

رقابة على مستوى المنظمة ككل. رقابة على مستوى الوحدات الإدارية. رقابة على مستوى الأفراد. الرقابة من حيث التبعية للجهة المنفذة رقابة داخلية : وتكون فيها تبعية الفريق الرقابي للمنظمة ذاتها التي يتم فيها الرقابة على أداء موظفيها. رقابة خارجية : وتكون تبعية الجهة الرقابية في هذا النوع الأجهزة خارجية كجهاز الرقابة الإدارية مثلا. الرقابة من حيث التوقيت: رقابة فجائية ويكون موعد الرقابة غير محدد وغير معلن للعاملين. رقابة دورية ويتم فيها الرقابة بشكل ثابت كالرقابة السنوية أو النصف سنوية والتي يكون موعد وأسلوب الرقابة معلن ومحدد بشكل ثابت ويتم الرقابة فيه على أمور محددة. رقابة مستمرة وهي الرقابة التي تتم بشكل مستمر كالإشراف اليومي على العمال ومتابعة سير العمل بالمنظمة بشكل دائم والرقابة هنا لا ترتبط بأمور محددة ولكن ترتبط بالإشراف العام على أداء العمل. وسائل الرقابة الإدارية وأدواتها الملاحظة المباشرة أثناء أداء العمل. – التفتيش وقد يكون من جهة داخلية بالمنظمة أو من جهة رقابية خارجية. الإشراف عن طريق المتابعة المباشرة من الرئيس المرؤوس وفقا لنطاق القواعد والإجراءات والأوامر والتي تحددها سياسة المنظمة وخططها. وترفع من الرؤساء المرؤوسين. – الإحصاءات المقارنة النتائج الماضية بالنتائج الحالية. التنسيق بين الموارد والإستخدامات. تحديد المعايير المستخدمة للأنشطة والنظم الرقابية الأخرى. تحديد مؤشرات واضحة عن حجم الموارد المتاحة لدى المنظمة. تسهيل عملية قياس وتقييم الأداء. مبادئ الرقابة الإدارية دقة النتائج ووضوحها. استمرارية الرقابة. الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية. الكفاءة والفاعلية. توافق النظام الرقابي بالمنظمة مع حجم العمل المنوط به وطبيعة نشاط المنظمة. الوضوح وسهولة الفهم لطبيعة المنظمة ولأهدافها. إمكانية تصحيح الأخطاء والإنحرافات. الاقتصاد والمرونة. توافر المؤهلات والقدرات المعرفية والفنية في القائمين بالعملية الرقابية. معوقات نجاح الرقابة الإدارية 1- الرقابة الزائدة فالمبالغة في الأساليب الرقابية التي تستخدمها المنظمة قد يؤدي لإعاقة العمل وإبطاءه فينصرف جهد العمال إلى الإنشغال بالنظام الرقابي بدل من الإنشغال بأداء مهامهم الوظيفية. – التركيز في غير محله كان يركز النظام الرقابي على أمور هامشية أو ثانوية ويترك الأمور الأساسية الخاصة بالوظائف الرئيسية للإدارة . عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات فلا يجوز محاسبة شخص عن قصوره في أداء دوره وفي الوقت ذاته لا يتم منحه الصلاحيات التي تساعد على أداء هذا الدور ، كما لا يمكن للجهاز الرقابي القيام بمسؤولياته وفي الوقت ذاته لا يتم منحه السلطات التي تمكنه من القيام بمهامه الرقابية. عدم التوازن بين العائد والتكاليف : فقد يكشف النظام الرقابي أن العمل بالمنظمة يسير وفقا لما هو مخطط له ، لكن قد يكتشف في الوقت ذاته أن العائد من أداء هذا العمل فاق المنفق عليه. الافتقار للموضوعية والحيادية فالرقابة وظيفية إدارية لضمان سير العمل بالمنظمة بالشكل المطلوب وفي المسار الصحيح وليس طريقة لتصيد الأخطاء أو التعنت ضد العاملين ومعايبتهم ، ولذلك ينبغي أن تتحلى هذه العملية بالحيادية الكاملة والموضوعية في تحديد الوسائل الأدوات التي تعتمد عليها ، والأساليب التي تنتهجها والتوجيهات التي تقدمها. خامسا: عملية التدريب الإداري التدريب هو العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات وكذلك تعديل السلوك غير المرغوب فيه في العمل والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل وصقل المهارات لدى العاملين بشكل مواز العملية تطوير السلوك الوظيفي في القطاع الحكومي أو الخاص بما يمكن من بلوغ الأهداف الموضوعية، وترتبط الأهداف التدريبية بصورة وثيقة بعملية التطوير للقوى العاملة في القطاع الحكومي، وأهم ما يعزز العملية التدريبية بشكل فعال ومؤثر هو تحقيق الربط بين معادلة المقدرة والرغبة لدى العامل. ويعرف وجدي حجازي التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة. كما يعرفه عبد الوهاب على هو نشاط إنساني مخطط له بهدف إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك. ويتميز التدريب بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في كونه عملية إدارية مخططة فأحد أهداف عملية التدريب هو تحديد القدرات والإمكانات الحالية التي يمتلكها المورد البشري بالمنظمة وتحديد المهارات والقدرات التي يتطلبها انجاز الأعمال بالمنظمة من أجل وضع برنامج تدريبي يعمل على الإرتقاء بمهارات العاملين الحالية وتنميتها حتى تلبي تطلعات وطموحات المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها ، أي أن نجاح عملية التدريب مبنى أساسا على التخطيط الجيد والموائمة بين إمكانات متاحة للعاملين وإمكانات ينبغي إتاحتها عن طريق التدريب. عملية إدارية مستمرة: فالتدريب لا يرتبط بتحقيق هدف معين في وقت معين وإنما هو عملية مستمرة تحتاجها المنظمة لتنمية قدرات العاملين القدامى ولإكسابهم قدرات جديدة ومهارات جديدة ، وكذلك تحتاجها مع العاملين الذين على وشك الترقى وفي الوقت ذاته تحتاج المنظمة للتدريب عند توظيف عاملين جدد، وهذا يعني أن التدريب عملية إدارية مستمرة. عملية إدارية تحقق الفائدة للفرد والمنظمة والمجتمع فالتدريب عملية للإرتقاء بالأفراد من خلال اكسابهم المعارف والمهارات والسلوكيات التي

تنمي قدراتهم وهو ما ينعكس على الفرد بالإيجاب ، وكلما زادت قدرات العاملين عن طريق تدريبهم كلما انعكس معدل انتاجية المنظمة وعلى تحقيقها لأهدافها وهذا جانب ايجابي لصالح المنظمة ويؤدي نجاح المنظمات والارتقاء بها إلى نهضة المجتمع والارتقاء به. أهمية التدريب الإداري التغيرات الهائلة والمستمرة في تركيب وبناء القوى العاملة يتطلب وجود تدريب كفاء وقادر على ملاحقة هذه التطورات والتغيرات بشكل دائم. يوضح التدريب الإداري السياسات العامة للقطاع الحكومي ويطور أساليب القيادة ويرشد القرارات الإدارية ويساعد في بناء قاعدة فعالة للإتصالات الداخلية والخارجية بالمنظمة. يساعد التدريب الإداري على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ونحو الأفراد ويساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بما ينعكس على تطوير برامجها وامكانياتها ويجدد المعلومات التي تحتاجها كي تصيغ أهدافها وتنفذ سياساتها بشكل فعال. التطور العلمي والعمل الهائل في مجال الإدارة وما يتطلبه ذلك من وجود التدريب كعملية إدارية هامة يتم من خلالها تزويد العاملين بهذه التطورات حتى يتمكنوا من ملاحقتها بشكل مستمر. ه التدريب الإداري عملية هامة لا تقتصر أهميتها على العاملين الجدد فقط بل يحتاجها العاملين القدامى أيضا للوقوف على كل ما هو جديد ومستحدث في مجال عملهم. - يساعد التدريب الإداري في رفع كفاءة العاملين وبالتالي رفع معدلات أدائهم كما ونوعا بما ينعكس على الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة. التدريب الإداري هو أحد الإستراتيجيات الكفيلة بمساعدة المنظمات على تنفيذ عملية التغيير التنظيمي فيها بنجاح ووفق خطوات علمية. التدريب هو أحد الوسائل التي تمكن المنظمة من تجديد حيويتها باستمرار ومواجهة التغيرات في مستوى بيئتها الداخلية والخارجية. بعد التدريب الوسيلة الأساسية لتطوير ثلاث جوانب رئيسية وهي المعرفة والمهارة والسلوك ويبنى على تكوين كفاءات إدارية قادرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء العمل ومواجهة التحديات المختلفة. أهداف التدريب الإداري يساعد في توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم من أهداف. إحداث التغيير للأفضل وتقليل الفجوة بين ما هو كائن الآن وما يفترض أن يكون. رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المعارف والمهارات العلمية والعملية المستخدمة في مجال عمله. تزويد المتدربين بأسس ومبادئ العمل والأساليب الإدارية حتى يكونوا داعمين للمنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها. ه يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة. زيادة قدرات الفرد على التفكير المبدع والخلق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى. تنمية الإتجاهات الصحيحة لدى الفرد تجاه نفسه وعمله والمجتمع ككل. تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين من ترقية واحترام الآخرين وتقدير يساعد الفرد على التعامل مع الضغوط والصراعات والإحباط بكفاءة يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي. يساعد المنظمة على التخطيط لتحديد إحتياجاتها البشرية ١١ والمستقبلية. تطوير القيادات الحالية وخلق قيادات جديدة. ١٢ ١٣