

الموضوع الخامس عشر

عنصر الرقابة

أولاً: الأهداف التعليمية:

تهدف المحاضرة إلى تعرف الطالب على:

- 1- مفاهيم وتعريفات الرقابة العامة والإعلامية.
- 2- ما تشتمل عليه الرقابة من أنشطة.
- 3- أهمية الرقابة، وعلاقتها بعناصر الإدارة (التخطيط والتنظيم والتفويض والتنسيق).
- 4- خصائص نظام الرقابة.
- 5- أدوات الرقابة.
- 6- خطوات العملية الرقابية.
- 7- أنواع الرقابة، من حيث المستويات الرقابية والمستويات الإدارية ونوعية الانحراف والتنظيم والمصدر والمدى.
- 8- مُعيقات ومقاومة الرقابة العامة، وما يخص الرسالة الإعلامية.
- 9- متطلبات نجاح العملية الرقابية العامة، وفي مجال الإعلام.

ثانياً المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادراً على أن:

- 1- يفهم الرقابة الإدارية وتطبيقها على الإعلام.
- 2- يتعرف على أنواع الرقابة الإدارية المختلفة.
- 3- يفهم خصائص الرقابة.

4- يحدد مُعيقات ومقاومة الرقابة العامة، وما يخص الرسالة الإعلامية.

5- يحدد متطلبات نجاح العملية الرقابية في مجال المؤسسات الإعلامية.

ب. المهارات الذهنية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يحلل الوضع الإداري، فيما يخص الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الإذاعية المختلفة.

2- يربط بين الرقابة وتأثيرها على المضمون الإعلامي.

3- ينقد الوضع الإداري الخاص بالرقابة داخل مؤسسات إذاعية، وطرق تقويمها.

4- يقيم الوضع الحالي في الرقابة الإدارية داخل المؤسسات الإذاعية ضمن المستجدات المحلية والدولية.

5- يستدل بالبرهان على الأنماط الرقابية الإدارية في مؤسسات فضائية حديثة في المنطقة العربية.

6- يقارن بين النظم الرقابية الإدارية القديمة والحديثة في المؤسسات الإذاعية.

8- يتفهم مشكلات الرقابة الإدارية ضمن المنظومة الإقليمية والدولية الإعلامية والتكنولوجية.

ج. المهارات المهنية والعملية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.

2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.

د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

- 2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.
- 3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.
- 4- يعمل في فريق.
- 5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها.

ثالثاً: المحتوى:

تطور مفهوم الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري؛ لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية، وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط، وبلوغ الأهداف المنشودة.

"الرقابة" تحمل في طياتها معاني التحكم والتقييد، كما أن التصور العام لهذه اللفظة يرتبط بمفاهيم مختلفة، مثل: حرية التعبير، المصلحة العامة، التصحيح السياسي والذوق العام .. وهذه كلها مصطلحات ضبابية يختلف تفسيرها من مجتمع لآخر بحسب السياق السياسي والمجتمعي للأحداث.

والرقابة - كغيرها من الوظائف الإدارية - ساهمت بدور رئيس في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ.

ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك، وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة؛ فقد يتضح مثلاً أن التخطيط غير كامل، والتنظيم ينقصه الإصلاح، والتشكيل الوظيفي غير سليم.

وفي مجال الإعلام، على الرغم من ضعف الوعي بدور أجهزة تقويم الأداء أو المراقبة الإعلامية، إلا أنه من الضروري أن نشجع مثل تلك التقاليد، التي هي بالنتيجة في صالح العمل الإعلامي، وتهيئة المؤسسات والمجتمع لمثل تلك الإجراءات، التي تشجع لديهم ثقافة البحث العلمي وضرورات التقويم.

إن الرقابة - في الواقع - هي ظاهرة قديمة، وثيقة الصلة بالسلطة السياسية والمؤسسة الدينية النافذة في المجتمعات الأوروبية وغيرها، إلا أن المدهش في هذه الظاهرة هي قدرتها على التكيف مع ديناميكية وسائل التواصل الحديثة، والبقاء للأبد كظاهرة؛ طالما أن الصراع على التحكم والنفوذ باق بين البشر على مختلف مستوياتهم.

تظهر الرقابة الإعلامية بالدول التي تصنف على أنها سلطوية، أو الدول الدكتاتورية الحديثة، كما تتخذ الرقابة أيضًا أشكالاً وأنماطاً متنوعة في الدول التي تصف نفسها ضامنة لحرية التعبير، أو ما يعرف بالدول الديمقراطية؛ خاصة في فترة الاضطرابات السياسية والحروب.

تعريفات الرقابة:

- هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرءوسين؛ للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

- هي قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.

- تهتم بقياس الأداء، عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية.

- ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

- هي وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

- واجبة وضرورية لجميع الأنشطة؛ للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

- هي الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى؛ بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة.

من هذه التعريفات فإن الرقابة تشمل:

- الإشراف.

- المتابعة.
 - قياس الأداء.
 - تحديد المعايير الملائمة للقياس عليها.
 - اتخاذ الإجراء اللازم.
 - هي الوظيفة الرئيسة في قياس أداء المرءوسين وتصحيحه؛ من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.
 - هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه.
 - هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعية.
 - هي عملية قياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة، واتخاذ فعل تصحيحي.
 - هي عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن مُعيقات تحقيقها، والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن.
 - هي محاولة التحكم في محتوى بعض الأخبار المحددة، التي لها علاقة بمصالح الشعب أو مصالح شخصية [فئوية].
 - أي أنها عملياً تعكس نموذجاً هرمياً؛ حيث يضع (البعض) نفسه في موقع سلطوي معرّفي أعلى من غيره؛ ليحدد ما الصالح الجدير بالمتابعة، وما الضار الذي ينبغي حجبهِ.
- الرقابة على مضمون وسائل الإعلام تعني:**
- ملاحظة خروج مضمون وسيلة إعلامية معينة عن ضوابط وتشريعات دستورية أو قانونية من جهة مخولة حكومياً بشكل يعطي لها صلاحيات إغلاق أو حجب أو تجريم أو

تغريم كاتب الرسالة الإعلامية، أو من يملكها، أو من يحمل امتيازها، والتي بحسب تلك التشريعات تعد خرقاً للقانون المنصوص عليه في الدولة.

ومن أمثلة الرقابة في الإعلام: (الحذف، أو إعادة الكتابة، أو إدخال نص إضافي إلى النص الأصلي، أو منع نشر العمل، أو سحبه، أو إلغائه، أو وضعه في القائمة السوداء، أو سجن صاحب العمل).

الأنشطة الرقابية:

تشتمل أنشطة الرقابة على الإجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيداً مناسباً من أنه قد تم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

الرقابة يجب أن تركز على الالتزام بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية، من خلال المقارنة بين الخطط والواقع الفعلي.

وعليه يجب على الرقابة الداخلية أن تسعى لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة، وهي:

- التحقق من فعالية التشغيل.
- التحقق من إمكانية الاعتماد على القوانين المالية.
- التحقق من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

أهمية الرقابة (التقييم)، وعلاقتها بعناصر الإدارة:

الرقابة الإدارية تتمثل في الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة على تصرفاتها؛ للبحث في مشروعاتها وملاءمتها؛ فهي رقابة مشروعة، من حيث موافقتها للقانون بمعناه العام، ورقابة ملائمة من حيث تناسبها مع الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

وتبدو أهمية هذا النوع من الرقابة في إتاحة الفرصة للإدارة التي تصدر قراراً خاطئاً أن تعيد النظر في قرارها، فتصححه تعديلاً أو إلغاءً أو تبديلاً، وفي ذلك حفظ لكرامة الإدارة

عندما تكتشف عدم مشروعية تصرفها أو عدم ملاءمته، بالإضافة إلى أن هذا النوع من الرقابة مجاني، ولا يتطلب أي رسوم أو مصاريف.

هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري؛ إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة؛ أي أنها وظيفة مراجعة، وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف، وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم؛ حتى يمكن إصلاحها، والعمل على منع تكرارها.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية، وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، وإن كانت تختلف من موقع لآخر، حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة.

وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية .. فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط؛ فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والمعوقات التي تقف إزاء تنفيذ الخطة، وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها، أو العدول عنها كلية، أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عند التعرض لموضوع التخطيط.

والرقابة لها صلة بالتنظيم؛ فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية.

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج؛ لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.

والرقابة لها صلة أيضاً بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق؛ إذ يستطيع المدير - عن طريقها - التعرف على مدى تنفيذ قراراته، ومدى فعاليتها، ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم، وهي التي تمكن المدير - في النهاية - من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية؛ فيعمل على تلافيها أو تقليلها.

خصائص نظام الرقابة Control system traits:

1- الدقة accuracy:

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة، ستتبع عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية.. وحتى يكون النظام الرقابي دقيقاً يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.

2- الاقتصاد economy:

إذ إن أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً، بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته؛ فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة؛ للحد - قدر الإمكان - من إهدار التكاليف، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه، فهذا قد يعني أن هناك انحرافاً أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر؛ وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها.

والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية؛ نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا، ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف، ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

3- سهولة الفهم understandability:

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له، وقد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء كثيرة، ويحبط الموظفين؛ ومن ثم سيتم تجاهله، فبعض النظم الرقابية - وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل والتحليل الإحصائية والتفصيلية - لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها؛ بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته.

4- يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته reflecting the activity needs and

nature:

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعالاً يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة؛ فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة

يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية، وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة التسويق عنها في إدارة المشتريات. وعلى الرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات، ونقطة التعادل، والنسب المالية، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوباً رقابياً أمثل يمكن استخدامه في كل مجال، كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

5- المرونة Flexibility:

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار، هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله، ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة، وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالجه الأساسية؛ وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة، ولا تحتاج إلى مرونة، وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوى معين من المبيعات، وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره؛ مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى، كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات، أو غياب أحد العاملين الفنيين، أو انقطاع التيار الكهربائي.

6- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات Timeliness:

إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها؛ مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها، والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير؛ لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها. والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية تتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية؛ للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

7- التنبؤ بالمستقبل future prediction:

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية؛ وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة، وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين.

8- الأعمال التصحيحية corrective action:

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية، ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات .. هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها، وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات.

9- التركيز على الاستراتيجية strategic placement:

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات، وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة؛ ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة، والتي قد تهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة.

10- استخدام جميع خطوات الرقابة use all control steps:

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات، سواء في تحديد المعايير الرقابية وتجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، أو مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؛ وبالتالي فإن نقصاً في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

11. المشاركة Participation:

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا من جميع الأعضاء الموظفين في الشركة، وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام، وخاصة عند وضع المعايير الرقابية؛ فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبول، وكلما كان هناك تعهد والتزام بالتنفيذ والمتابعة، كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

12. الاتفاق مع التنظيم organizing suitability:

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم؛ كونه الأداة الرئيسة لتنسيق الأعمال، وتوضيح العلاقات، وتحديد الواجبات والمسئوليات، كما أنه مركز توزيع المهام وتفويض السلطات؛ لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك، فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له، وأما التنظيم غير الرسمي، فلا يجوز له ممارسة الرقابة، وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل.

13 - الموضوعية objectivity:

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية؛ فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية، فإن شخصية المدير أو شخصية المرءوس قد تؤثر على الحكم على الأداء، وتجعله حكماً غير سليم؛ ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية، مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة، أو تاريخ الانتهاء من العمل، كما قد تكون معايير نوعية، مثل برامج أفضل تدريب، أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد .. والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي، يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار الدقيق.

أدوات الرقابة:

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية، ونكتفي بتعداد أهمها وأكثرها شيوعاً:

1. الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية): وهي خطة رقابية مالية رقمية، توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية، عادة ما تكون سنة، ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة، والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط، وأن تعبر عن الفترات الزمنية بدقة، ويفضل أن تقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوية.

2. البيانات الإحصائية: وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها، أو توضيحها ماليًا أو محاسبيًا، مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، والتنبؤات، والمقارنات على أساس السلاسل الزمنية.

3. التقارير والتحليل الخاصة: ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب، وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف.

4. تحليل نقاط الضعف.

5. المراجعة الداخلية.

6. الملاحظة الشخصية: تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ؛ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ، وتقييم الأداء، والكشف عن الانحرافات؛ بغرض تصحيحه.

خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط .. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات .. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن

الأهداف .. طبيعة المعيار المستخدم تعتمد على الأمر المراد متابعته .. أيًا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعًا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. وفيما يلي وصف لكل نوع.

أ- المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء؛ كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة .. وتعبّر المقاييس الإدارية عن: من؟، متى؟، ولماذا العمل؟

ب- المعايير التّقنيّة: ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

2. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياسًا وقائيًا.

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرون الأداء، ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبول، فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، ودقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة؛ لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون متراخية جدًّا أو صارمة جدًّا. قد تكون القياسات غير دقيقة؛ بسبب رداءة استخدام آلات القياس، أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها.

وأخيرًا، من الممكن أن تصدر على الناس أحكامًا رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذاها.

أنواع الرقابة:

من حيث المستويات الرقابية Levels of Control:

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية؛ ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى، وبالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة، وهي:

الرقابة الإستراتيجية Strategic Control:

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً، والتي يمكنها التأثير - وبصورة كبيرة - على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة، والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية. والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم - وبصورة أساسية - من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

الرقابة التكتيكية Managerial Control/ Tactical Control:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management، والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، ومتابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، ومتابعة مدى التقدم، ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها، ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة - مع الرقابة الإستراتيجية - من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية.

الرقابة التشغيلية Operational Control:

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مدير والمستويات الإدارية الدنيا Low-Level Mangers، من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، ومتابعة

النتائج اليومية للأنشطة، واتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، وإعداد الجداول، والموازنات، والقواعد، ومخرجات محددة، عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة على المدى القريب، والتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

الرقابة من حيث الجدول الزمني:

1. الرقابة الوقائية:

يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة الخلل، والحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يُعنى المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف؛ بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه، ويحاول كشف الخطأ قبل حدوثه.

2. الرقابة المتزامنة:

ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول؛ أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي، ونقارنه مع المعايير الموضوعية؛ لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه، والعمل على تصحيحه فوراً؛ لمنع استفحال أثره.

3. الرقابة اللاحقة:

لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل؛ حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطوة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات، والإبلاغ عنها لمعالجتها.

الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع، وهي:

1. الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة، أو قسم من أقسامها؛ لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها، وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال، والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين؛ رقابة إيجابية، ورقابة سلبية:

1. **الرقابة الإيجابية:** ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية؛ لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2. **الرقابة السلبية:** ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية، وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها، والعمل على تصحيحها فوراً، واتخاذ الإجراءات؛ لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة - طبقاً لهذا المعيار - إلى ثلاثة أنواع:

1. **الرقابة المفاجئة:** وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة، وبدون سابق إنذار؛ من أجل مراقبة العمل وضبطه، دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

2. **الرقابة الدورية:** وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم؛ حيث يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

3. **الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

تصنيف الرقابة من حيث المصدر: قد تكون الرقابة خارجية، وقد تكون داخلية:

1 - الرقابة الخارجية external control: وفيها عدة أشكال:

أ. رقابة الجمهور والصحافة **public and press control**: ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط.

وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية، تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد، والتضامن مع المؤسسات، أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوى وأعمال الشغب.

ب. رقابة السلطة التشريعية: ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه، سواء أكانت دائمة أو مؤقتة، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة، سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام، وحق السؤال، واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية، بما فيهم رئيس الدولة.

ج. رقابة السلطة القضائية **judicial control**: وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة، والتي تهتم بالحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية، سواء أكانت فرداً أو مؤسسة.

د. رقابة النائب العام **control of ombudsman**: وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة، وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا، ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية، ويتلقى الشكاوى والتظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان، فيقوم بالبحث والتحري، ومن ثم يقدم هو ومعاونوه توصياته للإدارة المعنية، ويقدم تقريراً سنوياً بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها، وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

ه. الرقيب الحكومي الإجرائي: ويعمل في المجال الإعلامي وفق فريق عمل رقابي لمضمون وسائل الإعلام، وله الحق في إحالة المؤسسة المخارقة للضوابط للقانون أو

بتشريع منه، بحسب صلاحياته من قبل النظام الحاكم، أو بحسب الدستور المنصوص عليه في البيئة الإعلامية التشريعية.

وأيضاً هناك العديد من الأشكال التي تعتمد عليها الدول لفرض الرقابة على وسائل الإعلام، سواء المكتوبة أو الإعلام السمعي البصري، مثل الابتزاز عن طريق الإعلانات، ومنحها لأصحاب الاتجاهات الموالية لها، أو القيام بفرض العديد من العراقيل التي تصعب من عمل الوسيلة الإعلامية، فالعراقيل الإدارية والقانونية أدت في العديد من الدول ببعض وسائل الإعلام إلى الإفلاس، والتوقف نهائياً عن العمل، وقد بلغ قلق بعض الدول من قنوات فضائية إلى سحب رخصة العمل منها، ليس هذا فقط؛ فيمكن لدولة ما أن تتخذ قراراً بالاتفاق مع أصحاب الأقمار الصناعية لوقف بث قناة معينة.

و. رقابة أنظمة: وهي تمتلك السيطرة على نظم البث الفضائي والأقمار الصناعية؛ حيث تقوم بالتشويش على البث الفضائي، أو منعه لفترات؛ لمنع بث رسائل مناوئة لنظام دولة معينة في فترة حكم معينة، كما يمكن أن يتم سحب رخصة القناة في حال مخالفتها لقوانين وحدود العقد المبرم بين القناة وشركة الاتصالات المانحة.

ح. البحث العلمي لوسائل الإعلام: إن البحوث التي تجرى على وسائل الإعلام وعناصرها المختلفة ما هي إلا عنصر موضوعي للمراقبة العلمية؛ ذلك أن الباحث يراقب ويتحسس بالظواهر، ومن ثم يقوم بمعالجتها منهجياً، فالبحث العلمي يراقب الظواهر الإعلامية ويفسر وجودها؛ ومن ثم يضع لها اقتراحات (ضوابط أو تحكم).

وهذا الإجراء قد بدأ منذ نشوء الصحافة المطبوعة، لكنه تعاظم وتبلور على يد جملة من الباحثين للصحافة الأمريكية، وتطور حتى أصبح مقياساً دولياً لقياس وتصنيف مضمون أي وسيلة اتصالية، والتعرف على عناصر التركيز أو الإخفاء فيها، ويدعى (تحليل المضمون أو المحتوى Anlysis Content)، وقد بنى لنفسه منهجاً مستقلاً وبضوابط صارمة، من شأنها أن ترفع مقدار الثقة والتعويل على نتائج تلك الطريقة؛ وبالتالي بناء الاقتراحات للتعديل، وأسلوب البحث العلمي وأدواته يستطيع كشف واقتراح البديل الإيجابي لمسيرة المؤسسة.

وتعدّ الإجراءات التي تعنى بتقويم أو مراقبة الأداء الإعلامي من أعتى وأصعب الإجراءات البحثية؛ ذلك لأن العملية الإعلامية مركبة ومتداخلة مع متغيرات متعددة، فضلاً عن تنوع الأشكال والوسائل؛ وبالتالي يصعب وضعها مختبرياً وقياس مضمونها.

2. الرقابة الداخلية internal control:

ويمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي:

أ. الرقابة الذاتية self control: ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها، كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

وفي الإعلام يقصد بالرقابة الذاتية - بمفهومها البسيط - أن يقوم الصحفي بالتفكير ملياً قبل أن يعبر عن نفسه من خلال أشكال التعبير المعروفة، كالكتابة أو الغناء أو الرسم... إلخ.

ومن أمثلة ذلك ما يتم في الإعلام من قبل الإعلامي نفسه، من خلال انتقاء وتكرار وفرض رسالة إعلامية عن سواها في وقت معين.

فيضع الصحفي لنفسه ضوابط رقابية أخلاقية، أو مؤسسية (الرقب الداخلي الذاتي)، انطلاقاً من الفهم العام لطبيعة المؤسسة وسياساتها، كأبجديات وخرائط عمل لا يجوز عبور خطوطها الحمراء بحسب العرف الأيديولوجي السائد.

ب. رقابة متخصصة specialized control: وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة، أو وحدة إدارية، أو لجنة رقابية، أو أشخاص من داخل المؤسسة.

ومن أمثلة ذلك في الإعلام حذف أو إضافة مادة أو فكرة، يرى الرقيب أنها لا تتماشى مع سياسة المؤسسة من قبل رئيس التحرير.

ومن أمثلة الرقابة المتخصصة اللجان البحثية العلمية، فالمؤسسات الإعلامية الكبرى لها فريق بحث يقوم بتقويم ومراقبة أدائها الإداري أو الإعلامي؛ لغرض بناء الجديد والمؤثر لدى الجمهور.

وتأخذ الدراسة أو البحث بهذا النوع طرقاً شتى، منها ما يتعلق بطرق انسياب الرسائل الإعلامية وانعكاسها على الجمهور (بواسطة أداة الاستبانة أو الملاحظة أو المقابلة العلمية)، أو ما يتعلق بالرسالة (المحتوى الرمزي)، أو ما يتعلق بالتأثير (رجع الصدى feed back)، وهذه كلها طرق للقياس الإعلامي، ولها معطيات في الحكم على الوسيلة الإعلامية واتجاهات مضمونها.

ج. رقابة رئاسية (هرمية) **hierarchical control**: وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته، والمستويات الإدارية المختلفة، بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدة الإدارية، ولكن في مستوى إداري أدنى، ومن أمثلة ذلك في الإعلام مستوى الإدارة العليا ومديري التحرير في صورة الرقيب الإعلامي من داخل المؤسسة (والذي يسمى بالاصطلاح الإعلامي حارس البوابة)؛ حيث يقوم بما يلي:

- حجب أو منع رسالة إعلامية كان من المفترض أن تنشر إلى الرأي العام، وفيها تبصير بأخطاء الحكومة، أو من يمثلها بصيغة مباشرة أو مستترة.
- حجب أو منع نشر مادة إعلامية للرأي العام، وتكون منتقده للحكومة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- حذف أو إضافة أي مادة يمكن ألا تتماشى مع سياسة المؤسسة الإعلامية.

- فرض وتكرار مادة إعلامية دون غيرها وبشكل متعمد.

الرقابة من حيث مداها: رقابة جزئية ورقابة شاملة.

ويقصد بالرقابة الجزئية: هي تلك التي تقتصر على موضوع معين أو موضوعات محددة.

ويقصد بالرقابة الشاملة: هي تلك التي تتضمن جميع الوسائل التي تتصل بالجهاز الإداري، من ذلك الرقابة التي يباشرها الرؤساء الإداريون بالجهاز الإداري.

الرقابة الاستباقية والرقابة العقابية (prior censorship & punitive censorship):

تعرف الرقابة الاستباقية بأنها: محاولة منع شيء ما من أن يكون متاحًا للشعب حتى يتحدث عنه ابتداءً.

أما الرقابة العقابية فهي: إنزال العقوبة بشخص ما قام سابقًا بالنشر.

الرقابة الصلبة، والرقابة الناعمة: الرقابة الصلبة:

وهي من الرقابة المباشرة التقليدية، ومن أبرز معالم هذا القسم كما يوضح لفظها، ويمكن توضيحها ببساطة من خلال اتصال السيد المسئول بشكل مباشر بمسئول الإنتاج؛ ليعرب عن عدم رضاه وغضبه من محتوى محدد، هذا النوع من الرقابة كان الأكثر شيوعًا وانتشارًا في بدايات ظهور التلفزيونات العربية الوطنية، وأيضًا في خضم ثورة القنوات الفضائية في بداية التسعينيات، إضافة لتواجده قبل ذلك في نطاق الصحف المطبوعة.

على الرغم من أن التقدم التكنولوجي والرقمي قد استحدث آليات جديدة للرقابة، ولكن تبقى هذه الوسيلة فاعلة ومفضلة لبعض صناعات القرار.

الرقابة الناعمة:

ويعد من أبرز تجلياتها الرقابة الذاتية (self-censorship)؛ حيث يصبح لرئيس التحرير، أو مدير القناة دور إضافي يطلق عليه: حارس البوابة (gatekeeper)، وفي بعض الأحيان تكون الحدود والقيود المستحدثة داخليًا أو محليًا أكثر قساوة من قيود وزارة الإعلام نفسها، ومن أبرز الأمثلة على ذلك ما يطلق عليه في بعض الأحيان ميثاق شرف المهنة الإعلامي، أو أخلاقيات الإعلام، والتي ينظمها أصحاب المؤسسات الإعلامية أنفسهم؛ ليتأكدوا من عدم تجاوزهم للخطوط المرسومة.

غالب المتواجدين في الأماكن القيادية الإعلامية يتم اختيارهم عادة برضى أو توصية من المسئول السياسي.

من الإستراتيجيات الأخرى للرقابة الناعمة التسريب المضاد الموجه؛ لخلق تشويش واضطراب لدى المتلقي.

مُعيقات ومقاومة العملية الرقابية: تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرءوسين، وآخرين يعملون؛ وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية.

من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة، والعمل على معالجتها، والتي تتمثل بـ:

1- نظرة وشعور الموظف بأنه يقوم بالعمل ويتخذ الإجراءات الإدارية والمالية، ويتجاوز مُعيقات التنفيذ، ويتحمل المشاق من أجل صالح المؤسسة، ويعرض نفسه للمسئولية والمساءلة أحياناً، في حين أن المدقق لا يتعرض لضغوط تنفيذ العمل، ولا لمسئولية التأخير، ويأتي بعد ذلك ليطالب العمل كاملاً، بغض النظر عن ظروف وملايسات التنفيذ.

2- شعور كثير من الإدارات التنفيذية أن الرقابة الداخلية عمل رفاهي، ليس ذا أهمية حسب تصورهم، وقد يكون هذا الاعتقاد سائداً حتى عند بعض الإدارات العليا.

3- اعتقاد الموظف بأن المدقق الداخلي مخبر، يتصيد الأخطاء والملاحظات السلبية فقط، والتي تتسبب له بحرمان من الترقية أو العلاوة.

4- قد يفسر الموظف طلب المدقق الحصول على الأدلة والوثائق (وهذا من طبيعة عملة) على أنه تحقيق بوليسي مريب، أو أن يفهم الاستفسار عن المستندات والوثائق على أنه تقصير بعمل الموظف.

5- إن الإدارات التنفيذية تقوم على الأداء المادي الفعلي في الإنتاج، أو إيصال الخدمات بصورة سليمة في الوقت المناسب، وأن بعض الوثائق التكميلية شكلية، وليست بضرورة العمل نفسه من وجهة نظرهم، ويمكن إتمام تلك الإجراءات لاحقاً، في حين يرى المدقق أن تنفيذ القوانين والأنظمة بجميع جوانبها الإجرائية والمستندية واجبة بصورة شاملة.

6- الإفراط في الرقابة Too Many Control: فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، ولتجنب الأخطاء والانحرافات، والإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج، ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرءوسين، على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات؛ للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي، أو طريقة لمنع الحريات.

7- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية (Aversion to Accountability or loss flexibility): عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها؛ لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح - آجلاً أو عاجلاً - مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم وجهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها؛ وبالتالي - وفي كل منشأة - هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية، كما أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية، ويعملون على مقاومتها؛ لما تحملها هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.

8- الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة Inaccurate or Arbitrary Control: معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد، ومعظمهم على استعداد أن يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم، ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، أو غير دقيقة واستبدادية؛ وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك، والذي قد يشبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد، وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.

هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة، وأهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.

- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.

- عدم الثقة بصحة المقاييس.
 - عدم تقبل الحقائق غير السارة.
 - الضغط من مصادر غير شرعية.
 - الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.
- نظرة المدقق الداخلي للأخطاء:** على المدقق الداخلي الابتعاد قدر الإمكان عن استباق الأحكام قبل التحقق من طبيعة الخطأ أو أسبابه؛ وذلك بحصرها في:
- 1- أخطاء بشرية كالسهو والإهمال.
 - 2- أخطاء تنفيذية؛ نتيجة الجهل وعدم المعرفة بالقوانين والأنظمة والتعليمات، أو التفسير والفهم الخاطئ للتعليمات والقوانين.
 - 3- الاستهتار والتهاون بتنفيذ القوانين؛ نتيجة ضغوط وظيفية أو خارجية يخشى الموظف مواجهتها، أو أن يطمع في تحقيق مكاسب وظيفية أو اجتماعية أو مالية.
- أولاً: الأخطاء البشرية:** على المدقق أن يكون له حس عام حول هذه الأخطاء، وتحديد الأسباب، دون الحاجة إلى جرح مشاعر الآخرين؛ وذلك بدراسة ما يلي:
- السلوك الإداري للموظف ودرجة التزامه: إذا لوحظ أن كثرة تأخر الموظف بالحضور إلى العمل صباحاً والغياب المتكرر عوامل أساسية في تأخير أدائه للمهام الموكلة إليه بصورة عامة، وعرضة لأخطاء السهو بنسبة عالية.
 - حجم الأعمال والمعاملات المكلف بها الموظف: إن كثرة الأعمال المكلف بها الموظف وتنوعها كانت أحد الأسباب لوقوع أخطاء السهو، ولكن بصورة أقل من سابقتها.
 - العوامل النفسية والاجتماعية وضغوط العمل على الموظف: إن العوامل النفسية والاجتماعية حالات طارئة على الموظف، وتشكل نسبة متذبذبة لحالة سهو أو إهمال الموظف.

- تأثير عوامل أخطاء سهو سابقة على الأخطاء اللاحقة: وهي حالة امتداد الأخطاء ليطال إجراءات أخرى لاحقة؛ نتيجة عدم اكتشافه في الوقت المناسب.

ثانياً: أخطاء الجهل وعدم المعرفة: إن عدم معرفة الموظف بالقوانين والتعليقات وخاصة الدول الحديثة العهد بالإدارة، والأنظمة الإدارية التي تعتمد على القوة البشرية الوطنية المحلية حديثي التخرج من المدارس المهنية أو الجامعات.

ثالثاً: أخطاء التهاون والتساهل: إن التعمد بتجاهل القوانين والأنظمة، سواء نتيجة الضغوط، أو لتحقيق منافع مادية أو اجتماعية، من أكثر مراحل عمل المدقق تعقيداً؛ حيث إن الضغوط في تجاوز القوانين والتعليقات تكون من قبل الإدارة العليا للموظف في أحيان كثيرة، أو قد يقوم الموظف من تلقاء نفسه بتجاوز القوانين إرضاءً للإدارة العليا، أو لتحقيق عائد مادي له.

مُعيقات الرقابة فيما يخص الرسالة الإعلامية؛

- كثير من المخرجين يشكون من غياب ضوابط قانونية شفافة وذات مصداقية تنظم الأعمال والبرامج المعروضة على القنوات الفضائية، ويرجعون سبب فشل ما يتم عرضه إلى الرقابة التي تقصي برامج على حساب أخرى.

- إن الرقابة تقصي كل مادة إعلامية تتطرق لموضوع حساس في مختلف الجوانب، سواء أكان سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً، والتي تدخل في خانة ما يسمى بتابوهات (الممنوع الحديث).

- مجال الاستثمار في مجال السيناريو الذي أصبح بعيداً عن الواقع المعيش.

- الرقابة عندما تكون موجهة خصيصاً لقمع أصحاب الرأي، ومنع أي رأي سياسي مخالف لرأي أصحاب القرار؛ حيث يتم اتخاذ الرقابة بمختلف أساليبها ذريعة لتصفية الحسابات.

- عندما تكون الرقابة بالقهر والتضييق والابتزاز فإنها لا توفر ضوابط واضحة تحمي المجتمع من الانهيار، ولا تحفظ قيمه وأخلاقه ودينه.

- ما تمارسه بعض الأنظمة الدولية من عنف ضد الإعلاميين، مثل الإيقاف، والاختطاف، والتعذيب، والسجن، والإهانة المعنوية؛ بل وحتى القتل.

هذا السلوك العدواني من بعض الأنظمة خلق حالة من عدم الاستقرار والخوف لدى الصحفيين، وما نتج عن هذا السلوك هو عدة تداعيات أثرت على الإعلام المحلي، مثل: غياب الشفافية، ونشوء صحافة أو إعلام محلي يجامل المسئول، ويطلب رضاه، على حساب تقديم حقائق صادقة للشعب.

- مشكلة الرقابة الذاتية تكمن في عزوف الصحفيين أو الناشطين على وسائل الإعلام الاجتماعي عن كتابة موضوع معين، أو الكتابة بعمومية حول ما يريدون تغطيته؛ خوفاً من ملاحقة الجهات الرسمية والأجهزة الأمنية، أو أي من فئات المجتمع؛ وهو ما يحد من قدرتهم على إيصال الفكرة أو أو المعلومة أو القضية للجمهور.

متطلبات نجاح العملية الرقابية: تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ:

- أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة، وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرءوسين، وأن يكون مرناً، أي قابلاً للتعديل؛ بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.

- أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح؛ وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات، ويبين مكان حدوثها، ومن المسئول عنها، وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

- ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر؛ حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات، وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف، أي ليس اقتصاديًا.

- أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات؛ بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها.

- أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.

- أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد؛ لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد؛ لأن الرقابة وسيلة وليست غاية، فجرس الإنذار بالحريق لا يطفئ النار، وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر، والتي تعكس فاعلية الرقابة.

- ألا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس، مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة النتائج غير سهلة القياس، مثل الخدمات المختلفة، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة.

منطلقات الرقابة الإيجابية في المؤسسات الإعلامية:

- لا تمثل جهة حكومية إلزامية التوصية.
- هدف الرقابة يأخذ جانبًا تقويميًا، وليس من باب الانتقاص أو خلط الأوراق.
- موضوع الرقابة يجب أن يكون ذا أبعاد مهمة وواضحة وقابلة للقياس والتصنيف، وذا أبعاد نفعية للمؤسسة قيد الدراسة، وللدراسين في ذات الميدان.
- فريق الرقابة يحمل صفة الحيادية والمسئولية العلمية، لا الصفة التسلطية.
- أن تسير الرقابة بأسلوب المنهج العلمي، وأن تخضع إجراءاتها إلى الصدق والثبات في التحليل والقياس.

- أن يكون موضوع الرقابة يحمل حاجة وطنية أو اجتماعية، ومن صلب اهتمامات المجتمع وأولوياته، وأن يجري اختيارها بناءً على دراسة قبلية (قبل دراسة التقييم) وفق أسلوب المسح الشامل.
- أن يتم اختيار الوسائل الإعلامية بحسب ضوابط معينة (مجتمع البحث وعيته)، وأن يكون مضمونها متاحاً (للباحثين)؛ حتى يتم إخضاعه للتحليل والدراسة.
- تعرض نتائج الدراسة بشفافية عالية، وبهدف سام؛ لأجل إفادة أو تعزيز أو لفت النظر إلى قضية أو طريقة، ربما تكون الوسيلة الإعلامية غير مدركة لها.
- الاستعانة بخبراء في المجال الإعلامي وطرق البحث العلمي؛ للتأكد من صحة الإجراءات؛ وبالتالي تعميمها.
- ألا تأخذ نتائج الرقابة التقييمية على أنها من باب الانتقاص أو التربص أو الضعف؛ بل العمل على تشجيع المؤسسات التي تعنى بمثل هذه الدراسات؛ لأن العمل الإعلامي لا يمكن أن يسير بالشكل الصحيح إلا من خلال كشف مناطق الخطأ والصواب.
- إشعار القنوات الإعلامية بدور الأجهزة الرقابية التقييمية وبطرق إجراءاتها وكادرها؛ حتى تساعد من يراقب بالمعلومات، أو توفير عينة التحليل، أو أية مساعدة أخرى، ما دامت الرقابة إيجابية، وفي صالح الوسيلة الإعلامية.

رابعاً: التقييم:

- 1- ما هو مفهوم الرقابة الإدارية وتعريفها في المجال الإعلامي؟
- 2- اذكر مع التوضيح أربعة أنماط مختلفة للرقابة الإدارية، مع تطبيقها في الإعلام.
- 3- حدد خمسة مُعَيِّقات للرقابة في المجال الإعلامي.
- 4- اذكر الفرق بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية في مجال المؤسسات الإذاعية.
- 5- ما هي متطلبات نجاح العملية الرقابية في المؤسسات الإذاعية؟

6- انقد الوضع الرقابي الحالي للمؤسسات الإذاعية، وكيفية التقليل من جوانبها السلبية.

7- كيف يمكن أن تؤثر الرقابة الخارجية على المضمون الإعلامي؟

8- أيهما أكثر تأثيراً على الرسالة الإعلامية: الرقابة الداخلية أم الخارجية كعنصر من عناصر الإدارة في المؤسسات الإذاعية؟ وضح مع ذكر كيفية التقليل من سلبياتها.

9- كيف يمكن أن تأخذ الرقابة بعداً تقويمياً (إيجابياً) في المجال الإعلامي؟

10- ما هي متطلبات نجاح العملية الرقابية؟

11- ما هي خصائص نظام الرقابة؟
