

## نحو إطار قيمي وإجرائي للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة

د. أحمد السيد الدقن\*

### مستخلص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى محاولة المساهمة في التأصيل العلمي للتطور القيمي من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في الإدارة، وكذلك محاولة المساهمة في تحليل التطور الإجرائي من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات؛ بغية اقتراح إطار عام للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة، ومن ثم ثار تساؤلان بحثيان: أولهما يتعلق بكيفية التطور التنظيري للرقابة من خارجية إلى ذاتية في الإدارة، وقانيهما بكيفية التحول العملي نحو تطبيق الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

ومن ثم طبقت الورقة البحثية المنهج التطوري *Evolutionary approach* لتحليل التطور القيمي *Normative Evolution* من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في الإدارة، من حيث تطور النظريات والنماذج الإدارية التنظيرية والأساس المنطقي والفلسفي للرقابة، وكذلك لتحليل التطور الإجرائي *Procedural Evolution* من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه وأسس الرقابة والأدوات والأجهزة المستخدمة للتحويل عمليا نحو الرقابة الذاتية، كما طبقت الورقة البحثية أسلوب التحليل الاستقرائي *Inductive reasoning*، من ملاحظات علمية ومعلومات جزئية متعددة لمحاولة الوصول إلى إطار مقترح للتطور المفاهيمي والعملي من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات الحكومية.

وبعد استعراض الدراسات السابقة، ومحاولة الكشف عن الجديد الذي تسعى إلى تقديمه هذه الورقة البحثية، تمكن الباحث من الإجابة على التساؤلات البحثية المثارة باستخدام المنهجية المشار إليها وعبر أجزاء هذه الورقة؛ وبالتالي تم التوصل إلى عدة نتائج وتوصيات، كان من أهمها الإطار العام المقترح للتحويل من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

كلمات مفتاحية: الرقابة الذاتية- الرقابة الخارجية - المنظمات العامة.

### مقدمة:

لاحظ الباحث من خلال البحث عن الرقابة الذاتية في الإدارة في المراجع العربية سواء في المكتبات أو على الانترنت، أنه لا يوجد سوى كتابات تتحدث عن المفهوم بشكل تربوي أو نفسي،

• قسم الإدارة العامة والمحلية - كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات، مصر.

كما أن المراجع العربية تتعامل مع التحول نحو تطبيق الرقابة الذاتية على أنه مهارة شخصية للفرد يمكنه اكتسابها من خلال إرشادات ونصائح تربوية؛ مما جعل الباحث يتجه نحو البحث في المراجع الأجنبية، فوجد بعض الدراسات التي تسعى إلى التأسيس العلمي لهذا المفهوم في الإدارة وخاصة إدارة الأعمال، ووجدها تركز بشكل أكبر على الجانب القيمي للرقابة الذاتية دون الجانب الإجرائي؛ الأمر الذي دفع الباحث بشدة إلى إعداد هذه الورقة البحثية لمحاولة تقديم إطار قيمي وإجرائي للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

### المشكلة البحثية

في ظل عدم تحقيق العديد من الموظفين العموميين للنتائج المستهدفة، وبالتالي عدم وصول العديد من المنظمات العامة إلى الأداء المنشود، وفي ظل ظهور العديد من حالات الفساد الإداري في تلك المنظمات، وفي ظل تزايد شكاوى الجمهور من تعنت موظفين عموميين، وفي ظل عدم قدرة أجهزة الرقابة على تعقب جميع الموظفين العموميين الذي يصل عددهم إلى ملايين حتى ولو بأحدث الوسائل الإلكترونية، بدأت تظهر الحاجة الماسة إلى التحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية.

ومن ثم جاءت هذه الورقة البحثية لمحاولة التأسيس العلمي لمفهوم الرقابة الذاتية في الإدارة بعيدا عن الدراسات السلوكية والسيكولوجية والتربوية، ولمحاولة تحليل التطور التنظيري والإجرائي للتحول من الرقابة الخارجية إلى الذاتية في الإدارة؛ سعيا وراء تقديم إطار عام مقترح للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

### أهداف الدراسة

- 1- محاولة المساهمة في التأسيس العلمي للتطور القيمي من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في الإدارة.
- 2- محاولة المساهمة في تحليل التطور الإجرائي من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات.
- 3- السعي إلى تقديم إطار عام مقترح للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

### التساؤلات البحثية

- التساؤل البحثي الأول: كيف تطور المفهوم العلمي للرقابة في الإدارة من رقابة خارجية إلى رقابة ذاتية؟
- التساؤل البحثي الثاني: كيف يمكن التحول عمليا من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة؟
- منهجية الدراسة

تستخدم الورقة البحثية المنهج التطوري **Evolutionary approach (1)** لتحليل التطور القيمي **Normative Evolution** من الرقابة الخارجية إلى الذاتية في الإدارة، من حيث تطور النظريات والنماذج الإدارية التنظيرية والأساس المنطقي والفلسفي للرقابة، وكذلك لتحليل التطور الإجرائي **Procedural Evolution** من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه وأسس الرقابة وأدواتها وأجهزتها للتحويل عمليا من جيل الرقابة الخارجية إلى جيل الرقابة الذاتية في الإدارة العامة.

كما تستخدم الورقة البحثية أسلوب التحليل الاستقرائي **Inductive reasoning**، من ملاحظات علمية ومعلومات جزئية متعددة للوصول إلى إطار عام مقترح للتحويل من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

#### الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات تناولت الرقابة الذاتية، أبرزها:

1- دراسة **Frederic Laloux, Ken Wilber** المعنونة **Reinventing Organizations**، عام 2014 ، وقامت هذه الدراسة بتحليل تطور المنظمات خلال قرنين من الزمن، وقد بدأت هذه المنظمات بالنموذج الهيراركي الممثل للأوامر ذو اللون الكهرماني ثم تطورت إلى النموذج الإنجازي نحو أهداف معينة ذو اللون البرتقالي، ثم تطورت إلى النموذج التعددي المشارك ذو اللون الأخضر الفاتح، ثم وصلت حاليا إلى نموذج الإدارة الذاتية التطوري ذو اللون الأخضر الغامق (**Teal**)، وتوصل إلى أن هذا الشكل هو الذي تظهر فيه الإدارة الذاتية ذات فرق العمل الذاتية للأفراد بغرض التطور لهم وللمنظمة؛ حيث يتشاركون في الأرباح ويضعون هم بأنفسهم روايتهم، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الافتراضات الأساسية للإدارة الذاتية هي: الثقة، والمعلومات وصنع القرار، والمسئولية والمساءلة. وبرغم أهمية هذه الدراسة واقترابها من موضع دراسة الباحث، إلا أنها تنطبق بشكل أكبر على منظمات الأعمال من المنظمات العامة التي هي موضوع دراسة الباحث، كما أنها تصف وتحلل مراحل تطور المنظمات والافتراضات التي تقف وراء هذه المراحل، وهو ما يختلف عن دراسة الباحث التي تسعى إلى التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة من خلال إطار شامل، ولكن لا يحول ذلك دون الاستفادة من هذه الدراسة القيمة(3).

2- مقال **Gary Hamel** المعنون **First, Let's Fire All the Managers**، أي أولا دعنا نتخلص من كل المديرين، عام 2011 ، أكد المقال على أن الإدارة هي النشاط الأقل كفاءة في المنظمات، ومن ثم يجب التخلص من كل المديرين، وبالتالي لن يوجد مدير ولن يوجد مسميات وظيفية ولن توجد ترقيات، واقترح تطبيق منهج شركة **Morning Star** للتعويضات المالية للعاملين الذي يقوم على أن الموظفين في نهاية العام يمارسون التقييم الذاتي ، حيث يقدمون تقريرا بالنتائج التي حققوها نحو أهداف الشركة، ثم يتم انتخاب لجنة من العاملين

للتحقق من التقييمات الذاتية وقياسها بالمدخلات، وذلك لوضع مستويات الأجور بالشركة وفقاً للقيمة المضافة من العاملين(4)، وعلى الرغم من وجهة هذا الأسلوب إلا أن تطبيقه في المنظمات العامة قد يكون أمر صعباً.

3-دراسة أحمد فائق محمد الجندي دور فرق العمل المدارة ذاتياً في تحسين جودة الخدمات التمريضية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية عام 2011، وكانت الدراسة تدور حول مشكلة البحث في ما تعانيه المستشفيات الجامعية الخاضعة للدراسة من ضعف ثقافة العمل الجماعي للتمريض، وكذلك نقص الكوادر التمريضية ذات الكفاءة المتخصصة والمهارات المتنوعة اللازمة لاستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً بالشكل الكافي، مما أدى إلى انخفاض مستوى جودة الخدمات التمريضية المقدمة للمرضى والمعاونة للأطباء. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن نموذج ترميض مستشفيات جامعة عين شمس أظهر أن أكثر مكونات خصائص فرق العمل التمريضية المدارة ذاتياً تأثيراً على جودة الخدمة التمريضية الفعلية: أولاً: مرونة التنسيق والاتصال، ثانياً: التمكين بالمشاركة والتماسك، أما نموذج ترميض مستشفيات جامعة بنها أظهرت النتائج أن أكثر مكونات خصائص فرق العمل التمريضية تأثيراً على جودة الترميض الفعلية تتمثل في الثقة والالتزام بمعايير العمل. وقدم البحث مقترحاً تطبيقياً لتبني مدخل الخصائص السلوكية لفرق العمل المدارة ذاتياً لتحسين جودة الخدمات التمريضية بالمستشفيات الجامعية، هذا المقترح من الممكن تطبيقه في المستشفيات الجامعية، وغيرها من المؤسسات الصحية، بهدف تحسين أداء الخدمات التمريضية(5).

4-دراسة Alva Couch, Mark Burgess, Marc Chiarini المعنونة **Management Without (Detailed) Models** ، أي الإدارة بدون نماذج مفصلة ، عام 2009 ، وحاولت هذه الدراسة تقديم خوارزمية إدارة الموارد على أساس خطوات موجهة داخل فضاء النظام، وتسترشد هذه الخطوات بالتنبؤات البسيطة للسلوك الأمثل الذي يزداد دقة كلما تقترب نحو النظام الأمثل. وعرفت الدراسة السلوك الأمثل بأنه زيادة العائد، وهو الفرق بين قيمة الخدمة المقدمة وتكلفة تقديم الخدمة. ردود الفعل بين التنبؤ، والحركة في الفضاء، والمراقبة المباشرة للسلوك يسمح للخوارزمية لتتبع المردود الأمثل، على الرغم من عدم وجود نموذج مفصل لسلوك النظام. وتعرف كفاءة الخوارزمية بأنها النسبة بين العوائد الملحوظة والمثالية، ويمكن تقديرها دون الرجوع إلى نموذج تفصيلي. نحن نظهر من خلال المحاكاة أنه، في ظل الظروف التي تواجه عادة، خوارزمية لدينا يمكن أن يحقق السلوك شبه الأمثل. وبالتالي، فإن الاستراتيجية التي قدمتها الدراسة هي بديل ممكن للبقاء قائم على حلقات التحكم المغلقة في العديد من الحالات العملية(6).

5- دراسة إيمان محامدية بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء، عام 2008/2009، وتناولت الدراسة نظريات المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، وتوصلت إلى أن النظريات الكلاسيكية

ركزت على مفاهيم رئيسية كتقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التسلسل الرئاسي، الرقابة الصارمة، الأداء .بينما ركزت النظريات النيوكلاسيكية والحديثة على النسق القيمي، التماسك، الالتزام، قيم المشاركة و روح الجماعة و الرقابة المرنة، ولقد استخدمت الدراسة تقنية المسح بالعينة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، ومن أهمها وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل، وتوصلت إلى الارتباط القائم بين الرقابة التنظيمية والأداء، إلا أنها أكدت أن هذا الموضوع يبقى دائما محل اهتمام كثير من الدراسات و الأبحاث بالنظر إلى ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم ، وبالنظر أيضا إلى تغيره وفق تغير المؤسسة والمجتمع(7).

6- مقال علمي ل د. فريد زين الدين، المعنون الصيغة الحديثة لتمكين العاملين - فرق العمل ذاتية الإدارة، عام 2003 ، وتناول هذا المقال فكرة أن الوصول إلى فرق عمل ذاتية الإدارة ارتبط بتفويض السلطة وبالمرور بدرجات خمس لتفويض السلطة بدأت بالإدارة التقليدية ثم مرورا بجودة حياة العمل، ثم حلقات الجودة، ثم الإدارة بالمشاركة؛ وذلك حتى الوصول إلى فرق العمل ذاتية الإدارة، وربط ذلك بتحسين الجودة وزيادة الأداء(8).

7- دراسة David Osborne و Peter Plastric ترجمة بهاء شاهين و مختار محمد متولي، المعنونة التخلص من البيروقراطية، عام 2000 ، ل مفهوم " التخلص من البيروقراطية"؛ حيث كان منطقتهم هو ضرورة تغيير العنصر الوراثي DNA للنظام وهو يشمل الهدف الذي يسعى وراءه أي نظام إداري ونظمه الخاصة بالمسئولية وهيكلسلطاته وثقافة النظام(9).

8- دراسة Seffari Miloud بعنوان Participation , Worker s Control and Self Management ، أي المشاركة والرقابة العمالية والإدارة الذاتية، عام 1997، وتركز هذه الدراسة على المعالجة المفاهيمية لمصطلحات المشاركة والرقابة العمالية والإدارة الذاتية؛ نظرا لما تطرحه من اختلافات وتباينات بين المناهج المختلفة، وأكدت الدراسة أن تجارب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عبرت عن ديمقراطية المؤسسات الصناعية الغربية وأسهمت في التغلب على مشكلات الإدارة فيها(10).

9- دراسة ويل مارشال و مارتن شرام ، ترجمة السيد محمد عمر ويوسف ميخائيل ، تفويض بالتغيير، عام 1997 ، ليؤكد على سعي التقدميين إلى تلمس سبل ابتكارية غير بيروقراطية للحكم؛ ذلك أن نموذج الحكم القديم المركزي المتدرج من أعلى إلى أسفل والذي يقدم خدمات قياسية موحدة بواسطة الاحتكارات العامة قد عمل بشكل ناجح في العصر الصناعي ولكنه لم يعد يناسب المجتمع اليوم الذي يزداد تنوعا في عصر المعلومات . ويؤيد التقدميون إدخال دوافع الاختيار والمنافسة والسوق إلى القطاع العام من خلال ابتكارات من قبيل المنافسة الموجهة(11).

10- دراسة Richard Koch and Ian Godden بعنوان **Managing without management : a post-management manifesto for business simplicity** ، أي الإدارة بدون إدارة - بيان لمرحلة ما بعد الإدارة لتبسيط الأعمال، عام 1996 ، وتحديث هذه الدراسة عن وجود قوى ست تهدد الإدارة وهي: المعلومات، العملاء، المستثمرين، السوق العالمية، والبساطة والقيادة، وتوصلت إلى إمكانية تحقيق الرقابة الذاتية عن طريق الرقابة بالحاسبات الآلية عن بعد(12).

11- دراسة د. نعيم عقلة نصير، بعنوان المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة-دراسة مقارنة، عام 1991، وتوصلت الدراسة من خلال المقارنة إلى أن النمط الإسلامي قد تميز بالشمولية وتعدد المسؤولية؛ حيث الرقابة وقائية فيه في المقام الأول؛ لأنها تستند إلى الرقابة الذاتية التي تعتمد على قوة الوازع الديني، وهي رقابة قليلة التكاليف؛ حيث تتم قبل حدوث الشكوى بدلا من تصحيحها بعد حدوثها، ثم تأتي بعد ذلك أنواع الرقابة الأخرى في النظام الإسلامي من رقابة تنفيذية على إنجاز الإدارة من خلال مؤسسات معينة، ثم تأتي الرقابة الشعبية والرقابة القضائية على أعمال الإدارة من خلال الرأي العام والقضاء(13).

12-دراسة د. علي نبوي زين الدين بعنوان " الرقابة الذاتية في الفكر الإداري والمحاسبي"، عام1985، وتناولت هذه الدراسة مفاهيم للرقابة الذاتية بين كبار علماء الإدارة ، وعقدت مقارنة سريعة بين أشكال الرقابة: الرقابة الإدارية، والرقابة الاجتماعية، والرقابة الذاتية من حيث الحاجات ونوع الالتزام والتوافق ونوع المحرك وأشكال المكافآت وصور الجزاءات ومستويات السلوك، ثم تناول أهمية الرقابة الذاتية في الموازنة التخطيطية، وتوصل الباحث إلى أن علماء الإدارة لم يقدموا سوى بعض الأفكار العامة عن الرقابة الذاتية اتسمت في غالبية الأحيان بالغموض، واعتبر أن إمكانية تطبيق الرقابة الذاتية من خلال تدويت الأهداف بدفع وتحفيز الأفراد من خلال الحاجة إلى تحقيق الذات إمكانية محدودة(14).

13- دراسة د. محمد طاهر عبد الوهاب، الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي، عام 1984، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، وتناولت الدراسة تطبيقات الرقابة الذاتية في النظام الإداري الإسلامي، موضحة أنه أخذ ثلاثة أشكال: رقابة ذاتية تلقائية (حيث يراجع الفرد قراراته)/رقابة ذاتية بناء على تظلم من صاحب الشأن/ رقابة ذاتية بناء على مراجعة غير صاحب الشأن، وقارنت الدراسة بين الرقابة الذاتية في النظامين الإسلامي والوضعي، وتوصلت إلى أن الرقابة الذاتية في الإسلام أكثر فعالية؛ لأنها قائمة على الوازع الديني وعلى القيم الدينية؛ لذلك هي أكثر رسوخا(15).

وبناء على مراجعة هذه الدراسات السابقة القيمة التي يستفيد منها الباحث في هذه الورقة البحثية، إلا أن هذه الدراسات ركزت على تحليل الرقابة الذاتية من منظور سيكولوجي أو قيمي

في منظمات الأعمال، كما أنها لم تقدم إطارا شاملا(قيما وإجرائيا) للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات الحكومية، وهو ما يسعى إليه الباحث في هذه الورقة البحثية. وهكذا جاءت نقاط الورقة البحثية، كما يلي:

- أولا: تطور الأسس القيمية للرقابة من خارجية إلى ذاتية في الإدارة
- ثانيا: تطور المهام الإجرائية للرقابة من خارجية إلى ذاتية في المنظمات العامة
- ثالثا: إطار عام للتحويل من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية
- رابعا: النتائج والتوصيات

### أولا: تطور الأسس القيمية للرقابة من خارجية إلى ذاتية في الإدارة

ويتم في هذه النقطة تحليل التطور القيمي من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية من حيث الأسس التالية:

- 1- تطور النظريات والنماذج التنظيرية للرقابة في الإدارة
- 2- تطور الأساس الفلسفي والمنطقي للرقابة في الإدارة

### 1- تطور النظريات والنماذج التنظيرية للرقابة في الإدارة الرقابة الخارجية

يمكن القول بأن الرقابة الخارجية قد تجد جذورها في نظرية الإدارة العلمية التي عمل Frederick Taylor على اكتشاف الأساليب العلمية التي تجعل كل واحد في المنظمة يؤدي عمله على الوجه الصحيح، ففي خريف عام 1882 بدأ Taylor في تطبيق الملامح الأولى للإدارة العلمية في عمله كمهندس يراقب العمال في مصنع Midvale Steel بالولايات المتحدة الأمريكية(16)، وهكذا عمل Taylor على ضبط حركة الوقت والإنتاج لتحقيق الرقابة الخارجية الفعالة.

وفي عام 1916 طور Henry Fayol الإدارة العلمية، ليقدم نظرية المبادئ الإدارية؛ حيث طرح في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" أربعة عشر مبدأ للإدارة، وهي: تقسيم العمل، وتكافؤ السلطة والمسئولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، سيطرة المصلحة العامة على المصالح الفردية، مكافأة العاملين، المركزية، التسلسل الرئاسي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح الجماعة في العمل(17).

وبتحليل سريع لهذه المبادئ، يمكن القول بأنها جاءت لتكريس الرقابة الخارجية في أغلبها وخاصة مبادئ التسلسل الرئاسي والمركزية ووحدة الأمر ووحدة التوجيه.

ثم جاءت نظرية البيروقراطية التي طرحها عالم الاجتماع الألماني Max Weber في مقاله الشهير عن البيروقراطية عام 1922 الذي تحدث عن أن السلطة الرشيدة هي البيروقراطية أي

سلطة المكتب (18) لتكريس الرقابة الخارجية؛ حيث السلطة للقوانين والنظم واللوائح والإجراءات التي توجد على المكتب، وليس لذلك الشخص القابع على المكتب، وبالتالي تنعدم أي سلطة تقديرية للموظف؛ حيث يخضع الفرد لنظام هيراركي سلطوي للرقابة الخارجية في المنظمات.

وتستند الرقابة الخارجية أيضا إلى نظرية X لعالم النفس الأمريكي الشهير Douglas McGregor التي قدمها عام 1957 في مقاله الشهير *The Human Side of Enterprise* إلى مؤتمر الإدارة، ثم شرحها بشكل أكبر في كتاب حمل عنوان المقالة وتم نشره عام 1960، وهي النظرية التي تدعم النظرية البيروقراطية وتعضد منها، وتقوم نظرية X على الافتراضات التالية (19):

- الإدارة هي المسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج من أموال ومواد ومعدات وبشر لمصلحة الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

- بالنسبة للأفراد، فهي عملية توجيه جهودهم وزيادة دافعيتهم ومراقبة أعمالهم وتعديل سلوكهم ليتناسب مع حاجات المنظمة.

- بدون تدخل نشط من الإدارة، سيكون الأفراد سلبيين ومقاومين لحاجات المنظمات، وهذه هي مهمة الإدارة، لذا يمكن القول بأن الإدارة هي جعل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة أشخاص آخرين. وتقف هذه النظرية على اعتقادات أخرى أقل وضوحا ولكنها واسعة الانتشار، وهي:

- الموظف العادي بطبعه كسول ويعمل قليلا قدر الإمكان.

- الموظف العادي يفتقد الطموح ولا يجب المسؤولية ويفضل أن يقاد.

- الموظف العادي بشكل متأصل يتمحور حول ذاته، وغير مبال بحاجات المنظمة.

- الموظف العادي بطبعه يقاوم التغيير.

- الموظف العادي بطبعه يتسم بالسذاجة وليس ذكيا بدرجة كبيرة، وينساق وراء الخرافات.

وبالتالي وفقا لهذه الافتراضات والاعتقادات، تتشكل السياسات الإدارية والهياكل التنظيمية التقليدية، وممارسات الإدارة وبرامجها لتعكس هذه الافتراضات؛ حيث تستند نظرية X بشكل كامل على الرقابة الخارجية للسلوك البشري والإشراف الدقيق على الموظفين لتوجيه سلوكهم واستخدام أسلوب العصا والجزرة لتوجيه سلوك الموظف نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي عام 2014، طرح Frederic Laloux, Ken Wilber في كتابهما المعنون

*Reinventing Organizations*، تحليلا مؤداه أن المنظمات قبل أن تصل إلى نموذج الإدارة

الذاتية مرت بالانماذج التالية (20):

-النموذج المتوحش ذو اللون الأحمر

-النموذج السلطوي ذو اللون الكهرماني.

-النموذج الإنجازي نحو أهداف معينة ذو اللون البرتقالي

-النموذج التعددي المشارك ذو اللون الأخضر الفاتح



## الرقابة الذاتية

يمكن القول بأن الرقابة الذاتية قد تجد جذورها في نموذج الإدارة بالأهداف MBO التي طرحها Peter Drucker عام 1954، وهي بمثابة أسلوب لإدارة الموظفين حيث يعمل المديرون والموظفون معا لوضع وتسجيل ومراقبة الأهداف لفترة محددة من الزمن، وحيث يتم تحويل الأهداف التنظيمية إلى أهداف شخصية لأعضاء المنظمة، ثم تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية لما تم إنجازه من أهداف (21)؛ وبذلك تعد الخطوة الأولى للرقابة الذاتية أن يشترك الموظف مع الإدارة في وضع الأهداف.

ولكن يمكن القول بأن الرقابة الذاتية تقف وراء ظهورها نظرية Y لنفس العالم Douglas McGregor، وهي النظرية التي اقترحها McGregor أيضا عام 1957؛ لأن أسلوب العصا والجزرة قد يوجه دافعية الأفراد نحو الحاجات الأساسية ونحو حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، وهي الحاجات التي تحدث عنها ابراهام ماسلو في مدرجه الشهير هرم الاحتياجات، بيد أن أسلوب العصا والجزرة لن يستطيع توجيه سلوك الموظف نحو الحاجات الأخرى من احترام الذات أو تقدير الذات، ومن ثم تأتي نظرية Y التي تقوم على الافتراضات التالية(22):

- الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج من مال ومواد وتجهيزات وأفراد، من أجل تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة.
  - الأفراد ليسوا بطبعهم سلبيين أو مقاومين للحاجات التنظيمية، وإذا أصبحوا كذلك، فهو بسبب خبراتهم في المنظمات.
  - الدافعية والقدرة على التطوير وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه السلوك نحو الأهداف التنظيمية، هي أمور موجودة جميعها في الأفراد، ولكن الإدارة مسئولة عن اتاحة ذلك للأفراد لكي يدركوا ويطوروا هذه الخصائص الإنسانية في أنفسهم.
  - المهمة الرئيسية للإدارة هي تجهيز الظروف والأدوات التنظيمية لهذه العملية لكي يتمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم من خلال توجيه جهودهم نحو الأهداف التنظيمية.
- وهكذا تستند نظرية Y بشكل كبير على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي والتعامل مع الموظفين على أنهم أشخاص كبار ناضجين وليسوا أطفال؛ لكي يقوموا بالسلوك الإيجابي المتوقع منهم نحو الأهداف التنظيمية.

ثم تدعم الرقابة الذاتية نظرية أخرى وهي نظرية Z ، والتي طرحها العالم الأمريكي

William Ouchi الذي قدم هذه النظرية في عام 1981 في كتابه الشهير

Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese

Challenge، أي نظرية Z : كيف يمكن للشركات الأمريكية أن تواجه التحدي الياباني، وهي النظرية التي يمكن القول بأنها امتداد لنظرية Y؛ حيث يحتاج الموظفون في نظرية "Z" إلى دعم

كبير من الشركة، ويقدرّون بشدة بيئة عمل تعتبر فيها أمور مثل الأسرة والثقافات والتقاليد والمؤسسات الاجتماعية ذات أهمية مماثلة للعمل نفسه، وهذا النوع من الموظفين لديهم شعور متطور جدا من النظام والانضباط والالتزام الأخلاقي للعمل الجاد، والشعور بالتماسك مع زملائهم العاملين كالأُسرة الواحدة، ومن المفترض أن موظفي نظرية Z يمكن الوثوق بهم للقيام بوظائفهم إلى أقصى قدر، طالما أن الإدارة يمكن الوثوق بها لدعمهم والبحث عن رفاهيتهم(23).

فيأخذ التنظيم في نظرية Z شكل الفريق ، ويأخذ نمط الإدارة بالتجول أو تغيير الأماكن Management by Walk around؛ حيث يشارك المديرون مباشرة في العمل ولا يعطون الأوامر عن بعد، كما أن الإدارة العليا تضع الأهداف التي تسمح لكل موظف بإشباع حاجاته في نفس الوقت الذي يخدم المصالح المشتركة للجميع، وبذلك يتجه الموظفون نحو تشكيل هيكل اجتماعي متكامل داخل الشركة، ويحتاج الموظفون الجدد إلى التوجيه الرسمي لمدة خمسة أيام بشأن أهداف الشركة التي تطبق نظرية Z، ولكن الأعمال الفعلية يتعلمونها أثناء العمل(24).

وفي عام 2014 طرح Frederic Laloux, Ken Wilber نموذج المنظمات التطوري ذو اللون الأخضر الغامق teal الذي تظهر فيه الإدارة الذاتية و فرق العمل ذاتية الإدارة، وهو اللون الذي قد يشير إلى نضج المنظمات بعد أن مرت بعدة مراحل ذات ألوان مختلفة؛ حيث بدأت هذه المنظمات بالنموذج المتوحش ذو اللون الأحمر ثم تحولت إلى النموذج السلطوي ذو اللون الأصفر ثم تطورت إلى النموذج الإنجازي نحو أهداف معينة ذو اللون البرتقالي، ثم تطورت إلى النموذج التعددي المشارك ذو اللون الأخضر الفاتح، وذلك حتى وصلت إلى نموذج الإدارة الذاتية ذو اللون الأخضر الغامق، ولقد قامت افتراضات نموذج الإدارة الذاتية Teal ذو اللون الأخضر الغامق في الشركات على ما يلي(25):

أ-الثقة: حيث نفترض في الجميع حسن النوايا، وإذا لم يثبت خطأنا، فستكون الثقة في زملائنا العاملين هو طريقنا نحو الاندماج، فالحرية والمساءلة هما وجهان لعملة واحدة.

ب-المعلومات وصنع القرار: معلومات الشركة متاحة للجميع، وكل واحد منا قادر على التعامل مع المصاعب والأمور الحساسة، ومع إيماننا بقوة الذكاء الجماعي، فإن قراراتنا سيتم صنعها من خلال التشاور مع الآخرين.

ج-المسئولية والمساءلة: جميع العاملين عليهم كامل المسئولية عن المنظمة، فإذا شعرنا بأن شيئاً ما يجب أن يتم القيام به، فسيكون من واجبنا القيام به، فليس من المعقول أن نحصر أنفسنا فقط في أدوارنا الوظيفية؛ لذا يجب على كل واحد من العاملين أن يطمأن إلى أن الجميع يخضع للمساءلة عن التزاماته من خلال التغذية العكسية الإيجابية .

كما أن هذا النموذج قام على فكرة المقاصد التي بنيت على أساس الافتراضات التالية:

أ-المقصد الجماعي؛ حيث يتم النظر إلى المنظمة على أنها كائن حي لديه مقصد، ومن ثم يجب على العاملين التركيز على ما تريد المنظمة أن تصل إليه والتوجه نحو السير في هذا الاتجاه.

ب-مقاصد الأفراد؛ حيث يتعين على الأفراد أن يبحروا في أنفسهم للاستجابة للمقصد الجماعي للمنظمة.

ج-التخطيط للمستقبل، إن مسألة توقع المستقبل والسيطرة عليه أمر عقيم، ونحن نقوم بذلك فقط عند وجود قرار يتطلب منا القيام بذلك؛ ومن ثم فإن الأمور تنكشف بمرور الوقت إذا توقعنا عن محاولة التحكم في المستقبل واخترنا بدلا من ذلك الإحساس بما يدور حولنا والرد عليه.

د-على المدى الطويل، ستختفي الفروق بين المقاصد والأرباح؛ حيث عندما نركز على المقاصد ستحقق الأرباح.

وفي عام 2016 ، تمت إعادة صياغة نموذج الإدارة بالأهداف على يد الباحث Sharon Gotteiner ليقدم مفهوم جديد للإدارة بالأهداف، وهو الإدارة المثلى بالأهداف OPTIMAL MBO ؛ حيث تشير حروف OPTIMAL إلى ما يلي: O أهداف ، P ربحية، T أهداف فرعية، I الحوافز والتأثير، M التدابير والإجراءات، A الاتفاق والمساءلة والتقييم والتقدير، L القيادات من حيث المساندة، وهو بذلك يشكل صياغة جديدة للإدارة بالأهداف التي طرحها Drucker وسبقت الإشارة إليها، والتي يمكن القول بأنها تعضد من الرقابة الذاتية التي قد تجد جذورها في الإدارة بالأهداف(26).

## 2-تطور الأساس الفلسفي والمنطقي للرقابة في الإدارة

يظهر اتجاه الرقابة الخارجية من الخارج إلى الداخل أي أن التحفيز الخارجي الإيجابي والسلبي ممن حول الموظف من سلطة الآخرين تؤدي إلى توليد الدافعية الداخلية لدى الفرد نحو القيام بالسلوك الوظيفي المتوقع؛ إذن تقف السلطة الخارجية للفرد المحرك الأساسي والرئيسي وراء السلوك الوظيفي الإيجابي، وبقدر تعزيز هذه السلطة يتعزز هذا السلوك الإيجابي.

بينما يظهر اتجاه الرقابة الذاتية من الداخل إلى الخارج ؛ حيث يسعى الفرد إلى تحقيق النصر الشخصي من خلال: المبادرة كمبدأ مهم للرؤية الشخصية، والبدأ والغاية في ذهنه كمبدأ للقيادة الشخصية، والبدء بالأهم ثم المهم، وبعدها ينتقل الفرد إلى تحقيق النصر العام من خلال: تفكير المكسب/المكسب كمبدأ للقيادة الاجتماعية والسعي إلى فهم الآخرين كمبدأ لتواصل التقمص العاطفي والتكاتف كمبدأ للتعاون الخلاق، ثم يعمل على التجديد الذاتي المتوازن(27)، وهنا تقف سلطة الضمير والأخلاق والمصلحة الفردية كالخوف الداخلي من اهتزاز صورة الموظف أمام الآخرين والحرص الداخلي على السمعة الطيبة للموظف أمام الجميع من زملاء ومدراء وأسرة ومجتمع هي المحرك الرئيسي للسلوك الوظيفي؛ حيث تولد الدافعية الداخلية للموظف التحفيز له لكي يرتدع عن السلوكيات السلبية ولكي تعزز السلوك الإيجابي للموظف.

ومن هنا تكون مرجعية الرقابة الخارجية هي المرجعية القانونية النظامية من قوانين وأنظمة ولوائح مكتوبة ومعتمدة، بينما تكمن مرجعية الرقابة الذاتية في مرجعية الضمير المستيقظ الذي يجعل الموظف ينأى بنفسه طواعية عن المخالفات الإدارية، وهي المرجعية ذات الصلة الوثيقة بمنظومة القيم الأخلاقية والدينية والتي تعززها المرجعية المجتمعية من قيم وتقاليد يحرص الموظف على اتباعها للحفاظ على سمعة طيبة؛ الأمر الذي يؤدي إلى أن الرقابة الخارجية تركز على السلوك المتوقع وفقا للقواعد واللوائح الوظيفية وهو سلوك قد يتغير حسب قوة الرقابة، فإذا كانت الرقابة القوية ظهر السلوك المتوقع، وإذا كانت الرقابة ضعيفة ظهر السلوك غير المتوقع، بينما تركز الرقابة الذاتية على السلوك الأخلاقي للموظف وعلى السلوك الاجتماعي الذي يكون الفرد جزءا منه يحرص على التوافق معه؛ حتى لا تنتشوه سمعته، كما تركز الرقابة الذاتية على السلوك الأخلاقي، وهو سلوك ثابت حيث يكون نابع من داخل الفرد إلى خارجه، فهو لا يتأثر بالمتغيرات الخارجية التي يتأثر بها السلوك المتوقع في الرقابة الخارجية.

وهكذا قدم الباحث محاولة للتأصيل العلمي لمفهوم الرقابة من حيث تطوره في النظريات والنماذج الإدارية من تطور نظريات الإدارة العلمية والمبادئ الإدارية والبيروقراطية ونظرية X إلى نموذج الإدارة بالأهداف ونظريتي Y و Z، ومن تطور النماذج من النموذج المتوحش إلى النموذج السلطوي ثم النموذج الإنجازي حتى وصل إلى نموذج الإدارة الذاتية للمنظمات ذو اللون الأخضر الغامق Teal والصياغة الجديدة للإدارة بالأهداف، وهي الإدارة المثلى بالأهداف OPTIMAL MBO، كما قدم الباحث تحليلا لتطور الأساس المنطقي والفلسفي للرقابة من اتجاه خارج/داخل في الرقابة الخارجية إلى اتجاه داخل/خارج في الرقابة الذاتية، وكذلك التحول من المرجعية القانونية إلى المرجعية الأخلاقية المجتمعية، ليتحول السلوك الوظيفي من سلوك متوقع متغير في الرقابة الخارجية إلى سلوك أخلاقي ثابت في الرقابة الذاتية، ولكننا ما زلنا بحاجة ماسة إلى محاولة الوصول إلى مهام إجرائية لكيفية التحول عمليا من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة، وهو ما سنتناوله النقطة التالية من هذه الورقة البحثية. ثانيا: تطور المهام الإجرائية للرقابة من خارجية إلى ذاتية في المنظمات العامة

إن التطور القيمي للرقابة الذي قدمه الباحث في تحليله السابق، بما يحمله من تطور مفاهيمي وتنظيري، تطور مهم نحو تحقيق الرقابة الذاتية، ولكنه غير كاف من الناحية العملية؛ حيث إننا بحاجة إلى تحليل آخر لتطور المهام الإجرائية المتطلب اتباعها للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة، وهو ما يسعى إليه الباحث في هذه النقطة استنادا إلى النقطة السابقة، ومن ثم تتناول هذه النقطة الرئيسية الورقة البحثية ما يلي:

- 1- تطور وظائف الإدارة بين الرقابة الخارجية والذاتية
- 2- تطور أدوات وأجهزة الرقابة بين الرقابة الخارجية والذاتية

## 1- تطور وظائف الإدارة بين الرقابة الخارجية والذاتية

لا يمكن تحقيق الرقابة الذاتية المنشودة في المنظمات العامة ففزا مباشرة على هذه الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة بإحداث تطورات إدارية فيها، بل إن الأمر يتطلب البدء بالوظائف السابقة عليها وفقا لمنظومة العملية الإدارية؛ وذلك بإحداث تطورات فيها؛ حتى تتحقق الرقابة الذاتية المنشودة بكفاءة وفعالية في المنظمات العامة

### التخطيط

بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الخارجية يتجه التخطيط من أعلى إلى أسفل، وهو الاتجاه التقليدي الذي يعني قيام الإدارة العليا بوضع خطة المنظمة بناء على مقترحات الأقسام والوحدات الفرعية داخل هيكل المنظمة، فهذا الاتجاه التقليدي لا يعني تجاهل اتجاهات المستويات الإدارية الأخرى من إدارة وسطى وإدارة تنفيذية، ولكن يتم تجميع هذه المقترحات للمستويات الوسطى والتنفيذية عند الإدارة العليا التي تتولى الاختيار بين هذه المقترحات والتصورات أو دمجها حسبما ترى هذه الإدارة.

أما بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية فيتجه التخطيط ليكون من أسفل إلى أعلى(28)، وذلك على النحو التالي:

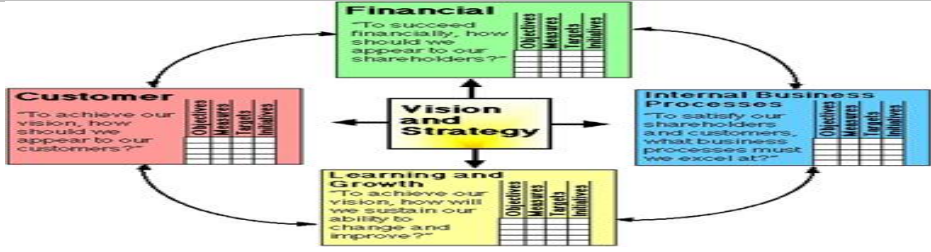
- يقوم كل قسم أو إدارة فرعية داخل المنظمة بوضع خطتها للعام القادم متضمنة أهدافها في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها، ولكن يشترط أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس الكمي ومحددة بتوقعيات زمنية معينة عبر السنة.

- ثم يتم رفع هذه الخطة إلى المستوى الإداري الأعلى لئتم فقط التنسيق مع الإدارات الأخرى ومنع التضارب.

- في حالة وجود تضارب لا يقوم المستوى الأعلى بإعادة صياغة الخطة بل بإعادتها إلى الإدارة أو القسم المعني بها والذي وضعها حتى يعيد صياغتها وفقا للملاحظات التي وردت من الإدارة الأعلى بشأن وجود تضارب أو تناقض مع إدارة أخرى.

- وهكذا تنحصر وظيفة الإدارة العليا في مجرد التنسيق بين الخطط الفرعية وإصدار القرار الشكلي وليس الجوهرية بالخطة العامة للمنظمة خلال العام القادم بعد مراجعتها والتأكد من عدم وجود تضارب بين الخطط الفرعية لأقسام المنظمة.

كما أن المنظمات ذات الرقابة الخارجية تخطط للأداء المستهدف، بينما تعمل المنظمات ذات الرقابة الذاتية على التخطيط للأداء المتوازن الذي يشمل الجوانب المالية والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والعميل، ويوضحه الشكل التالي:

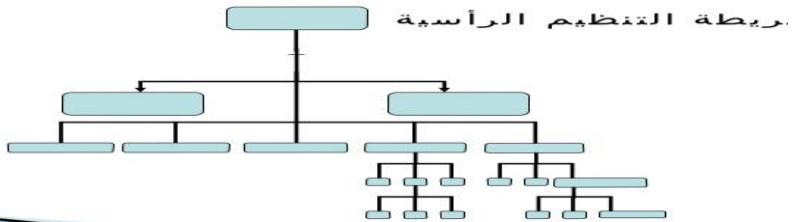


شكل رقم 1 يوضح بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات

المصدر: Strategy management group: 2014: (29)

### التنظيم

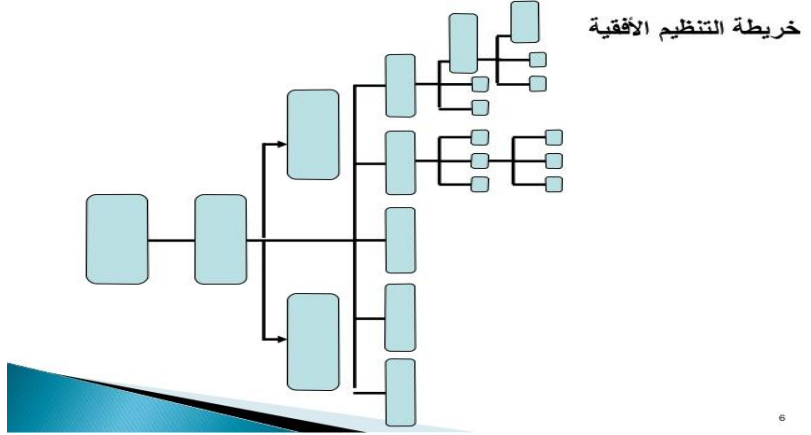
بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الخارجية يأخذ الهيكل التنظيمي شكل المدرج الهرمي ويقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يظهر العنصر الوراثي البيروقراطي (ويل مارشال) فتنساب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، وتنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاثة أقسام رئيسية: عليا/ وسطى/تنفيذية، ويتم تجميع الوظائف والصلاحيات والمسئوليات وفقا لهذه المنظومة؛ وتعمل هذه المنظومة وفقا للمركزية الإدارية، مع إمكانية وجود تفويض في بعض الصلاحيات من قبل المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى دون أن يشمل هذا التفويض المسئوليات؛ حيث تبقى المستويات العليا مسؤولة مع التفويض، وذلك دون أن يعفي المستويات الإدارية الأقل من المسئولية التشاركية مع المستويات الأعلى فيما فوضت إليها من سلطات، ويعتمد التنظيم في هذه المنظمات على النظم واللوائح الخاصة بالمنظمة، ويظهر الشكل التنظيمي في هذه المنظمات كما يلي:



شكل رقم (2) يوضح خريطة التنظيم الرأسية

المصدر: كمال ناصر: 2015: (30)

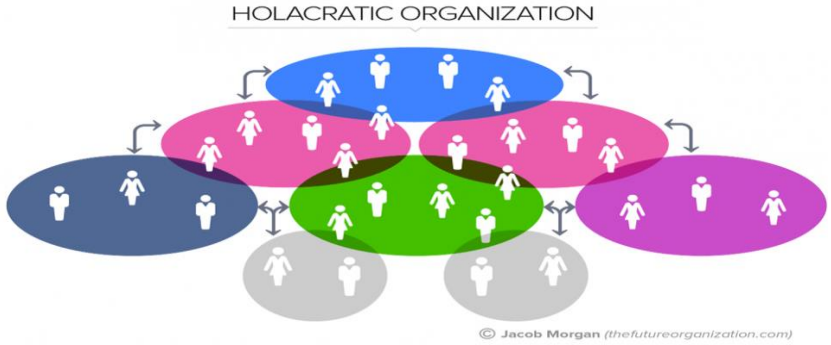
كما أن الخرائط التنظيمية في هذه المنظمات قد تأخذ الشكل الأفقي كما يلي:



شكل رقم (3) خريطة التنظيم الأفقية

المصدر: كمال ناصر: 2015: (31)

أما بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية؛ فإنها تقوم على مبدأ التدوير الوظيفي والإثراء الوظيفي، ويأخذ الهيكل التنظيمي يأخذ شكل الهيكل ذاتي التنظيم **Holacratic structure**، والذي تكون فيه السلطة موزعة بشكل أفقي وتختفي في الهيراركية، كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 4 يوضح الهياكل ذاتية التنظيم **Holacratic structure**

المصدر: 2015, Jacob Morgan (32)

وللتحول نحو هذا الهيكل ذاتي التنظيم يقترح الباحث ما يلي:  
-التحول من تفويض **Delegation** المستويات الإدارية الأعلى المستويات الإدارية الأدنى في الصلاحيات دون المسؤوليات إلى تمكين **Empowerment** المستويات الإدارية الأدنى (33) من

خلال نقل السلطات والمسئوليات إليها عبر إعادة توصيف بطاقات الوصف الوظيفي.  
- إلغاء مستويات الإدارة الوسطى وذلك من خلال دمجها إما في الإدارة التنفيذية أو الإدارة العليا أيهما الأقرب.

- تفعيل التدوير الوظيفي بين الموظفين والقيادات لتحقيق الإثراء الوظيفي.

- تحويل الإدارات التنفيذية والعليا إلى فرق عمل ذاتية الإدارة.

- جعل الاتصالات الإدارية تتم مباشرة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

- جعل الإدارة العليا في قلب الهيكل التنظيمي للمنظمة.

كما يشيع في المنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية فرق العمل؛ حيث تتحول الإدارات إلى فرق عمل، وتظهر الأدوار الوظيفية التالية:

المنسق / المسجل/ مؤدي العمل/ جامع المعلومات (34).

كما يعتمد التنظيم في المنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية على مدونات السلوك الوظيفي ومواثيق الشرف المعلنة داخل وخارج المنظمة عبر الموقع الإلكتروني للمنظمة ووسائل التواصل الاجتماعي.

### التوجيه

بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الخارجية، فإن التوجيه يأخذ شكل الإشراف الإداري؛ حيث يأخذ المدير أحد أنماط مدرستي الإدارة الكلاسيكية والإنسانية، على النحو التالي:

- إما أن يتعامل المدير مع الموظف بشكل نظامي آلي بحت، ويركز على الجوانب المادية وفقا للمدرسة الكلاسيكية (البيروقراطية-نظرية الإدارة العلمية-نظرية المبادئ الإدارية)؛ وذلك بناء على القوانين والأنظمة، وهنا يركز المدير على الجوانب المادية.

- أو أن يتعامل المدير مع الموظف وفقا للاعتبارات الإنسانية ويركز على الجوانب المعنوية وفقا لمدرسة العلاقات الإنسانية(35).

ويتسم أسلوب التوجيه بالثبات إلى حد كبير في المنظمات العامة ذات الرقابة الخارجية.

أما بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية، فإن التوجيه الإداري يأخذ شكل قائد فريق

العمل الذي يطلع بالأدوار التالية:

-الأسلوب التوجيهي (في مرحلة تكوين فريق العمل)

-الأسلوب التأثري (في مرحلة العصف)

-الأسلوب المشارك (في مرحلة وضع المعايير)

-الأسلوب التفويضي (في مرحلة الأداء)

كما يطلع المدير قائد فريق العمل بدور مهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لأعضاء فريق

العمل من المبتكر والميسر والمشجع والناقد الفاحص.



كما يتعين على المدير قائد فريق العمل التعامل بحزم مع السلوكيات السلبية لأعضاء فريق العمل التي قد تهدم الفريق، بل العمل على ودأ هذه السلوكيات من: العدوانية/المسيطر/المقاطع/الرافض/صاحب الموافقة المعلقة(36). ويتسم القائد الإداري في المنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية بالديناميكية إلى حد كبير؛ حيث يتنوع أسلوبه وفقاً للموقف القيادي.

### الرقابة

بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الخارجية تكون المتابعة والرقابة على الإجراءات بشكل أكبر من النتائج، وتكون رقابة فردية أي على أداء كل موظف. أما بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية، يكون التركيز على النتائج بدرجة أكبر من الإجراءات، ويكون التركيز على النتائج الكمية وفقاً للأهداف الكمية التي وضعتها الإدارات التنفيذية لنفسها، وتركز الرقابة على الأسلوب الجماعي أكثر من الفردي؛ حيث تتم الرقابة على الأداء الكمي العام للإدارة، ويترك لمدير الإدارة (قائد الفريق) الرقابة على الأداء الكمي للموظفين أعضاء الفريق، وتكون الرقابة جماعية أي على الإنجاز الجماعي للإدارة (فريق العمل). وتتجه عملية الرقابة في المنظمات ذات الرقابة الذاتية نحو أن تكون عملية تقويم أكثر من كونها عملية رقابة لاكتشاف الأخطاء والمحاسبة، وتقوم على تقويم النتائج والأثر(37)؛ ومن ثم يمكن القول بأن الرقابة الذاتية هي رقابة داخلية وخارجية لتقويم السلوك الوظيفي وليست رقابة خارجية لاكتشاف الأخطاء والمحاسبة.

### 2- تطور أدوات وأجهزة الرقابة

#### تطور أدوات الرقابة

بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الخارجية، فإنها تستخدم الأدوات الرقابية التالية:

- خطط الأداء المستهدف

- القوانين والنظم واللوائح

- الحوافز السلبية الفردية: التهديد بالعقوبات على المخالفين

- موازنة البنود والنققات

- نماذج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين من قبل المدير المباشر

أما بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية، فإنها تستخدم الأدوات الرقابية التالية:

- بطاقات الأداء المتوازن

- مدونات السلوك الوظيفي

- الحوافز الإيجابية الجماعية: الإعلان عن مكافآت وجوائز للإدارات المتميزة

- التدوير الوظيفي

- موازنة التخطيط والبرمجة (يترك لكل إدارة حكومية تحديد الأهداف الفرعية وبدائلها وتقدير

التكلفة والعائد لكل بديل، ثم تعتمد الإدارة العليا بعد مراجعتها(38)

- نماذج تقييم النتائج الكمية الجماعية للإدارة ككل.
- نماذج التقييم الذاتي الكمي لنتائج الموظف التي تحمل دلالات كمية ليسهل قياس الأداء الكمي للموظف، والتي يقدمها الموظف إلى مدير الإدارة (قائد فريق العمل)
- نماذج تقييم العميل للخدمة المقدمة له.
- أسلوب الحوكمة الإلكترونية والمعنية بتطبيقه ومتابعته الإدارة العليا لتوجيه الإدارات التنفيذية نحو تحقيق محاور الحوكمة من الشفافية والمشاركة والمساءلة من جانب جميع أصحاب المصلحة المعنيين بعمل الإدارة، وذلك عبر الموقع الإلكتروني للمنظمة وصفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي؛ بما يتضمن اتصالات ثنائية الاتجاه بين مختلف الأطراف.
- أسلوب الإدارة الإلكترونية من جانب الإدارات التنفيذية لضمان تطبيق أكبر قدر ممكن من العمليات الإدارية عبر نظام إلكتروني داخلي يضم الموظفين والعملاء(39).

#### تطور أجهزة الرقابة

بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الخارجية، فإن الأجهزة الرقابية تنقسم إلى ثلاثة أقسام بالأساس، وهما:

- وحدات المتابعة والرقابة الداخلية: وهي أقسام المتابعة داخل المنظمة.
- المستويات الإدارية الأعلى: حيث تتولى الإدارة العليا الرقابة على المستويات الإدارية الأدنى.
- الأجهزة الرقابية الخارجية: مثل جهاز الرقابة الإدارية في مصر، وديوان المراقبة العامة في السعودية وغيرها من الأجهزة داخل هاتين الدولتين وفي بقية الدول الأخرى، وتعاني هذه الأجهزة الخارجية في عملية الرقابة على موظفين عموميين يصل عددهم إلى ملايين، وخاصة في ظل ما يمكن أن يحدث من تواطؤ بعض وحدات الرقابة الداخلية أو بعض مستويات الإدارة الأعلى مع المستويات الإدارية الأدنى في بعض المنظمات العامة.
- أما بالنسبة للمنظمات العامة ذات الرقابة الذاتية، فإنه تنقسم أجهزة الرقابة إلى الأنواع التالية:
- لجنة متابعة وتقويم الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وميثاق الشرف لأخلاقيات الوظيفة العامة، تضم في عضويتها الإدارة العليا وأعضاء من مجالس إدارة النقابات المهنية وممثلين عن الجمعيات الأهلية والمجتمعية المعنية بنشاط المنظمة، يصدر بتشكيلها قرار من المسئول الذي يرأس الإدارة العليا لتلك المنظمات.
- لجنة متابعة وتقويم الحوكمة الإلكترونية والأداء المتوازن وهي تضم الإدارة العليا في المنظمة العامة وممثلين عن شركاء المنظمة العامة من جهات حكومية أخرى أو غير حكومية تتعامل مع المنظمة، بالإضافة إلى ممثلين عن عملاء المنظمة.
- الأجهزة الرقابية الخارجية التي يتراجع العبء عنها في ظل كفاءة وفعالية اللجنتين السابقتين.

وهكذا جاء التطور الإجرائي Procedural Evolution لعملية الرقابة من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية ليعبر عن تطور منطقي في نسق العمليات الإدارية التي تسبق عملية الرقابة؛ وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه؛ ولتعبّر عن تطور اتجاه العمل الإداري في هذه العمليات نحو اتجاه من أسفل إلى أعلى بدلاً من أعلى إلى أسفل.

ثالثاً: إطار عام مقترح للتحويل من الرقابة الخارجية إلى الذاتية في المنظمات العامة

بعد إجراء التحليل القيمي لتطور الرقابة في الإدارة من حيث تطور نظريات ونماذج الرقابة والأساس الفلسفي والمنطقي من الرقابة الخارجية إلى الذاتية، ثم إجراء التحليل الإجرائي لتطور عملية الرقابة من حيث تطور عمليات الإدارة من آليات الرقابة الخارجية إلى آليات الرقابة الذاتية، تمكن الباحث من تقديم الإطار التالي كإطار مقترح للتحويل من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

محور التطور	من الرقابة الخارجية	إلى الرقابة الذاتية
1-تطور النظريات والنماذج الإدارية	نظرية الإدارة العلمية (Taylor:1882) نظرية المبادئ الإدارية (Fayol:1916) نظرية البيروقراطية (Weber:1922) نظرية X (McGregor:1957) -النموذج المتوحش ذو اللون الأحمر -النموذج السلطوي ذو اللون الكهرماني. -النموذج الإنجازي نحو أهداف معينة ذو اللون البرتقالي -النموذج التعددي المشارك ذو اللون الأخضر الفاتح (Laloux & Wilber:2014)	نموذج الإدارة بالأهداف MOB (Drucker:1954) نظرية Y (McGregor:1957) نظرية Z (Ouchi:1981) نموذج Teal الإدارة الذاتية ذو اللون الأخضر الغامق (Laloux & Wilber:2014) -الصيغة المعدلة للإدارة بالأهداف (Gotteiner:2016) OPTIMAL MOB
2-الاتجاه/ المرجعية	- من الخارج إلى داخل الموظف - المرجعية القانونية والنظامية	- من داخل الموظف إلى الخارج -المرجعية الذاتية والأخلاقية/المجتمعية
3- الدافعية والتحفيز	التحفيز الخارجي مصدر الدافعية الداخلية	الدافعية الداخلية مصدر التحفيز الخارجي
4-نوع السلوك الوظيفي/ مدى ثباته	- السلوك الوظيفي المتوقع - سلوك وظيفي متغير	- السلوك الوظيفي الأخلاقي - سلوك وظيفي ثابت
5-التخطيط	من أعلى إلى أسفل -الإدارة العليا تعد الخطة -الإدارة العليا تصدر الخطة	من أسفل إلى أعلى -الإدارة التنفيذية تعد الخطة -الإدارة العليا تصدر الخطة

<p>6-التنظيم</p> <p>- هيكل هيراركي -التخصص وتقسيم العمل - التفويض - تظهر الإدارة الوسطى بقوة - خرائط تنظيمية أفقية ورأسية</p>	<p>- هيكل ذاتي التنظيم Holacrotic structure -التدوير والإثراء الوظيفي -التمكين - تتلاشى الإدارة الوسطى -خرائط تنظيمية دائرية</p>	
<p>7-التوجيه</p> <p>*المدير/ المشرف يتعامل المدير المشرف مع الموظفين وفقا لمدارس الإدارة، كما يلي، إما أن يكون: نظامي (المدرسة الكلاسيكية) -إنساني (مدرسة العلاقات الإنسانية) * يتسم بالثبات إلى حد كبير</p>	<p>* قائد فريق العمل يتخذ المدير قائد فريق العمل الأنماط التالية: -الأسلوب التوجيهي (تكوين فريق العمل) -الأسلوب التأثيري ( مرحلة العصف) -الأسلوب المشارك( مرحلة وضع المعايير) -الأسلوب التفويضي(مرحلة الأداء)</p>	
<p>8-الرقابة</p> <p>- خارجية للمحاسبة -على الإجراءات -على الأداء الفردي</p>	<p>-داخلية وخارجية لتقويم السلوك الوظيفي -على النتائج -على الإنجاز الجماعي</p>	
<p>9-أدوات الرقابة</p> <p>-خطط الأداء المستهدف -القوانين والنظم واللوائح -الحوافز السلبية الفردية -موازنة البنود والنفقات -نماذج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين من قبل المدير المباشر</p>	<p>- بطاقات الأداء المتوازن - مدونات السلوك الوظيفي - الحوافز الإيجابية الجماعية - موازنة التخطيط والبرمجة - نماذج تقييم النتائج الكمية الجماعية -نماذج التقييم الذاتي الكمي - نماذج تقييم العميل للخدمة المقدمة له. -الحكومة الإلكترونية (الإدارة العليا) -الإدارة الإلكترونية(الإدارة التنفيذية)</p>	
<p>10- أجهزة الرقابة</p> <p>- وحدات المتابعة والرقابة الداخلية - المستويات الإدارية الأعلى - الأجهزة الرقابية الخارجية</p>	<p>-لجنة متابعة وتقويم الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وميثاق الشرف لأخلاقيات الوظيفة العامة. -لجنة متابعة وتقويم الحكومة الإلكترونية والأداء المتوازن. -الأجهزة الرقابية الخارجية التي يتراجع العبء عنها في ظل كفاءة وفعالية اللجنتين السابقتين.</p>	

### رابعاً: النتائج والتوصيات

بعد إجراء تحليل تطوري Evolutionary Analysis للرقابة في الإدارة من حيث التطور القيمي للمفهوم والتطور الإجرائي لعملية الرقابة، بوصفها عملية إدارية، تمكن الباحث من تحقيق أهداف هذه الورقة البحثية ومن التوصل إلى عدة نتائج وتوصيات، كما يلي:

## النتائج

توصل الباحث إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- 1- جاء التطور القيمي التنظيري Normative Evolution للرقابة من نظريات الإدارة العلمية والمبادئ الإدارية والبيروقراطية ونظرية X إلى نظريات Y و Z ، وما صاحبة من تطور من نماذج الإدارة المتوحشة ثم الإدارة السلطوية ثم الإدارة الإنجازية ثم الإدارة التشاركية إلى نموذج الإدارة الذاتية Teal ، ليعبر كل هذا التطور عن الأساس الفلسفي المنطقي الذي يكمن وراء التحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية، على النحو التالي:  
-التحول من افتراض سلبية الموظف إلى افتراض إيجابية الموظف حتى يثبت العكس.  
-التحول من المرجعية القانونية النظامية للسلوك الوظيفي إلى المرجعية الذاتية الأخلاقية والمجتمعية.  
-التحول في اتجاه السلوك الوظيفي من الخارج إلى الداخل نحو سلوك وظيفي يتجه من داخل الموظف إلى خارجه.  
-وبالتالي التحول من السلوك الوظيفي المتغير طبقا لقوة الرقابة إلى السلوك الوظيفي الأخلاقي الثابت.
- 2- جاء التطور الإجرائي Procedural Evolution لعملية الرقابة من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية ليعبر عن تطور منطقي في العمليات الإدارية التي تسبق عملية الرقابة؛ باعتبار أن الرقابة هي العملية الرابعة من عمليات الإدارة بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه؛ وبالتالي لا يمكن تطوير عملية الرقابة دون إحداث تطوير في العمليات السابقة للنسق الإداري؛ بحيث يتجه العمل الإداري في مختلف العمليات نحو اتجاه من أسفل إلى أعلى بدلا من أعلى إلى أسفل.
- 3-تمكن الباحث من التوصل إلى إطار عام مقترح للتحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

## التوصيات

- 1-ضرورة تعديل منظومة الفكر الإداري في المنظمات العامة للتحول من الفردية إلى الجماعية ومن الرأسية إلى الأفقية ومن الشك إلى الثقة ومن الرادع الخارجي إلى الرادع الداخلي.
- 2-ضرورة تعديل منظومة العمليات الإدارية (التخطيط-التنظيم-التوجيه- الرقابة) في المنظمات العامة للتحول من التفويض إلى التمكين وكذلك تعديل اتجاه هذه العمليات نحو من أسفل إلى أعلى بدلا من أعلى إلى أسفل(كما ورد في الإطار المقترح)
- 3-تعديل قانون الخدمة المدنية ليعبر عن فلسفة وإجراءات الرقابة الذاتية في المنظمات العامة (كما ورد في الإطار المقترح).

- 4- ضرورة حصول المديرين في المستويات الإدارية المختلفة على دورات تدريبية وورش عمل حول فلسفة الرقابة الذاتية وكيفية تطبيقها.
- 5- إنشاء لجنة متابعة وتقييم الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وميثاق الشرف لأخلاقيات الوظيفة العامة داخل المنظمات العامة.
- 6- إنشاء لجنة متابعة وتقييم الحوكمة الإلكترونية والأداء المتوازن داخل المنظمات العامة.
- 7- العمل على إصدار تقرير سنوي استراتيجي متخصص من جانب الأكاديميين وخبراء الإدارة العامة لتقييم أداء الرقابة الذاتية في المنظمات العامة.

### هوامش الدراسة

- Howard E. Aldrich.(2011) An Evolutionary Perspective on Entrepreneurship: (1) Selected Essays by Howard E. Aldrich. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. p. 5-10
- Thomas, David R.(2006) A General Inductive Approach for Analyzing (2) Qualitative Evaluation Data, American Evaluation Journal, American Evaluation Association, Volume: 27 issue: 2, June 1, p.p. 237-246
- Laloux, Frederic & Wilber, Ken (2004) Reinventing Organizations (3) Brussels: NELSON PARKER, p. p. 11-43
- Hamel Gary(2011) First, Let's Fire All the Managers, Business Harvard (4) Review, December Issue, <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>.
- (5) الجندي، أحمد فائق محمد(2011)، دور فرق العمل المدارة ذاتياً في تحسين جودة الخدمات التمريضية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية رسالة دكتوراه، كلية التجارة -جامعة بنها ، ص ص 191 - 205
- Couch A.L., Burgess M., Chiarini M. (2009) Management without (Detailed) (6) Models. In: González Nieto J., Reif W., Wang G., Indulska J. (eds) Autonomic and Trusted Computing. ATC. Lecture Notes in Computer Science, vol 5586. Springer, Berlin, Heidelberg, p. p. 75-80
- (7) محامدية، إيمان(2009/2008) الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 955 ، ص ص 153-165
- (8) زين الدين، فريد(يوليو 2003)، الصيغة الحديثة لتمكين العاملين- فرق العمل ذاتية الإدارة، مجلة المدير الناجح، عدد 101 ، ص ص 20 -26
- (9) أوزبرون، ديفيد وبلاستيك، بيتر، ترجمة بهاء شاهين و مختار محمد متولي(2000) التخلص من البيروقراطية والاستراتيجيات الخمس لتجديد الحكومة، القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات ، ص ص 45-54
- Miloud, Sefari(1998) Participation, Worker's Control and Self - Management, (10) مجلة العلوم الانسانية- الجزائر عدد 10 ، ص ص 55 -73
- (11) مارشال، ويل وشرام، مارتن ، ترجمة السيد محمد عمر ويوسف ميخائيل(1997) تفويض بالتغيير ، القاهرة: الهيئة العامة للاستعلامات، ص ص 16، 17، 18

- Koch, Richard & Godde, Ian(1996)Managing without management: (12 )  
a post-management manifesto for business simplicity, London : Nicholas Brealey  
Publishing.
- (13) نصير، نعيم عقله(1991) المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة-دراسة مقارنة، مجلة  
جامعة الملك سعود، مج3 ، ع1، ص ص 179 - 184
- (14) زين الدين، علي نبوي(1985) الرقابة الذاتية في الفكر الإداري والمحاسبي، المجلة العلمية لكلية التجارة -  
جامعة أسيوط ، مجلد 5 ، عدد7 ، ص ص 461- 485
- (15) عبد الوهاب، محمد طاهر(1984) الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي، وقائع ندوة النظم الإسلامية  
في أبو ظبي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ص ص 284-288
- Scientific management(2017)Wikipedia Encyclopedia (16)  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management)
- Vincent van Vliet(2014) 14 Principles of Management (Fayol), (17)  
<https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management>
- Wikipedia(2017)Bureaucracy,www.wikipedia.org (18)
- McGregor, Douglas(1957)The Human Side of Enterprise, Management (19)  
Review, the American Management Association, New York, p.p.166-171
- Laloux, Frederic & Wilber, Ken, opc.it., p. p. 11-43 (20)
- Drucker, P.(1954) The Practice of Management, New York: Harper, p. p. 6- (21)  
32
- Douglas McGregor (1957), The Human Side of Enterprise, Management (22)  
Review, the American Management Association, New York, p. p. 41-49
- Ouchi, William(1981) Theory Z: How American Business Can Meet the (23)  
Japanese Challenge, p. p. 71- 87
- Ibid, p. p. 208, 209 (24)
- Laloux & Wilber, opc.it . p. p. 143-193 (25)
- Sharon Gotteiner(2016) The OPTIMAL MBO: A model for effective (26)  
management-by- objective implementation, European Accounting and Management  
Review, Vol.2, No.3, p. p. 42-55
- (27) كوفي، ستيفن(2013) العادات السبع للناس الأكثر فعالية، الطبعة 28(الرياض: مكتبة جرير، 2013) ص  
23 - 68
- (28) محمد، موفق حديد(2010) وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، عمان: دار الشروق للنشر  
والتوزيع، ص ص 150-152
- Balanced Scorecard Institute(2017), www.balancedscorecard.org/Strategy- (29)  
Management-Group
- (30) ناصر، كمال(2015)، رسم الخرائط التنظيمية، -  
<https://www.slideshare.net/KamalNaser/ss-48143200>
- (31) المرجع السابق
- Jacob Morgan(2015)The 5 Types Of Organizational Structures: Part 5, (32)  
Holacratic Organizations, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan>
- Ward, Michael & Wilcox, Bettye Mac Phail (2013) Delegation and (33)  
Empowerment, New York: Routledge, p. p. 1-19

- (34) مطري، أحمد حسن، مهارات بناء فرق العمل، حقيبة تدريبية، معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية، ص 23
- (35) النمر، سعود محمد وآخرون(2013)، الإدارة العامة - الأسس والوظائف، الرياض: مكتبة الشقري، ص ص 65 - 33
- (36) مطري، مرجع سبق ذكره، ص ص 23 - 54
- (37) راولينغس، لورا ب. (2009) الرقابة والتقييم : أسس النتائج، ورشة عمل تقييم الأثر، البنك الدولي، عمان، الأردن، ص ص 1 - 10
- (38) الزهراني، سعد عبد الله بردي(1424/1423)، نموذج مقترح لخطة الانتقال إلى موازنة التخطيط والبرمجة في الجامعات السعودية، لرسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ص 99-101
- (39) COBIT5 (2012) A Business Framework for Governance and Management of Enterprise IT, USA: ISCA, p. p. 13-19