

- ❖ المقصود بالرقابة:
  - المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد .كل مشرف أو قائد يتابع بالملاحظة أو المساءلة أو المناقشة لابد من المتابعة للتعرف على:
  - ١. على مدى وجود مشاكل أو معوقات تعيق العمل
  - ٢. الانجازات ومدى مطابقتها للخطط الموضوعية
- ❖ مفهوم الرقابة:
  - التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعية والمبادئ التي يجب الالتزام للكشف عن المعوقات وتصحيحها
- ❖ جوانب الرقابة
  - الجانب الأول: متابعة وتقويم النتائج والانجازات وهل تسير وفق لما هو مخطط له أم لا
  - الجانب الثاني: يركز على مراقبة ومتابعة الأفراد أنفسهم في أدايم أعمالهم
  - الجانب الثالث: يركز على متابعة ومراقبة الانحرافات الحاصلة
- ❖ أنماط الانحرافات:
  - الانحرافات نوعان:
  - الانحرافات السلبية: يستحق مرتكبها عقوبات تتناسب مع عدم التزامهم بالأوامر والتوجيهات (عدم الالتزام بمواصفات السلعة - عدم تحقيق المطلوب)
  - الانحرافات الإيجابية: يستحق مرتكبها عقوبات لتجاوزهم الحدود المسموح بها (كقيام الموظف بإنتاج وحدات إضافية كتحقيق أكثر من المطلوب)
- ❖ توقيت الرقابة
  - تبدأ الرقابة عند اللحظة الأولى من وضع الخطة المعتمدة موضع التنفيذ وفي جميع مراحلها وأثناء العمل (التنفيذ) أولاً بأول وذلك للاطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل.
- ❖ أهمية مداومة المدير على تنفيذ العمل (الرقابة)
  - لاكتشاف أي معوقات أو بوادر لأي انحراف قد تظهر في سير العمل وأثناء التنفيذ لاقتراح التصحيحات المناسبة لهذه الانحرافات (رقابة فورية)
  - بعد التنفيذ لان الرقابة تقييم للعمل المنجز بشكل إجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعية والهدف المراد تحقيقه (رقابة تاخيرية )
- ❖ الرقابة وفوائدها
  - أولاً: فوائد الرقابة للمنظمة
    - اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها
    - التأكد من مدى تحقق الأهداف
    - التأكد من الاستخدام الكفاء لكافة الموارد
    - التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها
    - اكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية
    - التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

ثانيا: فوائد الرقابة للأفراد

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات – حوافز – ترفيات)
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده بما يكفل له تجنب كل صور العقاب
- حفظ حقوق العاملين

#### ❖ خطوات الرقابة

أولاً: وضع المعايير الرقابية

١. كمية (مادية ملموسة): مقاييس كمية / مقاييس مالية
٢. معايير نوعية (غير مادية): فئة الموظفين/ فئة المستهلكين /فئة الموردين

ثانيا: قياس الأداء الفعلي: حيث لا بد من

١. مراعاة نطاق الإشراف:

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه
- مدى تمركز المرؤوسين موضع الرقابة
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة
- مدى فاعلية نظم الاتصال

٢. مدى تفهم المرؤوسين مقدما لأهداف المراقبة

٣. أن يكون هناك حداً للخطأ المسموح به

#### ❖ أسلوب التقويم الفعلي لأداء المرؤوسين

١. المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة
  ٢. المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات
  ٣. المراقبة غير المباشرة:
- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه
  - التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف التي يرفعها رئيسه المباشر

ثالثاً: تصويب الانحرافات: (الايجابية / السلبية)

أهم الاعتبارات الرئيسية للمرحلة:

أ. حصر أسباب الانحرافات من أجل الوصول لسبب الانحراف الرئيسي

ب. توافر الصلاحيات الادارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات

رابعاً: اقتراحات الحلول البديلة

خامساً: المتابعة

التقسيم حسب التوقيت الزمني للرقابة:

١. الرقابة السابقة للتنفيذ:

أي الرقابة المانعة للأخطاء وهذا النوع يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين

٢. الرقابة اللاحقة:

هي الرقابة التي تتم خلال الأداء للمعاملات والتصرفات حيث يتم مقارنة مآتم انجازه بالمعايير المطلوب انجازها لأجل اكتشاف الأخطاء التي تصبح محل التشخيص لمسبباتها وبالتالي إقرار معالجتها

الرقابة حسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة.

١. الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية

٢. الرقابة الحسابية

٣. الرقابة القضائية