

## محاضرة الرقابة

### 1- مفهوم الرقابة

الرقابة تعتبر من إحدى الوظائف التي يقوم المديرين بممارستها في مختلف المنظمات وفي كل مستويات الإدارية بغرض التثبيت ما إذا تم تنفيذ كل ما كان مخطط له لضمان تحقيق مستوى فعال من الأداء .

ولم يتطرق مصطلح الرقابة إلى تعريف واحد فقط بل تعدد في التعريفات لهذا المصطلح من بينها:

تعريف هنري فايول : الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء-الناس الأفعال.

كما تعرف الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ.

كما يمكن القول: " أن الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها " .

والرقابة أيضا هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات والقواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على إدارته .

ومن خلال تعاريف السابقة يمكن القول أن: الرقابة هو وظيفة أو نشاط إداري منظم الهدف منه قياس الوضع الحالي مقارنة بالمعايير المحددة والموضوعة سابقا (أهداف) لتجنب أو اكتشاف الأخطاء والانحرافات ووضع طرق لتصحيحها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد للمؤسسة وضمان تحقيق أهدافها.

## 2- أهمية الرقابة:

ترتبط الرقابة بالعملية الإدارية لأن الرقابة تؤثر وتتأثر بكل من التنظيم والتوجيه والتخطيط وبالتالي يحدث تفاعل مشترك بينهم، كم أن وظيفة التخطيط هي وظيفة أساسية للقيام بوظيفة الرقابة (أساس تحديد المعايير)، وتبرز أهمية الرقابة في أن عدم اكتشاف خطأ أو انحراف بسيط قد يتحول بعدها إلى وضع خطير، ولذا ففي نظام الرقابة الفعال يستطيع المديرون إيجاد واكتشاف الأخطاء البسيطة في لحظتها مما يساعد في التغلب عليها. وعموما يمكن تحديد أهمية الرقابة:

### - أهمية الرقابة بالنسبة للمؤسسة:

- التأكد من مدى تحقيق الاهداف الخاصة بالخطط.
- التأكد من مطابقة الاداء الفعلي لمسارات الخطط .
- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية غير المرغوب فيها .
- التأكد من مدى مناسبة الموارد البشرية (العاملين) والموارد المادية لمتطلبات الخطط.
- التأكد من الاستخدام الكفاء لكل من الموارد المتاحة بما يتفق مع الخطة
- التأكد من أن الاداء التنفيذي (التنفيذ) يسير وفقا للسياسات والإجراءات .
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ
- تساعد في التخطيط وإعادة التخطيط.

### - أهمية الرقابة بالنسبة للأفراد:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية الرقابة عند تقويم ادائه الفعلي بما يسمح له بالحصول على المقابل العادل .
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة عند تقويم ادائه الفعلي بإتاحته الفرصة له لتجديد مهاراته وتجنب العقاب.
- تمنح الرقابة الفرصة للعامل لتدارك أخطائه والعمل على تصحيحها.

- تضمن الرقابة حفظ الحقوق للأفراد المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بالعدالة او المساواة في حصولهم على الخدمات او المعاملات بالجودة والسعر الملائم .

### 3- خطوات الرقابة

إن نجاح عملية الرقابة تقوم وفق نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات التالية :

#### 3-1- تحديد المعايير الرقابية:

المعايير الرقابية مقاييس يتوافر فيها الاعتدال او المناسبة، ويستند اليها المدير في موازنة النتائج الفعلية بالأهداف لاكتشاف الانحرافات في التنفيذ . وغالبا ما تستخدم الأهداف كمعايير مع تحديد مجال الانحراف او الخطأ المسموح به.

ويمكن تصنيف المعايير الرقابية الى :

أ- معايير (مقاييس) مادية ملموسة:

- مقاييس كمية مثل حجم الانتاج .
- مقاييس مالية مثل الربحية .

ب- معايير نوعية (غير مادية) :

- معدل دوران العمل
- معدل تكرار الشراء

#### 3-2- قياس الأداء الفعلي :

هذه المرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة فمن الصعب قياس الأداء الفعلي بدون أن تتوفر المعايير الملائمة السابق وضعها.

وحتى تتم العملية الرقابية يجب الأخذ في الحسبان إضافة إلى سلامة المعايير الاعتبارات التالية :

أ- مراعاة نطاق الاشراف.

ب- مدى تفهم المراقبين لأهداف المراقبة .

ج- ان يكون هناك حد للخطأ المسموح به .

ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقويم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من اسلوب :

### 3-3- المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له:

يتضمن ثلاث طرق للمقارنة بينهما :

- المقارنة التاريخية : و يكون وفق الاستعانة بالنتائج الماضية للمقارنة وتقييم النتائج الحالية .

- المقارنة النسبية : تكون المقارنة وفقا لما تم تحقيقه للأفراد الاخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم .

- المقارنة الهندسية : يكون وفق استخدام معايير هندسية موضوعية بشكل خاص ، مثل دراسات الوقت والحركة أو مواعيد التسليم .

### 3-4- تحديد الانحرافات :

تعتبر هذه المرحلة كنتيجة للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة تسفر عن النتيجتين التاليتين :

- انحرافات ايجابية: أي أن الانحرافات التي تكون في ظل التجاوزات المسموح بها، وعندئذ لا يكون هناك مبررا للقيام بالمرحلة الثالثة (تصويب الانحرافات).

- انحرافات سلبية: أي انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها، وتكون مبررا لاستكمال المرحلة الثالثة (تصويب الانحرافات) وإعادة العمل لمساره الصحيح .

### 3-5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية (تصويب الانحراف) :

يتم في هذه المرحلة اقتراح الحلول الكفيلة بتصحيح الانحراف، بشرط أن تتلاءم هذه الحلول وظروف وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، ثم يفاضل بينها ويتم اختيار الاجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري ، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل عدم تكرارها في الاجل الطويل و يوضح الشكل الأتي خطوات الرقابة بشكل عام :

### 4- أهداف الرقابة

تسعى الرقابة إلى تنفيذ وتحقيق العديد من الأهداف من أهمها :

- التكيف مع متغيرات البيئة
- تقليل تراك الأخطاء.
- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي.
- تخفيض التكاليف.
- التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم .
- التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر .
- اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها .
- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.

- أنواع الرقابة:

الرقابة من حيث المستويات الإدارية، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:	
الرقابة على مستوى الفرد	ويُمثل المستوى الأول في الرقابة ويُستخدم لتقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم بمقارنة أدائهم مع معايير الأداء الموضوعة.
الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية	ويُمثل المستوى الثاني في الرقابة، ويُستخدم لقياس وتقييم الأداء الفعلي لإدارة أو وحدة أو قسم ككل داخل المنظمة.
الرقابة على مستوى المنظمة ككل.	ويُمثل المستوى الثالث في الرقابة، ويُستخدم لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها.
الرقابة من حيث مصدرها، وتنقسم إلى:	
الرقابة الداخلية	وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والعاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم، وفي معظم الأحيان تكون هناك وحدة إدارية متخصصة في الرقابة الداخلية.
الرقابة الخارجية	وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها جهات رقابية متخصصة مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية.
الرقابة من حيث نوعية الانحراف (أو من حيث أهدافها وموضوعها)، وتنقسم إلى:	
الرقابة الإيجابية	وهي التي تختص بتحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها في المستقبل.
الرقابة السلبية	وهي التي تختص بتحديد الانحرافات السلبية وكشف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.
الرقابة من حيث طريقة تنظيمها، وتنقسم إلى:	
الرقابة المفاجئة	وهي التي تتم بصورة مفاجئة دون إنذار مسبق ودون ترتيبات وتُشبه حملات التفتيش.
الرقابة الدورية	وهي التي تتم بصورة دورية مُنظمة.
الرقابة المستمرة	وهي التي تتم بصورة مستمرة عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للعاملين والعمليات والمخرجات.
الرقابة من حيث الزمن (التوقيت)، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:	
الرقابة الوقائية (السابقة)	يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ويأخذ هذا النوع من الرقابة ضرورة الاستعداد لمواجهة الأخطاء والاستعداد لها قبل حدوثها.
الرقابة المتزامنة (المستمرة)	ويُقصد بهذا النوع مراقبة العمل أولاً بأول، حيث يتم قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعيار، لاكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها، والعمل على تصحيحها.
الرقابة اللاحقة (التصحيحية)	لا تتوقف بمجرد انجاز العمل، حيث يتم مقارنة الانجاز الفعلي العام بالمعايير الموضوعة سلفاً في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات، والإبلاغ عنها بعد فترة من وقوعها لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل.