

تحليل واقع الرقابة الادارية : دراسة ميدانية في مديرية الرقابة التجارية والمالية / محافظة بابل

بشار عباس الحميري

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

المقدمة :

شهد العالم تطوراً سريعاً في الحقبة التي تلت الحرب العالمية الثانية ، وقد عم هذا التطور مختلف مجالات الحياة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية ، مما أثر على مجمل الحياة الانسانية ، فتعددت حاجات الفرد وتتنوع ، مما كان دافعا وراء ظهور مختلف انواع المنظمات وعلى وجه الخصوص المنظمات العملاقة لتلبية حاجات الافراد المتنوعة من سلع وخدمات ، الا ان ندرة الموارد المتاحة لمنظمات المجتمعات المعاصرة اظهرت الحاجة الى وجود نظام يكفل استخدام الموارد المتوافرة بالشكل الذي يضمن اشباع اكبر قدر ممكن من الحاجات الانسانية المتنوعة. وان عملية الموازنة بين الزيادة المضطردة في هذه الحاجات وندرة الموارد المتاحة قد سلطت الضوء على اهمية الرقابة على الاداء في المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء .

عرف الانسان فكرة الرقابة على الاداء منذ فترة طويلة ، وتحتل الرقابة في عصرنا الحالي اهمية خاصة وهي تعد من الوظائف المهمة التي تقوم بها الادارة من خلال استخدام اساليب واجراءات معينة في تقييم ما تم تحقيقه من انجازات . فعملية الرقابة هي احدى حلقات العملية الادارية تنحصر مهمتها بضبط وتعديل وتقويم الحلقات الاخرى ، اذ هي على سبيل المثال في مجال التخطيط تكشف عن مواطن الضعف او حالات الخلل الملازمة للخطط الموضوعية وتبين الانحرافات ومعوقات التنفيذ في حالة وجودها . وفي مجال

التنظيم توفر للمدير الوسيلة التي تمكنه من تفويض القدر المناسب من صلاحيته وتكفل له مراجعة نتائج هذا التفويض .

وبما ان الرقابة على الاداء الوظيفي تعد من المكونات الاساسية لعملية الادارية ، اذ هي عملية مستمرة وملازمة للوظائف الادارية الاخرى ، تمارس من قبل المستويات التنظيمية المختلفة بهدف التأكد من ان العمل يجري او ينفذ وفقا لما هو مرسوم له ضمن الخطط والسياسات المعتمدة ، وفي حدود الانظمة والتعليمات النافذة وبما يضمن النتائج والاهداف المقصودة او المنشودة .

وعلى العموم ان الرقابة الادارية في منظمات الاعمال او منظمات القطاع الحكومي تلعب دورا هاما واساسيا في تحسين كفاءة وفعالية هذه المنظمات . وذلك من خلال ضبط وتعديل وتقويم الانشطة المختلفة ، وتميكن الاداريين من اتخاذ القرارات اللازمة وتنفيذ هذه القرارات باعتماد افضل السبل .

ونظرا لاهمية عمل مديرية الرقابة التجارية والمالية في محافظة بابل في مجال متابعة فعاليات الجهات المسؤولة عن توفير وخزن وتوزيع المواد الغذائية والانشائية وغيرها للمواطنين ، فقد جاء هذا البحث ليعلم الضوء على واقع الرقابة الادارية في المديرية المذكورة ، بهدف التعرف على الوسائل والادوات الرقابية المستخدمة ومدى فاعلية النظام الرقابي المعتمد والمشاكل والمعوقات التي تعترض النشاط الرقابي. ولتحقيق ذلك ، فقد تضمن البحث اربعة مباحث تناول المبحث الاول الاطار النظري ، في حين تضمن المبحث الثاني منهجية البحث و الدراسات السابقة ، واختص المبحث الثالث بالدراسة الميدانية ، وكرس للمبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : الاطار النظري للمبحث

يتناول هذا المبحث الاطار النظري على وفق الفقرات الآتية :-

أولاً: مفهوم الرقابة :

ان مفهوم الرقابة كغيره من المفاهيم الادارية لم يحظ بتعريف جامع يتفق عليه الباحثون والمختصون في مجال العلوم الادارية ، حيث اعتمد كل منهم في تحديد مفهوم الرقابة على الخلفية والبيئة الثقافية او الاجتماعية التي ينسب اليها. وكان من نتائج ذلك ، حدوث خلط او التباس بين النشاط الرقابي وانشطة او وظائف الادارة الاخرى . من جهة ، ومن جهة اخرى فإن وظيفة الرقابة لم تتل ذلك الاهتمام الذي نالته وظائف الادارة الاخرى وعلى وجه الخصوص وظيفتي التخطيط والتنظيم الا في حقبة مابعد الخمسينيات من القرن الماضي (النميان، ٢٠٠٣: ١٥).

وعلى الرغم من ذلك ، فإن لوظيفة الرقابة تاريخ طويل ، فعلى سبيل المثال ، وفقاً لرأي (copley) ، فإن الرقابة

تعكس الفكرة الاساسية التي قامت عليها حركة الادارة العلمية ، اذ هي تمثل الهدف الاساسي لكل تجارب مؤسس الادارة العلمية (Fredrick Tylor) ، اذ أكد في خطابه امام الجمعية الامريكية لمهندسي الميكانيك على اهمية ان تكون الرقابة على الآلة من مهمة الادارة بدلا من العاملين. أي بمعنى آخر ، الاعتماد على الرقابة القائمة على الاسس العلمية . (Giglioni & Bedeian ، ١٩٧٢: ٢٩٢)

وعلى العموم ، وكما ذكر في اعلاه ، فإن الرقابة قد اهملت لفترة طويلة ولم تحظ بالاهتمام اللازم من قبل الباحثين والممارسين ، ونتيجة لذلك فهي لقل

مجالات الادارة تطورا من الناحية النظرية او الفكرية . وفي مايتعلق بذلك فقد كانت نظرة الباحثين الاولئ لدور الرقابة على انه مرادف للرقابة المالية ، مما جعل من هذا النشاط ميدانا خاصا بمراقب الحسابات دون غيره من العاملين في المنظمة . وبناء على هذا الفهم اقترن النشاط الرقابي بأساليب متنوعة منها على سبيل المثال، الموازنات والنسب المالية ، مما جعل للرقابة معاني تختلف باختلاف البيئة او المحيط المستخدمة فيه .

وقد اشر هذا باحثون كثر كان من ابرزهم (Drucker , ١٩٦٤: ١٦٠) و (Litterer , ١٩٦٥: ٥٦, ٢٣٣) (Kast & Rosenzweig) (١٩٧٠: ٤٨٥) اذ بينوا وجود وجهتي نظر بخصوص مفهوم الرقابة ، الاولى تؤكد

من جانب على ممارسة رقابة فاعلة على المسؤولين من خلال ادارة وتوجيه النشاطات التي يقومون بها بالشكل المطلوب، في حين تؤكد وجهة النظر الثانية على تقييم المخرجات المتحققة واتخاذ التصحيحات اللازمة اذا تطلب الامر ذلك. وقد اشار كل من (Reeves & Woodward, ١٩٧٠: ٣٨) الى الاختلاف في وجهات نظر الباحثين حول استخدام مفهوم الرقابة في الادب الاداري ، وان منشأ هذ الاختلاف يرجع بالاساس الى ان البعض استخدم المفهوم المذكور بشكل مرادف لمفهوم التوجيه او القيادة . والرقابة وفقا لرأيهما هي التأكد من ان النشاطات التي يقوم بها العاملون قد حققت المخرجات المطلوبة ، وتوجيه هذه المخرجات ومراجعة المعلومات المرتدة ذات العلاقة بالمخرجات واجراء التصحيحات اللازمة اذا كانت هناك حاجة لذلك. ووفقا لرأي (Jerome, ١٩٦١: ٢٨) و (Morkler, ١٩٧٢: ٨٠) فإنه على الرغم من ان الرقابة هي احدى الوظائف الادارية الا انه لا توجد مبادئ عامة شاملة للرقابة

الادارية يمكن استخدامها من قبل المدراء كمرشد او دليل لهم في تنفيذ هذه الوظيفة الادارية المهمة .

وعند الرجوع الى كتابات الباحثين الاوائل نلاحظ حالة التداخل واختلاف الاراء والافكار حول مفهوم الرقابة ، فعلى سبيل المثال ، اكد (Emerson) (Gigliani&Bedeian, 1972:244) في مقالته الموسومة (المبادئ الاثنى عشرة للكفاءة) من خلال المبادئ التي تضمنتها على اهمية انجاز الرقابة من خلال مقارنة الاداء الحالي بما تم انجازه في الماضي . وعلى العموم ، فإن الافكار التي طرحها ضمن المبادئ المذكورة شكلت اطارا فكريا اوليا اعتمد فيما بعد من قبل الباحثين في اغناء نظرية الرقابة الادارية .

اضف الى ذلك ، فإن (Church) ، (Gigliani&Bedeian, 1972:294) حدد خمس وظائف اساسية للادارة ومن بين هذه الوظائف هي الرقابة والمقارنة . ووفقا لرأيهم فإن وظيفة الرقابة تَحصر مهمتها في تنسيق كل الجهود ذات العلاقة بالوظائف الاخرى وتشرف عليها. اما وظيفة المقارنة فتتمثل بوضع ومقارنة معايير الاداء . وقد تميز عمل (Church) بأنه حدد الجوانب الاساسية لوظيفة الرقابة الادارية .

اما هنري فايول (Fayol) (عباس ، 2001: 22) فقد حدد خمس وظائف للادارة من بينها وظيفة الرقابة ، وهي بالنسبة له التحقق من ان كل شيء يحدث في المنظمة بما ينسجم او يطابق الخطة والتعليمات والمبادئ التي تم تحديدها من قبل ادارة المنظمة . ومن الجدير بالملاحظة ، ان جل اهتمام (Fayol) كان منصبا بشكل رئيسي على الرقابة المالية ، وهذا يتضح من خلال مناقشته للعمليات والادوات اللازمة لرقابة عمليات المشروع بشكل فاعل وكفوء

ومن بين اشهر الباحثين الذين تناولو موضوع الرقابة هو (Dimock, 1945, p: 217) حيث عرف الرقابة على انها تحليل الاداء الحالي للمنظمة في ضوء الاهداف والمعايير المحددة ، بهدف تحديد مدى تناسب الاداء المتحقق مع توقعات المسؤولين في المنظمة . ومن وجهة نظر (Urwick, 1960, p: 1) فإن الرقابة تهتم بتفاعل الاشخاص والمواد في ضوء القرارات الصادرة عن جهة الاشراف او التوجيه ، وقياس هذه التفاعلات ضمن اطار الوقت والمكان والنوعية ، وضمان النتائج المتحققة جراء هذه التفاعلات وفقا لتوقعات الجهة المعنية في المنظمة .

وقد حدد (Urwick) ثلاثة مبادئ للرقابة وهي التناسق uniformity والمقارنة comparison ومبدأ المنفعة utility . ومن الجدير بالاشارة ، فقد شهدت حقبة الخمسينات من القرن الماضي ومابعدا ظهور مؤلفات عديدة في مبادئ الادارة ، وقد تناول اصحاب هذه المؤلفات وظيفة الرقابة بشئ من التفصيل ومن اشهر الباحثين (Koontz & O'Donnell, 1972: 672-676) . اذ ان مجموعة مبادئ الرقابة الادارية التي تضمنها مؤلفهم من اكثر المبادئ وضوحا وشمولية . وقد تناولت كتب الادارة الحديثة مفهوم الرقابة بشئ من التفصيل ، فعلى سبيل المثال عرف (Daft, 2003: 654-660) الرقابة التنظيمية (Organaization control) على انها عملية ضبط النشاطات التنظيمية لتكون منسجمة مع التوقعات المحددة في الخطط والاهداف ومعايير الاداء . وقد اشار الى ان مدخل الرقابة البيروقراطية bureaucratic control قد خضع للتغيير في الكثير من المنظمات المعاصرة ، وذلك نتيجة توجه نحو الاخذ بمفهوم مشاركة وتمكين العاملين . وقد ميز بين نوعين من الرقابة الادارية ، وهما الرقابة البيروقراطية و الرقابة اللامركزية، decentralized control وتتضمن الرقابة البيروقراطية للتوجيه والتأثير في سلوك العاملين من

و ()
الي
داء
Ur
ات
ار
ا
Ur
ة ،
دة
ن
(K
ئ:
ن
ية
ة
قد
د
و
ية
di
ن

خلال التركيز على استخدام الآليات الرسمية المتمثلة بالقواعد والاجراءات والسياسات وتدرج السلطة والتعليمات ونظم الحوافز وغيرها . في حين تعتمد الرقابة اللامركزية على القيم الثقافية والتقاليد والمعتقدات المشتركة والثقة لتعزيز دعم العاملين للاهداف التنظيمية ، اذ ان هذا النوع من الرقابة يقوم على افتراض ان العاملين جديرين بالثقة ويمكن الاعتماد عليهم ولديهم الرغبة في تنفيذ المهام الممندة اليهم من دون اللجوء الى استخدام مبدأ السيطرة الواسع او الاشراف المحكم . وفيما يتعلق باستخدام أي من النظامين فقد بين ان غالبية المنظمات في الوقت الحاضر تجمع بين بعض جوانب النظامين المذكورين ، والتركيز على ابعاد أي منهما يعتمد بالاساس على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وعلى ثقة المدراء وایمانهم باهمية ابعاد كلا النوعين من الرقابة .

وتأسيسا على ما تقدم فإن تعريف الباحث للرقابة الادارية هو الاتي : الرقابة الادارية هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنة هذه النتائج بالمعايير والخطط المرسومة وتشخيص انحرافات الاداء الفعلي واسبابها عن الاداء المستهدف ، واجراء التصحيحات اللازمة عند الضرورة .

ثانيا: مراحل عملية الرقابة الادارية :

تبدأ عملية الرقابة الادارية عندما يسعى المدراء الى انجاز هدف او مجموعة اهداف سبق وان تم تحديدها (Williams, 2000: 232) مثال ذلك كأن يكون من اهداف وزارة التجارة زيادة كمية المواد الغذائية للحصة التموينية بنسبة 5% ، ومن بين اهداف وزارة التربية زيادة عدد المدارس المشيدة بنسبة 15% ، وهدف احدى الشركات التجارية زيادة المبيعات بنسبة 4% ، ولتحقيق هذه الاهداف وغيرها يتطلب من ادارة المنظمة القيام بمجموعة من الخطوات او المراحل وهي :

١- تحديد الاهداف ووضع المعايير Establishing goals & performance standards (Green & Welsh, ١٩٨٨: ٢٩١): تسعى المنظمات على اختلاف انواعها (النمر واخرون، ١٩٩٧: ٢٩٤-٢٩٥) الى تحقيق اهداف معينة وعليه فأنه من الاهمية تحديد هذه الاهداف بشكل يتسم بالدقة والموضوعية ، ومن خلال ذلك تستطيع المنظمة وضع المعايير الرقابية المناسبة لقياس النتائج الفعلية .

اذ ان هذه المعايير تعتمد كأساس لاجراء مقارنة بين النتائج المتحققة والاداء المخطط او المستهدف . او بعبارة اخرى قياس مدى امكانية المنظمة تحقيق الاداء المطلوب بشكل مرضي او غير مرضي .

وفي مايتعلق بمعايير الاداء ، فأن هناك سؤالين مهمين وهما : كيف يحدد المدراء معايير الاداء ؟ وكيف يقرروا مستوى الاداء المرضي او غير المرضي؟ . اعتاد غالبية المدراء على استخدام وسائل عديدة في اختيار معايير الاداء ، من بينها تبني المعايير التي يعتقد انه من خلالها تتحقق الاهداف المنشودة او المحددة ، وفي حالة تطابق النتائج المتحققة مع المعايير التي تم تبنيها ولم تتجز الاهداف المذكورة ، فالامر يتطلب من المدراء اجراء موائمة موضوعية بين المعايير والاهداف المحددة . ومن الوسائل المستخدمة ايضا في تحديد او اختيار معايير الاداء هي الاخذ بنظر الاعتبار باراء الزبائن والاطلاع على ما يقوم به المنافسون . اذ يستطيع المدراء من خلال المعلومات التي حصلوا عليها تحديد معايير الاداء الملائمة لمقارنة النتائج المتحققة بالاداء المستهدف .

٢- قياس الاداء الفعلي Measuring actual performance (باعلوي، ٢٠٠٨: ٥٥-٥٦) غالبية المنظمات تعد تقارير رسمية متضمنة معلومات حول الاداء الفعلي يطلع عليها المدراء

يومية واسبوعيا او شهريا او حتى سنويا . وجزوى هذه التقارير يعتمد على مدى ارتباط نظم القياس المستخدمة بمعايير الاداء التي سبق الاشارة اليها . فعلى سبيل المثال ، اذا كانت من اهداف دائرة الرقابة التجارية والمالية ايصال مواد الحصص التموينية بالوقت والكميات المناسبة ، فالامر يتطلب من المنظمة المذكورة ان تعتمد الوسائل المناسبة في جمع المعلومات واعداد التقارير اللازمة ، بما يضمن اطلاع المعنيين على ما يجري فعلا بشأن اداء الجهات ذات الصلة بالهدف المذكور . ومن الملاحظ ، فان تبني المنظمة لنظام قياس مناسب ، فان المراجعة المنتظمة او الدورية للتقارير المذكورة من قبل المدراء يجعل منهم اكثر اطلاعا على فيما اذا كانت الامور تجري وفقا لما هو مخطط لها او العكس . وان اغلب مدراء المنظمات المعاصرة وعلى وجه الخصوص في الدول المتقدمة لا يعتمدون كليا على هذه التقارير ، وانما يقومون ايضا بزيارات وجولات ميدانية لغرض الاطلاع على مجريات الامور بانفسهم والاستماع الى اراء وملاحظات العاملين وتعزيز مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، واتاحة الفرصة للتعلم والمشاركة المعرفية بين الرؤساء والمرؤوسين .

٣- مقارنة النتائج المتحققة بمعايير الاداء standards
Comparing actual results with performance
(Daft, ٢٠٠٣ : ٦٥٩) في هذه المرحلة تجري مقارنة الاداء الفعلي بمعايير الاداء . وان نوعية ودقة المقارنة هذه تعتمد بالدرجة الاساس على نظم القياس والمعلومات المستخدمة من قبل المنظمة في تعقب اثر الاداء . ومن الملاحظ ، فان نظام المقارنة المتميز يجعل من السهولة على ادارة المنظمة متابعة مدى التقدم الذي تحرزه وتحديد المشاكل التي يتطلب معالجتها . فعلى سبيل المثال ، عندما يطلع المدراء على التقارير وراء الزبائن وفعاليات

المنافسين عند اذن سيكون بإمكانهم تحديد فيما اذا حقق الاداء الفعلي او تجاوز معايير الاداء المرسومة ، او على العكس من ذلك . وعندما ينحرف الاداء عن هذه المعايير او بعبارة اخرى اذا كانت هناك فروق بين الاداء المتحقق والاهداف المقررة ، فإن عملية الرقابة ستستمر من اجل قياس الفروق والعمل على تحديد اسبابها بهدف القيام بالتصحيحات اللازمة على مستوى المعايير والاهداف ، وعند الرجوع الى المثال الذي سبق الاشارة اليه ، لو افترضنا من خلال التقارير والزيارات الميدانية التي قام بها المعنيين في دائرة الرقابة التجارية والمالية تبين ان نسبة لأبأس بها من المواطنين لم يستلموا حصتهم من المواد الغذائية بالكميات المحددة حسب التعليمات النافذة . وبما ان هذا يعد انحرافا خطيرا عن الهدف الذي تسعى اليه المنظمة المذكورة ، اذ لابد من اجراء مزيدا من البحث والتقصي عن الحالات والاسباب للتأكد من مدى مصداقيتها في ضوء فهم دقيق لمتغيرات المشكلة وبما يساعد على اجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الانحراف المذكور .

٤- تصحيح الانحرافات ومتابعة التنفيذ Correct action (النمط) (Williams, ٢٠٠٣ : ٢٢٤) و (٢٢٤ : ٢٠٠٠)

تتمثل هذه المرحلة من عملية الرقابة بتحديد حالات الانحراف عن الاداء ان وجدت وتحليلها ومن ثم تطوير وتنفيذ برامج خاصة بتصحيح او تعديل الانحرافات . فمن خلال المعلومات المرتدة عن الاداء يستطيع المدراء والعاملون في المنظمة متابعة مستويات ادائهم بهدف اجراء التعديلات اللازمة اذا تطلب الامر ذلك . في حالات معينة يقوم المدراء بتصحيح الانحرافات من خلال تعديل او تغيير معايير الاداء ، وغالبا مايتم ذلك عندما يدرك هؤلاء ان معايير الاداء المحددة اما عالية وانه من الصعب بلوغها او العكس منخفضة يمكن تجاوزها .

من جهة اخرى ، في حالة حدوث تغيرات طارئة تؤثر على الاداء المنظمي بشكل مباشر او غير مباشر فإن معايير الاداء يستلزم خضوعها لعملية تعديل تتناسب وحالة التغيير الطارئة ، اذ لابد من ان تتسم معايير الاداء بالواقعية

وبما يجعل منها مصدرا مهما لتحفيز العاملين في المنظمة . وبعد ان تحدد الادارة مقدار الانحراف عن الاداء المطلوب تقوم بدراسة البدائل المتاحة لاختيار انسبها وبما يضمن معالجة المشكلات الناجمة عنه او منع حدوثها في المستقبل .

ثالثا: انواع الرقابة **Control methods**: (المغربي، ١٩٨٨: ٤٦٦-

(٤٦٧)

تتعدد انواع الرقابة وتمازجها فهناك من يميز بين نوعين من الرقابة ، وهما الرقابة على أنشطة المنظمة ككل ، والرقابة على الاعمال الفردية. وفيما يتعلق بالرقابة على أنشطة المنظمة فإنها تهتم بالنتائج النهائية التي تنجز على مستوى المنظمة ، ومقارنة هذه النتائج المتحققة بالاهداف المقررة . في حين تهدف الرقابة على النشاطات الفردية الى التأكد من ان العاملين قد نفذوا المهام المسندة اليهم بالشكل الصحيح . ومن الجدير بالذكر ، فإن النوعين من الرقابة مترابطين ومتكاملين لا يمكن فصل احدهما عن الاخر ، فعلى سبيل المثال ، اذا تم تصميم وظائف المنظمة وفقا لاهداف التي تسعى المنظمة الى انجازها ، فإن قيام العاملين بالمهام المطلوب انجازها وفقا لما يقتضيه التصميم المذكور ، فإنه سيكون من السهولة بمكان تحقيق الاهداف المرجوة او المبتغاة . وبعبارة اخرى ، فإن الرقابة على أنشطة المنظمة ككل تسعى الى ضمان تحقيق الاهداف المحددة ، في حين يتمثل النوع الثاني في متابعة مدى تقدم الاداء باتجاه الاهداف واتخاذ التصحيحات اللازمة اذا اقتضى الامر ذلك . اضافة الى ذلك ، هناك من يرى ان العملية الرقابية تتأثر بمجموعة من العوامل او المتغيرات الانسانية

والبيئية، مما يستلزم استخدام الوسائل الرقابية التي تتسجم أو تتفق مع هذه المتغيرات لتحقيق ماتصير اليه المنظمة من اهداف . وانطلاقا مع هذا للتوجه فإن هناك اكثر من معيار لتصنيف العملية الرقابية ومن بين اهم هذه التصنيفات الاتي :

١- الرقابة حسب نوع الوسائل او الادوات الرقابية المعتمدة : Control
accord to the used instrument (النمر واخرون، ١٩٩٧: ٣٠٢-٣٠٣)

يمكن تصنيف الرقابة حسب نوع الوسائل الرقابية المعتمدة الى :

أ- الرقابة المباشرة :- Direct control

ويقصد بالرقابة المباشرة قيام المسؤول بمراقبة او ملاحظة اعمال المرؤوسين شخصيا وذلك من خلال قيامه بجولات ميدانية والتحدث مع العاملين بهدف الاطلاع ميدانيا على مجريات الامور ، والتعرف على ارتكبي وافكارهم وظروف العمل وغير ذلك من الامور التي لا يمكن الاطلاع عليها من خلال التقارير المكتوبة . ان هذا النوع من الرقابة يحتاج الى وقت قد يكون طويلا لا يمكن الاعتماد عليه من قبل المسؤولين في المستويات العليا وعلى وجه الخصوص في المنظمات الكبيرة ، ولهذا السبب فإن الملاحظة الشخصية قد تلائم المسؤولين في المستويات الوسطى والسدنيا اكثر من ملائمتها للمسؤولين في المستويات العليا في هذا النوع من المنظمات .

ب- الرقابة غير المباشرة :- Indirect control

يمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المسؤول لاسباب عديدة من بينها على سبيل المثال ،تعذر الاعتماد على الملاحظات الشخصية لمتابعة سير العمل في المنظمة او القسم الذي تحت امرته ، لذا فإنه يلجأ الى الرقابة غير المباشرة

وذلك عن طريق التقارير الرقابية. ومن الجدير بالاشارة ، فإن فاعلية هذه التقارير تتوقف على دقة المعلومات التي تتضمنها والوقت الذي تقدم فيه ، اذ يستطيع المسؤول من خلالها الاطلاع على مجريات الامور وكشف حالات الخلل واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح او معالجة الانحرافات في الوقت المناسب .

٢- الرقابة حسب موقعها من الاداء Control according to its place from performance

تصنف الرقابة حسب موقعها من الاداء الى ثلاثة انواع هي :

- أ- الرقابة الوقائية او المانعة Feedforward control)
(عاشور، ١٩٨٥: ٣٨٤)

يهدف هذا النوع من الرقابة الى منع وقوع الانحرافات ، وخير مثال على ذلك ، اختيار وتعيين العاملين الجدد الذين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة ، والقروض التي تمنح من قبل المصارف بضمانات معينة وغير ذلك ، اذ يتم تبني مثل هذا النوع من الرقابة قبل وقوع الانحرافات . وعلى الرغم من جدوى هذا النوع من الرقابة ، الا ان هناك من ينتقده بسبب كثرة الاجراءات الرقابية وتعدد الجهات التي تمارس الفحص والتتقيق ، مما قد يؤدي الى تأخر الانجاز ، فضلا عن ذلك ، قد يشعر العاملون بعدم ثقة الادارة بهم ، مما قد يضعف من معنوياتهم .

- ب- الرقابة المترامنة او المرادفة لاداء Concurrent control
(زيارة ، ٢٠٠٤: ٣٣٦)

يقصد بها ممارسة العملية الرقابية من بداية سير العمل وحتى نهايته إذ تستمر عملية قياس الاداء الحالي ومقارنته بالاداء السابق لكل مرحلة من مراحل العمل ولغاية تحقيق النتائج النهائية . بعبارة اخرى ، توجيه فعاليات العاملين بشكل مستمر منذ بداية العمل وحتى نهايته بهدف ضمان تحقيق معايير الاداء المستهدفة . وغالبا ما يستخدم هذا النوع من الرقابة في العمليات الانتاجية حيث توجد ادوات معينة يمكن استخدامها في قياس مدى مطابقة جودة المواد المصنعة عبر كل مرحلة من مراحل الانتاج لمعايير الجودة المحددة اثناء سير العمل .

ج- الرقابة اللاحقة Feedback control (الحربي ، ٢٠٠٣ : ٤٧)

(

وفقا لهذا النوع من الرقابة يتم تقييم فعاليات وانشطة المنظمة والوحدات التابعة لها بعد تنفيذ هذه الفعاليات لذا فإن الرقابة اللاحقة ذات طابع تصحيحي او تقويمي . تلجأ المنظمات الى ممارسة هذا النشاط الرقابي بهدف التأكد من ان طريقة التنفيذ تتفق مع الانظمة واللوائح الواجب الالتزام بها ، وان النتائج المتحققة تتفق مع المعايير او المعدلات الموضوعية . وغالبا ما يتم ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات والبيانات الخاصة بالاداء والتقارير الدورية والتحقيق في الشكاوي والتظلمات سواء كانت من العاملين في المنظمة او الزبائن . ومن الانتقادات التي توجه الى

الرقابة اللاحقة هو انها تحدث بعد وقوع الانحرافات بمدة ، مما يتوقع معه زيادة تأثير النتائج السلبية الناجمة عن هذه الانحرافات وتحميل المنظمة اضرارا او خسائر كبيرة .

٣- من حيث الجهة الادارية Control according its location

(النميان ، ٢٠٠٣ : ٢٨-٢٩)

تتقسم الرقابة من حيث الجهة الادارية الى نوعين هما :

أ- الرقابة الداخلية Inside control system

هذا النوع من الرقابة يمارس من قبل ادارة المنظمة من خلال التدرج الوظيفي المتمثل برقابة الرئيس لمرؤوسيه وغالبا ما يطلق عليه بالرقابة الرئاسية او التسلسلية . ومن الملاحظ ان هذا النوع من الرقابة يقوم به الرؤساء على اختلاف مستوياتهم في التنظيم . اضافة الى ذلك ، فإن هذا النوع من الرقابة يمارس ايضا من خلال وحدات او اقسام ادارية متخصصة داخل المنظمة وغالبا ما يطلق عليها بأقسام او هيئات الرقابة الداخلية ترتبط مباشرة بالادارة العليا للمنظمة .

ب- الرقابة الخارجية Out side control system

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها جهة رقابية متخصصة تقع خارج المنظمة ، ووجود مثل هذه الاجهزة الرقابية يتوقف على امور كثيرة منها على سبيل المثال ، طبيعة نشاط المنظمة ، والفلسفة التي يقوم عليها النشاط الرقابي وغير ذلك . ومن الملاحظ ، ان الرقابة الخارجية غالبا ما تعد عملا متمما للرقابة الداخلية وخير مثال على ذلك ، ديوان الرقابة المالية ، ودائرة المفتش العام في الوزارات ، ومكاتب المحاسبين القانونيين .

المبحث الثاني : منهجية البحث والدراسات السابقة

يضم هذا المبحث منهجية البحث متمثلة بالمشكلة والاهداف والاهمية واسئلة وعينة البحث والانوات الاحصائية بالاضافة الى الدراسات السابقة وكالاتي :

اولا : منهجية البحث :**١- مشكلة البحث : Problem of the research**

تتزايد اهمية للرقابة الادارية في المنظمات المعاصرة ، وذلك للدور الذي تلعبه في توفير الحاجات الانسانية المتنوعة. وبما ان فاعلية هذه المنظمات تتوقف على امور عديدة من بينها الوسائل الرقابية المعتمدة من قبلها ، اذ يفترق نشاط وظيفة الرقابة بمقارنة الاداء الحالي بالاداء المتوقع او المخطط وكثف الانحرافات واقتراح اوجه العلاج ومتابعة تنفيذها.

وما يهم البحث الحالي هنا المنظمة المبحوثة (مديرية الرقابة التجارية والمالية / في محافظة بابل) اذ هي جهة رقابية متخصصة في رقابة عمل الاجهزة التابعة لوزارة التجارة . ومن خلال معايشة الباحث للواقع الحالي فأن مشكلة البحث تتمثل في ان واقع الرقابة في المديرية المذكورة مازال دون المستوى الذي يطمح ان تكون عليه ، اذ ان هناك سلبيات ومعوقات عديدة تواجه النشاط الرقابي للجهة المذكورة ، مثال ذلك ، ابدال مواد الحصة التموينية بمواد ذات نوعية اقل لو عدم تزويد المواطنين بجميع المواد المقرر توزيعها عليهم وغير ذلك وان منشأ هذه المعوقات هو في غالب الامر يعود الى عوامل او متغيرات ذات صلة بالامكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة المبحوثة واخرى ترتبط بشكل مباشر او غير مباشر بالظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة في البلد . اضافة الى ذلك ، عدم اعتماد المنظمة المبحوثة اساليب ومتطلبات الرقابة اللازمة

في ضوء المتغيرات التي سبق الإشارة إليها وبما يضمن تحقيق الاهداف المبتغاة من ممارسة النشاط الرقابي بالمستوى المنشود .

٢ - هدف البحث : Goal of the research

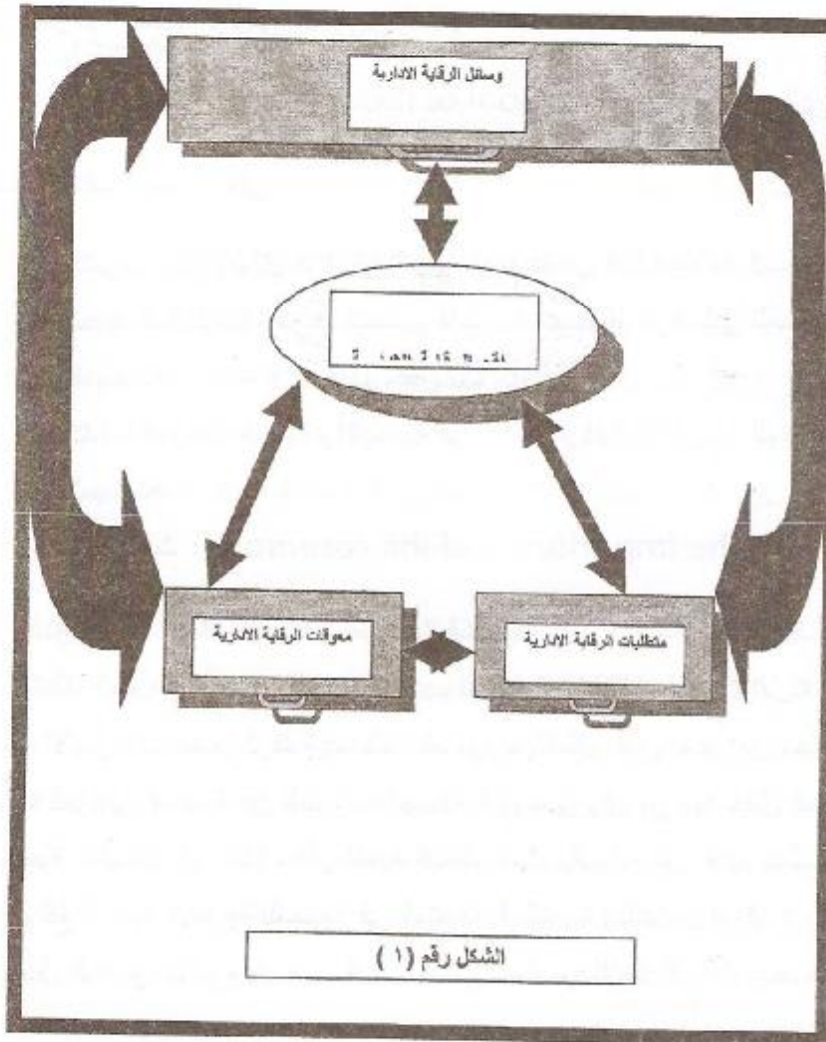
تتمثل اهداف البحث بالاتي :

- ١- التعرف على وسائل الرقابة الادارية المعتمدة من قبل المنظمة المبحوثة.
- ٢- تحديد المتطلبات اللازمة لتحسين فاعلية النشاط الرقابي للمنظمة المبحوثة.
- ٣- كشف الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة الادارية للمنظمة المبحوثة.

٣ - اهمية البحث : The importance of the research

تنبثق اهمية البحث من انه يسعى الى الكشف عن اساليب ومعوقات ومتطلبات العمل الرقابي بهدف تحديد مدى فاعلية النشاط المذكور والارتقاء بعمل الاجهزة الخاضعة لرقابة المنظمة المذكورة بالشكل الذي يمكن من تخفيف معاناة المواطن الناجمة عن الظروف الصعبة التي سبق وان مر بها خلال الحقبة الماضية ، اصف الى ذلك ، فان اهمية البحث تتمثل باسهامه في تقديم صورة عن واقع الرقابة الادارية للمعنيين في المنظمة المذكورة وذلك من خلال ما يتم التوصل اليه من نتائج وتوصيات قد تساهم في الحد من الانحرافات وتحسين فاعلية النشاط الرقابي .

٤ - مخطط البحث: Framework of the research



٤- اسئلة البحث Questions of the research

انطلاقاً من اهداف ومشكلة البحث اعتمدت الاسئلة الاتية :

أ - السؤال الاول : ماهي ادوات او وسائل الرقابة الادارية المطبقة على اعمال المنظمات الخاضعة لرقابة المنظمة المبحوثة ؟

ب- السؤال الثاني : ماهي المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الادارية المطبقة على اعمال المنظمات الخاضعة لرقابة المنظمة المبحوثة ؟

ج - السؤال الثالث : ماهي المعوقات التي تحد من فاعلية النشاط الرقابي للمنظمة المبحوثة ؟

د- السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول محاور البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

٥- مجتمع وعينة البحث : Sample of the research

اختيرت مديرية الرقابة التجارية والمالية / محافظة بابل وذلك للاهمية التي يحتلها النشاط الرقابي الذي تقوم به هذه المنظمة على المنظمات التي تعمل لتوفير المواد التي تهتم المواطن من غذائية وانشائية وغيرها. وقد اعتمد البحث عينة تضم جميع الموظفين الذين يمارسون النشاط الرقابي وعددهم (١٥) مراقباً ، وعلى هذا الاساس فإن العينة المذكورة تمثل جميع افراد مجتمع البحث المتمثل بالموظفين الذين يمارسون النشاط الرقابي في المديرية المذكورة .

٦- حدود البحث : Boundaries of the research

١-الحدود المكانية : لقد تم اختيار مديرية الرقابة التجارية والمالية في محافظة بابل، لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث .

٢- الحدود الزمانية : فهي محددة بفترة اجراء البحث للمدة من ٢٠٠٨/٨/١١ ولغاية ٢٠٠٩/٥/١١

وقد استخدم الباحث عدد من الاساليب في جمع البيانات والمعلومات منها :

١- المقابلات الشخصية

٢- الاطلاع على الكتب والمجلات والدوريات العربية والاجنبية .

٣- استمارة الاستبيان : صممت استمارة الاستبيان بعد اطلاع الباحث على الادبيات المتعلقة بالموضوع ، وقد تكونت من قسمين ، الاول ضم بيانات عامة متعلقة بالسمات الشخصية والوظيفية . اما القسم الثاني فقد تضمن ثلاث محاور اساسية وهي :

أ. وسائل اودوات الرقابة الادارية: ان انجاز اهداف الوظيفة الرقابية يتوقف على مدى استخدام وسائل ملائمة يمكن من خلالها ممارسة النشاط الرقابي في المنظمة وهي تلعب دورا مهما في تحقيق اهداف النظام الرقابي .

ب. متطلبات الرقابة الفعالة: ويقصد بها اهم المستلزمات الواجب توافرها لممارسة النشاط الرقابي بالشكل المطلوب.

ج . المشاكل والمعوقات التي تعترض النشاط الرقابي : تواجه العملية الرقابية مشاكل ومعوقات كثيرة تحد من فاعلية النشاط الرقابي ، مما يجعل من الضروري التعرف على هذه المعوقات بهدف معالجتها او الحد من تأثيرها .

وبهدف قياس الصدق الظاهري لاداة البحث قام الباحث بعرضها على عدد من المختصين في مجال العلوم الادارية والاقتصادية انظر ملحق (٢)

وذلك للتأكد من مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمجتمع الدراسة، وان الفقرات تقيس ما وضعت لقياسه ، وتم الاخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم قبل تطبيق اداة البحث بشكل نهائي على عينة البحث . ولقياس ثبات اداة البحث تم استخدام معامل ارتباط الفاكرونباخ الذي يكون وفق الصيغة التالية :

(Anastasik ١٩٨٢ p:١١٧)

$$r_{tt} = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum Sdi^2}{Sdi^2} \right)$$

أذا ان:-

r_{tt} = ارتباط الفاكرونباخ

N = عدد فقرات المقياس

$\sum Sdi^2$ = مجموع مربعات تباينات فقرات المقياس

Sdi^2 = مربع التباين الكلي للاختبار

جدول (١)

معاملات ارتباط الفاكرونباخ

محاو ر البحث	عدد الفقرات	$\sum Sdi^2$	Sdi^2	Rtt	القرار
وسائل الرقابة	١٢	١٠,٣١٨٢	١١٧,٥١	٠,٩٩٥	تعد معاملات الثبات
متطلبات الرقابة	١٣	١٦,٧٨٢٦	٢٠٤,٤٩	٠,٩٩٤	للمقياس مقبولة بشكل كبير من
معوقات الرقابة	١٤	١٤,٨٠٦٤	١٩٣,٢١	٠,٩٩٤	الناحيين الاحصائية والادارية
الثبات الكلي				٠,٩٩٤	

ويتبين من بيانات الجدول (١) ان قيم معاملات الثبات لمحاو ر البحث تراوحت بين (٠,٩٩٤ - ٠,٩٩٥) بمقياس الفاكرونباخ ، كما بلغ معدل قيمة الثبات الكلي لمحاو ر البحث (٠,٩٩٤) وهذه القيم تعد معاملات ثبات عالية .

ثانياً- الدراسات السابقة : Former studies

لم يعثر الباحث الا على ثلاث دراسات ميدانية سابقة لها علاقة بموضوع البحث الحالي وهي :-

١- دراسة النميان : ٢٠٠٣

(الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية : دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل) هدفت الدراسة الى التعرف على خصائص الرقابة الادارية ومدى فعاليتها تجاه الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، اذ اعتمد البحث على استمارة الاستبيان في جمع البيانات من عينة البحث . وقد تمثل مجتمع الدراسة بالضباط وضباط الصف العاملين في شرطة حائل والبالغ عددهم (٢٦٣) وقد اعتمد جميع هؤلاء كعينة للبحث .

ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث ضرورة وجود رقابة ادارية بشكل دائم على الاقسام التابعة لشرطة المنطقة المذكورة ، ومن المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الادارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث .

٢- دراسة الحربي : ٢٠٠٣

(الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء : دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)

هدفت الدراسة الى بحث علاقة الرقابة الادارية بكفاءة الاداء وذلك من خلال التعرف على اساليب وانوات الرقابة الادارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض . وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي ، واعتمد استمارة الاستبيان لجمع المعلومات . وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في ادارات المراقبة والتفتيش والبالغ عددهم (٣٢٣) وقد تم اعتماد جميع هؤلاء كعينة للبحث .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها ، تدني متابعة الاداء بجمرك مطار خالد الدولي او عدم فعالية غالبية الاساليب والانوات الرقابية المستخدمة .

٣- دراسة باعلوي : ٢٠٠٨

(مدى فاعلية الرقابة الادارية على اعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الامنية : دراسة مسحية على رؤوساء الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض)

هدفت الدراسة الى التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الادارية المطبقة على اعمال الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اعتمد البحث على استمارة الاستبيان في جمع المعلومات من عينة البحث المكونة من رؤوساء الجمعيات الخيرية والبالغ عددهم (٤١١) فرداً. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، هو ان افراد العينة موافقون بشدة على اسلوبين وادائين للرقابة المطبقة على اعمال الجمعيات الخيرية وهما : مراجع الحسابات الذي تحدده وزارة الشؤون الاجتماعية ويرتبط بها مباشرة ، والاشراف الاداري الذي هو احد ادوات الرقابة الادارية المطبقة على اعمال الجمعيات المذكورة .

من خلال العرض السابق للدراسات الثلاث السابقة يتضح انها تناولت اساليب ومعوقات ومتطلبات العملية الرقابية وعلاقة هذه للمتغيرات بالاداء

الوظيفي . وقد اعتمد الباحث هذه الابحاث الثلاثة وغيرها من الدراسات النظرية في كتابة الاطار النظري للبحث ، واستعان بها في اعداد استمارة الاستبيان ، علما ان البحث الحالي يختلف عن الدراسات المذكورة ، اذ انه تناول موضوع الرقابة في بيئة تختلف عن البيئات التي اجريت فيها الدراسات السابقة .

المبحث الثالث : التحليل الميداني

يختص هذا المبحث بعرض وتحليل آراء واستجابات افراد العينة حول محاور البحث الثلاثة ، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) الذي يتألف من خمس رتب ، اذ يتوزع من اعلى وزن له وهي المرتبة الخامسة التي تمثل حقل الاجابة (تفق تماماً) ، الى لوطاً وزن له وهي المرتبة الاولى والتي تمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماماً) ، وبينهما ثلاث رتب اخرى هي ، (اتفق ، اتفق الى حدما ، لا اتفق) ، وذلك بهدف التعرف على آراء افراد عينة البحث البالغ عددهم (١٥) فرداً حول محاور او متغيرات البحث المتمثلة بوسائل او ادوات الرقابة ، ومتطلبات الرقابة الفعالة، ومعوقات الرقابة.

وقد تم الاعتماد على بعض الاساليب والادوات الاحصائية متمثلة بالتوزيع التكراري ، والنسب المئوية ، والاطاط الحسابية ، بهدف تحديد مستوى الاجابة لكل محور من محاور الاستبانة وحسب مؤشرات قياسها ، وكذلك الانحراف المعياري لقياس مديات تشتت القيم عن اوطاطها الحسابية واختبار (T) لقياس معنوية النتائج ، في حين استخدم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ، وكانت النتائج على النحو الاتي :

اولا - النتائج المتعلقة بتحليل ومناقشة البيانات الشخصية والوظيفية :-

تضمنت هذه الفقرة نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة ذات العلاقة بالمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين وكالاتي :-

أ - نوع الجنس

جدول (٢)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لنوع الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	١١	٧٣,٣
أنثى	٤	٢٦,٧
المجموع	١٥	١٠٠

يتضح من الجدول (٢) ان (٧٣,٣ %) من المبحوثين هم من الذكور ، في حين بلغت نسبة الاناث (٢٦,٧ %) ، مما يعكس ضعف الاعتماد على العنصر النسوي من قبل المنظمة المبحوثة في ممارسة النشاط الرقابي .

ب- المؤهل العلمي :

جدول (٣)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لنوع المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
٣٣,٣	٥	اعدادية فأقل
٣٣,٣	٥	دبلوم
٣٣,٣	٥	بكالوريوس
٠	٠	دبلوم عالي
٠	٠	ماجستير
٠	٠	دكتورة
١٠٠	١٥	المجموع

يتضح من الجدول (٣) ان نوع المؤهل الذي يحملونه افراد عينة البحث توزع ما بين (اعدادية فأقل ، ودبلوم ، وبكالوريوس) فقط ، اذ كانت النسبة لكل مؤهل هي (٣٣,٣ %) ، ويلاحظ من البيانات اعلاه لم يكن من بين افراد عينة البحث من هم من حملة الشهادات العليا .

ج - سنوات الخبرة :

جدول (٤)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنة	٣	٢٠
٥-٩ سنة	٠	٠
١٠-١٤ سنة	١	٧
١٥-١٩ سنة	٢	١٣
٢٠-٢٥	١	٧
اكثر من ٢٥ سنة	٨	٥٣
المجموع	١٥	١٠٠

تشير بيانات الجدول (٤) ان (٥٣ %) من افراد عينة البحث لديهم خبرة في مجال العمل الرقابي لاكثر من (٢٥) سنة ، وهذا يشير الى تمتع اكثر من نصف افراد عينة البحث بخبرات جيدة تعكس قدراتهم في الاجابة على فقرات اداء البحث من واقع خبرة ملائمة عن النشاط الرقابي ، في حين ان (٢٠ %) من افراد العينة لديهم خبرة لقل من (٥) سنة ، و (١٣ %) لديهم سنوات خبرة

تتراوح ما بين خمس عشرة وتسع عشرة سنة ، ثم يلي ذلك نسبة (١ %) من المبحوثين لديهم سنوات خبرة تراوحت بين عشر واربع عشرة سنة وكذلك (١ %) من افراد العينة لديهم سنوات خبرة تراوحت ما بين عشرين وخمس وعشرين سنة .

عدد الدورات التدريبية :

جدول (٥)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا للدورات التدريبية الحاصلين عليها

عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
لا يوجد	٩	٦٠
دورة واحدة	٣	٢٠
دورتان	١	٦,٧
ثلاث دورات	١	٦,٧
اربع دورات فأكثر	١	٦,٧
المجموع	١٥	١٠٠

يتضح من الجدول (٥) ان (٦٠ %) من المبحوثين لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال عملهم ، وهي نسبة كبيرة ، تعكس تدني اهتمام المنظمة المبحوثة بمجالات تدريب وتطوير العاملين ، في حين اشترك (٢٠ %) من افراد عينة

البحث بدورة تدريبية واحدة ، و (٦,٧ %) من المبحوثين قد التحقوا بدورتين و (٦,٧ %) بثلاث دورات ، واخيرا (٦,٧ %) اشتركوا بأربع دورات فأكثر.

ثانيا - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :-

أ - السؤال الاول : ماهي ادوات او وسائل الرقابة الادارية المطبقة على اعمال المنظمات الخاضعة لرقابة المنظمة المبحوثة ؟

انضح من الجدول (٦) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) لفقرات محور الوسائل الرقابية الاتي :-

١- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات التي تضمنها المحور المذكور تتراوح بين (٣,٤ - ٤,٦) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وهذا يعني ان فقرات المحور قد حظيت باهتمام من قبل افراد العينة .

اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (٠,٥٢ - ٤) وهي جميعها صغيرة ، وتشير الى تجانس اراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي .

في حين تراوحت قيم (t) المحسوبة لاوساط جميع الفقرات بين (١١ - ١,٨٢) وهي جميعها أكبر من قيمة (t) المجدولة بدرجة حرية (١١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) والبالغة (١,٧٩٦) مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي وبالتالي قبول النتائج .

٢- وعند الرجوع الى الجدول (٢) لتناول النتائج المتحققة على مستوى المحور وفقراته يتضح الآتي :

الجدول (٦)

استجابات أفراد عينة البحث على فقرات محور الوسائل الرقابية

الاستجابات									الفقرات
الرقابة	أ محسوبة	نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاتتفق تماماً	لاتتفق	اتفق الى حد ما	اتفق تماماً	
٧	٢,٤٦	٧٣,٣	١,١	٣,٧	٠	٢	٥	٤	١- تمارس الرقابة الادارية من خلال فحص التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة اداء الموظفين .
٥	٣,٥	٧٨,٧	١	٣,٩	٠	٢	٢	٦	٢- يستخدم اسلوب التفقيش المفاجئ للتحقق من سلامة اداء الموظفين .
٢	١١	٨٩,٣	٠,٥ ٢	٤,٥	٠	٠	٠	٨	٣- اعتماد اسلوب الجرد السنوي او المفاجئ في ممارسة النشاط الرقابي .

٤	٦	٥	٠	٠	٣,٩	٠,٨	٧٨,٧	٤,٥٢	٥	٤- تمارس الرقابة الإدارية من خلال النظر في الشكاوى ومتابعتها حول أداء العاملين .
٢	٥	٦	٢	٠	٣,٥	٠,٩	٦٩,٣	١,٩٧	٨	٥- يستخدم المراقبون أسلوب الملاحظة الشخصية المتخفية لمتابعة الأداء العام للعاملين.
٣	٩	٣	٠	٠	٤	٠,٦	٨٠	٥,٩١	٤	٦- يستخدم أسلوب التفتيش الدوري لمتابعة أداء العاملين .
١	٦	٦	٢	٠	٣,٤	٠,٨	٦٨	١,٨٧	٩	٧- تمارس الرقابة الإدارية من خلال الرقابة الذاتية .
٦	٥	٠	٣	١	٣,٨	١,٤	٧٦	٢,٢٦	٦	٨- الزيارات المفاجئة التي يقوم بها المسؤولين لمواقع العمل هي إحدى أساليب الرقابة الإدارية المعتمدة من قبل المنظمة .
٣	٣	٨	١	٠	٣,٥	٠,٩	٧٠,٧	٢,٢٥	٨	٩- تمارس الرقابة الإدارية من خلال مقارنة نسب

										المنجز من العمل مع ما مطلوب تتفيذه من قبل العاملين .
٣	٥,١	٨٥,٣	٠,٩ ٦	٤,٣	٠	١	٢	٤	٨	١٠ - الاشراف الاداري المباشر هو احد وسائل النشاط الرقابي.
٦	٧,٤٨	٩٢	٠,٨ ٣	٤,٦	٠	١	٠	٣	١١	١١ - تمارس الرقابة من خلال تدقيق عمليات الصرف المالي المتنوعة .
٨	١,٨٢	٦٩,٣	٠,٩	٣,٥	٠	٢	٧	٣	٣	١٢ - تمارس الرقابة من خلال الحصول على المعلومات ذات العلاقة بحالات الخلل والاحتراف من العاملين الذين يتصفون بالنزاهة والشفافية .
		٧٧,٦	٠,٢ ٢	٣,٩						العام

ينفق (٧٧,٦ %) من افراد عينة للبحث على ان الرقابة الادارية تمارس من خلال الاساليب او الادوات المشار اليها في استمارة الاستبيان . وقد حصل

المحور على وسط حسابي مقداره (٣,٩) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٢٢) ، وهذا يؤشر مستوى ادراك عينة البحث لاهمية هذه الوسائل في مجال عمل المنظمة المبحوثة .

وعند ارجاع محور الوسائل الرقابية الى فقراته الاساسية ، نجد ان ابرز الفقرات التي عززت هذا المتغير هي الفقرة (X١١) ، التي تنص على (ممارسة الرقابة الادارية من خلال تدقيق عمليات الصرف المالي المتنوعة) ، اذ يتفق (٩٢%) من افراد عينة البحث مع ذلك ، وقد جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي قدره (٤,٦) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٣) . وتؤشر هذه النسبة اهمية الاداة او الوسيلة المذكورة في ممارسة النشاط الرقابي ، وذلك لسهولة استخدامها ودقة النتائج التي يمكن الحصول عليها ، اذ يمكن للقائمين بمهمة النشاط الرقابي من خلال تدقيق عمليات الصرف المتنوعة تشخيص حالات الانحراف وتحديد المسؤولين عنها في حالة وجودها .

وقد جاءت الفقرة (X٣) ، التي تشير الى (اعتماد اسلوب الجرد السنوي او المفاجئ في ممارسة النشاط الرقابي) ، بالمرتبة الثانية ، وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة اتفاق قدرها (٨٩,٣%) ، ووسط حسابي بلغ (٤,٥) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وانحراف معياري قدره (٠,٥٢) مما يشير الى ايجابية استجابات افراد عينة البحث وآرائهم بخصوص هذه الفقرة ، مما يدل على ان اسلوب الجرد السنوي او المفاجئ من الاساليب المهمة التي يعتمد عليها في ممارسة النشاط الرقابي من قبل المعنيين في المنظمة المبحوثة .

في حين احتلت الفقرة (X١٠) المرتبة الثالثة ، والتي تشير الى (ان الاشراف الاداري المباشر هو احد وسائل النشاط الرقابي) ، اذ يتفق (٨٥,٣%) ، من

افراد عينة البحث مع ذلك ، وقد جاءت هذه الفقرة بوسط حسابي قدره (٤,٣) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٦) . ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان ادارات المنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي هي الاخرى تحرص على ممارسة الاشراف او الرقابة الادارية للتحقق من مدى انجاز العاملين فيها للمهام المكلفين بها .

وقد حصلت الفقرة (X٦) على المرتبة الرابعة ، والتي تنص على (استخدام اسلوب التفتيش الدوري لمتابعة اداء العاملين) ، اذ يتفق (٨٠ %) مع ذلك ، وحقت وسط حسابي مقداره (٤) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٦) مما يدل على اهمية هذه الوسيلة في ممارسة النشاط الرقابي من قبل العاملين في المنظمة المبحوثة .

وقد جاءت في المرتبة الخامسة الفقرتان (X٢) ، (X٤) المتضمنتان (استخدام اسلوب التفتيش المفاجئ للتحقق من سلامة لداء الموظفين) ، وان (الرقابة الادارية تمارس من خلال النظر في الشكاوى ومتابعتها حول اداء العاملين) ، اذ بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليها هاتين الفقرتين (٧٨,٧ %) ، وب نفس الوسط الحسابي البالغ (٣,٩) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (١) ، (٠,٨) على التوالي . وهذا يؤكد ان المسؤولين عن النشاط الرقابي في المنظمة المبحوثة يقرون اهمية استخدام هاتين الوسيلتين في ممارسة الرقابة الادارية .

اما الفقرة (X٨) ، فقد احتلت المرتبة السادسة ، والتي تشير الى ان (الزيارات المفاجئة التي يقوم بها المسؤولون لمواقع العمل هي احدى اساليب الرقابة الادارية المعتمدة من قبل المنظمة المبحوثة) ، اذ يتفق (٧٦ %) ، من افراد عينة البحث مع ذلك ، وقد جاءت بوسط حسابي مقداره (٣,٨) ، وهو اعلى من

الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري مقداره (١,٤) . مما يدل على ان هناك اهتماما باستخدام اسلوب التفتيش المفاجئ كوسيلة من وسائل الرقابة الادارية المعتمدة من قبل العاملين في المنظمة المبحوثة .

وقد احتلت الفقرة (X١) المرتبة السابعة والتي تنص على ان (الرقابة الادارية تمارس من خلال فحص التقارير الدورية المنتظمة لمراقبة اداء العاملين) ، اذ حققت نسبة اتفاق مقدارها (٧٣,٣ %) وبلغ وسطها الحسابي (٣,٧) ، وبانحراف معياري مقداره (١,١) . مما يدل على ان المنظمة المبحوثة تستخدم التقارير الدورية كوسيلة مهمة في ممارسة نشاطها الرقابي .

في حين احتلت الفقرات (X٥) ، (X٩) ، (X١٢) ، المرتبة الثامنة والتي تشير الى ان (المراقبون يستخدمون اسلوب الملاحظة الشخصية لمتابعة الاداء العام للعاملين) ، و(ان الرقابة الادارية تمارس من خلال مقارنة نسب المنجز من العمل مع ما مطلوب تنفيذه من قبل العاملين) ، و(تمارس الرقابة من خلال الحصول على المعلومات ذات العلاقة بحالات الخلل والانحراف من العاملين الذين يتصفون بالنزاهة والشفافية) . وقد بلغت نسب الاتفاق التي تتحقق لها (٦٩,٣ %) ، (٧٠,٧ %) ، (٦٩,٣ %) على التوالي ، بنفس الوسط الحسابي البالغ (٣,٥) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٢) ، (٠,٩٢) ، (٠,٩) على التوالي . وهذه النتائج تدل على ان هناك اهتماما اعلى من المتوسط بقليل بهذه الوسائل الرقابية من قبل المنظمة المبحوثة.

اما الفقرة (X٧) فقد احتلت المرتبة الاخيرة ، حيث يرى (٦٨ %) من افراد عينة البحث ان المنظمة المبحوثة تمارس الرقابة الادارية من خلال الرقابة الذاتية . وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٣) . وهذا يشير الى ان

المنظمة المبحوثة تهتم الى حد ما باستخدام هذه الوسيلة او الاداة في ممارسة نشاطها الرقابي .

ب- السؤال الثاني : ماهي المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الادارية المطبقة على اعمال المنظمات الخاضعة لرقابة المنظمة المبحوثة ؟

يتضح من الجدول (٧) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) لفقرات محور متطلبات الرقابة الادارية الفاعلة وهي كالآتي :-

١- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع فقرات المحور المذكور تتراوح بين (٣,٦ - ٤,٨) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وهذا يعني ان فقرات المحور قد حظيت باهتمام من قبل افراد عينة البحث .

اما قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المذكورة تتراوح بين (٠,٥٦ - ١,٥) ، وهي قيم صغيرة نسبياً وتشير الى تجانس آراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة بذلك الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي .

الجدول (٧)

استجابات افراد عينة البحث على فقرات محور متطلبات الرقابة الادارية

الاستجابات										الفقرات
الترتيب	T محصورة	نسبة الاتفاق	الأحرف المعجزي	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً (١)	لا أتفق (٢)	أتفق إلى حد ما (٣)	أتفق (٤)	أتفق تماماً (٥)	
١	٢,٣٥	٧٢	٠,٩٨	٣,٦	٠	٢	٥	٥	٣	١- إعادة النظر في صياغة بعض اللوائح والتعليمات ذات العلاقة بإجراءات الرقابة المعمول بها حالياً.
٦	٢,٨٤	٨٠	١,٤	٤	٢	٠	١	٥	٧	٢- تشجيع العاملين على بدء آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب العمل ومشكلاته.
٨	٢,٤٤	٧٦	١,٣	٣,٨	٢	٠	١	٨	٤	٣- إشراك العاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي في برامج تدريبية وتطويرية بهدف تحسين مستوى أدائهم.
٤	٣,١	٨٤	١,٥	٤,٢	٢	١	٠	١	١١	٤- منح العاملين حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع العمل المنجز من قبلهم.
٧	٢,٤٧	٧٧,٣	١,٤	٣,٩	٢	٠	٢	٥	٦	٥- توفير الإمكانيات المادية والبشرية

اللازمة لممارسة النشاط الرقابي .									
١٣	١	١	٠	٠	٤,٨	٠,٥٦	٩٦	١٢,٤	١
٦- ضرورة توافر الرقابة عناصر واعية تتسم بالخبرة والثقة والاملية ومدركة لاهمية عملها.									
٨	٤	٢	٠	١	٤,٢	١,٢	٨٤	٤,١	٢
٧- تثقيف العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.									
٣	٨	٣	٠	١	٣,٨	١	٧٦	٣,١	٨
٨- تبنى الاساليب الرقابية التي تتفق مع المتغيرات التي تحدث في مجال بيئة العمل لتحقيق الجودة في الاداء والحد من الانحرافات.									
٩	٣	٣	٠	٠	٤,٤	٠,٨٣	٨٣	٦,٥٤	٣
٩- منح القائمين بالنشاط الرقابي الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة عند حدوث حالات الخلل او الانحراف .									
٦	٧	٠	١	١	٤,١	١,٢	٨١,٣	٣,٥٥	٢
١٠- الاستعانة باجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال المتقدمة لدعم النشاط الرقابي .									
٨	٦	١	٠	٠	٤,٥	٠,٦٤	٨٩,٣	٨,٨٧	٢
١١- تدريب القائمين بالنشاط الرقابي بهدف تحسين مستوى ادائهم .									
٦	٤	٢	٢	١	٣,٨	١,٣	٧٦	٢,٣٤	٨
١٢- ضرورة مشاركة العاملين في الدوائر									

الخاضعة للنشاط الرقابي في وضع المعايير الرقابية .							
١٣ - ضرورة تبني لية التعديل والتحسين المستمر للمعايير الرقابية بما يضمن تسجامها مع متطلبات النشاط الرقابي .	٧	٤	٣	١	٠	٤,١	٠,٩٩
العلم						٤,١	٠,٢٩

في حين تراوحت قيم (+) لاورساط جميع الفقرات بين (١٢) وهي جميعا اكبر من قيمة (+) المجدولة بدرجة حرية (١٢) (٠,٠٥) والبالغة (١,٧٨٢) ، مؤكدة ايضا معنوية نتائج الحسابي ، مما يدعم قبول النتائج المتحققة .

٢- وعند الرجوع الى الجدول (٧) نجد النتائج المتحققة ، وفقراته كالآتي :-

بلغ الوسط الحسابي لمحور متطلبات الرقابة الادارية (٤,١) الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (اتفاق بين افراد عينة البحث مقدارها (٨١,١ %) ، مما يـ محور متطلبات الرقابة الادارية بالنسبة لافراد عينة البحث ارتفاع مستوى ادراك افراد العينة لاهمية الدور الذي يلعبه الانشطة المحيطة ، مما يعني ، ان توفر المتطلبات اللازمة

٩٦	١٢,٤	١
٨٤	٤,١	٤
٧٦	٣,١	٨
٨٢	٦,٥٤	٣
٨١,٣	٣,٥٥	٥
٨٩,٣	٨,٨٧	٢

وعند ارجاع هذا المحور الى فقراته الاساسية نجد ان ابرز الفقرات التي اغنت هذا المتغير هي الفقرة (X٦) ، التي تنص على (ضرورة تولي الرقابة عناصر واعية تتسم بالخبرة والثقة والامانة ومدرسة لاهمية عملها) ، حيث يتفق (٩٦%) ، من افراد العينة مع ذلك ، وقد جاءت بوسط حسابي قدره (٤,٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٦) . ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان شخصية من يكلف بالرقابة تؤثر على فعالية النشاط الرقابي ، مما يتطلب ان يتولى هذا النشاط الحيوي افراد يتمتعون بالنقطة والامانة ومدرسين لمتطلبات المهنة .

لما الفقرة (X١١) والتي تنص على (اهمية تدريب القائمين بالنشاط الرقابي بهدف تحسين مستوى ادائهم) ، فقد احتلت المرتبة الثانية ، وحصلت على نسبة اتفاق قدره (٨٩,٣%) ، ووسط حسابي بلغ (٤,٥) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، بانحراف معياري قدره (٠,٦٤) . مما يدل على ضرورة اعداد وتأهيل القائمين بالنشاط الرقابي بما يضمن تنفيذ المهام الرقابية من قبل المكلفين بها بالشكل الذي يعزز من فاعلية العملية الرقابية .

في حين احتلت الفقرة (X٩) المرتبة الثالثة ، والتي تشير الى (منح القائمين بالنشاط الرقابي الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة عند حدوث حالات الخلل والانحراف) . وقد بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليها (٨٣%) ، بوسط حسابي مقداره (٤,٤) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٣) . مما يؤشر ان الهدف الاساسي للرقابة الادارية هو تحسين واقع عمل المنظمات الخاضعة للعملية الرقابية وتحقيق ذلك لابد من منح القائمين بالنشاط الرقابي الصلاحيات اللازمة لتصحيح حالات الانحراف في الوقت المناسب .

وقد جاءت في المرتبة الرابعة الفقرتان (X٤) ، (X٧) ، المتضمنتان (منح العاملين حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع العمل المنجز من قبلهم) ، و(تنقيف العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية) . اذ بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليه هاتان الفقرتان (٨٤ %) ، وبنفس الوسط الحسابي البالغ (٤,٢) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (١,٥) ، (١,٢) ، على التوالي . ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان للحوافز المادية والمعنوية تأثير ايجابي على مستوى اداء العاملين ، اضاف الى ذلك ، فأن ممارسة العاملين للرقابة الذاتية تزيد من احتمالية انجاز الاعمال المكلفين بها بالشكل المطلوب .

اما الفقرتان (X١٠) ، (X١٣) ، فقد حصلتا على المرتبة الخامسة ، واللذان تشيران الى ان (الاستعانة باجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال المتقدمة لدعم النشاط الرقابي) ، و(ضرورة تبني آلية للتعديل والتحسين المستمر للمعايير الرقابية بما يضمن انسجامها مع متطلبات النشاط الرقابي) . فقد بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليها هاتان الفقرتان (٨١,٣ %) ، (٨٢,٧ %) ، على التوالي وبنفس الوسط الحسابي البالغ (٤,١) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (١,٢) ، (٠,٩٩) ، على التوالي . وهذا يدل على اهمية دور ادوات تكنولوجيا المعلومات في الارتقاء بمستوى فعالية العملية الرقابية وبما يضمن تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي ، علاوة على ذلك ، فأن اعادة النظر او تعديل المعايير الرقابية امر لا بد منه بهدف مواجهة المستجدات التي تحدث على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ، وبما يضمن تناسب هذه المعايير مع واقع العمل في المنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي .

اما الفقرة (X٢) ، فقد جاءت بالمرتبة السادسة ، والتي تنص (على تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم حول اساليب العمل ومشكلاته) ، اذ يتفق (٨٠ %) ، من افراد عينة البحث مع ذلك ، وقد جاءت بوسط حسابي قدره (٤) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري مقداره (١,٤) . ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان اراء العاملين ومقترحاتهم حول اساليب العمل تحتل اهمية خاصة من حيث ان هؤلاء ادري او اعرف بواقع العمل ومشكلاته ، لذا فأن الاخذ بآرائهم ومقترحاتهم يزيد من فاعلية النشاط الرقابي .

وقد احتلت الفقرة (X٥) المرتبة السابعة والتي تشير الى (توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لممارسة النشاط الرقابي) . اذ بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليها (٧٧,٣ %) ، بوسط حسابي مقداره (٣,٩) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وانحراف معياري قدره (١,٤) ، وهذا يؤشر اهمية توافر الامكانيات المادية والبشرية المتمثلة بالموارد المالية والاجهزة والمعدات ، والكادر البشري المؤهل القادر على ممارسة النشاط الرقابي بشكل فاعل.

وقد جاءت الفقرات (X٣) ، (X٨) ، (X١٢) ، بالمرتبة الثامنة ، والتي تشير الى (اشراك العاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي في برامج تدريبية تطويرية بهدف تحسين مستوى ادائهم) ، و(تبني الاساليب الرقابية التي تتفق مع المتغيرات التي تحدث في مجال بيئة العمل لتحقيق الجودة في الاداء والحد من الانحرافات) ، و(مشاركة العاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي في وضع المعايير الرقابية) . اذ بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليها (٧٦ %) ، وبنفس الوسط الحسابي البالغ (٣,٨) ، بانحرافات معيارية مقدارها (١,٣) ، (١) ، (١,٣) ، على التوالي . وهذا يدل على اهمية هذه الفقرات في

تحسين مستوى اداء العاملين وبالتالي الحد من ارتكاب الاخطاء وتجنب الانحرافات قدر الامكان.

اما الفقرة (X1) ، فقد احتلت المرتبة الاخيرة ، والتي تشير الى (اعادة النظر في صياغة بعض اللوائح والتعليمات ذات العلاقة باجراءات الرقابة المعمول بها حاليا) . اذ يتفق (٧٢ %) ، من افراد عينة البحث مع ذلك ، وقد جاءت بوسط حسابي مقداره (٣,٦) ، بانحراف معياري (٠.٩٨) ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان هناك حاجة لاجراء تعديلات على اللوائح والتعليمات ذات العلاقة باجراءات الرقابة بهدف مواكبة المستجدات والاستجابة لمتطلبات العمل بشكل فاعل .

ج - السؤال الثالث : ماهي المعوقات التي تحد من فاعلية النشاط الرقابي للمنظمة المبحوثة ؟

يظهر الجدول (٨) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) لفقرات محور معوقات الرقابة الادارية وهي :

١- ان قيم الاوساط الحسابية لجميع فقرات المحور تتراوح بين (٣,٣ - ٤,١) ، وهي جميعها اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وهذا يعني ان فقرات محور معوقات الرقابة الادارية حظيت باهتمام افراد عينة البحث.

في حين تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات المحور بين (٠,٥٢ - ١,٣) ، وهي قيم صغيرة نسبيا وتشير الى تجانس اراء افراد العينة حول وسطها ، مؤكدة بذلك الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي .

من جانب آخر ، تراوحت قيم (t) لاطواسط جميع الفقرات بين ($1,78 - 8,5$) ، وهي جميعا اكبر من قيم (t) المجدولة بدرجة حرية (13) ، ومستوى معنوية ($0,05$) ، والبالغة ($1,771$) ، مؤكدة ايضا معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي ، مما يدعم قبول النتائج المتحققة .

٢- وعند الرجوع الى الجدول (٨) نجد ان النتائج المتحققة على مستوى المحور وفقراته كالاتي :-

بلغ المتوسط الحسابي لمحور معوقات الرقابة الادارية ($3,8$) ، وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري قدره ($0,28$) ، ونسبة اتفاق بين افراد عينة البحث مقدارها ($75,2\%$) ، مما يدل على وضوح محور معوقات الرقابة الادارية بالنسبة لافراد عينة البحث ، وهذا طبعا يعود الى ارتفاع مستوى ادراك افراد العينة للمعوقات التي تواجه النشاط الرقابي الذي تقوم به المنظمة المبحوثة .

وعند ارجاع هذا المحور الى فقراته الاساسية نجد ان ابرز الفقرات التي اغنت هذا المتغير هما الفقرتان ($X6$) ، ($X8$) ، واللذان تشيران الى (قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية والمنظمة بين المسؤولين والعاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي لمواجهة المشكلات والعمل على حلها) ، و(ضعف الرقابة الجماهيرية على عمل الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي) اذ بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليها هاتان الفقرتان ($82,7\%$) ، ($81,3\%$) ، على التوالي ، وبنفس الوسط الحسابي البالغ ($4,1$) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري قدره ($0,52$) ، ($1,3$) ، على التوالي . وهذا يوضح عدم اهتمام ادارة المنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم حول اساليب العمل

ومشكلاته . اضيف الى ذلك ، عدم وجود آلية واضحة لممارسة الرقابة الجماهيرية على عمل الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي .

وجاءت الفقرة (X١٢) ، بالمرتبة الثانية ، والتي تنص على ان هناك صعوبة في معرفة نتائج الاعمال والمهام في وقت مبكر . وقد بلغت نسبة الاتفاق التي حصلت عليها (٨٠ %) ، بوسط حسابي مقداره (٤) ، وانحراف معياري قدره (٠.٩٣) ، مما يدل على ان هناك مهام وفعاليات لا يمكن معرفة النتائج المتحققة عن تنفيذها الا بعد فترة من حدوثها ، مما قد يترتب على ذلك الحاق ضرر كبير بالمواطنين جراء عدم اكتشاف حالات الانحراف في الوقت المناسب .

في حين احتلت الفقرات (X٢) ، (X٩) ، (X١١) ، المرتبة الثالثة ، وتنص هذه الفقرات على الاتي

الجدول (٨) استجابات افراد عينة البحث على فقرات محور معوقات الرقابة الادارية

الاستجابات									
الفرق	اتفق تماماً (٥)	اتفق (٤)	اتفق الى حد ما (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق تماماً (١)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق %	الترتيب T مصبوبة
١- ضعف الرقابة الذاتية عند اداء العمل .	٥	٣	٤	٣	٠	٣,٧	١,٢	٧٣,٣	٤
٣- يعاني العاملون في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي من كثرة الاعباء الملقة على عاتقهم	٤	٥	٤	٠	٢	٣,٦	١,٣	٧٢	٥
٤- عدم وضوح المهام المناطة بالعاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي .	٥	٥	٢	٢	١	٣,٧	١,٣	٧٤,٧	٤

تحليل ولق الرقابة الادارية

بشار عباس الحميري

٧	٢,٤٤	٦٨	٠,٦٣	٣,٤	٠	١	٧	٧	٠	٥- محدودة توافر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة في المنظمة المبحوثة .
١	٨,٥	٨٢,٧	٠,٥٢	٤,١	٠	٠	١	١١	٣	٦- قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية والمنظمة بين المسؤولين والعاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي لمواجهة المشكلات والعمل على حلها .
٤	٢,٥٨	٧٤,٧	١,١	٣,٧	٠	٣	٢	٦	٤	٧- كثرة الاعباء والمهام الملقاة على عاتق القائمين بمهام النشاط الرقابي (المراقبون) .
١	٣,٢	٨١,٣	١,٣	٤,١	١	١	٢	٣	٨	٨- ضعف الرقابة الجماهيرية على عمل الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي .
٣	٤,٥٢	٧٨,٧	٠,٨	٣,٩	٠	٠	٥	٦	٤	٩- عدم اهتمام المسؤولين بالتقارير الرقابية ومتابعة مايرد فيها .
٦	١,٩٤	٧٠,٧	١,١	٣,٥	١	١	٤	٧	٢	١٠- صعوبة وضع معايير واضحة لقياس الاداء المنجز
٣	٤,٠٢	٧٧,٣	٠,٨٣	٣,٩	١	٠	٠	١٣	١	١١- يسعى العاملون الى اخفاء حالات الخلل او الانتهاكات التي تحدث في العمل المنجز .
٢	٤,١٨	٨٠	٠,٩٣	٤	٠	١	٣	٦	٥	١٢- صعوبة معرفة نتائج بعض الاعمال والمهام في وقت مبكر .
٤	٢,٦٤	٧٣,٣	٠,٩٧	٣,٧	١	٠	٤	٨	٢	١٣- عدم موضوعية بعض القائمين بالمهمة الرقابية .
٨	٢,١	٦٦,٧	٠,٦٢	٣,٣	٠	١	٨	٦	٠	١٤- عدم صلاحية بعض المعايير الرقابية المستخدمة
العام										
		٧٥,٢	٠,٢٨	٣,٨						

(الاعتماد على التقديرات الشخصية عند قياس اداء العاملين) ، و(عدم اهتمام المسؤولين بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد منها) ، و(يسعى العاملون الى اخفاء حالات الخلل او الانحراف التي تحدث في العمل المنجز) . اذ بلغت نسب الاتفاق التي تحققت لهذه الفقرات (٧٨,٧ %) ، (٧٨,٧ %) ، (٧٧,٣ %) ، على التوالي ، وبنفس الوسط الحسابي البالغ (٣,٩) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبانحراف معياري قدره (١,٣) ، (٠,٨) ، (٠,٨٣) ، على التوالي . يعزو الباحث هذه النتائج الى ان الاعتماد على التقديرات الشخصية في قياس اداء العاملين يفسر ان هناك مهام او فعاليات لم توضع لها معايير يمكن من خلالها قياس النتائج المتحققة عنها . اضيف الى ذلك ، ضعف بعض الوسائل الرقابية المعتمدة وخوف العاملون من كشف حالات الخلل او الانحراف .

اما الفقرات (X١) ، (X٤) ، (X٧) ، (X١٣) ، فقد اختلفت المرتبة الرابعة ، وتتص هذه الفقرات على ، (ضعف الرقابة الذاتية عند اداء العمل) ، (عدم وضوح المهام المناطة بالعاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي) ، (كثرة الابعاء والمهام الملقاة على عاتق القائمين بمهام النشاط الرقابي) ، و(عدم موضوعية بعض القائمين بالمهمة الرقابية) . اذ بلغت نسب الاتفاق لهذه الفقرات (٧٣,٣ %) ، (٧٤,٧ %) ، (٧٤,٧ %) ، (٧٣,٣ %) ، على التوالي ، وبنفس الوسط الحسابي البالغ (٣,٧) ، وبانحراف معياري قدره (١,٢) ، (١,٣) ، (١,١) ، (٠,٩٧) ، على التوالي . وان هذه النتائج تدلل على ضعف اهتمام المنظمات المعنية بتتقيف العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية ، وعدم وجود توصيف واضح للمهام المناطة بالعاملين ، وقلة عدد المراقبين قياسا بحجم المهام الملقاة على عاتقهم ، اضيف الى ذلك ، قلة خبرة ومهنية بعض المكلفين بالنشاط الرقابي .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

- تضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث وكالاتي :-

اولاً : الاستنتاجات :

بعد تحليل ومناقشة البيانات فقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:-

١- يمارس المراقبون مختلف انواع الاساليب والادوات الرقابية على اداء العاملين في المنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي .

٢- احتلت الوسيلة المتمثلة بـ (ممارسة الرقابة الادارية من خلال تدقيق عمليات الصرف المالي المتنوعة) المرتبة الاولى ، في حين احتلت الرقابة الذاتية المرتبة الاخيرة من حيث الاعتماد عليها في ممارسة النشاط الرقابي .

٣- احتلت الفقرة السادسة من متطلبات الرقابة الادارية الفعالة والمتمثلة بـ (ضرورة تولي الرقابة عناصر واعية تتسم بالخبرة والثقة والامانة ومدركة لاهمية عملها) المرتبة الاولى ، في حين احتلت الفقرة الاولى المتمثلة بـ (اعادة النظر في صياغة بعض اللوائح والتعليمات ذات العلاقة باجراءات الرقبة المعمول بها حالياً) المرتبة الاخيرة من وجهة نظر القائمين بالنشاط الرقابي .

٤- حققت الفقرتان السادسة والثامنة من محاور معوقات الرقابة الادارية المتمثلتان بـ (قلة الاهتمام بعقد اللقاء الدورية والمنتظمة بين المسؤولين والعاملين في الدوائر الخاضعة للنشاط الرقابي لمواجهة المشكلات والعمل على حلها) و (ضعف الرقابة الجماهيرية على عمل الدوائر الخاضعة للنشاط

الرقابي (على التوالي ، اعلى متوسط حسابي والبالغ (٤,١) ، في حين حققت الفقرة الرابع عشرة المتمثلة بـ (عدم صلاحية بعض المعايير الرقابية المستخدمة) اقل متوسط حسابي والبالغ (٣,٣) .

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات افراد عينة البحث حول محاور البحث الثلاثة بأختلاف المؤهل العلمي .

٦- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات افراد عينة البحث حول محوري وسائل ومعوقات الرقابة الادارية تعزى لمتغيرات الجنس ، والخبرة ، والدورات .

٧- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات افراد عينة البحث حول محور متطلبات الرقابة الادارية تعزى لمتغيرات الجنس ، والخبرة ، والدورات .

نتيـجا : التوصيات : من خلال الاطار النظري والنتائج التي توصل اليها البحث يتقدم الباحث بالتوصيات الاتية :-

١- توعية القيادات الادارية والعاملين في المنظمات الخاضعة للنشاط للرقابي أهمية الرقابة الادارية واهدافها ،

والتعاضد على ان النشاط المذكور يمارس من اجل مساعدتهم وتحسين مستوى اداء منظماتهم .

- ٢- رفق المنظمة المبحوثة بالمتخصصين من حملة الشهادات العليا في العلوم الادارية والمالية ، وتكليفهم بمهام توصيف الوظائف وتحديد المعايير الرقابية واقامة الدورات التدريبية للعاملين في المنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي.
- ٣- ضرورة اشراك المراقبين والعاملين في المنظمات المعنية بدورات تخصصية داخل وخارج العراق .
- ٤- دعم المنظمة المبحوثة والمنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي بالامكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الاساليب الرقابية .
- ٥- التأكيد على دعم الواعز الديني والوطني لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وذلك من خلال توعيتهم بأهمية العمل والالتزام بشرع الله سبحانه وتعالى .
- ٦- تفعيل دور الرقابة الجماهيرية من خلال متابعة وسائل الاعلام والمجالس المحلية اداء المنظمات المعنية والعاملين فيها لكشف حالات الخل او الانحراف واعلام الجهات المسؤولة بهدف اجراء المعالجات اللازمة ومحاسبة المقصرين.
- ٧- ضرورة الاهتمام بشكاوى المواطنين من خلال نشر صناديق الشكاوى في مواقع عامة ، وتوثيق الشكاوى التي ترد فيها والتحقق منها ، واتخاذ الاجراءات اللازمة بصددھا .
- ٨- ايجاد اجواء للمنافسة بين وحدات واقسام كل منظمة من جهة ، وبين المنظمات الخاضعة للنشاط الرقابي من جهة اخرى ، حول الاداء الوظيفي وتخصيص جوائز سنوية للمتميزين من العاملين .

قدمت الى كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الادارية ، الرياض، ٢٠٠٣ .

٦- باعلوي، محمد بن سليمان بن علوي ، مدى فاعلية الرقابة الادارية على اعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الامنية : دراسة مسحية على رؤساء الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض- رسالة ماجستير قدمت الى كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الادارية ، الرياض، ٢٠٠٨ .

٧- زيارة ، فريد فهمي ، المبادئ والاصول للادارة والاعمال ، مطبعة الشعب ، اريد ، ٢٠٠٤ .

٨- عاشور ، احمد صقر ، الادارة العامة : مدخل بيئي مقارنة ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ .

٩- عباس ، علي ، الرقابة الادارية على المال والاعمال ، عمان ، مكتبة الرائد العلمية، ٢٠٠١ .

المصادر : _____

اولاً : المصادر العربية

- ١- الحربي ، احمد بن صالح ، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء : دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي - رسالة ماجستير قدمت الى كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الادارية ، لرياض ، ٢٠٠٣.
- ٢- الصباح ، عبد الرحمن ، الرقابة الادارية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الاقصى ، عمان الارادة .
- ٣- المغربي ، كامل حمد ، الادارة مبادئ ومفاهيم ووظائف ، مطابع لنا ، جامعة الملك سعود ، ١٩٨٥ .
- ٤- النمر ، سعود حمد ، وآخرون ، الادارة العامة الاسس والوظائف ، الرياض ١٩٩٧ .
- ٥- النميان ، عبدالله عبد الرحمن ، الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية : دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل - رسالة ماجستير

ثاني: المصادرات الانكليزية

١- Anastasi ,Anne."psychological toasting", New York
١٩٨٢ .

٢- Daft ,Richard L ."Management" ,٦th ed , Mason
Ohio: South-Western Publishing ,٢٠٠٣ .

٣- Dimock ,Marshall F ."The Exective in action " , New
York: Haper ,١٩٤٥ .

٤- Drucker , Peter .F. "Control & Management" in
charles Bonini , Robert K. Jaedicke , & Harvey M .
Wangner (Eds.) , Management Controls: New
Directions in Basic Research ,New york : Mc Graw-Hill
١٩٦٤ .

٥- Giglioni, Giovanni B. , and Bedeian ,Arthur G. " A
conspectus of management Control theory : ١٩٠٠-

١٩٧٠ ,Academy of Management Journal ,valome ١٧,number ٢,١٩٧٢.

٦-Green, Stephen G. , and Welsh M . Ann "Cybernetics & Dependence :Reframing the control conept" ,Academy of Management Review, November ,١٩٨٨ ,p:٢٩١.

٧- Jerome , William T . , III. " Executive control-catalgst" , New york: Wiley ,١٩٦١.

٨--Kast , Fremont E . , & Rosenzweig , James E . " Organization and Management", New York: McGraw- Hill , ١٩٧٠ .

٩-Koontz , Harold D ., And Cyrilj , O'Donnell "Principles of management : An analysis of management functions" ,٥th ed ,New york: McGraw-Hill ,١٩٧٢.

- ١٠- Litterer , William . "Planned control in manufacturing", New york: wiley, ١٩٦٥ .
- ١١ - Mokler , Robert J . " The Management Control Process " , New york: Appleton-century-crofts , ١٩٧٢.
- ١٢-Reeves , Tom K. , And Joan, Woodward (EJ.) "The study of managerial control" Industrial Organization :Behavior And Control , London : Oxford University Press , ١٩٧٠ .
- ١٣-Urwik , Lyndall F. "The meaning of control " Michigan Business Review , November , ١٩٦٠ ,p: ٩-١٣.
- ١٤-Williams , Chuck ,"Management" , Cincinnati Ohio: South-Western Publishing , ٢٠٠٠.

