

المحاضرة السادسة

إدارة الموارد البشرية

محاویر المحاضرة

١. تعريف ادارة الموارد البشرية
٢. العوامل التي أدت الى الاهتمام بالموارد البشرية
٣. التحديات التي تواجه منظمات الأعمال
٤. أهداف إدارة الموارد البشرية
٥. وظائف ادارة الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول الكاتب جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer

ان نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد) التي يصفها بأنها مصدراً للميزة الإستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الإستثمار في المورد البشري والعناية به.

ما هي الادارة ؟

الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام الموارد التنظيمية والبشرية والمادية والمالية والمعلوماتية – بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

تعريف ادارة الموارد البشرية

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتضمن التعاريف المتعددة عدد من الحقائق حول ادارة الموارد البشرية وهي:

1. قائمة على المهارة + الاسس العلمية
2. استخراج أفضل طاقات العاملين بما يحقق رضا الفرد والجماعة وأهداف المنظمة
3. أن المعاملة الإنسانية سوف تقود إلى العمل بكفاءة وحماسة

2- العوامل التي أدت الى الاهتمام بالموارد البشرية

دعونا نطرح هذه الأسئلة

- لماذا من الضروري دراسة طبيعة دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
- لماذا تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الآن أكثر من أي وقت مضى؟
- العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالموارد البشرية
 1. تعاظم دور الدولة في مجال تنظيم ورقابة علاقات العمل.
 2. بروز دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
 3. مواكبة التطور التقني في الصناعة الحديثة.
 4. التطور السريع في مفاهيم الإدارة بصفة عامة.
 5. مساهمة البحوث السلوكية في توضيح أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، ومدى تأثرها بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، وليس فقط بعوامل فنية أو مادية.
 6. مساهمة الدراسات السلوكية والتنظيمية الحديثة في توضيح الطبيعة الاجتماعية للعمل، وكيفية عمل الفرد ضمن مجموعات.
 7. نمو النقابات العمالية وازدياد تأثيرها.
 8. قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية.
 9. نمو قيمة القوى البشرية العاملة بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى.

التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

- التنافس الحاد بالأسواق والتحالفات.
- تكنولوجيا العصر.
- التطور السريع في المفاهيم الادارية وتزايد عدد المختصين والمهتمين بمنطق الإدارة.
- نمو قيمة رأس المال البشري مقارنة مع العوامل الأخرى.
- زيادة توقعات العملاء والمستهلكين.
- هجرة العقول العربية.
- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.
- زيادة معدلات الابتكار.

- العولمة ورأس المال البشري:
 - التوظيف.
 - معايير اختيار العاملين.
 - مصادر الإستقطاب والتوظيف.
 - حرب المواهب.
- التكنولوجيا:
 - ارتفاع معدل تغير العمالة.
 - التدريب الإلكتروني.
 - نظم معلومات الموارد البشرية.
 - تقييم الأداء.
- لقد فرضت هذه العوامل منطلقات جديدة في إدارة العمل والبشر معاً، لذا تعد إدارة الموارد البشرية من النشاطات الرئيسية المميزة لمنشأة الأعمال المعاصرة وتشكل حالياً أهم النشاطات للوصول للميزة التنافسية في الأسواق ومواجهة التحديات التي تمثلت في مجملها ب....

التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

الموارد البشرية في الوقت الراهن ليس لديها القدرة على الوفاء بنشاطاتها

- التحدي للبقاء ، التحدي العالمي ، التحدي التكنولوجي
- قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والنجاح في بيئة عمل ديناميكية يتوقف على قدرتها على الإدارة الجيدة لمواردها البشرية

لذا تعد إدارة الموارد البشرية من النشاطات الرئيسية المميزة لمنشأة الأعمال المعاصرة، وتشكل حالياً أهم النشاطات للوصول لمكانة متميزة ولمواجهة تلك التحديات.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

تحديد الأهداف ← النتائج المرغوب الوصول إليها.

لهذه الأهداف جانبين هما:

❖ أهداف الأفراد

- فرص عمل جيدة ، ظروف عمل جيدة ، العدالة في الأجور والمعاملة ، فرص للتقدم الوظيفي
- تقديم الرعاية والخدمات الاجتماعية والصحية

❖ أهداف المنظمة

- الكفاءة والفعالية ، التجانس ، الاستقرار ، التطوير ، تحقيق الانتماء والولاء

أهداف إدارة الموارد البشرية

قوة عمل متجانسة = قوة عمل منتجة

قوة عمل فعالة = قوة عمل مستقرة

تحقيق الانتماء والولاء = تنمية قدرات الأفراد

قوة عمل متجانسة

وجود قوة عمل متجانسة على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة (المستوى الثقافي والتدريبي، الخلفية السلوكية والاجتماعية) .

قوة عمل منتجة

أي أنها تستطيع تحقيق الإنتاج وفق المعايير المحددة مسبقاً (كمياً ونوعاً)، وفي الوقت المحدد، وبالمواصفات المحددة .

قوة عمل مستقرة

بتخفيض نسبة معدل دوران العمل (أي تخفيض نسبة عدد الأفراد الذين يتركون العمل)، والغياب، لأن ذلك يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

قوة عمل فعالة أي أن ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

5- وظائف ادارة الموارد البشرية

الحصول على الموارد البشرية

تطوير وتنمية الموارد

حسن استخدام الموارد البشرية

❖ الحصول على الموارد البشرية

1 - تصنيف الوظائف.

2- تخطيط الموارد البشرية.

3- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

❖ تنمية الموارد البشرية

1 - مفاهيم أساسية في التدريب والتنمية.

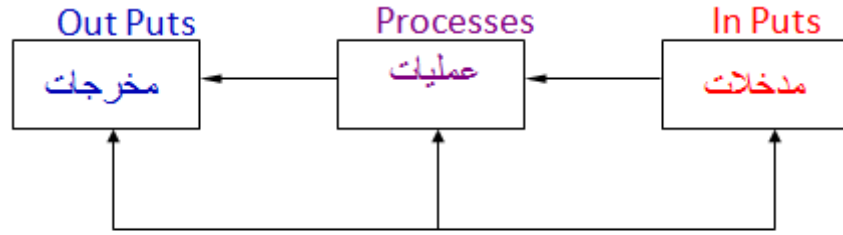
2 - تحديد الاحتياجات التدريبية.

3 - تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

❖ حسن استخدام الموارد البشرية

- 1- هيكل الأجور .
- 2- بناء نظام التحفيز الفعال.
- 3- تقويم الأداء.
- 4- الترقية.
- 5- النقل.

كما يمكننا التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النظر إليها كنظام: النظام: هو كل متكامل من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل معاً وحدة واحدة. ويتألف النظام من أنظمة فرعية، ويمكن النظر إلى نظام إدارة الموارد البشرية من خلال مكوناته الرئيسية كما هي في الشكل التالي :



التغذية العكسية (Feed Back)

وقد أورد أحد الكتاب المكونات السابقة بشكل مفصل كما يلي:

المدخلات

- الرسالة والفلسفة السائدة والأهداف.
- السياسات والتشريعات.
- القوى البشرية.
- أجهزة.
- طرق وأساليب العمل.

العمليات/ الوظائف

1- الحصول على المواد البشرية:

- أ- تصنيف الوظائف.
- ب- تخطيط الموارد البشرية.
- ج- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2- تنمية الموارد البشرية:

- أ- مفاهيم أساسية في التدريب.
- ب- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ج- تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

3- حسن استخدام الموارد البشرية:

- أ- الرواتب. ب- الحوافز. ج- تقويم الاداء. د- الترقية. هـ - النقل.

المخرجات

سياسات وقرارات واستراتيجيات. أداء محسّن للأفراد والجماعات. رضا الأفراد الوظيفي. الإنتاجية التنظيمية. إنتاجية المجتمع.

الوظيفة الاولى

الحصول على الموارد البشرية

1- تصنيف الوظائف

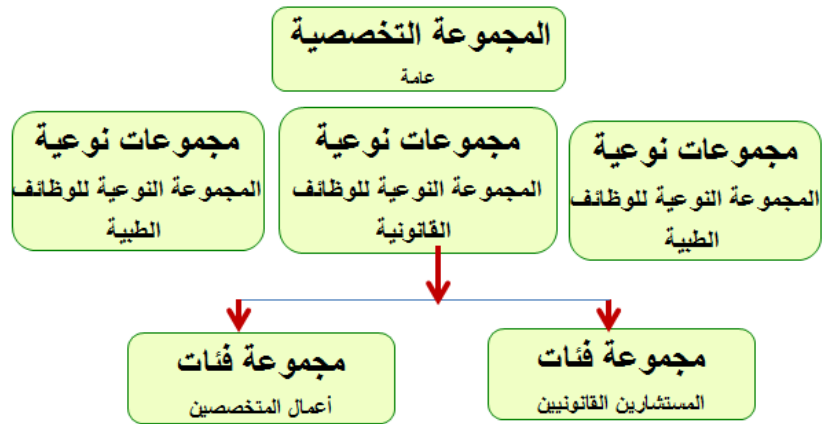
المفهوم: التصنيف الوظيفي: تقسيم أعمال المنظمة الى أنشطة مختلفة بحيث يتحدد في ضوء ذلك نوع الوظائف ومستواها ومتطلبات تأهيلها، وينتج عن ذلك فرز الأنشطة الى مجموعات عامة رئيسة تنفرع منها مجموعات نوعية، ثم سلاسل فئات، وأخيرا الفئة وهي أصغر تقسيم مهني في تصنيف الوظائف.

تصنيف الوظائف

تصنف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي: الوظائف التخصصية، الوظائف الإدارية والقيادية، الوظائف الكتابية/ الفنية

تصنيف الوظائف

تصنف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة تقسيمات رئيسية هي:



2- تخطيط الموارد البشرية

المفهوم: تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات والأقسام المختلفة كل على حدة.

تقديرات وتنبؤات باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً، وفي الوقت المناسب، بما يحقق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

مرحلة تخطيط الموارد البشرية

- 1- تحديد الأعداد المطلوبة من الأفراد في الفترة المقبلة
- 2- تحديد العدد الفعلي الحالي للموارد البشرية
- 3- تحديد عدد القوى العاملة المطلوب (الأعداد المطلوبة – العدد المتاح حالياً)
- 4- العمل على توفير هذه الأعداد من المصادر المختلفة من داخل أو خارج المنظمة

3- الاستقطاب والاختيار والتعيين

• الاستقطاب:

- البحث عن الموارد والكفايات البشرية المؤهلة وتشجيعها للعمل في المنظمة والاستمرار فيها
 - كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة كلما تمكنت المنظمة من تحقيق درجة أكبر من الإنتقائية.
- وهناك نوعان من الإستقطاب
- استقطاب سلبي الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة
- استقطاب ايجابي البحث عن الأفراد المؤهلين أينما وجدوا وبأساليب متنوعة

مبادئ عملية الاستقطاب

- حتمية مركزية عملية الاستقطاب.
- حتمية معرفة طبيعة سوق العمل.
- حتمية تقويم مصادر الاستقطاب.

• حتمية مركزية الاستقطاب

- لوجود مصدر واحد للاستعلام
- جود سجل واحد لطالبي الوظائف
- تنمية استراتيجية للإعلان عن الوظائف واستخدام المعرفة المتخصصة في إعداد وتصميم الإعلان
- تقييم فاعلية وسائل الاستقطاب المختلفة

• حتمية معرفة سوق العمل

- معرفة حدود السوق لتقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة
- معرفة المهارات المتاحة
- معرفة الظروف الاقتصادية في كل منطقة ومدى تأثيرها على مستويات الأجور
- دراسة مدى جاذبية العمل الحكومي لإعادة النظر في جداول الأجور والرواتب

• حتمية تقويم مصادر الاستقطاب

- معرفة عدد من تم استقطابهم من كل مصدر
- تقييم درجة نجاح أو فشل كل مصدر
- إجراء التعديلات الضرورية لمصادر الاستقطاب

وهناك نوعان من مصادر إستقطاب العمالة المطلوبة
المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة
المصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة

المصادر الداخلية للاستقطاب:

١. الإعلان على لوحة الإعلانات الخاصة بالمنظمة.

عيوب الاعلان كمصدر داخلي للاستقطاب

✓ أهم المميزات : رخيص الثمن

✓ أبرز العيوب

- لا يرى الإعلان إلا عدد قليل.
- لا يتضمن الإعلان المعلومات الكافية عن الوظيفة.
- احتمال عدم وصول الإعلان الى التخصصات الدقيقة التي تحتاجها المنظمة.

ولتلافي تلك العيوب فإنه يمكن الاستعانة بمصادر أخرى مثل:

١. فحص سجلات العاملين.
٢. فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة.
٣. إعادة تعيين العاملين الذين تركوا المنظمة.

المصادر الخارجية للاستقطاب:

١. الإعلان كمصدر للاستقطاب.
٢. شركات أو وكالات التوظيف كمصدر للاستقطاب الخارجي..
٣. المؤسسات التعليمية (الكليات والجامعات).
٤. الترشيحات من قبل العاملين بالمنظمة.
٥. الاستقطاب من خلال الإنترنت.

١- الإعلان كمصدر للاستقطاب:

- المزايا الوصول الى أكبر عدد.
- العيوب
- التكلفة العالية.
- التباين الكبير للعمالة المتقدمة.

ب- المؤسسات التعليمية: الكليات والجامعات

المزايا

- كون الخريجين الجدد المصدر الرئيس للوظائف الحكومية.
- وسيلة غير مكلفة.
- التعريف بالفرص الوظيفية في المنظمة الحكومية.
- فتح المجال أمام جميع التخصصات.

العيوب:

- قليلة الجدوى أحياناً.
- الخريجين يهتمون بالمهن أكثر من الوظائف

❖ الاختيار

تتطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للوظيفة من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلائم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع

إحتياجات المنظمة. وذلك استناداً للمبدأ السائد في الإدارة الحكومية ← “الجدارة”
ولتحقيق مبدأ الجدارة فقد تم إنشاء هيئة متخصصة لإدارة شئون الموظفين (وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية)

مهام جهاز الخدمة المدنية

- مهام فنية : دراسة أوضاع الخدمة المدنية، واقتراح الأنظمة واللوائح.
- مهام إشرافية : الاشراف على مهام عملية الاستقطاب والاختيار وإعلان النتائج ...
- مهام رقابية : التأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الموظفين

أهمية الاختبارات في عملية الاختيار

- اكتشاف صفات لا يمكن الكشف عنها من خلال الشهادات
- استبعاد أي احتمال للتحيز
- اقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين

❖ التعيين

- * تكمن سلطة التعيين في الجهة المركزية (جهاز الخدمة المدنية).
- * التعيين لوظائف الإدارة العليا يختص به مجلس الوزراء أو للجان الوزارية.

الوظيفة الثانية

تنمية الموارد البشرية

زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل فى جميع المجالات

عن طريق التعليم والتدريب

التعليم

يتضمن التعليم الرسمي والثقافة العامة وفرص اكتساب الخبرات والمهارات

التدريب

وسيلة لإحداث التوازن بين قدرات وكفاءات العاملين وبين الدور المنوط بهم

أنواع التدريب

1 - التدريب أثناء الخدمة

المفهوم تلقى الموظف التعليمات والتوجيهات التى تحدد لة اسلوب العمل من رئيسه المباشر

أساليب التدريب أثناء الخدمة

فترة التجربة ، الدوران بين عدة وظائف ، المكتب المجاور ، شغل وظائف الغائبين ، توجيه الأسئلة المشاركة فى أعمال اللجان

مميزات التدريب أثناء الخدمة

تجنب الاختلاف بين الواقع العملي لبيئة العمل وبيئة التدريب
الرئيس المباشر هو المشرف على التدريب بما يضمن تطبيق ما سيتعلمه المتدرب من أساليب جديدة
التعرض لمواقف فعلية للتمرس على أداء العمل
كون التدريب سريعاً وفعالاً

مساوئ التدريب أثناء العمل:

عدم كفاءة الرئيس – الرئيس ليس لديه القدرة على التدريب – العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

2- التدريب الرسمي خارج دوام العمل

المفهوم تدريب رسمي خارج حدود العمل له استعداداته وإجراءاته

أساليب التدريب خارج العمل

المحاضرات ، الحلقات الدراسية ، المناقشات الجماعية ، دراسة الحالات ، تمثيل الأدوار
الزيارات الميدانية

مميزات التدريب خارج العمل

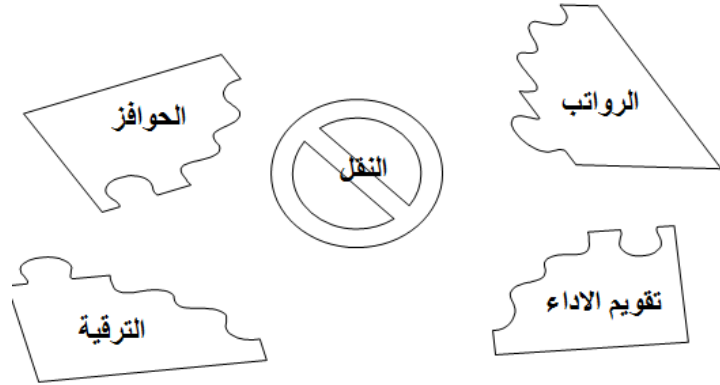
قلة النفقات ، تصميم برامج متخصصة تناسب كل قطاع ، تدريب أكثر نظاماً وفاعلية حرية إبداء
الرأي والمقترحات من جانب العاملين

مساوئ التدريب الرسمي:

الانعزال عن الواقع العملي لبيئة العمل – لا يصمم وفقاً لاحتياجات كل فرد – صعوبة متابعة
المتدربين

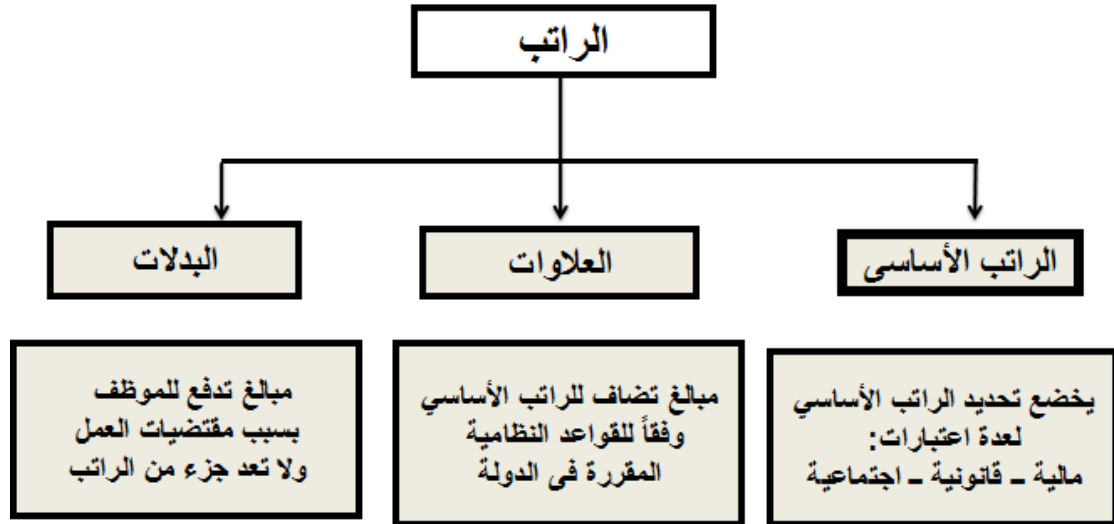
الوظيفة الثالثة

حسن استخدام الموارد البشرية



الراتب

هو مقابل نقدي يدفع للموظف مقابل عملة ويشمل:



الحوافز

منافع مادية أو معنوية تشبع النقص في حاجات الأفراد وتوجه سلوكهم وتنقسم الى عدة أنواع:

- حوافز مستمدة من الوظيفة: وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة
- حوافز مالية: وتشمل الراتب والحوافز والترقيات
- حوافز مستمدة من علاقات العمل: وتشمل العلاقات مع الرؤساء والزملاء
- حوافز مستمدة من بيئة العمل: وتشمل النظم والاجراءات - التدريب - مكان العمل...

تقويم الأداء

عملية تقويم الفرد فيما يتعلق بادائه ومقدرته على العمل، وامكانية تطويره مستقبلاً.
وقد اقتضى نظام الوظيفة العامة وتطبيقاً لمبدأ الجدارة وضع نظم لتقدير كفاءة الموظف بصفة دورية وفي مدد زمنية محددة، ووفق إجراءات محددة.
ويساهم نظام تقويم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة منها:

- ١ - توزيع المكافآت والحوافز
- ٢ - ترقية ذوي الكفاءات
- ٣ - تحديد الاحتياجات التدريبية

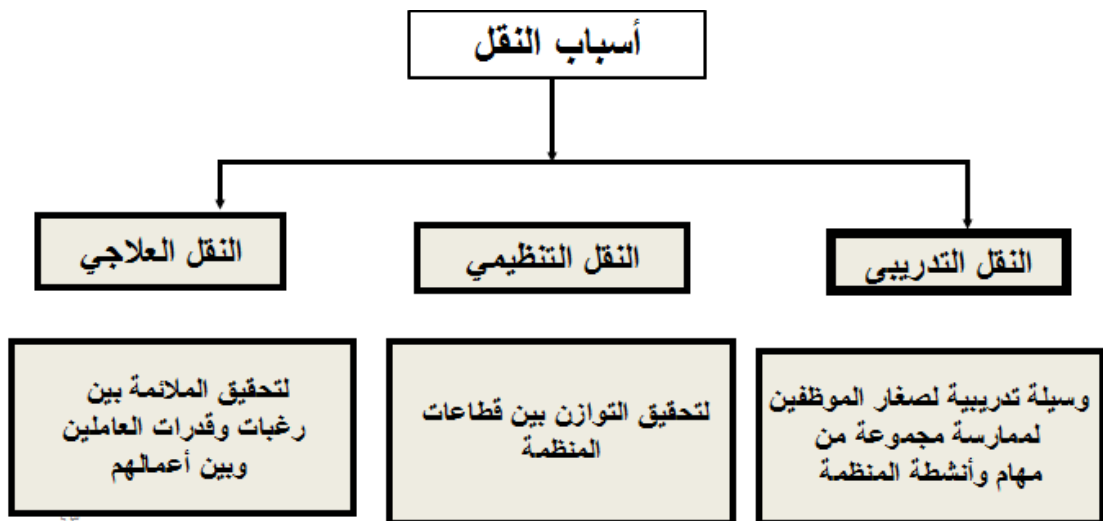
الترقية

شغل الموظف وظيفته ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والمركز
فوق مستوى وظيفته الحالية
وتعتبر الترقية حافز للموظف على المبادرة والابداع والتجديد، ووسيلة لإعداد القادة الإداريين المتميزين.

- ١ - أسس الترقية
- ٢ - الترقية بالأقدمية
- ٣ - الترقية على أساس الكفاءة

النقل

نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لشغل عمل جديد



الوظيفة فى الإسلام
فلسفة الوظيفة فى الإسلام أن الوظيفة واجب دينى، وأركانها:

الركن الأول :

القوة التى ترجع الى العلم والعدل

الركن الثانى:

الأمانة التى ترجع الى خشية الله والنزاهة فى أداء الواجب

أسس اختيار الأصلى فى الإسلام

1- تصنيف الوظائف:

تحديد أهداف وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة

2- الالتزام بسلوك الإسلام:

الالتزم بشعائر الإسلام وخاصة الصلاة

3- القرعة فى حالة تساوى المرشحين

المحاضرة السابعة

الرقابة الإدارية

محاور المحاضرة

١. تعريف الرقابة.
٢. أهداف الرقابة.
٣. عناصر الرقابة.
٤. مبادئ الرقابة.
٥. وسائل الرقابة.
٦. أنواع الرقابة.
٧. الرقابة في الإسلام.

مقدمة:

- * تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي تهدف للتأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية.
- * تظهر أهمية الرقابة في متابعة سير التنفيذ لمعرفة مدى قدرة الجهاز التنفيذي على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة اقتصادية وإدارية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة، مع التنبيه إلى مواضع الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومتابعة عملية تنفيذها.

1- تعريف الرقابة:

الرقابة: «مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعة».

أو هي:

«عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية».

* تعتبر الرقابة عملية مستمرة متجددة للتحقق من الأداء بغرض التقويم والتصحيح.

* تعتبر الرقابة الإدارية شديدة الارتباط بأهداف الحكومة، وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها الوزارات والمصالح المختلفة بُغية التأكد من أن أوجه النشاط الحكومي تمارس بكفاءة وفعالية وإتقان وسرعة في حدود القانون واللوائح والتعليمات.

2- أهداف الرقابة:

١. التأكد من أن النشاطات تسير وفقاً للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والأنظمة الساندة.
٢. التأكد من دقة الأداء وكفاءة التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.
٣. في الجانب الإداري يتمثل هدف الرقابة بتحقيق الأداء الأفضل لبلوغ الهدف العام بأحسن الوسائل وبأعلى كفاءة (حماية الصالح العام)، وذلك عن طريق:
 - ✓ الوقوف على المشكلات التي تعترض انسياب العمل وتذليلها.
 - ✓ اكتشاف الأخطاء قبل أو فور وقوعها وتصحيحها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
 - ✓ التأكد من تنفيذ القوانين وضمان الحقوق وأداء الواجبات.

عناصر الرقابة

- 1- تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية
- 2- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير
- 3- قياس الفروق والتعرف على أسبابها
- 4- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ

1- تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية:

يساعد التحديد الدقيق للهدف على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن بها قياس الأداء.

2- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة:

بمعنى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

3- قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

تلك الفروق التي قد تعود لأسباب مالية أو فنية أو تشغيلية أو إنسانية .. يمكن السيطرة عليها، وقد تعود إلى عوامل بيئية خارجة عن سيطرة الإدارة وتستوجب اتخاذ قرار تصحيحي.

4- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

بمعنى دراسة البدائل المختلفة من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها لاختيار أنسبها بهدف تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها في المستقبل. وعليه فلا يكفي أن تتوصل الإدارة إلى تحديد مقدار الانحراف، بل يجب أن تضع العلاج وتمهّد لتطبيقه، وتوفر الإمكانيات والموارد لضمان حسن التنفيذ، وتتأكد من قدرة الحل المطبق على معالجة المشكلة فعلاً.

4- مبادئ الرقابة

١. اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي يتم الرقابة عليه: فالمنظمة الكبيرة الحجم مثلاً تحتاج إلى جهاز رقابي أكبر حجماً من ذلك الذي يطبق في منظمة صغيرة الحجم.
٢. تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة: فيجب أن تراعي نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء. ويجب أن لا يكون الهدف من الرقابة هو تصيد الأخطاء وعقاب المقصرين وإنما اكتشاف الأخطاء والانحرافات والبحث عن أسبابها وتصحيحها والعمل على تجنب وقوعها مستقبلاً.
٣. الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
٤. الوضوح وسهولة الفهم: وذلك بوضع معايير تقريبية واضحة وسهلة الفهم للإنجاز المستقبلي المرغوب.
٥. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات: من خلال التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته، ودراسة أسبابها بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ومن الأفضل أن يتم مشاركة العاملين والأقسام ذات العلاقة.
٦. توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة: وذلك بإسناد مهام الرقابة وتقويم الأداء إلى تقسيم تنظيمي واضح الاختصاص والعلاقات بحيث يتبع أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي ضماناً للحياد والموضوعية وتعزيز القوة. ناهيك عن اتصاف الأفراد القائمين بالرقابة بالموضوعية والقدرة على التحليل المنطقي والاستنتاج والخبرة والدراسة الكاملة.
٧. وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات: بُغية التقويم الموضوعي للإنجاز. فعندما تكون مسؤولية الفرد محددة بعمل ما ولديه دراية كافية بما يقوم به يكون بمقدوره التعامل مع العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على إنجازها.
٨. الاقتصاد والمرونة: فلا بد من تناسب تكاليف النظام الرقابي المقترح مع الفوائد الناجمة عنه، كما وأن توافر درجة معينة من المرونة في النظام من شأنها أن تساعد على اتخاذ الإجراءات البديلة الممكنة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.
٩. استمرارية الرقابة: بمعنى أهمية إحكام الرقابة حال البدء بتنفيذ المهام.
١٠. دقة النتائج ووضوحها: لتيسير عملية اتخاذ القرارات.

5- وسائل (أدوات) الرقابة

الموازنة التقديرية ، البيانات الإحصائية والرسوم البيانية ، السجلات ، الملاحظة الشخصية ، التقارير الإدارية

تختلف وسائل الرقابة وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء. وتتمثل هذه الوسائل بما يلي:

١. الموازنة التقديرية:

تُعد الموازنة ترجمة رقمية للخطة خلال مدة زمنية معينة. وتعتبر الموازنة عنصر من عناصر التخطيط ووسيلة من وسائل الرقابة. حيث تُعد الأرقام الواردة فيها أهدافاً ينبغي تحقيقها خلال مدة الموازنة، وفي الوقت نفسه تُعد معياراً رقابياً.

٢. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:

حيث يُلائم التحليل الإحصائي نواحي النشاط التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها محاسيباً مثل المقارنات على أساس السلاسل الزمنية. وتمكّن الأشكال والخرائط والرسوم البيانية من إجراء المقارنات بين النتائج المختلفة بنظرة سريعة بهدف التعرف على سير الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة.

٣. السجلات:

تستخدم كوسيلة رئيسة للرقابة الداخلية، حيث تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازه.

٤. الملاحظة الشخصية:

من أقدم أدوات الرقابة، حيث تجري عبر اتصال مباشر بين الرئيس ومرؤوسيه - المباشرين وغير المباشرين - بهدف التأكد من الأداء.

٥. التقارير الإدارية:

بحكم صعوبة الملاحظة المباشرة لجميع الأعمال فضلاً عن استنفادها لوقت الرؤساء وجهدهم تأتي التقارير الإدارية المكتوبة والشفوية التي تعطي صورة متكاملة عن العمل. وقد يكون هذه التقارير تنفيذية (تشرح كيفية سير الأعمال التنفيذية)، أو استشارية (تساعد الإداري على اتخاذ قرارات أقرب للحكمة والشمول).

* يشترط في التقارير الدقة، والمصادقية، والموضوعية، والإعداد السليم، وأن تكون وافية وملائمة من حيث توقيتها لسرعة إظهار الانحرافات.

6- أنواع الرقابة

الرقابة حسب المعايير

الرقابة على أساس الإجراءات

الرقابة على أساس النتائج

الرقابة حسب موقعها من الأداء الرقابة السابقة (المانعة أو الوقائية) الرقابة اللاحقة (البعدية أو المستندية)

الرقابة وفقاً لمصادرها الرقابة الداخلية (التسلسلية أو الهرمية) الرقابة الخارجية

تتعدد أنواع الرقابة وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء. وتتمثل تلك الأنواع بما يلي:

أولاً: الرقابة حسب المعايير: وتقسم إلى:

١. الرقابة على أساس الإجراءات: وهنا يتم قياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والطرق والإجراءات، فالرقابة هنا (لا تتم على أساس نتائج هذه التصرفات). وينصب التركيز على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعية لها.

٢. الرقابة على أساس النتائج: وهنا يتم قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهي (ليست رقابة قانونية تقيس مشروعية التصرفات تفصيلاً).

* تتيح هذه الرقابة درجة أكبر من حرية التصرف لوحدات الإدارة العامة، عن تلك التي تتيحها الرقابة على أساس الإجراءات.

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتقسم إلى:

١. الرقابة السابقة (المانعة أو الوقائية): تهدف إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما وتهدف إلى ترشيد القرارات، وتمتد من مرحلة إعداد الخطة إلى مرحلة التنفيذ. وقد تقتصر هذه الرقابة على إقرار العمل وإجازته، وقد تمتد لفحص المستندات وتقويم المعلومات وإجراء الدراسات للتأكد من العمل قبل إجازته (تدخل مباشرة في سلطات جهات التنفيذ لتحقيق الصالح العام).

* يرى البعض أن هذه الرقابة كثيراً ما تؤدي إلى التأخير وضياع الوقت وزيادة الكلفة وإرهاق للمراجعين، إضافة إلى شعور الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم، وإضعاف روح المبادرة والابتكار لديهم عند الإفراط بها.

٢. الرقابة اللاحقة (البعديّة أو المستنديّة): تتم بعد وقوع التصرف أو الأداء وتأخذ طابع تقويمي أو تصحيحي. وهنا تبقى صلاحيات التصرف بيد الإدارة العامة قبل التنفيذ وخلالها وليس بيد جهة رقابية خارجية. وتهدف هذه الرقابة للتأكد من مشروعية طريقة التنفيذ، ومن معدلات الأداء، حيث يتحقق ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات القانونية، وإعداد التقارير الدورية، ومتابعة البيانات الإحصائية، والتحقيق في التظلمات والشكاوي..

* يؤخذ على هذه الرقابة عدم ممارستها أحياناً في الوقت المناسب نظراً لأنها تحدث بعد وقوع الخطأ أو الانحراف بمدة ما يحتمل تفاقم الانحرافات خلالها. كما وقد تتعدم الجدوى منها أحياناً بسبب روتينية إجراءات المتابعة، أو ضيق الوقت المتاح أمام الأجهزة الرقابية.

ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها: وتقسم إلى:

١. الرقابة الداخلية (التسلسلية أو الهرمية): يقصد بها الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.
٢. الرقابة الخارجية: تُعد عملاً متمماً للرقابة الداخلية، فعند إتقان الرقابة الداخلية بما يضمن حسن الأداء تقل الحاجة إلى الرقابة الخارجية. وفي العادة تكون هذه الرقابة شاملة غير تفصيلية وتمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة. وتهدف لضمان عدم مخالفة القوانين وتحقيق المصلحة القومية ومسايرة الخطط العامة للدولة.

يتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات في مقدمتها:

١. نظام الحكم، وطبيعة التنظيم الحكومي السائد.
 ٢. الفلسفة التي تقوم عليها الرقابة.
 ٣. مدى توافر أنواع الرقابة الأخرى.
 ٤. طبيعة النشاط.
 ٥. مدى توافر إمكانات الرقابة.
 ٦. الاتجاهات السائدة بصدد الرقابة والعمل الحكومي.
- * عادةً ما تتبع أجهزة الرقابة الخارجية مستوى الإدارة العليا في الدولة مما يعطيها مكانة مرموقة وقوة واستقلالية في العمل.

7- الرقابة في الإسلام

تظهر عملية الرقابة في الإسلام من خلال عدة صور مشرقة منها:

١. بدأت الرقابة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فقد كان يباشر الرقابة على تابعيه بنفسه وذلك بتوجيههم، وإرشادهم، ومحاسبتهم، وعزلهم إذا لزم الأمر. وعلى منواله سار الخلفاء الراشدون في مراقبة العمال.
٢. الرقابة الذاتية: التي ترجع إلى الأمانة في الوظيفة العامة والناعبة من خشية الخالق عز وجل ومراقبته في السر والعلن.
٣. رقابة المجتمع (الرقابة الشعبية): بمعنى رقابة جماعية تمارس من قبل أفراد الجماعة الإسلامية على العمال والولاة الذين يتم تعيينهم من قبل الخليفة.
٤. إنشاء الدواوين المتخصصة للمساعدة في تصريف شؤون الدولة، وفي المراقبة على العمال والولاة وكافة الأعمال.
٥. النظر للرقابة كمرحلة مكملة لحسن الإدارة.
٦. العمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أول بأول.