

الدرس العاشر: الرقابة

1- مفهوم الرقابة: جاء معنى الرقابة في اللغة في معظم المعاجم بـ: رصد، انتظار، اشراف، المحافظة، الحراسة.

والمعنى الاصطلاحي له هو وظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية وتعني المتابعة المستمرة لأداء العاملين أثناء قيامهم بتنفيذ الخطط الموضوعية وتقويم أعمالهم أول بأول ومقارنتها بالمعايير أو الأهداف الكمية أو النوعية والتقدير التي تضمنه المنظمة بالخطط المعمول بها وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة للمكتبة على أفضل وجه ممكن.

عرفها Richard Dafit، الرقابة عنصر هام من عناصر العملية الإدارية تتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم ان الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعية، فهي بهذا المعنى تتضمن تسبق الأداء وتعقب حدوثه، لأن الغاية منها توجيه الأداء لتحقيق ما هو مرسوم له بالإرشاد والتحفيز والترغيب واستخدام السلطة والنفوذ إذا لزم الأمر.

يعرفها الدكتور عبد الفتاح بأنها عملية الكشف عن الانحرافات أي كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات، العمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصبح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل.

الرقابة في المكتبة تعتبر وسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة ان تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت وبالإمكانات المادية والبشرية التي حددت لها سلفا أم لا، وتتلخص وظيفة الرقابة في إدارة المكتبة في قياس كل من أداء العاملين وإنتاج الآلات المكتبية، وتقييم النتائج، وبالتالي دراسة الانحرافات عن المعدلات المعيارية والعمل على اكتشاف الأسباب ومعالجتها، وذلك لضمان تحقيق الإنجازات المستهدفة في الخطط الموضوعية.

2- الاتجاهات المختلفة للرقابة:

- الاتجاه السلبي أو الكلاسيكي: حيث ينظر على الرقابة انها عملية تفتيش بحث عن الأخطاء وتهديد الافراد، وعليه فان الكتاب يعتمدون على مفاهيم القوة أو السلطة عند تعريفهم للرقابة من هذا المنظور، فالمدير يستخدم سلطته أو قوته في اجبار الافراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، ومحاسبتهم عندما يخطئون، كما ان الفرد يقوم بالأداء خوفا من العقاب وليس رغبة في الانحياز بحد ذاته.

- الاتجاه السلوكي: تعرف الرقابة من زاوية القدر على التأثير في سلوك الآخرين، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة، ويبرز هذا الاتجاه أهمية العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في

القيام بالعملية الرقابية. وبالتالي فهو على النقيض من الاتجاه الأول، والذي يركز على السلطة، فإن هذا الاتجاه يبرز الدور القيادي والإنساني للمدير، كما يرى أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث انهم عرفوا عملية الرقابة على انها قدرة فرد او مجموعة من الافراد او مجموعة من الافراد في التأثير على سلوك فرد آخر او تنظيم معين بحيث يحقق تأثير النتائج المرجوة.

- **الاتجاه العلمي أو التطبيقي:** حيث يركز على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية او بعبارة أخرى على خطوات القيام بها، فتعرف الرقابة بانها تحديد لما يتم تنفيذه واتخاذ الإجراءات العلاجية اذا استلزم الامر، حتى يتماشى الأداء مع خطط الموضوعية وباستخدام المفاهيم او الاتجاهات السابقة نجد ان هناك تكامل بينها، فيمكن النظر الى العملية الرقابية من حيث خطوات القيام بها، وتركيز القائم بالرقابة على الجانب الإنساني في قيامه بهذه الخطوات، هذا بالإضافة الى انه ليس هناك ما يمنع من استخدام المدير لتنفيذه في تعميم مسار التنفيذ اذا استدعى الامر ذلك، ولكن لا يجب ان ننظر الى الرقابة على انها نوع من أساليب التخويف والتهديد وتصيد الأخطاء الآخرين، بل العكس، فان الرقابة هي وسيلة او وظيفة إدارية تسعى للتحقق وكشف الأخطاء ودراسة أسبابها والعمل على علاجها فوراً.

3- أنواع الرقابة: تعددت أنواع الرقابة في المكتبات الى:

● الرقابة من حيث توقيت حدوثها: تنقسم الرقابة في المكتبات الى 3 أنواع وهي:

الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ او توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة والحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني ان على المدير ان لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات من وقوع الخطأ او الانحراف، بل يتوجب عليه ان يسعى بنفسه اليه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه ان يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول ومنذ بدايته حتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف والخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقمه حجم الخسارة.

الرقابة اللاحقة: ويطلق عليها أيضاً تسمية الرقابة البعيدة، وتتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، حيث يقارن الإنجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والابلاغ عنها بعد فترة مع الحلول المقترحة لعلاجها وعدم الوقوع فيها ثانية في المستقبل.

- **الرقابة من حيث شموليتها: وتنقسم الى:**

الرقابة الشاملة: يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقييم الأداء الكلي للمكتبة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة، مثل نسبة الريح التي تم تحقيقها.

الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (الجزئية): يهدف الى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة او قسم من اقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- **الرقابة من حيث المصدر: تنقسم الى:**

الرقابة الداخلية: تتم داخل المكتبة ذاتها عن طريق أنظمة العمل الموضوعية لها، وتكون من مسؤولية السلطة الرئاسية التي يمثلها مدير المكتبة وما يتلوه من سلطات أعلى او أجهزة رقابية مركزية والأجهزة التي تتبعها، وتتمثل في اعداد التقارير الدورية التي ترفع الى لجان المكتبات ورئاسة المنظمة وأجهزة الاشراف بالمنظمة، بمعنى تأتي من داخل المكتبة ويمارسها المسؤولون او الرؤساء او المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

الرقابة الخارجية: تعتبر المكتبة وحدة من وحدات المنظمات او الجهاز او الهيئة ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة، لذلك فإنها تخضع لرقابة خارجية من قبل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية للدولة لإضافات قانونية للعمل التنفيذي بها بمعنى تقوم بها أجهزة رقابية من خارج المكتبة.

- **الرقابة من حيث الانحراف:**

الرقابة الإيجابية: والتي تعني حصر وتعزيز الانحرافات الإيجابية فقط وخير مثال عليها إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه الحوافز والكفاءات المادية والمعنوية للقائمين عليها، بمعنى الرقابة الإيجابية تسعى الى تحديد الانحرافات الإيجابية الواضحة والصحيحة ذات النفع ومعرفة الأسباب والاستفادة منها مستقبلا.

الرقابة السلبية: والتي تعني حصر ومعالجة الانحرافات السلبية فقط، وخير مثال إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر النقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه التوبيخ، بمعنى تسعى الى تحديد الانحرافات والكشف عنها والتعرف على الأسباب التي أدت اليها.

- **الرقابة من حيث طريقة تنظيمها.**

الرقابة الفجائية: وهي التي تتسم بشكل مفاجئ ودون ستبقى انذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات ان وجدت.

الرقابة الدورية: وهي التي تتم في فترات أمنية محددة كل أسبوع او كل شهر مثلا

الرقابة المستمرة: وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المكتبة.

4- أهمية الرقابة: تعد عملية ضرورية من حسن سير العمل ووظيفة أساسية من الوظائف الإدارية وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط: فكلما الوظيفتين يعملان معا بشكل متكامل، ولا يمكن ان يكون أحدهما فعلا دون الآخر، المديرين يستعينون بالتخطيط لكي يتمكنوا من اعداد التوجيهات التي تساعدكم في تحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على انجازاتهم وتطمئنهم الى سلامة الطريق الذي يسرون عليه لتحقيق اهداف التنظيم.
- كما تصبح الحاجة للرقابة ضرورية وماسة للفهم واستيعاب مجريات الاحداث في التنظيم واسبابها والربط فيما بينها، فبدون الرقابة والمعلومات الصحيحة المتداولة عن الداء والتقدم في العمل تستظهر اثار ذلك في شكل ظواهر سلبية ومتعددة وتتمثل في ارتفاع تكاليف الأعباء.
- تكمن أهميته باعتبار ان لا معنى للرقابة ان لم يكن يوجد تنظيم متكامل يقوم بتقسيم الوظائف والاعمال الى وحدات، بحيث يفرق كل فرد مؤهلاته وقدراته وخبراته كما يتضمن تنظيم بيان إجراءات العمل التي يتبعها العاملون في العمليات اليومية المختلفة، فهل يتصور قيام رقابة ناجحة فعالة بدون تنظيم، فالرقابة عملية ووظيفة مهمة في عملية التنظيم.

5- مجالات الرقابة:

- الرقابة على الأهداف
- الرقابة على السياسات
- الرقابة على الإجراءات
- الرقابة على التنظيم
- الرقابة على المصادر والمعلومات
- الرقابة على الإنتاج
- الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها
- الرقابة على الافراد
- الرقابة على المستفيدين

6- وسائل الرقابة:

تعتمد الرقابة في المكتبة او مراكز المعلومات والتوثيق على أدوات تفيدنا في التحقق من مدى فاعلية الأنشطة التي تمارسها للتأكد من أداء الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل ومن بين هذه الأدوات هي:

- سجلات وبطاقات الدوام: هذه سجلات دوام الموظفين حيث يوقع عليها الموظفون حال قدومهم للعمل وحال مغادرتهم لهم، بحيث يبين كل منهم ساعة قدومه وساعة مغادرته مكان العمل، وقد استعير عن هذه السجلات ببطاقة خاصة يدخل فيها الموظف بطاقته تسجل عليها وقت حضوره وعند مغادرته العمل تطبع ساعة المغادرة وتستعمل هذه البطاقات وسجلات الدوام لمراقبة دوام موظفي المكتبة من قدومهم ومغادرتهم في الوقت المحدد.

سؤال: العمل فردي:

هنالك عدة أدوات الرقابة الى جانب سجلات وبطاقات الدوام، اختر واحدة مع الشرح.

اختر أحد مجال من مجالات الرقابة، وقم بشرحه.

القائمة الببليوغرافية:

- فرحات، يوسف شكري، يعقوب، إيميل بديع. معجم الطلابي: عربي-عربي. بيروت: دار الكتاب العلمية، 2004.
- عبد الرحمان، بسام. معجم مصطلحات العلاقات العامة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014.
- بربر، كامل. الاتجاهات الحديثة وتحديات المديرين. ط.2. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008.
- عبد الوهاب، محمد رفعت. الإدارة العامة. عمان: دار الجامعة الجديدة، 2007.
- الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. ط.2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- كامل، أسامة، حامد، عبد الغني. مقدمة في الإدارة. القاهرة: دار الوفاء لدنا الطباعة للنشر والتوزيع، 2006.
- شكري، مرشح طاهر. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. مذكرة ماجستير، فلسطين. 2016.
- إدريس، ثابت عبد الرحمان. إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية، 2005.
- عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان: اثناء للنشر والتوزيع، 2008.
- عقيلي، عمر. الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
- عباس، علي. أساسيات علم الإدارة. ط.4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- محمد الهادي، محمد. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط.2. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990.
- الشواورة، فيصل محمود. مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات. عمان: دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2013.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.
- الطراونة، هاني خلف. نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.