

الفصل الخامس

الرقابة

- مقدمة.
- مفهوم الرقابة.
- تطور الرقابة.
- ميادين الرقابة.
- أغراض الرقابة.
- مقومات نجاح الرقابة.
- الرقابة في المجال الرياضي.

مقدمة

تعد الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة وتحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الإدارة، إذ يضع هؤلاء الرقابة في مقدمة أهمية عناصر الإدارة. حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تيسر في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية، وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها.

ولا يوجد نظام مثالي للرقابة فهي تختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والإدارية، كما تختلف من مرحلة زمنية لأخرى. إلا أنه أياً كان النظام المتبع في الرقابة، فإنه يجب أن يكون نظاماً مبنياً على الأسس والمعايير العلمية، وأن يكون نظاماً فعالاً.

وينظر العديد من الإداريين إلى الرقابة على أنها أثقل أعباء ومهام الإدارة، وذلك لأن النجاح في تحقيقها يتطلب قدراً مناسباً من التروي والحكمة والحصافة إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين.

وتعد عملية الرقابة عملية مستمرة، فلا يجب أن تجرى مرة أو مرتين ثم تتوقف، بل يجب أن يقوم بها المسؤولون باستمرار طالما أنه توجد أعمالٌ تؤدي، فهي المؤشر الحقيقي الذي يشير إلى مدى صحة الخطة أو انحرافها، وعن طريقها نتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم، وبكفاية واقتصاد وسرعة، وكذلك معرفة مدى صلاحية وكفاءة القائمين على العمل ومدى إنتاجهم، إذ إن الرقابة لا تتم في نهاية فترة زمنية معينة وإنما في عملية

مستمرة ملازمة للتخطيط والتنفيذ.

ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل ويقتل روح الابتكار والتحفيز، كما يحول دون تنمية العاملين في اتجاه القيادة وتحمل المسؤولية.



مفهوم الرقابة

يرى هنري فايول Henri Fayol أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة.

ويشير تيري Terry إلى الرقابة بأنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم أدائه على وجه مُرضٍ.

ويعرف كل من هيكس Hicks وجوليت Gullett الرقابة بأنها هي تلك العملية التي ترى من خلالها الإدارة: هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث؟ وإذا لم يكن كذلك ، فإنه يجب إجراء التغيير المطلوب والتعديلات الضرورية.

ويوضح جويتز Goetz أن الرقابة تبحث في إرغام الأحداث والأعمال على أن تجري وتتم وفقاً للخطة الموضوعية.

ومن ثم فإن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقاً للمعايير الرقابية المحددة، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها، والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها، وللوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.

إلا أنه توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة، إذ يشير محيي الدين الأزهري إلى

بعض المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالرقابة، وأن أهم تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي:

- اعتبار الرقابة قيلاً على الحريات، أو هي تقييد للحرية والتصرف.
- إن الجو أو المناخ الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلوكي سلبى أو سئ.
- الاعتقاد بأن الرقابة تأتي دائماً في نهاية أو آخر العمليات الإدارية، وأن الرقابة تبدأ بعد إنجاز المهام والعمليات الأخرى.



تطور الرقابة

إن الرقابة تعد الوسيلة أو العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل المسؤولين بالهيئة أو المنظمة ، يتم تحقيقها بطريقة مرضية، ولذا فإن الرقابة وثيقة الصلة بالأهداف المراد إنجازها. كما أن ارتباط الرقابة بطبيعة الأعمال وأوجه النشاط المختلفة قد أدى إلى ضرورة تطوير أهداف وأنماط الرقابة؛ لكي تسير تطور الأعمال وأوجه النشاط والتخصصات المختلفة. مما تطلب استحداث أساليب للرقابة الإدارية والرقابة الفنية، ومن توفير المراقبين المؤهلين في شتى ميادين التخصص التي تشملها الهيئة أو المنظمة.

ومن ناحية أخرى فقد حدث تطور ملحوظ في أهداف الرقابة مما جعل هدف الإدارة لا يقتصر على مجرد التأكد من أن أوجه النشاط والأعمال والخدمات تؤدي في حدود ما يسمح به القانون واللوائح وفقاً للتعليمات والإجراءات فحسب، بل أصبح الهدف التأكد من أن تلك الأعمال تؤدي بأفضل طريقة ممكنة وتحقق أفضل النتائج وذلك في إطار العوامل التي تفرضها طبيعة النشاط والاعتبارات المالية والسياسات والقوانين واللوائح التي تحكم سير العمل.

كما أنه حدث تطور في أساليب الرقابة، فقد تطورت الرقابة وأصبحت لا تعتمد على أساليبها التقليدية القائمة على عدم الثقة والشك وتصيد الأخطاء، بل أصبحت تطبق

الأساليب الإيجابية والبناءة التي لا تهتم فقط بالكشف عن السلبيات بل اهتمت بكيفية تصحيحها، وبالكشف أيضاً عن الإيجابيات، وتوضيح نقاط القوة والتفوق، وتمكين الإدارة من التعرف على ميزات العاملين، ومن ثم مكافأة المجدين وتقديرهم، مما يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم على إتقان العمل.

ومن ثم فقد أصبح فن الرقابة يقتضي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتأكيد على الجوانب الإيجابية للرقابة بدلاً من استخدام أسلوب الرقابة القائم على عدم الثقة والذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين ودفعهم إلى السلبية في العمل تجنباً للخطأ وللتعرض للمسئولية.



ميادين الرقابة

فيما يلي سوف نوضح ميادين الرقابة والتي تتمثل في الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والرقابة الفنية والرقابة الإدارية.

أولاً: الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

يقصد بالرقابة الداخلية: ذلك النوع من الرقابة الذي تمارسه كل وزارة أو هيئة أو منظمة أو إدارة على أوجه النشاط والمهام التي تؤديها.

فالرقابة الداخلية تمتد إلى جميع العمليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية. كما تمتد خلال المستويات المختلفة للتنظيم، إذ يقوم بالرقابة كل رئيس إداري في دائرة رئاسته وطبقاً للخطط الموضوعية. وبذلك تمتد الرقابة لتشمل مختلف أرجاء التنظيم وفي كافة المستويات. ويكون عمل الإدارة العليا في أية منظمة مراقبة الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل.

وإلى جانب الرقابة المفروضة بحكم التدرج الرئاسي يوجد في الكثير من المنظمات الإدارية أجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش، ومن أمثلتها: وحدة الرقابة المالية، وحدة للتنظيم والإدارة، وحدة للحسابات، وحدة لشئون العاملين، وحدة للتفتيش العام أو الفني.

ويكون هدف تلك الأجهزة المتخصصة هو الرقابة والتفتيش على سير العمل بالوحدات التنظيمية والإدارية؛ للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام للهيئة، ومن حسن استخدام الموارد المادية والبشرية.

أما الرقابة الخارجية، فأجهزتها عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي، أو رئاسة الدولة، مما يحقق لها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل، وفي الغالب يمارس ذلك النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة.

وعادة ما ينصرف ذلك النوع من الرقابة إلى الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والمسائل المالية، أكثر مما يهتم بالجوانب التخصصية والفنية.

ومن الضروري في هذا المقام أن نوضح طبيعة العلاقة بين أجهزة الرقابة الخارجية وبين الأجهزة التنفيذية سواء كانت تلك الرقابة لا مركزية أم تمارسها أجهزة رقابة مركزية. فإن الأجهزة التنفيذية بالضرورة تكون مسؤولة مسؤولة كاملة عن الوحدات التابعة لها، كما أن أجهزة الرقابة في أي صورة من الصور تعد بمثابة عيون للأجهزة التنفيذية وبحيث يكون صاحب الأمر في إصدار أي توجيه أو تعديل هو جهاز تنفيذي وليس جهازاً رقابياً.

فمثلاً الجهاز المركزي للمحاسبات لا يملك حق إصدار التعليمات، ولكن حقه الأساسي هو أن يبين للأجهزة التنفيذية العليا المشكلات القائمة، ويقترح الحلول لمن هو مسئول عن التنفيذ والذي يملك أن يصدر الأوامر التنفيذية المناسبة.

وعلى هذا فإن الأجهزة التنفيذية هي صاحبة الحق في إصدار القرارات دون تدخل أي أجهزة رقابية لا تتحمل مسؤولية التنفيذ، وهذا القول ينطبق على أجهزة الرقابة الشعبية. وكقاعدة عامة فإن أجهزة الرقابة الخارجية تعمل لصالح مستوى تنفيذي أعلى، فإذا كان جهاز الرقابة تابعاً لرئيس الوزراء أو لرئيس الجمهورية فإن دور هذا الجهاز هو إعطاء صورة عن الموقف للرئيس الذي يتبعه الجهاز، ولكي يصدر الأمر بما يراه.

ثانياً: الرقابة الفنية والرقابة الإدارية:

الرقابة الفنية تتناول المهام التي أنشئت من أجلها الإدارة، فالرقابة الفنية في وزارة التربية والتعليم مثلاً تختص بالمسائل التعليمية وتقوم المعلمين. أما الرقابة الإدارية فتتصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة في تحقيق المهمة الأصلية للإدارة، فتتعلق بمراقبة حسابات الوزارة أو مراقبة طرق المشتريات مثلاً. إلا أن تعبير الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد به الرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو بالأعمال الأخرى التي تتم للمساعدة على إنجاز تلك المهمة.

أغراض الرقابة

إن الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال ولنجاح المنظمات والهيئات والإدارات بمختلف مستوياتها في تحقيق أهدافها، وذلك لأن الإهمال في تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعية، أو السلوك المنحرف من قبل العاملين أو المسؤولين يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف.

وفيما يلي نوضح أهم الأغراض المرتبطة بعملية الرقابة:

- التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها، وأن العمل التنفيذي يسير وفقاً لما هو مخطط له.
- الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفايته.
- التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة، وأن الاعتمادات المالية تنفق فيما هو مخصص لها.
- التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التي تشرف عليها.
- التأكد من أن الرئاسات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح ويسر، وذلك حتى تتم عملية التنسيق للأعمال وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف.
- الاكتشاف المبكر للأخطاء ولسوء التصرف وللانحرافات التي قد تحدث أثناء سير العمل.

- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها، وأنه لا يوجد أي تعسف في استخدام السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- تحقيق الترشيح والاقتصاد في الإنفاق وذلك من خلال الحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية.
- التأكد من أن الأعمال الفنية تؤدي على أكمل وجه ممكن ووفقا للقواعد والأصول العلمية وفقاً لمجال التخصص الفني.
- التأكد من أن الخدمات المقدمة من المنظمة أو الهيئة يتم استفادة جميع العاملين منها وبدون إحداث تفرقة فيما بينهم.
- ترشيح عملية اتخاذ القرار.



مقومات نجاح الرقابة

يجب أن يتوافر لنظام الرقابة الجيد المواصفات الآتية حتى يتحقق الغرض من عملية الرقابة، وهي:

- ١- تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته، وذلك حتى تكون ملائمة للغرض منها.
- ٢- مرونة خطة الرقابة ومراعاة أن تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك حتى يمكن أن يتحقق النجاح لعملية الرقابة.
- ٣- ينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهوماً، وأهدافه واضحة، حتى يتم استيعابه من قبل القائمين بتنفيذه.
- ٤- عدم تصيد الأخطاء والاتجاه إلى الإصلاح ومعالجة المشاكل، وذلك حتى يتحقق للرقابة الفاعلية في الأداء وحتى تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية.
- ٥- العمل على معالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى الأخطاء، إذ يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب.
- ٦- الاقتصاد وعدم الإسراف في تكاليف عملية الرقابة، وذلك حتى يتحقق الغرض منها بأقل تكلفة ممكنة.
- ٧- تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل، وذلك حتى تتحقق

الفائدة المرجوة منها وفقاً لأحدث الأساليب والنظم.

٨- لكي يتم التأكد من أن ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم، وبقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها. ولذا فمراحل الرقابة ثلاث:

١- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.

٢- قياس الأداء.

٣- معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه والكشف عن أسباب تلك الانحرافات والعمل على تصحيحها.



الرقابة في المجال الرياضي

إن الرقابة تهتم بعملية التحقق من أن ما يحدث يطابق ما تم تحديده من خطط وإجراءات، وأن ما يحدث يتم وفقاً لإستراتيجية التخطيط وإن العمل الواجب أدائه قد تم وفقاً لما هو مقرر له، مما يتطلب تحديد معايير ومقاييس رقابية وقياس الأداء ومعرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما يريد إتمامه أو إنجازه، ومن ثم الكشف عن أسباب تلك الاختلافات أو الانحرافات عن مسار العمل المطلوب أدائه، وذلك للكشف عن الإيجابيات لتدعيم وتحديد السلبيات لمعالجتها في التوقيت المناسب.

وفي المجال الرياضي فالعملية التربوية تتضمن سلسلة من العمليات المتعددة العناصر، كعملية تحديد السلوك، وعملية تحديد المواقف التربوية، وأساليب التفاعل والاتصال، وتحديد واختيار الوسائل المناسبة للتقويم والرقابة.

ويشير أحمد حجي إلى أن التقويم في العملية التعليمية يهتم بتقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لتحقيق الأهداف المقررة، وذلك بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن مسار تحقيق هذه الأهداف؛ حتى يمكن التعرف على مدى النجاح الذي تحقق، ويتضمن ذلك وزن قيمة أوجه النشاط التي تخطط وتنفذ وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها وتطويرها لزيادة فاعليتها.

ويوضح أحمد حجي أن التقويم أو الرقابة كعملية من عمليات الإدارة المدرسية أهمية، إذ إنها تبين أهم ما يلي:

- **اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها:** الإدارة المدرسية، المعلم، المتعلم، المنهج ... وذلك نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب المستخدمة، وبيان ما بها من إيجابيات وسلبيات.
- **مراجعة الأهداف:** وذلك لإدخال بعض التعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية حتى يمكن بلوغها.
- **الكشف عن قيمة الوسائل والطرق التي تسلكها أو تتبعها:** وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **تشخيص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات:** وذلك للتعرف على أسباب القصور الحادث والمترتب عليه ظهور هذه المشكلات.
- **توجيه الجهود نحو تحسين عملية التعليم:** وذلك من خلال معالجة المشكلات التي تقابله نتيجة لتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.
- **تحفيز الإدارة المدرسية على مزيد من العمل:** وذلك من خلال تحفيز المسؤولين على تطوير العملية التعليمية وتحفيز المعلم على النمو وكذلك تحفيز المتعلم على التعلم. وكذلك يشير كل من إبراهيم مطاوع وأمينة حسن إلى أن عملية التقويم أو الرقابة تهدف في المجال التربوي إلى التأكد من أن الخطط تنفذ في توقيتاتها وبالطريقة المرسومة، والتي تم تحديدها في برامج العمل وفقاً لجداول الزمنية، وللتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية، وذلك بغرض الكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل من مراحل العمل أثناء تنفيذ ما هو محدد لها من أعمال، وفن ثم القيام بإجراءات التصحيح للمسار وتحسين وتطوير العملية الإدارية والتعليمية.
- كما أن قانون الهيئات الشبابية والرياضية الخاضعة للمجلس القومي للشباب والمجلس القومي للرياضة تتضمن بعض مواد على:
 - الإشراف والرقابة على تلك الهيئات.
 - الرقابة على موارد الهيئة وكيفية استغلالها.
 - الإشراف والرقابة على الاشتراطات الصحية الواجب توافرها في مقار تلك الهيئات الشبابية والرياضية، وذلك من خلال تحديد للمعايير أو المقاييس الرقابية المرتبطة بهذه الاشتراطات الصحية.

- الرقابة على أعمال الهيئات الشبابية والرياضية المرتبطة بأعمال كل من:
 - الجمعية العمومية.
 - مجالس الإدارات.
 - المكاتب التنفيذية.
- توافر شروط العضوية في كل من: العضو المؤسس، العضو العامل، والعضو التابع، العضو الفخري، العضو الموسمي، العضو الرياضي.
- كما أنه يحق للوزير المختص أو رئيس المجلس المعني أن يصدر قراراً مسبباً لحل مجلس إدارة الهيئة، وتعيين مجلس إدارة مؤقت لمدة سنة من بين أعضائه وذلك في الحالات التالية:
- مخالفة أحكام القانون أو النظام الأساسي للهيئة المعنية بذلك، أو أية لائحة من لوائحها أو القرارات التي تصدرها الجهة الإدارية المختصة.
- عدم تنفيذ مجلس إدارة الهيئة لقرارات الجمعية العمومية خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إصدارها.
- إذا لم يقوم مجلس الإدارة بتنفيذ سياسة الجهة الإدارية المختصة أو توجيهاتها أو ملاحظاتها.
- إلا أنه لا يجوز إصدار قرار لحل إلا بعد إخطار النادي بخطاب مسجل لإزالة أسباب المخالفات التي أوضحتها تقارير الرقابة وانقضاء ثلاثين يوماً من تاريخ وصول الأخطار دون أن يقوم النادي بإزالتها ما لم تكن لديه مبررات مقبولة، وينشر قرار الحل في الوقائع المصرية خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدوره.
- إلا أن للوزير المختص في حالة الضرورة التي لا تحتمل التأخير والمقتضيات الصالح العام أو استحالة إزالة المخالفة، أن يصدر قرار الحل فوراً دون إتباع الإجراءات المنصوص عليها في السابق.
- ويطبق قانون الهيئات الشبابية والرياضية على كل من اللجنة الأولمبية، والاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية، والاتحاد العام للكشافة والمرشدات، والاتحاد العام الرياضي للشركات، وبيوت الشباب، والاتحادات النوعية، ومراكز الشباب، والاتحاد العام لهيئات الخدمة العامة التطوعية للشباب.

وبذلك يؤكد قانون الهيئات الشبابية والرياضية بجمهورية مصر العربية على حق الدولة في الرقابة والإشراف على هذه الهيئات بما يكفل تنفيذ السياسة العامة طبقاً للخطة الموضحة بإعطاء الجهة الإدارية المختصة الصلاحية الكفيلة بتحقيق هذا الإشراف، مع عدم التدخل في شئون هذه الهيئات إلا في حالات معينة ومحددة، بالإخلال بالصالح العام وصالح الشباب، أو بمخالفة القانون أو اللوائح، أو خطة العمل، أو التراخي، أو القعود عن أداء رسالتها، أو عجزها تحقيق أهدافها.

كما يشير القانون إلى تدرج سلطة الرقابة والإشراف طبقاً للأوضاع الإدارية المرعية، واختصاص الوزير أو الرئيس المختص المسئول دستورياً، أو من له صلاحية مباشرة بإصدار القرارات الخاصة بالمخالفات الجسيمة التي تتعلق بأوضاع الهيئة ذاتها أو وجودها أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية.

وبذلك يكون قانون الهيئات الشبابية والرياضية قد أكد على حق الجهة الإدارية في الإشراف على أعمال هذه الهيئات من كافة النواحي المالية والإدارية والفنية والصحية لحسن أداء العمل بها وتنفيذ خطة العمل المقررة.

كما ألزم هذا القانون الجهة الإدارية بإعداد تقرير عن كل هيئة من الهيئات الواقعة في دائرة اختصاصها مرة كل عام -على الأقل- على أن تخطر الهيئة بملاحظتها لتلافي أسباب المخالفات إن وجدت خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار.

