المحاضرة التاسعه عشر .. (الرقابة) ..

- تعد الرقابة من متممات استكمال وإجادة الأعمال المؤادة .
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤسيه .
- إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى الي يمارسها المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري .
- لاتقتصر الإدارة الرقابية على أداء الموارد البشرية فقط ، بل تمتد إلى الموارد الأخرى (المادية – المعنوية) .
- وظيفة الرقابة وظيفة ضرورية .

❖ مضمون العملية الرقابية : كل مدير أورئيس يتابع أداء مرؤوسيه ، هل قاموا بالإنجاز ؟ وهل كانت الإنجازات متطابقة مع ماكان مخططًا له ؟ .. فإذا كانت هناك انحرافات موجبة أو سالبة ، بمعنى : أن الأنجازات كانت أكبر أو أقل مما هو مخطط له وعلينا في هذه الحالة التعرف على أسباب هذه الإنحرافات ، وإذا كانت إنحرافات سالبة فإن علينا التعرف على معوقاتها وكيفية التغلب عليها .

مفهوم الرقابة :

عرفها فايول على أنها : (التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفقًا للخطط الموضوعة ، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها) .

وهي تختص بجانبين أساسين هما :

- التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة .
- الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة .

وعلى ذلك فإن الرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الإلتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة ، وفقًا لمعايير مناسبة محددة .

كما أن هناك مفهوم شائع في الفكر الإداري العربي ، بعض الممارسات الإدارية العربية أو نستطيع القول بأن أغلبها تقوم على مفاهيم خاطئة , فبعض المديرين يتصور بأن مهمته في الرقابة هو أن يتصيد لأخطاء مرؤسيه .

- سلوكيات العاملين والتعامل مع الموارد المختلفة والإنجازات الي تحققت .. شرطان :
  - الأول : أن تكون مطبقة لماكان مخطط .
  - الثاني : تتم وفق إجراءات نظامية .

ليس هدفنا من الرقابة هو التصيد لعورات الآخرين ..

س : متى يبدأ العمل الرقابي للمدير ..؟!

1)- أن يكون هناك نتائج فعلية .

2)- يكتشف الأخطاء .

3)- يضع بداية معايير مناسبة للرقابة .

- يتطلب أن تكون المعايير موضوعية ، غير مغالي فيها .

❖ تسهل للإدارة مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل إستنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل عادة في نوعين :

- الإنحرافات السلبية : حيث لايلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب .
- الإنحرافات الإيجابية الغير مقبولة : حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها ، وهم أيضا يستحقون العقاب .

- أهمية المعيار : يساعد على القياس ، كما أنه يساعد على إكتشاف أي اختلافات أو أي إنحرافات عن هذا المعيار .
- مفهوم الرقابة وإتقان العمل ، هو مفهوم مجتمعي شامل .
- جانب الإنضباط في الإدارة جانب مهم .

س : هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصرين وإنزال العقوبة بهم ..؟!

جـ : لا .. (الهدف هو أن نتأكد أن إنجازاتنا تتم وفقًا لما هو مخطط ، فإذا تبين أي انحرافات موجبة أو سالبة ، فإننا ننظر إلى أبعادها وكيفية التعامل معها) .

الجهات القائمة بالرقابة :

- الجهات الداخلية " من داخل المنظمة " : حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه ، بصرف النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي (الهيكل التنظيمي).
- الجهات الخارجية " من خارج المنظمة " : هي جهات تأتي لممارسة العملية الرقابية ، وذلك لإعتبارات نظامية أو قانونية ، مثل : ديوان المراقبة – أو هيئة الرقابة على المواصفات – أو الهيئات العالمية .

- الرقابة تتم على مستوى المنظمة كـ كيان إعتباري أو معنوي ، كما تحققت لها بعض الفوائد :

فوائد الرقابة (بالنسبة للمنظمة) :

1)- التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
2)- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
3)- إكتشاف الإنحرافات وتشخيصها وتفسيرها وعلاجها .
4)- التأكد من مدى مناسبة الموارد (كمًا ونوعًا) لمتطلبات الخطط .
5)- التأكد من الإستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتقبة .
6)- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .

- الرقابة توضح للمنظمة هل أستخدمت مواردها المادية والمعنوية والبشرية إستخدامًا كفئًا دون إهدار .
- كلنا نلتزم ويخضع لمجموعة من المعايير والقواعد والتعيينات والإجراءات ، والخروج عليها يعتبر بمثابة التقصير .

س : مالذي يؤكد على هذا الإنضباط ..؟

جـ : النظم الإدارية .

فوائد الرقابة (بالنسبة للأفراد) :

- **ينقسمون إلى قسمين : 1)- مجموعة العاملين . 2)- مجموعة المُتعاملين .**

1)- إطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة .

2)- إطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة .

3)- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة .

- **إذا وجد نظام رقابي جيد وسليم وفعال ، فإن هذا يؤدي إلى اطمئنان العامل الكفء .**
- **في الرقابة نحتاج إلى الجهات الخارجية لتراقب ، لأن العين الداخلية أحيانا تعتاد على الأشياء الخاطئة ولاتكتشفها ، وحينما تأتي عين آخرى خارجية تستطيع أن تكتشف هذه الأخطاء وتتعامل معها .**

- **الرقابة مفيدة للمنظمة والأفراد سواء كانو [عاملين أو متعاملين ، أو عامل كفء وعامل مقصر] ، فجميعهم يشعرون بالعدالة والموضوعية .**
- **من خلال هذه الحلقة المكملة لوظائف الإدارة سنضمن العدالة والموضوعية والمناخ التنظيمي الجيد الذي يحقق أفضل النتائج الي نريد الوصول إليها في المنظمة .**