المحاضرة الثامنة عشر : الرقابة

مقدمة :

- تعد الرقابة من متممات استكمال وإجادة الأعمال الذي تم إنجازه.
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤوسيه.
- إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى الي يمارسها المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري.
- لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط ، بل تمتد إلى الموارد الأخرى (المادية - المعنوية)

مفهوم الرقابة:

عرفها فايول على أنه :(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 فالرقابة هي <<عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة وفقًا لمعايير مناسبة محددة>>.

وهذا يتطلب أن تكون المعايير موضوعية ، غير مغالى فيها. وعلى ضوئها تسهل – للإدارة- مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل -عادة- في نوعين:

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

الجهات القائمة بالرقابة:

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

فوائد الرقابة

بالنسبة للمنظمة:

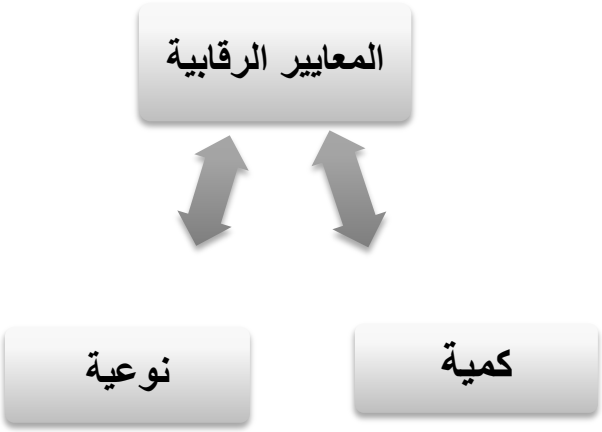
1) التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
2) التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
3) اكتشاف الانحرافات وتشخيصها وتفسيرها وعلاجها.
4) التأكد من مدى مناسبة الموار- كمًا ونوعًا - لمتطلبات الخطط .
5) التأكد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتقبة .
6) التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا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

بالنسبة للأفراد:

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

خطوات الرقابة الإدارية

الخطوة الأولى : وضع المعايير الرقابية



- طاقة الآلات
- رأس المال المستثمر
- وقت العمل
- كفاءة الأنفاق
- استغلال المواد الخام

- فئة الموظفين
- فئة الموردين

الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي

- يتعين عند القياس الفعلي مراعاة:
1. نطاق الإشراف .
2. حدود الخطأ المسموح به .
3. تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة .

- وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في:
1) المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة.
2) المتابعة المباشرة الآلية (من خلال الكاميرات) .
3) المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير .

الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات

- قد تكون الانحرافات ايجابيه وقد تكون سلبيه.
- يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي-:
1) حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسة .
2) توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

الخطوة الرابعة : اقتراح الحلول البديلة

- وهي الحلول الممكنة -شريطه التشخيص السليم للمشكلة وبشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة .
- يتم المفاضلة بينها ، واختيار الإجراءات السريعة ، التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري- .
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل.

الخطوة الخامسة : المتابعة

- اي متابعه تطبيق الإجراءات العلاجية التي اقرتها الإدارة ، لحل مشكلة الأداء المطروحة .
- ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من :
- مدى التزام المرؤوسين بها بالقرارات العلاجية كماً ونوعاً وزمناً.
- مدى مناسبه المقترحات للإمكانيات المتاحة .
- مدى ايجابيه النتائج المحققة عن هذه الاجراءات المستجدة.

خريطة جانت

- ابتكرها هنري جانت في عام 1917
- هي من أحد الأساليب الكمية والبيانية المهمة التي تستخدم في العملية الرقابية.
- من خلال تقسيم المهام إلى :
- الأعمال الواجب أداؤها بحسب طبيعة النشاط المخطط مصحوبة بوقت بداية ونهاية نشاط في شكل مستطيل (الاداء المخطط).
- التسجيل الفعلي بهذه القائمة للأداء المنجز فعلا في شكل مستطيل آخر بلون مختلف ليعكس(الإحراز الفعلي) .
- هكذا يسهل على المراقب متابعة أعمال الأداء كماً ونوعاً والتأكد من أنه يسير وفق الجدول الزمني.

انواع الرقابة:

أولاً / بحسب نوع النظام الذي يطبق به الرقابة:

1) **نظام الرقابة المغلق:** يشير هذا النوع من الرقابة إلى أساليب الرقابة الذاتية التي تتبع في نظم الإنتاج الآلي.
2) **نظام الرقابة المفتوح:** وهي على عكس النظم المغلقة وتعتمد على العنصر البشري بشكل كبير في كل من المراحل الثلاثة اللازمة لأداء العملية الرقابية.

ثانياً /بحسب الهدف من اكتشاف الاخطاء :

1) **الرقابة الإيجابية:(الرقابة الوقائي)**

وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات المفسرة للخطة, أي ممارسة الرقابة على التنفيذ منذ البداية وخلال مراحله الأولى لتوجيه المسئولين عن وجود أي خطأ في أدائهم .

2) **الرقابة السلبية:**

وهذا النوع من الرقابة تستخدمه الادارة أيضا ولكن بعد إنهاء التنفيذ, أي ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ والانتهاء منه.

ثالثاً/ بحسب التوقيت الزمني للرقابة :

1) **الرقابة السابقة للتنفيذ :**

وهذا النوع من الرقابة يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري اكثر من ورودها على العاملين .(عملية متابعة النواحي المالية كالأنفاق على اقتناء الوصول المطلوبة)
<< الرقابة المانعة للأخطاء >>

2) **الرقابة في اثناء التنفيذ:**

وهي التي تتم خلال الأداء أولا بأول طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطة.

3) **الرقابة اللاحقة :**

وهي التي تتم خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوبة من اجل اكتشاف الأخطاء , أي أنها تتم بعد وقوع الخطأ << الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية >>.

رابعاً / بحسب نوع النشاط الذي تمارس من اجله الرقابة :

1) **الرقابة على كفاءه اداء المهام الإدارية :**

هي رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة اداءه على كل ما يقوم به من وضع خطط وسياسات وتنظيم وتوجيه للموارد المتاحة المرتقبة .

2) **الرقابة المحاسبية :**

هي تلك التي تركز على الجوانب المالية أو بكل ملا يتعلق بالإنفاق والتحصيل مثل تحليل (نقطة التعادل)

3) **الرقابة القضائية :**

يستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية .

خصائص الرقابة الفعالة :

1) ان تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مفهومة.
2) أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية.
3) إلمام وإمكانية تطبيقها من قبل المراقب.
4) تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة .
5) أن تكون النظم الرقابية مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية.
6) مراعاة التوازن بين كل من الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة .