

## المحاضرة السابعة: وظائف التسيير: وظيفة الرقابة

### 1- تعريف الرقابة:

- الرقابة هي عملية متابعة و تنفيذ الأداء و التأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له.
- هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة و تشخيص و تحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب ، و إجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.
- و يرى هنري فايول : أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة و ذلك بهدف كشف مواطن الضعف و تصحيحها.

### 2- أهداف الرقابة:

- أ. التعرف على المشكلات و العقبات و تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات و تقديم الحلول.
- ب. اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها فور وقوعها و المعالجة و التصحيح الفوري لها.
- ج. التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم.
- د. التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف و الهدر.
- هـ. تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين ، كما هو الحال في دراسة الوقت و الحركة .
- و. رفع الروح المعنوية و تعزيزها للمبدعين ، للحصول على المكافآت و الحوافز.

### 3- خطوات الرقابة:

- أ. تحديد معايير الرقابة: تعد عملية تحديد المعايير أهم خطوة تسبق عملية تقييم الأداء حيث على أساسها سوف يقارن الأداء أو النتائج الفعلية، و يجب أن يكون تحديد المعايير على أسس علمية و دراسات و تجارب ، مع أخذ الظروف المحيطة بعين الاعتبار.
- ب. قياس و تقييم الأداء : تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعة سالفا و تحديد نوع و طبيعة الانحرافات و الفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة.
- و الجدير بالذكر أن اهتمام المسؤولين عن التسيير ينبغي أن لا يقتصر على دراسة الانحرافات السالبة، و لكن كذلك الانحرافات الموجبة التي قد تؤدي إلى إعادة النظر في المعايير لتصبح أكثر تعبيرا عن الواقع.
- ج. تصحيح الانحرافات و متابعة تنفيذها: بعد تحديد الانحرافات و الوقوف على درجة خطورتها ، تأتي عملية فحص لكل الاحتمالات الموضوعة لتحديد الأسباب ، و اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتفادي الخطر أو التقليل منه.
- ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

- البقاء على الوضع الحالي .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- تغيير المعايير .

### 4- مستويات الرقابة:

- أ. الرقابة الإستراتيجية : وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة و متابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما ويتضمن التأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، و تتم الرقابة الإستراتيجية من خلال مدراء الإدارة العليا .
- ب. الرقابة التكتيكية : و تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، و متابعة مدى التقدم و مدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها .

ج. الرقابة التشغيلية : يقوم بها مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة ، و عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

#### 5- أنواع الرقابة:

أ. حسب أهدافها أو موضوعها:

➤ الرقابة الايجابية:تهدف الرقابة الايجابية إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات و الأنشطة المختلفة تسيير وفقا للوائح و الأنظمة و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة و النظر إلى المستقبل و التنبؤ به من جهة أخرى، و ميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ و الانحراف.

➤ الرقابة السلبية ( البوليسية): و تهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ و تقديم الحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها. غير أن هذا النوع من الرقابة يزرع الخوف والإرهاب في نفوس أفراد المؤسسة.

ب. حسب توقيت القيام بها:

➤ الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات و وسائل لإنجاز العمل ، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الاستعداد لمواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها .

➤ الرقابة المتزامنة ( الجارية ): هي رقابة آنية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير و يحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل و يهيم في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

➤ الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة و بالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية و تزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سالفًا.

ج. حسب مصدرها:

➤ الرقابة الداخلية: و يقصد بها الرقابة الذاتية و هي من أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة، و هذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة . و الغرض من الرقابة الداخلية هو ضبط الأعمال الجارية فيها ، و إحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها.

➤ الرقابة الخارجية: و هي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة و غير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة و يقوم كل من هذه الأجهزة الخارجية بالرقابة على نوع معين من النشاط.

#### 6- أدوات الرقابة:

أ. الأدوات التقليدية :

➤ التقارير الإدارية : يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه، و هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل.

➤ الملاحظة الشخصية: و التي تعتبر من أدوات الرقابة الشائعة لدى المديرين حيث يعتمدون عليها للوصول على المعلومات التي يحتاجونها حول الأداء و اكتشاف الانحرافات و الأخطاء.

الموازنات التقديرية: وتسمى أيضا التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع.

الشكاوي: و هي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، و المتبعة و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها.

البيانات الإحصائية: يتوفر للمدير المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة من خلال البيانات الإحصائية، حيث يتم التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بنواحي النشاط سواء أكانت تلك البيانات تاريخية أو ذات صبغة تنبؤية.

تحليل نقطة التعادل: توفر لإدارة المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة بفعالية و تقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج و التكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات.

ب. الأدوات التخصصية :

خريطة جاننت: خريطة جاننت نسبة إلى العالم هنري جاننت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19 ، خريطة جاننت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي .

تحليل الشبكات: يعتبر من الأساليب الحديثة في برمجة و تخطيط و متابعة البرامج و الرقابة على الوقت و النفقات المستمرة في تنفيذها و يتكون من أسلوبين، أسلوب تقييم و مراجعة البرامج و طريقة المسار الحرج .