مدى إتباع المؤسسة للمعايير الأخلاقية وتوصيلها للعاملين حتى تستطيع الرقابة أن تحقق الأهداف المطلوبة.<sup>(1)</sup>

#### ● تقييم المخاطر

تواجه المؤسسات مخاطر مختلفة من مصادر داخلية وخارجية ويتطلب هذا تحديد المخاطر وتحليلها ومعرفة الأساس اللازم لإدارتها والتنبؤ بأي مخاطر أخرى ناتجة عن التغيير في بيئة الأعمال، وتختلف المخاطر تبعاً للظروف وهي تغير في بيئة العمل يمكن أن ينتج عنه تغيير في المنافسة، تغيير في نظام المعلومات وتغيير نظام أو مبادئ المحاسبية، كما يشمل الإطار المتكامل للخطر التي قدمته اللجنة في ثلاثة مجالات رئيسية:

(1) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.



-خطر الملكية: وهو مرتبط بالحفاظ على صيانة جميع الأصول والموجودات فيما عدا الأصول البشرية.

-خطر السلوك: مرتبط بالأصول البشرية وامثال العاملين للقواعد والمعايير الموضوعية.  
-خطر العمليات: مرتبط بإجراءات العمل لتحقيق الأهداف ويتم إدارته من خلال النظام الفعال للرقابة في العمليات.

### ● أنشطة الرقابة

هي السياسات والإجراءات التي تساعد الإدارة في الاطمئنان على تنفيذ التعليمات والتوجيهات، وهذه الأنشطة ضرورية لتحقيق الرقابة، ويتم اتخاذها لمواجهة وتخفيض أي خطر يعوق تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل الأنشطة التالية: مراجعة الأداء، الرقابة المادية وطبيعية الرقابة على العمليات والتغذية الراجعة.

### ● الاتصالات والمعلومات

يتضمن الحصول على المعلومات المناسبة وتوصيلها في الوقت المناسب بالشكل المناسب حتى يتمكن الأشخاص من تنفيذ مسؤولياتهم، وذلك من خلال التقارير الناتجة عن مدى تطابق نظام المعلومات. ويتعامل نظام المعلومات أيضا مع الجهات الخارجية فيمددا بتقارير ذات تأثير مباشر على اتخاذ القرار، أما الاتصالات الفعالة فهي تتم على نطاق واسع من أعلى إلى أسفل، ويتطلب من كل فرد في المؤسسة أن يتفهم دوره ومسؤوليته في نظام الرقابة من خلال الإدارة العليا، وأن يكون هناك اتصال فعال مع الجهات الخارجية مثل عملاء المؤسسة والموردين وحملة الأسهم.

### ● المراقبة

هي عملية لتقييم جودة أداء نظام الرقابة وتتم بصورة دورية أو مستمرة، وتهدف إلى تحديد ما إذا كانت نظم وأنشطة الرقابة تتم وفقا لما هو مخطط له أو أنها في حاجة إلى تغيير نظرا للتغيير الطارئ في الظروف المحيطة مثل دراسة نظم الرقابة الموجودة حاليا، تقارير المراجع الموجهة إلى الإدارة<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 40-42.

العليا، لجنة المراجعة وتقارير الجهات الخارجية المتمثلة في المرجع الخارجي، التغذية العكسية لعمليات المراجعة، لذلك من الضروري إعداد تقارير عن مدى فاعلية وكفاءة الرقابة بحيث تكون هذه التقارير متضمنة لنقاط الضعف، وأن تكون إدارة المراجعة في وضع يمكنها من تقييم المخاطر ومراجعة نظم الرقابة.

### ب- نموذج الرقابة طبقا لتقرير لجنة (COCO)

وهي اختصار لـ Criterai of Control Board Guidance on Control قامت لجنة التقارير بكندا بتطوير نموذج للرقابة مبني على أساس نموذج الرقابة الصادر عن أمريكا في لجنة (COSO) وتضمن العناصر التالية:

#### ● التركيز على العمليات

وهي تعني تحديد ما هو الهدف المطلوب الوصول إليه والرقابة عليه من خلال تحديد وتقييم الأهداف، تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة وتعوق تحقيق الأهداف وتحدد متخذي القرار في إنجاز الخطط.

#### ● الالتزام بالعمليات

وهي تعني كيفية تحقيق الأهداف السابقة عن طريق تحديد سلطة الموافقة ومسؤولية التنفيذ، إنشاء نظام المكافأة لرفع روح الانتماء والولاء بين العاملين، وتوفير المهارات والكفاءات اللازمة للتنفيذ المهام.

#### ● القدرة على تنفيذ العمليات

هي الرقابة على مدى كفاءة وفعالية استخدام موارد ومصادر المنشأة اللازمة لتنفيذ العمليات والمهام من خلال المتابعة ومراجعة والتدريب بعد تنفيذ العمليات ودراسة النتائج المحققة، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية واستخدام برامج التدريب والتعليم للوصول إلى التحسين المستمر في العمليات عن طريق الرقابة على النتائج، المراجعة عناصر بيئة الرقابة واستخدام أساليب الرقابة مثل التقييم الذاتي.<sup>(1)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 44-45.

### 3- الطرق المعتمدة في الرقابة

يهدف إلى اختيار الأساليب التي تكون أكثر ملائمة لأهداف الرقابة من أجل إنجاز الرقابة على أفضل وجه ومن بين هذه الأساليب:

#### أ- طريقة قائمة الأسئلة

يستخدم المراقبون طريقة قائمة الأسئلة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على المقومات الرقابية في النظم الإلكترونية، وللحكم على مدى فاعلية هذه النظم في إنتاج البيانات المحاسبية.

#### ب- طريقة تحليل خرائط النظم

إن خرائط النظم هي عبارة عن عرض بياني لإجراء رقابة البيانات في نظام أو في دورة حياة محددة.

#### ج- طريقة فحص كشوفات الأخطاء

تعد هذه الطريقة مكملية للطريقتين السابقتين، إذ أن كشوف الأخطاء تبين الانحرافات الفعلية التي تم اكتشافها خلال عمليات التشغيل الخاصة بالتطبيقات المختلفة. إن تحليل الأخطاء يسمح بالتعرف على الإجراءات والأساليب التي اتبعت لتصحيحها وتساعد المراقب بالأدلة والبراهين على بيان نواحي الضعف والقوة في الإجراءات الرقابية المتبعة، وتساعد على تقدير مدى الاعتماد عليها لضمان دقة ووضوح البيانات وسلامتها.<sup>(1)</sup>

#### د- طريقة الرقابة من خلال التّسب

توجد العديد من النسب المالية التي يمكن استخدامها في قياس وتقييم أداء المنظمة، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وتفيد في المقارنة بين الأداء الحالي للمؤسسة وأدائها الماضي، كما تستخدم في المقارنة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الأخرى، حيث تشير نسبة السيولة إلى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها، أما نسب الرفع المالي فهي تفحص مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها وقدرتها على سداد فوائد القروض، أما نسب النشاط

(1) عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن،

تقيس قدرتها على تشغيل أصولها بكفاءة، وأخيرا تستخدم نسب الربحية في قياس قدرتها على استخدام أصولها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأرباح.<sup>(1)</sup>

### هـ- طريقة الرقابة التشريعية

وهي السلطة التشريعية لإدارة المجتمع والمعبرة عن رغباته وتطلعاته، وتقوم بهذا النوع من الرقابة المجالس النيابية ومهمتها مراقبة كافة أوجه النشاط الحكومي.

### و- الرقابة الإدارية

تباشر الإدارة هذه الرقابة من تلقاء نفسها وتعني مباشرة الدولة ممثلة برئيس الوزراء، مدراء الدوائر للرقابة على عمليات التنفيذ والتخطيط ورسم السياسات، وتمثل أيضا في مجموعة من الالتزامات تقابلها سلطة للرقابة للتأكد من قيام كل موظف بواجباته فالرقابة الإدارية ضرورية لضمان سير الأعمال على الوجه الصحيح.<sup>(2)</sup>

ومن الأدوات الرئيسية للرقابة الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الاحصائيات، التقارير والمعايير، ولقد اعتبرت هذه الأدوات جزءاً من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو الآتي:

#### • الوسائل

تتمثل في طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو آليا وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

#### • الإجراءات

تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.

#### • الأنظمة

فهي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها البعض بالطريقة التي تسمح بتحديد العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع.

(1) محمد منير محمد، محمد محمود أبو خشبة، مرجع سبق ذكره، ص 261-262.

(2) مهدي زويلف، الإدارة (نظريات ومبادئ)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2001، ص 172-173.

### ● الإحصائيات

فهي غالبا ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقترح الطريقة المستقبلية.

### ● التقارير

فهي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ماهي إلا تلخيص يُبين توصيات للإدارة في شكل تقارير.<sup>(1)</sup>

### ● المعايير

فهي من أهم أدوات الرقابة والمعيار يعرف بأنه وسيلة، أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين، وبتحديد أكثر فهو الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين، وبذلك فهو يتعلق بالإنتاج المقبل للأعمال.<sup>(2)</sup>

## ثالثا-معايير تقسيم النظام الرقابي

### 1-تصنيفات الرقابة وفقاً للمعايير

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة، وذلك وفقاً لعدد من المعايير المتنوعة والمختلفة، وفيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار وهي كالآتي:

#### أ-الرقابة من حيث الوظيفة

وهي تصنف ضمن الرقابة الإدارية التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه، والهدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة وهي تشمل:

● الرقابة المحاسبية: وهي الرقابة على البيانات المالية، ومهمتها التأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير، والتأكد من أنها مؤيدة بمستندات قانونية، والاطمئنان إلى ما من شأنه أن يحمي الأصول والممتلكات ويحفظ حق الغير وصحة التسجيل والتوجيه المحاسب.

(1) حسام ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان -الأردن، 2009،

ص 211-212.

(2) المرجع السابق، ص 212.

● الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ إذ تقيد العمل بقواعد، وتراقب سيره بصفة مستمرة، وأثرها كبير على العمل إذ تدفعه إلى الأمام، وعلى سلوك العاملين إذ تقومه، ويطلق عليها أيضا بالرقابة المستمرة.<sup>(1)</sup>

### ب- الرقابة حسب الزمن

تصنف هذه الرقابة الزمنية إلى:

● الرقابة قبل التنفيذ: ويقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ والانحرافات قبل وقوعها أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهة وإيقافه أو التخفيف من أثاره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة الجولات الميدانية الدورية والمفاجئة وحملات التفتيش، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة والإشراف المستمر، حيث يتم القيام بالرقابة الوقائية بهدف منع ارتكاب أخطاء والانحرافات واكتشافها بهدف تصحيحها.<sup>(2)</sup>

● الرقابة ما بعد التنفيذ: والمقصود بها الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف ومن ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه ومعرفة أسبابه وعوامله، ويكون الغرض منها هو منع تكراره حدوث نفس الأخطاء أو الانحراف وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية.<sup>(3)</sup>

### ج- الرقابة حسب المصدر

وتصنف الرقابة من حيث المصدر إلى:

● الرقابة الداخلية: وتتمثل في قيام المؤسسة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم أو إدارة) والهدف منها الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد البشرية والمالية والمادية الموضوعة تحت تصرفها والكشف عن الخطأ وسوء التصرف والصعوبات التي تواجه المؤسسة ومحاولة علاجها وإزالتها.

(1) بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 352.

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، دس، ص

- الرقابة الخارجية: تنفذ هذه الرقابة من خارج المؤسسة إذ تمارسها أجهزة أو مؤسسات مختلفة تهدف جميعها للتحقق من قيام المؤسسة بواجباتها نحو المجتمع بشكل صحيح، وينظر للرقابة الخارجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية.<sup>(1)</sup> وهناك أنواع أخرى من الرقابة.
- الرقابة العامة: وهي التي تجرى على المستوى الإداري الأعلى للتثبت من حسن الاتجاهات وسلامتها.
- الرقابة التخصصية: تتعلق بنشاط مميز ويكون موضوعها ذلك النشاط وحده.
- الرقابة المستندية: وهي تعتمد على فحص المستندات وتثبت صحتها وحركتها وفق الإجراءات المرسومة.
- الرقابة الشخصية: تعتمد على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل.
- الرقابة الكمية: وهي تنصب على كمية العمل.
- الرقابة النوعية: يكون محلها نوعية العمل وكيفية أدائه.<sup>(2)</sup>
- الرقابة المفاجئة: تستخدم في حالات معينة وفي ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الخطط.
- الرقابة الدورية: هي الإشراف الدوري على الأعمال من خلال استخدام التقارير الدورية.<sup>(3)</sup>
- الرقابة التشغيلية: وهي التي توجه وترصد وتقيم التقدم نحو تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، والتي عادة ما تتراوح بين شهر إلى سنة.
- الرقابة الاستراتيجية: وهي التي تتم ممارستها على العمليات الكلية عبر استخدام الأدوات الرقابية على المعلومات وعلى السلوك متضمنة الثقافة، وتسعى إلى توجيه المؤسسة على مدار فترة ممتدة الزمن عادة ما تكون خمس سنوات أو أكثر.<sup>(4)</sup>

(1) مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سبق ذكره، ص 309.

(2) بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 352.

(3) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(4) باسم شمس الدين، القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة - مصر، 2014، ص 05.

## 2- أنواع المعايير الرقابية

تأخذ الأساليب والأدوات الرقابية العديد من المعايير بعضها بسيط وأساسي للرقابة والبعض الآخر أكثر تعقيدا، بحيث يعتمد على استخدام الحاسبات الآلية والأجهزة الإلكترونية في تطبيقها وعلى ذلك يمكن اختصار بعض المعايير كالآتي:

### أ- المعايير الرقابية على الإنتاج

تهدف الرقابة على الإنتاج التأكد من أن ما تم أو يتم في الإنتاج مطابق لما هو مطلوب إتمامه، وهي تشمل الرقابة على الآلات والمواد والوقت والعمليات الإنتاجية وسنعالج فيما يلي البعض منها:

- الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة أوجه وهي التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل حسب المطلوب والتأكد من الاستخدام الأمثل للآلات الموجودة، أي عدم وجود ضياع، ومعرفة السبب في عطل آلات المصنع مع إجراء الإصلاحات اللازمة في الوقت الملائم، ومن أدواته: جدول أعمال الآلات، بطاقة البيانات خاصة بالألة الغير صالحة للعمل وسجل إجمالي للوقت الضائع للآلات.

- الرقابة على الوقت أو الزمن: إن الوقت والمجهود الجسماني من العناصر الأساسية المستخدمة في الإنتاج ولما كانت الإدارة مسؤولة عن استخدام هذه العناصر، وجدت الرقابة على الوقت ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت، ويمكن تعريفه بأنه ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء كل عنصر تفصيلي للزمن باستخدام الساعة الدقيقة، حيث يتم تسجيل عدد قراءات للساعة ثم يؤخذ المتوسط بينهما ومنه يمكن الوصول إلى الوقت المعياري.

- المعايير الرقابية على جودة المنتجات: وتعني التأكد من أن هذه المنتجات مطابقة للجودة المطلوبة المحددة محليا أو عالميا، فالرقابة على الجودة عملية فكرية تتعلق بتحديد المعايير المطلوبة ومدى القبول وتقرير حجم العينة ووقت الفحص والمراحل الواجب فحصها مثل الخدمات، أجزاء السلعة<sup>(1)</sup> والسلعة النهائية، وقد يتم الفحص قبل بدء الإنتاج أو خلال الإنتاج أو قبل

(1) حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن،



المراحل الأساسية للعمل أو بعدها أو قبل التجمع النهائي لسلعة أو الفحص بعد الانتهاء من العمل.

### ب- المعايير الرقابية على الأفراد

- لكي يتم إدارة الموارد البشرية على الأكمل وجه يتطلب التأكد من أن قوة العمل في المشروع كافية وماهرة ومتفاوتة من أجل تحقيق المشروع، وهذا الأمر يتطلب المعايير التالية:
- عدد طلبات النقل من وظيفة إلى الأخرى، قد يكون طلب نقل نتيجة عدم الاستقطاب، وعدد الأشخاص الذين قدموا الاستقالات في كل إدارة وفي المشروع ككل.
  - عدد الأشخاص الذين تم فصلهم من العمل كإجراء تأديبي وكذلك عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عنهم وعن خدماتهم لعدم الحاجة العمل إليهم.
  - عدد الوظائف الشاغرة التي ظهرت فجأة نتيجة سوء التخطيط للموارد البشرية وكمية العمل الذي يقوم الموظف بإيجازه في زمن معين وكذلك مستوى الأجور والمرتبات في المشروع بالنسبة للأجور السائدة في المشروعات المماثلة.
  - حجم المكافأة التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد العاملين وعدد الأشخاص الذين يستفيدون من هذه المكافأة.
  - عدد مرات الغياب والتأخر، وعدد الحوادث ومعدلها، بالإضافة إلى الشكاوى.
  - المراسلة إلى الاتحادات العمالية أو النقابية وكذلك المرسله للإدارة بخصوص التعويضات المالية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل.

### ج- المعايير الرقابية على الأموال

- إن المعايير المالية موضوع يخص المدير المالي في المنظمة فقط، ولكن كل القرارات والتصرفات التي تتخذ في أي مجال لها أثر مالي، ف شراء أصل ثابت أو تشغيل عمالة إضافية أو البيع لأجل أو الشراء لأجل أو تخفيض سعر البيع كل ذلك ينعكس على المركز المالي للمشروع، فالمعايير المالية ضرورية لقياس أداء المؤسسة وتمثل في:

- السيولة : بمعنى قدرة المنظمة على استخدام رأسمال العامل بحيث لا يكون أكثر من الالتزام.
- هيكل التمويل : بمعنى مدى ملائمة الالتزامات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء ظروفها.
- الحماية الربحية : بمعنى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية لتغطي التزامها بدفع الفوائد الناتجة عن عمليات اقتراض الأموال.
- استخدام الأصول : قدرة المؤسسة على استخدام الأصول الثابتة استخدامًا أمثلًا.
- ربحية الأصول : المستثمرة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ملائمة بالنسبة لأصولها.<sup>(1)</sup>
- كفاءة عمليات التشغيل : بمعنى قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف (تكاليف الإنتاج، تكاليف التسويق، تكاليف عمالة، تكاليف إدارية ومالية).
- نسبة العائد على حق الملكية: يعتبر حق الملكية محاسبياً من الخصوم باعتبار أنه ديون لهيئة خارجية عن المؤسسة لأصحابه، وحق الملكية يشمل رأسمال الأسهم الممتازة والعادية، فائض رأسمال، الأرباح غير الموزعة، والاحتياطيات. ويقاس هذا المعدل ربحية الأموال المملوكة.

#### د- المعايير الرقابية على المؤسسة

- يسعى هذا النوع إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية، والهدف من ذلك تحقيق إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي:<sup>(2)</sup>
- المعايير الكمية : تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية، ومن أمثلة ذلك نذكر حجم الإنتاج، المبيعات، الإيرادات، الأرباح، الفوائد، العوائد، الاستثمار، والمشاريع، للتأكد من مطابقة النتائج مع الأهداف.
  - المعايير النوعية : عادة تستخدم النسب في التعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل النوعية، ومن أمثلة ذلك نذكر نسبة المردودات، نسبة الإنتاج، معدلات شكاوي العملاء، درجة رضا العاملين ودرجة ولاء العملاء.<sup>(3)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 152-153.

(2) المرجع السابق، ص 156.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 248.

-معايير الشراء وتستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات والخصائص المطلوبة وبالكمية المحددة المطلوبة، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد إلى العملاء والزبائن، وذلك حسب ما ينبثق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين والعملاء جيدة لتسهيل تحقيق المؤسسة للأهداف.

-معايير التسويق والتأكد من مستوى الطلب على منتجات وخدمات الشركة، حسب ما يتطلب أن يكون وكما هو مقدر له في خطط المبيعات الموضوعه، ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلانية والتسويقية تحقق هدفها، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه والخدمات وولائه للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً- الإجراءات التطبيقية للرقابة

##### 1-الخطوات العملية الرقابية

تتكون العملية الرقابية في أي مستوى أو أي شكل من الأشكال من مجموعة من الخطوات المتمثلة فيما يلي:

##### أ-تحديد المعايير

إن المعايير الرقابية أو معايير الأداء مرتبطة أصلا بوظيفة التخطيط، والمعيار هو الناتج المرغوب تحقيقه، حيث يمكن أن تستخدمه الإدارة في الرقابة، فمثلا عند وضع خطط الإنتاج تحدد الكميات اللازم إنتاجها، والوقت الضروري لذلك وكمية المواد الخام اللازمة للإنتاج، وجودة المنتجات، وكذلك تضاف التكلفة النهائية للكمية المنتجة.

وللمعايير الرقابية صور مختلفة منها:

-المعايير الكمية: وهي تتعلق بالمواد والسلع والخدمات، وساعات العمل، وكمية المواد الخام المستخدمة، وعدد الآلات المستعملة.

-المعايير النوعية: وتتعلق بالمواد وبمستوى الجودة ومطابقة الإنتاج مع المواصفات المحددة.

(1) علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان -الأردن، 2001، ص 27-28.

-معايير التكلفة: وهي التي تهدف إلى معرفة تكلفة الوحدة المنتجة، ومن ثم معرفة التكاليف الكلية لعملية الإنتاج.

-معايير مرتبطة بالعائد: ويقصد بذلك معرفة نسبة العائد من الأرباح على رأس المال المستثمر.  
-معايير زمنية: والغاية منها هو تحديد الوقت اللازم لإنتاج كمية محددة وفق حاجات المشروع، ووفق المستويات والمواصفات المطلوبة، ومنه تتصف هذه المعايير بالمرونة والموضوعية، والشمول، وأن تكون قابلة للقياس الكمي.

### ب-قياس الأداء الفعلي

تنطوي هذه الخطوة على قياس الأداء الفعلي، وذلك بتحقيق التقدم نحو تحقيق الأهداف أو المعايير المطلوب لإنجازها، ومن أهم طرق قياس الأداء هي تلك المصنفة إلى ثلاثة أبعاد وهي:

### -الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس

تشير هذه الفترة إلى حقيقة أنه من الممكن الحصول على نتائج العمل بعد السلوك الفعلي بفترة قصيرة أو فترة متأخرة.<sup>(1)</sup>

### -خصوصية القياس

على اعتبار أن مقاييس الأداء تتنوع، فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد من أداء الوظيفة أو إلى مؤشر عام، لذلك لا بد من تحديد المعايير أو المقاييس المناسبة تماما لتقييم نشاط معين.

### -صلة القياس الوثيقة بأهداف المنظمة

ولهذا البعد ثلاثة مستويات هي السلوك والفعالية التنظيمية والنتائج، فمستوى السلوك يشير إلى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل، ومستوى النتائج يشير إلى مقياس لسلوك العمل لشخص ما، ومستوى الفعالية التنظيمية يتكون من مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة استنتاجية.

(1) مصطفى يوسف كافي، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص

### ج- مقارنة الأداء بالمعايير

إن الهدف من هذه الخطوة هو إصدار الحكم على الإنجاز المحقق هل هو مطابق للمعايير أو مخالف لها، وأحياناً تكون عملية المقارنة بين المحقق والمطلوب، وذلك لوضوح المعايير ودقتها وموضوعيتها وتوفير المعلومات حول الإنجازات المحققة، وفي بعض الحالات تكون عملية قياس الأداء صعبة للغاية في حالة المعايير النوعية، والكيفية التي يصعب قياسها كمياً، مثل تقييم الإنجاز في العلاقات الإنسانية.

### د- تقييم واتخاذ القرارات

إن الخطوة الأخيرة في العملية الرقابية هي التقييم واتخاذ القرارات لتصحيح الانحرافات إن وجدت وهي تسعى إلى المحافظة على الوضع الحالي وذلك عند تفسير عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي عن طريق التطابق التام بينهما. ومنه لا بد من تصحيح الانحرافات، وبالتالي محاولة تصحيحها وقيام المدراء باتخاذ القرارات وإجراءات العلاج لتلك انحرافات.<sup>(1)</sup>

## 2- المقومات التنسيقية الرقابية

يتكون النظام الرقابي من مجموعة من المقومات التي ترتبط وتتناسق مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وتمثل هذه المقومات فيما يلي:

### -وجود خطة تنظيمية

تمثل في الهيكل الذي يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين، ويستخدم الهيكل كإطار لتوجيه الرقابة والأنشطة، والهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يرتبط بين تفويض السلطة ونطاق المسؤولية ويفصل بين الاختصاصات والوظائف المختلفة والمتداخلة لمنع ارتكاب الأخطاء والغش<sup>(2)</sup>

### -وجود إشراف إداري ومتابعة للأداء

فالإدارة مسؤولة عن تصميم وتطوير واستمرار فاعلية وكفاءة نظام الرقابة وعليها أن تتحقق من كفاءتها بصورة دورية من تقارير قسم المراجعة والرقابة لمعرفة المشكلات التي تعترض عمليات التنمية.

(1) المرجع السابق، ص 353.

(2) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### -إجراءات اعتماد وتسجيل العمليات والمحافظة على أصول المؤسسة

تهدف إجراءات الرقابة إلى تحقيق الأهداف المحاسبية من خلال المحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها، من خلال وسائل الرقابة المحاسبية مثل أنظمة الضبط والتي تهدف إلى تقسيم العمل والفصل بين تنفيذ العمليات وتسجيلها ووضع الإجراءات التفصيلية التي تحدد أداء كل عملية.<sup>(1)</sup>

### -موازنة التقدير والتنبؤ

حيث تعتمد على تقدير جميع عناصر الإنفاق المتوقعة خلال الفترة، وكذلك تقدير عناصر الإيرادات العامة عن نفس الفترة، ومما لا شك فيه أن عملية التنبؤ هذه تتوقف على الظروف الاقتصادية التي تمر بها المؤسسة، ومدى تأثيرها على العوامل الداخلية والخارجية، ومن ناحية أخرى فإن هذه التقديرات عندما تراعى فيها الدقة والموضوعية تعتبر أساساً لعملية الرقابة، حيث تحدد الانحرافات زائدة أو ناقصة في هذه التقديرات لعناصر النفقات والإيرادات العامة وتحدد أسبابها وهذا هو جوهر وظيفة الرقابة.

### -موازنة القرار والتفويض

حيث لا تعتبر الموازنة نهائية إلا بعد اعتمادها والتصديق عليها من قبل السلطة الإدارية وإصدار القرار الخاص بها، وبعد ذلك تقوم الإدارة بتفويض السلطة التنفيذية لتتولى بدورها المهام وفق التعليمات واللوائح.

### -موازنة التوجيه

حيث يتولى الموظفون المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية وضع خطط لبرامج وأنشطة معينة، وأسلوب تنفيذ هذه البرامج والأنشطة بطريقة تحقق أفضل النتائج، ويتم ذلك من خلال تخصيص الموارد المتاحة واستغلالها استغلالاً أمثل بما يحقق التنمية وتقدم.<sup>(2)</sup>

(1) المرجع السابق، ص 40.

(2) عبد الفتاح محمد صحن، محمد السيد سريرا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلبي، مرجع سبق ذكره،

### -موازنة بنك المعلومات

تلعب الموازنة العامة للمؤسسة كخطط شاملة تعتمد على مجموعة من التقديرات التي يصدر بها قرارات الاعتمادات وتفويضها لتنفيذها وتوجيهها لسياسة المؤسسة، دورا هاما في مجال توفير المعلومات والبيانات اللازمة وتحقيق عملية الرقابة على تشغيل وإنجاز الأنشطة والبرامج بكفاءة وفعالية عالية.<sup>(1)</sup>

### -الرقابة على التنسيق الداخلي

يمكن للإدارة أن تحدد مستوى النجاح الذي حققته في إدارة التنسيق بين الإدارات الأخرى من خلال تقييم معايير ومواصفات مواد التنسيق مع القسم الهندسي في تحليل منفعة من استخدام مواد معينة والتنسيق مع قسم الرقابة على الإنتاج فيما يتعلق بحجم الإنتاج.

### -الرقابة على العلاقات مع المورد

ينطوي هذا العنصر المعنوي على صعوبة قياسية لوجود العديد من العوامل الغير ملموسة والتي تشكل فيما بينها وجهة نظر ورأي المورد، وإن الاستطلاع على رأي الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة مفيد في التعرف على رأيهم في نوعية العلاقات ويتم ذلك عن طريق البريد مثلا.<sup>(2)</sup>

### -الرقابة على الأداء

تكون الرقابة على الأداء في إدارة لتحقيق كفاية عالية فيه، ومما يجب ملاحظته ضرورة الالتزام بمستويات أداء المهام مخطط لها ومرسومة، وإذا وجد أي انحراف أو خطأ في هذه المستويات، فيجب دراسة وضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحها، وتتم الرقابة على الأداء بطريقة مباشرة كالإشراف أو غير مباشرة كالأدوات الرقابية مثل: الميزانيات التقديرية، والتكاليف المعيارية، وتقارير الكفاية.

(1) المرجع السابق، ص 307.

(2) عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد والإمداد (الرقابة على المخزون بالمستودعات)، دار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت -لبنان، 1998،

### -اختيار الموظفين الأكفاء

وذلك من خلال وضعهم في المكان المناسب، وذلك حسب ما يتضمنه توصيف دقيق للوظائف المختلفة للمشروع، والبرنامج المرسوم لتدريب العاملين في المشروع بما يضمن حسن اختيارهم ووضع كل موظف أو عامل في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة.<sup>(1)</sup>

### -وجود نظام مالي

من الضروري وجود نظام مالي ملائم للعمليات والأنشطة لتحديد العلاقات المالية مع وجود إجراءات واضحة، ووجود ممارسات إدارية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ووجود معايير واضحة لجودة الأداء، وكذلك توفير نظام تدقيق جيد ومتين على أساس مهني وفعال.<sup>(2)</sup>

### 3-المسؤولية الرقابية

تقع مسؤولية الرقابة على عاتق كل من المسؤولين التنفيذيين والمديرين المختصين والذين يطلق عليهم اسم المراقبون ونذكر منهم ما يلي:

#### أ-المديرين التنفيذيين

يعتبر المدير العام مسؤولاً عن الرقابة على أداء الشركة ككل، في حين يعتبر رئيس كل قطاع مسؤولاً عن الرقابة داخل القطاع الذي يرأسه. وبصفة عامة يتمتع هؤلاء المديرين التنفيذيين ببعض الحرية في تعديل النظام الذي ربما يتفق مع ترتيب الأولويات التي تكون أكثر ملائمة، وبما يتفق مع وجهات نظرهم بخصوص ما يجب أن تكون عليه الرقابة، ولكن بغض النظر عن بعض التباين عند التنفيذ، فإن النظام المطابق داخل كل قطاع يجب أن ينسق ويتوافق مع النظام العام ككل للمؤسسة.

(1) عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية والمراقب المالي (من الناحية النظرية)، دار النهضة العربية، بيروت -لبنان، 2004، ص 173.

(2) غاوي جورج، نظام الرقابة الداخلية وأثره على القوائم المالية، مجلة المدقق، العدد 30، شباط، 1997، ص 27.



### ب- المراقبون

تتجه بعض المؤسسات وخاصة المؤسسات الكبيرة إلى الاستعانة بأشخاص يعملون كمراقبين، سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى كل قطاع فيها، وتتلخص وظيفة هؤلاء المراقبون في مساعدة المديرين التنفيذيين في أداء أنشطتهم الرقابية والتنسيق بينها وبين النظام الرقابي للمؤسسة ككل، وجمع المعلومات عن هذه الأنشطة وكتابة التقارير بخصوصها لجميع المديرين المعنيين بها.<sup>(1)</sup>

### ج- مسؤولية الإدارة

تحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي والمحافظة عليه، وعند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يتطلب منها وبانتظام مراجعة مدى ملاءمة وكفاءة عناصر الضبط الداخلي، وذلك لضمان تطبيق جميع الضوابط الهامة بفاعلية.

### د- مسؤولية المدقق الداخلي

يتضمن مجال عمل المدقق الداخلي فحص وتقييم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة.<sup>(2)</sup> لذلك تعتبر الرقابة جزءا مكملا للروتين الإداري ويتطلب أن تعمل بشكل مستقل بغض النظر عما أعده التدقيق الداخلي أو لم يتم تنفذه، وكذلك لا يمكن لأي نظام رقابي فعال أن يحل محل التدقيق إلا إذا وجدت وظيفة التدقيق التي تزيده من قوة أنظمة الرقابة.<sup>(3)</sup>

(1) علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 275.

(2) عطا الله سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(3) المرجع السابق، ص 54.

## خامسا-فعالية النظام الرقابي

### 1-العوامل الموقفية التي تؤثر على تصميم النظام الرقابي

يتأثر تصميم نظام الرقابة الفعال بعدد من العوامل تتمثل في:

#### أ-حجم المنظمة

يختلف تصميم نظام الرقابة باختلاف حجم المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات على المدخل الرقابية الغير رسمية والشخصية بدرجة أكبر من غيرها، وتعتبر الرقابة مترامنة من خلال الإشراف المباشر في المؤسسات الصغيرة، أما المؤسسات الكبيرة فهي تعتمد بدرجة أكبر على الأنظمة الرسمية للرقابة من خلال التقارير واللوائح وتركز على الرقابة السابقة واللاحقة بصورة أكبر.

#### ب-الموقع أو المستوى في الهيكل التنظيمي

كلما ارتفعت المكانة التي يشغلها الفرد محل الرقابة في الهيكل التنظيمي، كلما تطلب الأمر استخدام المعايير الرقابية المتعددة بسبب صعوبة قياس الأداء في المستويات التنظيمية العليا، أما الأفراد الذين يعملون في المستويات التنظيمية الدنيا فتتم الرقابة على أدايتهم باستخدام معايير رقابية قليلة وسهلة القياس.

#### ج-درجة اللامركزية

كلما ارتفعت درجة اللامركزية، كلما ازدادت حاجة المديرين للمعلومات المرتدة عن قرارات رؤوسهم ونتائج الأداء حتى يطمئنوا إلى مدى اتصالها بالفاعلية والكفاءة، لأنهم يضلون مسؤولين عن تصرفات أولئك الرؤوسين على الرغم من تفويض السلطة لهم.

#### د- الثقافة التنظيمية

قد تتصف الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المؤسسات بالانفتاح والثقة والاستقلالية، في حين تتصف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الأخرى بشيوع الخوف، وعدم ثقة والرغبة في الانتقام، ولذلك يغلب الطابع الذاتي غير الرسمي في الرقابة المطبقة في النوع الأول من الثقافات التنظيمية في حين يغلب على الرقابة المطبقة في النوع الثاني الطابع الرسمي.<sup>(1)</sup>

(1) علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 264.

## ه- أهمية النشاط

تلعب أهمية النشاط دورا مهما في تحديد مدى كثافة وشمول الرقابة عليه، فالأنشطة المهمة التي يترتب على الخطأ فيها أضرارا شديدة تحتاج إلى رقابة أكثر كثافة وشمولا حتى إذا كانت تكلفتها عالية، أما إذا كان النشاط أقل أهمية وكانت أخطائه غير مؤثرة بصورة كبيرة، فلن يكون هناك حاجة إلى نظام رقابي تفصيلي ومعقد.<sup>(1)</sup>

## 2-التحديات التي تواجه النظام الرقابي

ترجع أسباب الانحراف والأخطاء في الرقابة إلى مجموعة من التحديات التي تعيق النظام الرقابي في تنفيذ مهامه ومن بين هذه التحديات نذكر مايلي:

### -أسباب مصدرها المعيار نفسه

قد يكون المعيار المحدد في الخطة والاستراتيجية غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة للعاملين، كالعامل الذي يطلب منه إنجاز مهمة أعلى من قدراته وخبراته ومهاراته، فلا يستطيع إنجازها مما يعيق تنفيذ الأهداف.

### -أسباب مصدرها العاملون أنفسهم

يكون سبب الانحراف عائد للعاملين أنفسهم بسبب النقص في قدراتهم ومهاراتهم، لأنهم غير مهتمين للقيام بعملهم على الوجه الصحيح.<sup>(2)</sup>

### -المبالغة في الرقابة

تقع المؤسسة في خطأ المبالغة في الرقابة، وتبرز هذه المشكلة بشكل خاص عندما تنصب الرقابة على سلوك العاملين في العمل، فتراقب مواعيد حضورهم وانصرافهم، وفترات راحتهم، والأزياء التي يرتدونها... الخ.

وبطبيعة الحال ينبغي ممارسة قدر من الرقابة والمتابعة على سلوك العاملين في مكان العمل، ولكن لا بأس من منح العاملين درجة من الحرية والاستقلالية المقبولة.

(1) المرجع السابق، ص 265.

(2) نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، مرجع سبق ذكره، ص 339-340.

### - التركيز الغير متوازن

وهو ما حدث عندما تنصب الرقابة على واحد فقط من أبعاد الأداء وتهمل فيه المكونات، أو التركيز على أحد النواتج وتتجاهل النواتج أخرى.<sup>(1)</sup>

### - التعرض للمساءلة

يترتب على نظام الرقابة الفعال تحديد الأقسام أو الأفراد المسؤولين عن وجود انحرافات في الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المعياري، ولذلك فإن الأشخاص الذين يتهربون من المساءلة لما ارتكبوه من أخطاء ولا يجنون أن يعملوا طبقا للمعايير الموضوعه قد يقاومون الرقابة، لأنها تكشف أخطأهم.<sup>(2)</sup>

### - ارتباط الرقابة بالممارسة الإدارية أو البيروقراطية بمزاولة الرقابة عن طريق الالتزام

بمعنى سيطرة الأوامر ومحدودية الحرية في التنفيذ وكذلك التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة.

### - التلاعب في المستندات والتقارير الرقابية

بمعنى تخريب النظام الرقابي نفسه، والمغالاة في تقدير الاحتياجات والإمكانيات من الاعتمادات المالية.<sup>(3)</sup>

### - أسباب مردها إلى ظروف معينة

مثل قلة مصادر الموارد الخام والأولية، أو نشوء اضطرابات سياسية أو حصول ركود اقتصادي غير متوقع، أو قيام حرب، أو حدوث طوارئ جوية أو بيئية غير متوقعة... إلخ.<sup>(4)</sup>

(1) علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 272.

(2) المرجع السابق، ص 273.

(3) علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 302.

(4) بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 354.

### - التركيز في غير محله

تركز بعض النظم والإجراءات الرقابية في كثير من الأحيان على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من جهة نظرهم لرؤية محدودة جداً مما قد يرفض العاملين هذه الرقابة لعدم توفيقها مع متطلباتهم.

### - عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات

يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم فوق ما هو مسموح لهم من صلاحياتهم، وفي نفس الوقت قد يتطلب نظام الرقابة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما ترتب سلباً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

### - عدم الحيادية

قد يؤدي عدم تصميم نظام الرقابة بشكل محايد وعدم قبول العاملين لهذه النظم.<sup>(1)</sup>

### - خطر التلازم

هي قابلية رصد حساب معين أو مجموعة من العمليات التي يمكن أن تكون خاطئة بشكل جوهري بسبب رصد معلومات خاطئة.

### - خطر الاكتشاف

وهو خطر لا يمكن لإجراءات المراجعة الجوهرية التي يقوم بها المراقب أن تكشفه، بمعنى كشف عن المعلومات الخاطئة الموجودة في رصيد الحساب أو مجموعة من العمليات.<sup>(2)</sup>

## 3- الطرق العلاجية لمواجهة التحديات

نظراً لأهمية الرقابة وما تحتله من مكانة في المؤسسات، فهي تسعى إلى مواجهة كل التحديات التي تعيق تنفيذ المهام الرقابية، لذلك تتخذ المؤسسات طرقاً لمواجهة التحديات وإيجاد حلول لها ومعالجتها ونذكر منها ما يلي:

- التركيز على المعيار بحيث يصبح معياراً يمكن الوصول إليه وقت وضع الأهداف أو أن المعايير تؤخذ في عين الاعتبار خبرات ومؤهلات العاملين وقدراتهم على إنجازها.

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص 122.

(2) عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، دار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2006، ص 118.

- التركيز على إزالة هذه الظروف أو احتوائها أو اللجوء إلى تكيف واندماج معها إذا كان من المتوقع أن تدوم طويلا ولم تستطع المؤسسة تعديلها أو احتوائها.<sup>(1)</sup>
- تشجيع العاملين على المشاركة في وضع النظام الرقابي ويتحقق ذلك عندما يكون للعاملين صوت مسموع في التصميم وتعديل أجزاء النظام الرقابي الذي يؤثر عليهم بصورة مباشرة، وهذا من شأنه أن يجعلهم أكثر استعدادًا لقبول النظام الرقابي وأفضل فهمًا له.
- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وهو أسلوب يتم من خلاله وضع الأهداف بطريقة تعتمد على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالعاملين في ظل هذا النظام يعرفون تماما الأهداف المتوقعة منهم وكيف يمكن تحقيقها، وما هي الفوائد والمنافع التي تعود عليهم إذا نجحوا في ذلك.
- إثبات الانحرافات وذلك من خلال وجود إجراءات وسجلات ومستندات تثبت وقوع الانحرافات مما يضفي على النظام الرقابي المصدقية، ويقلل احتمالية مقاومته.
- زيادة الفهم للأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعة الرقابة وخاصة المعايير وطرق الاتصال وغيرها.<sup>(2)</sup>
- نبذ فكرة العقاب وإدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع معنويات الأفراد، وتشجيعهم على الالتزام بالمستويات الموضوعية
- يتطلب أن يكون المعيار مرناً حتى يمكن أن يخدم مصالح المؤسسة، مع إتباع الأسلوب اللامركزي في الرقابة، حتى عندما يتم وضع المعايير بطريقة مركزية.
- الالتزام بالموضوعية عند وضع المعايير بحيث لا يترتب على صعوبتها الإحساس بالإحباط لدى العاملين، والعمل على تحسين نظم الاتصال وتشجيع التعاون والمناقشة الجماعية مع العاملين بتطبيق نظام الرقابة.<sup>(3)</sup>

(1) نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، مرجع سبق ذكره، ص 340.

(2) علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، مرجع سبق ذكره، ص 274.

(3) حسام ابراهيم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

خلاصة :

إن استخدام وسائل وآليات وإجراءات رقابية لمعرفة الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام والخطط ، فعند صياغة ووضع الخطة تبدأ المؤسسة في تصميم النظام الرقابي على أساس هذه الخطط الاستراتيجية للتأكد من أدائها في الوقت المحدد لها واكتشاف نقاط القوة والضعف. وهذه العملية تساعد في توفير المناخ الملائم للعمل من خلال فرضها لنظام الانضباط والالتزام بمختلف القوانين والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا التي تحدد مسؤوليات ومهام كل عامل حسب المستويات الإداري.

كما تنطوي الرقابة على قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت، فهي تعمل على إظهار نقاط الضعف وتصحيحها ومنع تكرارها. وتصحيح هذه الأخطاء يتم من خلال استراتيجيات فعالة لتخطيط وتنمية النظام الرقابي عن طريق الحصول على معلومات واضحة ودقيقة تُسهّل سير عمل المؤسسة .