



جامعة دمشق

كلية الحقوق

مجلة جامعة البعث

## الرقابة الإدارية ولمحة عن الرقابة الإدارية الإلكترونية

إشراف الدكتور

حسن البحري<sup>(2)</sup>

إعداد الطالبة

صبا الحسن<sup>(1)</sup>

### الملخص:

للعلمية الرقابية دور هام مكمل ومترايط مع الوظائف الإدارية الأخرى، سواء من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، أو من حيث محاولة تحديد كفاءة الإدارة وهي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذه الدراسة نسعى إلى البحث في مكونات نظام الرقابة الإدارية على كفاءة الأداء.

وسنتطرق فيه أيضاً للحديث عن الرقابة الإدارية الإلكترونية، حيث إنّه قد مكن استخدام الحاسوب من التخلص من المشاكل المرافقة للأنظمة اليدوية في معالجة البيانات، وإلى الاستفادة من مزاياه التي تحققها نظم الرقابة الداخلية كالدقة والتماثل، فالحاسوب هو أكثر دقة من الإنسان في معالجة البيانات وتنفيذ العمليات المتشابهة بشكل متماثل، ولا يملك دوافع الخيانة أو عدم الولاء للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية - الأداء الوظيفي - المنظمات العامة

- الرقابة الإدارية الإلكترونية.

(1) طالبة دكتوراه \_ قسم القانون العام \_ كلية الحقوق \_ جامعة دمشق.

(2) الأستاذ المساعد في قسم القانون العام \_ كلية الحقوق \_ جامعة دمشق.



Damascus University  
Faculty of Law  
AL Baath University Journal

## Administrative control and a snapshot of electronic administrative control

Supervised By Prof

(1) Hassan Al-Bahri

Prepared By

(2) Siba Al-Hassan

### Abstract

The control process has an important complementary and interconnected role with other administrative functions, whether in terms of the optimal use of the resources available to the facility, or in terms of trying to determine the efficiency of the administration as it seeks to achieve the desired goals, and in this study we seek to research the components of the administrative control system on the efficiency of performance.

In it, we will also discuss electronic administrative control, as it has enabled the use of computers to get rid of the problems associated with manual systems in data

Assistant Professor \_ Department of Public Law \_ (1)

Faculty of Law \_ Damascus

PhD Student \_ Department of Public Law \_ Faculty of Law \_ (2)

Damascus.

processing, and to benefit from its advantages that internal control systems achieve, such as accuracy and symmetry, as the computer is more accurate than humans in processing data and carrying out similar operations. Likewise, he is not motivated by betrayal or disloyalty to the institution.

**Key words:** administrative control - job performance - public organizations - electronic administrative control.

### إشكالية البحث:

تعد الرقابة من أهم عناصر العملية الإدارية، لما لها من دور رئيسي في فعالية العمليات الإدارية الأخرى، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وقد تطورت أساليب ومعايير الرقابة لتنماشى مع طبيعة الدولة ووظيفتها في العصر الحديث الذي ترتب عليه زيادة مسؤولياتها وواجباتها، فلم تعد مهمة الرقابة في المنظمات تقتصر على التأكد من أن الأعمال تؤدي فحسب، بل التأكد من أنها تؤدي بأفضل طريقة تحت ظروف جيدة للموظفين، مما يفرض وجود أنواع مختلفة ومتعددة من الرقابة.

انطلاقاً مما تقدّم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل

الرئيسي التالي:

كيف تصاغ عملية الرقابة الإدارية على أداء الفرد العامل في

المنظمة؟ وماهي آلية الرقابة الإدارية الإلكترونية؟

ومن هنا يمكن أن تصاغ مجموعة التساؤلات الثانوية التالية:

- ما المقصود بالرقابة الإدارية، وفيما تتجسد مراحلها وأدواتها؟
- ما هو واقع الرقابة الإدارية؟ وماهي مكونات نظام الرقابة؟
- ماهو مفهوم الرقابة الإدارية الإلكترونية وماهي مميزاتها وعيوبها؟

### أهمية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية عملية الرقابة الإدارية والرقابة الإدارية الإلكترونية ومكوناتها .

كما تتجلى أهمية البحث في أنه يتناول الكيفية التي تتم بها عملية الرقابة الإدارية داخل الجهات العامة وأنواعها والمراحل التي تمر بها، وتتناول أيضاً لمحة عن الرقابة الإدارية الإلكترونية كأدوات من أدوات الإدارة العامة الحديثة.

### منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي في بيان ماهية عملية الرقابة الإدارية والرقابة الإدارية الإلكترونية، كعملية ضرورية ومكملة لنجاح العمل في الإدارة العامة، وذلك من خلال الإطلاع على الكتب العلمية والدراسات المرتبطة والأبحاث، والقيام بتحليل مضمون عملية الرقابة الإدارية في إطارها التطبيقي.

### خطة البحث :

#### مقدمة.

المطلب الأول: ماهية الرقابة الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم عملية الرقابة الإدارية.

الفرع الثاني: مكونات نظام الرقابة الإدارية.

المطلب الثاني: لمحة عن الرقابة الإدارية الإلكترونية.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية الإلكترونية وتعريفها.

الفرع الثاني: مميزات وعيوب الرقابة الإدارية الإلكترونية.

#### خاتمة.

#### مقدمة :

الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركناً أساسياً لا بدّ منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنّه ما زال يُحيطها البعض من سوء الفهم والغموض.

لكن بالرغم من هذا، إلا أنّ أهميتها ودورها لم يتراجع لأنّها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدّمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقييم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخطّطة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعمامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دوراً مهماً في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافةً لأنّها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة.

والرقابة لا يمكن لها أن تكون فعّالة إلا إذا كانت تتسم بالاستمرارية والتجديد والتطوير والتحديث، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب التكنولوجية الحديثة واستخدامها بشكلٍ مناسب للنشاط والتوقيت الذي يتم به العمل الإداري، وللشخص الذي يقوم به.

## المطلب الأول

### ماهية الرقابة الإدارية

الرقابة عملية إدارية مهمة لها أهميتها وأهدافها وأسبابها وأساليبها.

### الفرع الأول - مفهوم عملية الرقابة الإدارية:

## أولاً- مفهوم الرقابة الإدارية :

تتمثل عملية الرقابة الإدارية في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أنّ عملية تنفيذ الأداء الفعلي للفرد تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة مُقدِّماً، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط التي تم دراستها وتحليلها للتعرف على **نقط الضعف والإسراف**، وتحديد مسبباتها والمسؤول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلاً، وكذا التعرف على مواطن الكفاية والتوفير والعمل على تمتيتها وتشجيعها.

**ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية:** تتمثل الرقابة على الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أنّ التنفيذ الفعلي قد تمّ وفقاً لما هو مخطط له من قبل، وتهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مُقدِّماً والمُنْفَذ فعلاً حتى يتسنى للمسؤولين على إدارة الوحدات الاقتصادية والإدارية العامة التوقف على نقط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعيتها السالب والموجب وتحديد المسؤولين عنها، إضافةً إلى اتخاذ الإجراءات المُصحَّحة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها في الاعتبار عند وضع الخطط في المستقبل وتنمية الانحرافات الموجبة بكافة وسائل التشجيع والتي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى نهياً للمشروع فرصة للتقدّم.

## ثانياً- تعريف عملية الرقابة الإدارية :

الرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيهم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط. ونقدّم مجموعة من التعاريف التالية:

- "الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء" (1).
- الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم الصحيح" (2).
- الرقابة "يمكن اعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين" (3).
- الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف. فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناءً عليه مراقبة التصرفات وإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات (1).

(1) عباس، علي، 2001\_ الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ص 22:23.

(2) عياصرة وآخرون، معن محمود، 2008\_ القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 71 : 72.

(3) الصحن، محمد فريد، 2000\_ مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر، ص 335.

(1) حنفي، عبد الغفار، 2000\_ أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 393.

ومن منطلق هذه التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل، والذي ينص على أن الرقابة الإدارية هي: وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كمّاً ونوعاً، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف والأطر المسطرة من قبل الإدارة والمنظمة.

### ثالثاً- أسباب الرقابة الإدارية:

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي<sup>(2)</sup> :

أ. البيئة: تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية.

ب. تعقد التنظيم: التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه. ولكن من خلال الرقابة الفعّالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.

ج. التراكم: الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي، وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير، لا بدّ وأن تفاجئ بعد ذلك بأنّها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين، فنظام

(2) الشريف، علي، الكردي، منال، 2003\_ 2004 \_سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 427 :429.

الرقابة الجيد، يمكّن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

#### رابعاً- أهمية وأهداف الرقابة:

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنّها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتنصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها. وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

• الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أنّ الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

• الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط الموجودة.

#### • أهداف الرقابة:

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقّة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضاً تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه

<sup>(1)</sup> عياصرة، معن محمود، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 72: 73.

الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري فريداً  
كان أو جماعياً.

وعموماً أهداف الرقابة هي<sup>(1)</sup>:

1 - الهدف الإصلاحي: ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

2 - الهدف التشجيعي: ويتمثل في التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.

3 - الهدف العقابي: ويمثل الطابع الجزائي من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابي للرقابة.

الفرع الثاني- مكونات نظام الرقابة الإدارية :

أولاً- خصائص الرقابة الإدارية ومبادئها :

تتميز الرقابة المطبقة في أغلب المنشآت العامة بخصائص عدة حيث إنَّها تُعدّ من العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء، ومعرفة أسبابها، والتبليغ عنها للمسؤولين لتصحيحها، وبأنَّها تهتمّ بالحالة الاقتصادية

(1) خليل، موسى، 2005\_ أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ص 184.

للمنشأة؛ إذ تحرص على تحقيق التوازن الاقتصادي بين عوائدها وتكاليفها المالية، إضافةً لذلك تستطيع الرقابة أن تتوقع حدوث الأخطاء؛ وذلك من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة؛ مما يساهم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء.

تعتبر الرقابة سهلة الفهم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية؛ وذلك من خلال استخدامها لمعايير المرنة، والقدرة على التكيف مع الظروف المتنوعة، حيث تسعى الرقابة إلى اقتراح البدائل الممكنة، والمستمدة في طرق معالجة المشكلات لمنع حدوثها، وتُعدّ الرقابة وسيلة لتحسين أداء الموظفين، وليس لصيد أخطائهم ونشر الخوف بينهم.

ويمكن القول أنّ الرقابة الإدارية تعتمد على مجموعة مبادئ من أهمها<sup>(1)</sup>: تحقيق الاقتصادية من خلال القدرة على مراقبة تنفيذ كافة العمليات بأقلّ التكاليف؛ لذلك ليس بالضرورة الاستعانة بنظام رقابي كبير إلا إذا كان حجم المؤسسة كبيراً ويحتاج إلى نطاق رقابة متسع. إضافة إلى مبدأ التكامل: وهو التعاون بين الرقابة وكافة النطاقات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويعتمد ذلك على دور المدراء في الربط بين استراتيجيات العمل، وطبيعة النظام الرقابي، ومبدأ الوضوح: وهو سهولة فهم الرقابة الإدارية من قبل الأفراد الذين يُطبّقونها في بيئة العمل.

ثانياً- أساليب ووسائل الرقابة الإدارية :

### 1- أساليب الرقابة الإدارية :

يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أساليب الرقابة:

(1) الرقابة الإدارية، انطلاقاً من الموقع الإلكتروني، <https://mawdoo3.com>.

- **الرقابة بالاستثناء:** هي عبارة عن أسلوب رقابي يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.
- **الملاحظات الشخصية:** هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتعدّ الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقية عن الأداء.
- **التقارير:** وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقمية، وتقارير الأشكال البيانية، أما الطريقة الثانية فهي شفوية، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي.
- **الموازنات التقديرية:** هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكّل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية، والإجراءات المطبقة واقعياً.
- **نظم المعلومات:** هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أيّ نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته.

## 2- وسائل الرقابة الإدارية:

تَعتمد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل، وهي<sup>(1)</sup>:

**الشكاوى:** هي عبارة عن كلّ شكوى تصدر عن العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة، وتساعد على توضيح مجموعة من المعلومات للمدراء عن الصورة الحقيقية لطبيعة العمل، والأخطاء التي حدثت من أجل تجنب حدوثها في المستقبل.

**الإدارة بالتفويض:** هي تفويض صلاحيات المدراء إلى بعض الموظفين؛ من أجل تطبيق الرقابة الإدارية على العمل، والتأكد من حسن سيره بطريقة صحيحة، ويساهم ذلك في رفع مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي عند الموظفين.

**الإدارة بالأهداف:** هي وضع مجموعة من الأهداف، ومن ثم ربطها مع معايير رقابية تعتمد على وجود مسؤوليات مشتركة بين المدراء والموظفين؛ حتى يتمّ لاحقاً قياسها وتحديد الأمور المناسبة لتطبيقها بطريقة صحيحة.

### ثالثاً- أنواع الرقابة الإدارية ومجالات استخدامها :

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها.

كما وأنّ الرقابة تستخدم في مجالات عدة.

#### 1- أنواع الرقابة :

نتطرق لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية<sup>(2)</sup>:

أ- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: والتي تشمل على:

✓ **الرقابة الوقائية:** يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف

الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون

<sup>(1)</sup> الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره، <https://mawdoo3.com>.

<sup>(2)</sup> عليان، ربحي مصطفى، 2007\_ أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، ص

وقوعها. ويتطلب هذا، القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.

✓ **الرقابة المتزامنة:** وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فوراً لمنع استفحال أثره.

✓ **الرقابة اللاحقة:** تسمى بالبعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلاً.

ب- **الرقابة من حيث شموليتها:** ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية:

✓ **الرقابة الشاملة:** وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

✓ **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

✓ **الرقابة على مستوى الفرد "الفردية":** تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو للقسم الذي يعمل فيه.

ت- **الرقابة من حيث المصدر:** وتنقسم إلى<sup>(1)</sup>:

(1) تعريف الرقابة، انطلاقاً من الموقع الإلكتروني، <https://mawdoo3.com>.

✓ **الرقابة الداخلية:** تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

✓ **الرقابة الخارجية:** تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة سواء كانت تابعة للحكومة أو تابعة للمؤسسة الأم.

ث- **الرقابة من حيث نوع الانحراف:** وتتفرع إلى:

✓ **الرقابة الإيجابية:** تسعى لتحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.

✓ **الرقابة السلبية:** تسعى لتحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها، ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلافيها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

ج - **الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:**

✓ **الرقابة المفاجئة:** تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

✓ **الرقابة الدورية:** تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة.

✓ **الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

رابعاً- **مجالات استخدام الرقابة الإدارية :**

يعد استخدام عملية الرقابة شاملاً في كلا القطاعين العام والخاص<sup>(1)</sup>. فبالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو الدائرة. وعادةً ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتفويض بالوحدات التنظيمية، إضافةً لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة.

حيث يُعدّ تطبيق الرقابة الإدارية شاملاً لمجموعة من مجالات العمل في المؤسسات العامة منها<sup>(2)</sup> مجال الإنتاج: وهنا يتم تطبيق الرقابة على الإنتاج من أجل تحقيق التوافق بين المُنْتِجات، والمعدّات، والوقت، والنشاطات الخاصة في إنجاز ما هو مطلوب، وعلى مجال التسويق: حيث يتم تطبيق الرقابة على الخدمات والسلع؛ ممّا يساهم في توفيرها ضمن الزمان والمكان المناسبين، وتتفدّ الرقابة الإدارية على التسويق مجموعةً من العمليات، وهي متابعة حجم المبيعات، ومعرفة الأرباح الناتجة عنها، وقياس كمّيّتها في منطقة ما.

إضافةً إلى ذلك تطبق الرقابة الإدارية على مجال الموارد البشرية: وهنا يتم تنفيذ دور الإدارة في الرقابة على الموظفين، ومتابعة أداء كلّ موظف من خلال مجموعةٍ من الأسس، ومنها: المهارات الشخصية، والتعاون، وتحقيق الأهداف، وغيرها.

## المطلب الثاني

### لمحة عن الرقابة الإدارية الإلكترونية

#### الفرع الأول - مفهوم الرقابة الإدارية الإلكترونية:

(1) عليان، ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 203:207.

(2) الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره، <https://mawdoos.com>.

## أولاً- مفهوم الرقابة الإدارية الإلكترونية :

يشهد العالم الآن تطورات في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حيث يعيش العالم اليوم في عصر ثورة المعلومات والاتصالات، وأصبحت السرعة في أداء الخدمات هي السمة المميزة للقطاع العام والقطاع الخاص. وبدأت الكثير من المنظمات العامة في الدول بتطبيق الخدمات الحكومية الإلكترونية عبر مواقع أنشأتها خصيصاً لذلك، وفي ذات السياق استفادت الكثير من المنظمات العامة والخاصة من هذه الطفرة التكنولوجية في تسيير عملها وإدارة شؤونها.

لقد أصبحت المنظمات في سعيها للاستمرار في نجاحها وتطورها تستخدم تقنية المعلومات بشكل أوسع، فالإدارة التقليدية لم تعد قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، ولقد انعكس هذا التطور التقني على وظائف الإدارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

حيث أنه أدت الثورة التقنية لحدوث تغيير في كثير من المفاهيم والنظريات وأساليب الإدارة العامة. وأصبح ذلك واقعاً تتعايش معه الدول وتحاول الاستفادة من إمكاناته، وتعد الرقابة الإلكترونية إحدى وظائف الإدارة الإلكترونية وهي من الموضوعات الحديثة ذات الأهمية في حقل الإدارة والتي تسعى المنظمات لممارستها رغبة في تحقيق أعلى فائدة منها نظراً لمزاياها المتعددة<sup>(1)</sup>.

بناءً على ماتقدم يأخذ مفهوم الرقابة الإدارية الإلكترونية

ثلاثة أبعاد أساسية<sup>(2)</sup>:

(1) آل طحان، أحمد حسين، 2018- أثر الرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين، العدد العاشر،

الملجد الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المملكة العربية السعودية، ص:70.

(2) ياسين، سعد، 2007\_ الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الإدارة العامة،

الرياض، ص: 58.

**البعد الأول:** يتصل بالمراقبة والمراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الانحرافات بصورة مستمرة بهدف تحسين كفاءة الأداء وخفض التكاليف باستخدام أجهزة وبرمجيات الحاسوب والتقارير المستخرجة.

**البعد الثاني:** يتصل بأمن وسلامة الأجهزة والبرامج، أي ما يخص حماية النظام من كل أشكال التخريب والاختراق والاستخدام غير الشرعي والنفاد غير المخول إلى قواعد البيانات بالإضافة إلى جرائم الحاسوب والانترنت.

**البعد الثالث:** يتصل بتقسيم أنشطة وعمليات نظام الرقابة الإداري الالكتروني وتحليل نتائج التكاليف من منظور شامل ومتكامل انسجاماً مع حقيقة أنّ من غير المفيد وغير العملي وجود نظم باهظة التكاليف حتى لو كانت هذه النظم ناجحة بمعايير الكفاءة والفعالية والمرونة التشغيلية.

### ثانياً- تعريف الرقابة الإلكترونية الإدارية:

قام الكُتّاب والباحثين بوضع مفاهيم وتعريف للرقابة الالكترونية من وجهة نظرهم وهي كالتالي :

عُرِّفت الرقابة الإدارية الإلكترونية بأنها<sup>(1)</sup>: الأكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه مما يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ، والإطلاع بالتالي على جميع اتجاهات النشاط

(1) شلبي، جمانة، 2011\_ واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطور التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خارج السيطرة، لاتخاذ مايلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت نفسه إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، ويرجع السبب في وضع نظام للرقابة في مؤسسة ما إلى مساعدتها على تحقيق أهدافها، ويحتوي النظام على مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها لإمداد الإدارة بتأكيد مناسب على الأهداف التي ترى أنها أساسية للمؤسسة، وسوف يتم تحقيقها، ويطلق على هذه السياسات والإجراءات عناصر الرقابة التي تشكل مع الرقابة الداخلية للمؤسسة.

كما يقصد بها<sup>(1)</sup>: العملية الإدارية الشاملة باستخدام الحاسوب والمستمرة التي تستهدف الرقابة على الأنشطة ودقة العمليات المخططة والجارية في ضوء معايير محددة للإنجاز، وفي سياق تحليل وتصميم نظم المعلومات الإلكترونية، وتتضمن الرقابة كل تخطيط وتحليل وتصميم للنظام وتنفيذه ومراجعته، أي أنها تشمل كل مراحل دورة حياة بناء وتطوير النظام انطلاقاً من مراحل التخطيط الاستراتيجي لتصميم وتطوير النظم الحاسوبية. وعرفت أيضاً بأنها الرقابة المبرمجة باستخدام المعايير والقواعد والإجراءات وضوابط نظام الرقابة للتأكد من أن المنظمات بشكل عام التزمت بتطبيق هذه الضوابط ونفذتها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

---

(2). Hall, Prentice, , (2010).\_ "Management Information System", Elsevier journal, Organizations and Society

وعرفت بأنّها<sup>(1)</sup> الرقابة بالحاسوب أي اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصاً لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر.

ويمكننا تعريفها بأنّها ممارسة العملية الرقابية باستخدام أدوات التكنولوجيا والمعلومات المتخصصة، مما يتيح لمتخذي القرار القدرة على رصد الانحرافات بأقل جهد ووقت ممكن وبتنتائج عالية الدقة، مع الأخذ بعين الاعتبار معايير تعزز الجانب الرقابي في الأنظمة العاملة في المؤسسة.

#### الفرع الثاني- مميزات وعيوب الرقابة الإدارية الإلكترونية:

##### أولاً- مميزات الرقابة الإدارية الإلكترونية<sup>(2)</sup>:

- 1- الحد من المفاجآت بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- 2- تأثيرها المباشر على كفاءة وفاعلية أداء وعمل النظام وحماية أمن وسلامة النظام بمكوناته وموارده من البيانات والمعلومات التي تحتويها والبرامج التي تقوم بتخزينها وإدارتها وتشغيلها.

(1) الصقال، أحمد، وسعيد، محمد، 2009\_ دور الرقابة في الحد من الفساد، مجلة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

(2) العالول، عبد الماجد، 2011\_ مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص: 60.

- 3- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير، وتحفيز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب.
  - 4- الكشف المبكر للانحرافات وتصحيحها بالتزامن مع التنفيذ دون الرجوع إلى الوراء، ومنع حدوثها مستقبلاً.
  - 5- تتبع معايير وإجراءات وسياسات محددة مسبقاً ومبرمجة ألياً تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها.
  - 6- للرقابة القدرة على خفض التكاليف وتقليل الوقت والجهد مقابل نتائج عالية الدقة ذات جدوى اقتصادية ومقابل شمولية النتائج مقارنة بالنظام اليدوي.
  - 7- تحقيق مبدأ المرونة والكفاية، حيث يعمل نظام الرقابة الإلكترونية بكفاءة عند تغيير الخطط، ليغطي المدى القريب والبعيد.
- كما يوجد مجموعة من الفوائد التي تساعد في تنفيذ وظيفة الرقابة الإدارية الإلكترونية، ومن أبرز هذه الفوائد<sup>(1)</sup>:
- 1- تساعد على تحديد وتنفيذ الأهداف.
  - 2- تركز على المعلومات ودقتها وحدائتها، إضافةً إلى إدارة المعلومات.
  - 3- توضح جميع الالتزامات الإدارية.
  - 4- تحدد الموارد المالية والبشرية.
  - 5- تحدد كفاية التطور المهني والتقني.

<sup>(1)</sup> العرايشي، حسن عفيف، 2015\_ واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص: 42.

6- 1تحدد مواصفات الخدمات المقدّمة.

7- تحديد متطلبات التغيير .

8- تبرز القيمة الاستراتيجية للمؤسسة أو الشركة.

ثانياً- معوقات وعيوب الرقابة الإدارية الإلكترونية:

يمكن تلخيصها بما يلي (1) :

1- افتقارها أحياناً إلى التفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المؤسسة سواء تطوير للعاملين أم الأنظمة أم المعايير وغيرها.

2- يقترن لدى البعض بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولاً بأول من دون علمهم.

3- مخاطر الاعتماد الزائد على الانترنت فالبعض يعتقد إنه إذا حصل على برمجة قياسية لتشبيك أعمال المؤسسة والرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافياً ولكن هذا ليس صحيحاً لأنّ مضمون الرقابة يظل إدارياً، ذكياً فقط، في إعادة تقييم مايجب الرقابة عليه والمعايير المعتمدة في الرقابة بل في ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهداً رقابياً مكملاً بالنظر لتأكيده على الجهود الكلية للرقابة ونتائجها

4- انعدام التخطيط والتنسيق للرقابة الإلكترونية نتيجة لعدم وجود سياسة فنية موحدة.

5- ضعف الوعي بأهمية الرقابة الإلكترونية وبطء استجابة الإدارة العليا للتغيرات المتسارعة.

(1) العرايشي، حسن عفيف، 2015- واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني، مرجع سبق ذكره، ص:61.

ثالثاً- متطلبات رفع كفاءة نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية في المؤسسة:

- 1- البناء السليم لنظام المعلومات الإلكتروني هو البداية الصحيحة لوضع إستراتيجية فاعلة لمراقبة وتقييم النظام، ولحماية أمنه وسلامة موارده.
- 2- تدريب المستخدمين لنظام المعلومات الإدارية في مجالات أمن المعلومات وأمن قواعد البيانات وأمن الشبكات.
- 3- تطبيق إجراءات جدية وحازمة لحماية الأجهزة والبرامج منذ اللحظة الأولى لتشغيل نظام المعلومات الإلكتروني وعمل اختبار للنظام من خلال محاكاة العمل.
- 4- الرقابة الفاعلة على أنشطة إدخال البيانات ومعالجة البيانات وتخزين المعلومات وإنتاج المخرجات المستهدفة.
- 5- أمن وسرية النظام : من المسائل المهمة ذات العلاقة بالرقابة على النظم، الأنشطة الخاصة بحماية أمن وسرية النظام، أمن نظام المعلومات يعني كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل السرقة والتغيير والتعديل وإلحاق الضرر بالمعلومات وقواعد البيانات أو إلحاق الضرر المادي المتعمد بالأجهزة بالإضافة إلى وجود تهديدات أخرى مثل الأخطاء الإنسانية والحوادث الطبيعية والكوارث.

ولتنفيذ إجراءات الرقابة الإدارية الإلكترونية لابد من وضع مايلي (1) :

- 1- وضع أدلة أو نماذج توضح العمليات وسير تنفيذها .
- 2- تخصيص صلاحيات الوصول إلى البيانات.
- 3- الرقابة على التدفقات القادمة للبيانات عبر الشبكات والوسائط الرقمية الأخرى.
- 4- الاستخدام الفاعل لتقنيات التشفير لحماية محتوى موارد نظام المعلومات الإداري.
- 5- تصحيح الأخطاء بطرق مناسبة دون الرجوع لنقطة البدء وفور حدوثها وعدم تكرارها مستقبلا.
- 6- وضع نسخة احتياطية للملفات وقواعد البيانات.
- 7- المحافظة على أمن المعاملات التي تتم في شبكة الانترنت.

#### الخاتمة:

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع الرقابة الإدارية والرقابة الإدارية الإلكترونية على الأداء الوظيفي. فالرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعّال للمنظمة وذلك اعتماداً على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة من الخطوات المتتالية.

(1) العرايشي، حسن عفيف، 2015- واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني، مرجع سبق ذكره، ص:62.

ومن خلال ما تم تناوله، توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

### نتائج الدراسة:

- 1- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية والسلبية عن تلك المعايير.
- 2- الرقابة الإدارية ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها وحتى نهايتها.
- 3- وضع الخطة وتحديد أهدافها، شرطان أساسيان لا يمكن لمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- 4- الرقابة تحقق العدالة ويكمن ذلك في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى تنفيذ الخطط.
- 5- الرقابة الذاتية أسلوب ملائم لمتابعة الأداء، لكنه غير كاف، هذا ما يحتم ضرورة عدم النظر للرقابة على أنها تدخل في عمل الموظف ودوره.
- 6- تطبيق الرقابة الإلكترونية يحقق نتائج إيجابية باكتشاف الأخطاء والتجاوزات وتحسين الأداء للموظف العام.

### التوصيات:

- 1- ضرورة تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي، تنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل الموظفين.
- 2- تشجيع ودعم الرقابة الذاتية.

- 3- ضرورة وجود ثقة متبادلة بين الموظفين ومراقبيهم لضمان التواصل أو الاتصال الفعال والإيجابي الذي يدعم ويحقق الأهداف المتوخاة من وراء هاته الرقابة.
- 4- ضرورة الاهتمام بتطبيق واستخدام الرقابة الإلكترونية، والعمل على ترسيخ ثقافة قبول الموظفين لتطبيق الرقابة الإلكترونية بدلاً من الرقابة التقليدية، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في الأجهزة والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الرقابة، ومواكبة التطور السريع في التكنولوجيا، وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لتفعيل وتطبيق وصيانة أجهزة و تطبيقات الرقابة الإدارية الإلكترونية.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً\_ قائمة المراجع العامة والمتخصصة:

- (1) الصقال، أحمد، وسعيد، محمد، 2009\_ دور الرقابة في الحد من الفساد، مجلة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- (2) شلبي، جمانة، 2011\_ واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطور التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (3) العرايشي، حسن عفيف، 2015\_ واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- (4) عليان، رحي مصطفى، 2007\_ أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان.
- (5) ياسين، سعد، 2007\_ الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- (6) عباس، علي، 2001\_ الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن.
- (7) حنفي، عبد الغفار، 2000\_ أساسيات إدارة المنظمات، الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- (8) الشريف، علي، الكردي، منال، 2003\_ 2004\_ سياسات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (9) حسونة، فيصل، 2008\_ إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن
- (10) عياصرة وآخرون، معن محمود، 2008\_ القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن.
- (11) الصحن، محمد فريد، 2000\_ مبادئ الإدارة، دار الجامعة، مصر.
- (12) خليل، موسى، 2005\_ أسس الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان.

### المواقع الإلكترونية:

- 1- تعريف الرقابة، انطلاقاً من الموقع الإلكتروني،  
[./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- 2- آل طحان، أحمد حسين، 2018- أثر الرقابة الإلكترونية على أداء الموظفين، العدد العاشر، المجلد الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المملكة العربية السعودية.
- 3- الرقابة الإدارية، انطلاقاً من الموقع الإلكتروني،  
[/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- 4- Hall, Prentice, 2010 \_ "Management Information System", Elsevier journal, Organizations and Society.

### **List of references:**

#### **First - a list of general and specialized references:**

- (1) Al-Sakal, Ahmed, and Said, Muhammad, 2009\_ The Role of Censorship in Curbing Corruption, Mentouri University Journal, Constantine, Algeria.
- (2) Shalabi, Jumana, 2011\_ The Reality of Electronic Management at the Islamic University and its Impact on Organizational Development, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- (3) Al-Araishi, Hassan Afif, 2015\_ The reality of the electronic administrative control system and ways to develop it in the Palestinian Ministry of the Interior, the civil section, Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- (4) Elyan, Rabhi Mustafa, 2007\_ Foundations of Contemporary Management, Safaa Publishing House, Amman.
- (5) Yassin, Saad, 2007\_ E-Administration and its Arab Application Prospects, Institute of Public Administration, Riyadh.
- (6) Abbas, Ali, 2001\_ Administrative Control of Business and Finance, Al-Raed International Library, Amman, Jordan.
- (7) Hanafi, Abdel Ghaffar, 2000\_ Fundamentals of Organization Management, University House, Modern Arab Office, Alexandria.
- (8) Al-Sharif, Ali, Al-Kurdi, Manal, 2003\_2004\_ Business Organization and Management Policies, University House, Alexandria.
- (9) Hassouna, Faisal, 2008\_ Human Resources Management, Usama Publishing House, Amman, Jordan
- (10) Ayasrah and others, Maan Mahmoud, 2008\_ Leadership, Control and Administrative Communication, Dar Al-Hamid, Amman, Jordan.
- (11) Al-Sahn, Muhammad Farid, 2000\_ Principles of Management, University House, Egypt.

(12) Khalil, Moussa, 2005\_ Foundations of Contemporary Management, University Foundation for Studies, Beirut, Lebanon.

**websites:**

- 1- Definition of censorship, based on the website, <https://mawdoo3.com/>.
- 2- Al Tahan, Ahmed Hussein, 2018- The Impact of Electronic Monitoring on Employees' Performance, Issue 10, Al-Majd II, Arab Journal of Science and Research Publishing, Kingdom of Saudi Arabia.
- 3- Administrative control, based on the website, <https://mawdoo3.com/>
- 4- Hall, Prentice, 2010 \_ "Management Information System", Elsevier journal, Organizations and Society.