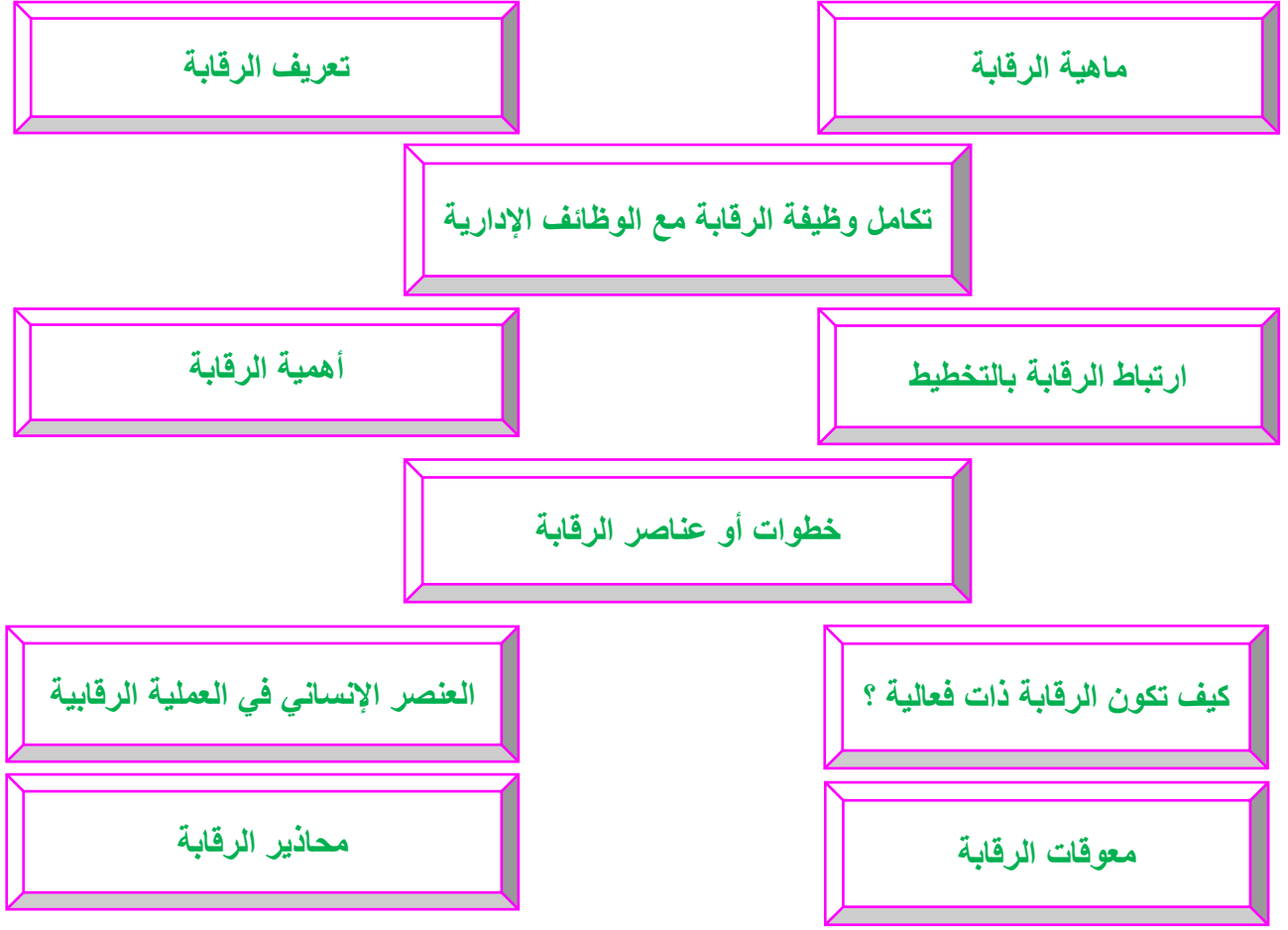


## المحاضرة ١٤ نظم الرقابة والمسائلة على العاملين الرقابة



### ماهية الرقابة

الرقابة هي أحد الوظائف الإدارية، وتمثل النشاط الأخير في الوظائف الإدارية من حيث الأداء، وتتعلق بالتحقق من أن الأداء الفعلي المحقق يتطابق مع الأداء المخطط سلفاً، وكشف الانحرافات إن وجدت سواء موجبة أم سلبية، والعمل على تصحيح هذه الانحرافات. أي التأكد من أن ما تم ويتم مطابق لما أريد إتمامه، أي لما خطط له، وكل تعريفات الرقابة تدور حول هذا المفهوم.

### تعريف الرقابة

ويعرفها هنري فايول أنها تعني: " التأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق الخطط الموضوعة، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة "، وهدفها كما يرى اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها.

### تعريف آخر للرقابة

"هي تلك المهمة من الوظيفة الإدارية والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداءات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط و نظم له في ظل الرؤيا والاستراتيجيات المرسومة مسبقا و اتخاذ الاجراء اللازم في حالة وجود تفاضل واختلاف"

### تكامل وظيفة الرقابة مع الوظائف الإدارية

لا تكتمل وظيفة الرقابة إلا بالتخطيط والتنظيم والتوجيه الجيد، بمعنى أنه لو كانت الرقابة محكمة في ظل تخطيط ضعيف أو تنظيم غير مناسب أو توجيه غير فعال، فإن عملية الرقابة تكون بدون فائدة، وإنما مجرد تحكم لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف، فلا تظهر فاعليتها (فاعلية الرقابة)، إلا إذا تم أداء الوظائف الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه بدرجة عالية من الإحكام والفعالية. فوظيفة الرقابة ترتبط بوظائف

العملية الإدارية الأخرى ارتباطاً تكاملياً من أجل تحقيق أهداف المنشأة، إذ أن التخطيط والتنظيم والتوجيه هي وظائف ترتبط بها الرقابة وتتفاعل معها للوصول إلى أهداف المنشأة .

### ارتباط الرقابة بالتخطيط

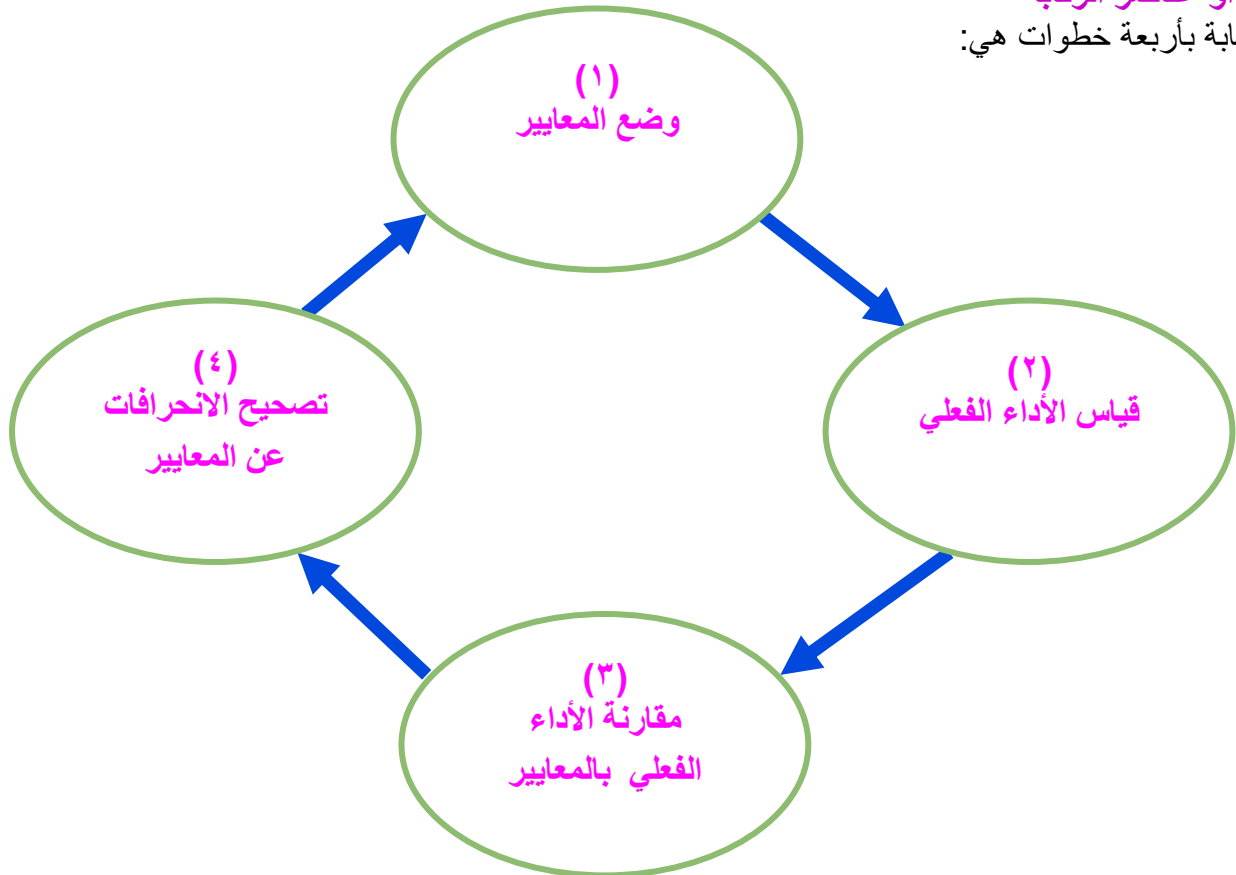
الرقابة تعني التأكد من أن الخطط قد تحققت وفقاً لما سبق تخطيطه، أي أن الرقابة تقوم على الخطط، وجودة التخطيط هي التي تحدد مستوى الرقابة المطلوب، فهناك تناسباً عكسياً بين التخطيط والرقابة. فكلما شعر المدير أن الخطط الموضوعه يغلب عليها التخمين أكثر من الدقة، كلما أهتم أكثر بالرقابة والعكس صحيح.

### أهمية الرقابة

- ❖ التأكد من أن الأهداف قد تحققت. إذ تعتبر الأداة الفعالة للتحقق من الوصول إليها.
- ❖ يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها.
- ❖ التعرف على مدى ملائمة الخطة وأسلوب تنفيذها في تحقيق الأهداف، وعمّا إذا كان هناك أسلوب أفضل لتحقيق الأهداف.
- ❖ تساعد الرقابة في التعرف على نسب الإنجاز الفردي والجماعي .
- ❖ التعرف على مدى تلاؤم الجهود المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعه مسبقاً.
- ❖ معرفة المشكلات والعقبات التي تواجه التنفيذ.
- ❖ الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- ❖ تساعد الرقابة في تصحيح الانحرافات، سواء كانت هذه الانحرافات في الخطط أو التنظيم أو أساليب التوجيه .
- ❖ يوفر الكثير من الأموال للمنشأة. بدون الرقابة يحدث الكثير من الهدر والتخبط .
- ❖ تبين الرقابة إذا كان هناك مبالغة في الخطط أو في تحديد الأهداف، أو سوءاً في البناء التنظيمي أو نقصاً في الكفاءة الإدارية والفنية للأفراد.

### خطوات أو عناصر الرقابة

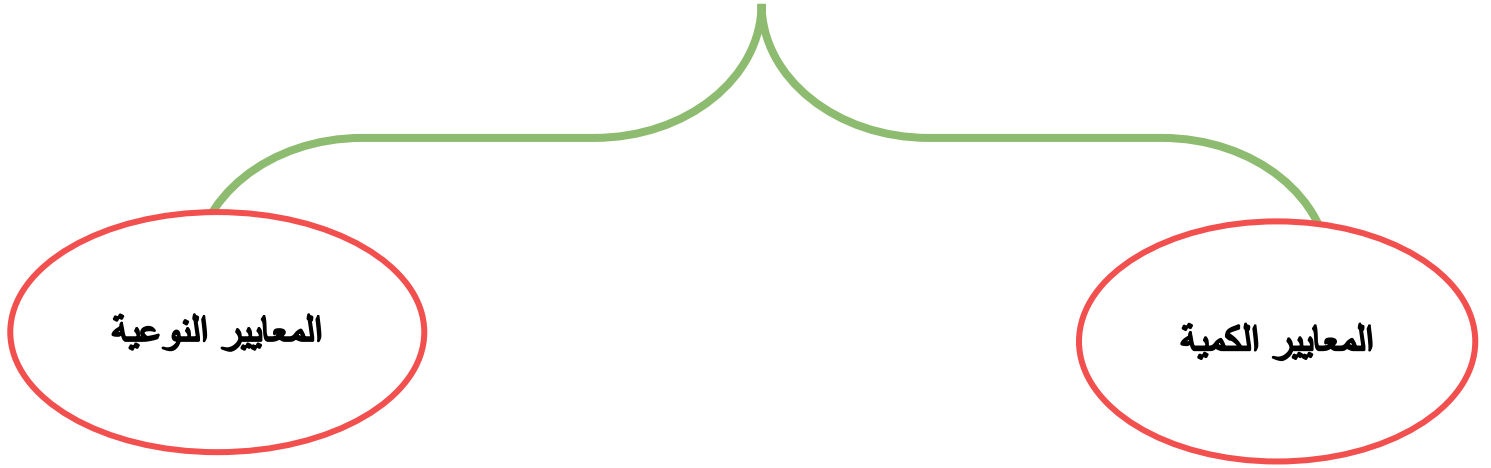
تمر الرقابة بأربعة خطوات هي:



### أولاً: تحديد أو وضع المعايير

المعيار " علامة المصطبة" [ Bench mark ] هو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، وهذه المعايير تنبثق من الأهداف الموضوعه في الخطة، إذ تترجم الأهداف في صورة معايير تستخدم لقياس النتائج الفعلية، فهي وحدات للقياس يتم

استخدامها لقياس نتائج وجهود النشاطات والعمليات التي تتم في المنظمة. فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر. وهناك نوعين من المعايير :



### المعايير الكمية

وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة أو صيغة رقمية، مثل تكلفة وحدة المنتج، أو كمية المنتجات، أو مقدار الربحية، أو زمن إنتاج وحدة المنتج، مثل :

- تحقيق حصة سوقية قدرها ١٥%
- تحقيق زيادة انتاجية العامل قدرها ١٠%
- خفض المردودات قدره ٥%

### المعايير النوعية

هي معايير غير كمية، هناك عديد من الأنشطة التي تؤدي بالمنظمة يصعب فيها تصميم معايير كمية لقياسها مثل:

- مظهر الموظف، التزامه وولائه، درجة رضا العملاء.
- سمعة المنشأة لدى المجتمع المحيط بها بصفة عامة، وأصحاب العلاقة بصفة خاصة.

**ولا شك أن المعايير النوعية تنعكس نتائجها على المعايير الكمية،  
ولذلك لابد من التعرف على المعايير النوعية ومحاولة قياسها.**

### ثانياً : قياس المتحقق من الأداء ( الإنجاز ) أو قياس الأداء الفعلي

فمقياس الأداء الذي تم وضعه في الخطوة الأولى لا قيمة له إلا إذا قورن بالأداء الفعلي، أي المقارنة بين ما خطط له والفعلي، وهو الخطوة التالية، ففي هذه الخطوة يتم معرفة أو قياس نتائج الأداء الفعلي، فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الانحراف إذا وجد. ويمكن قياس الأداء من خلال وسائل مختلفة.

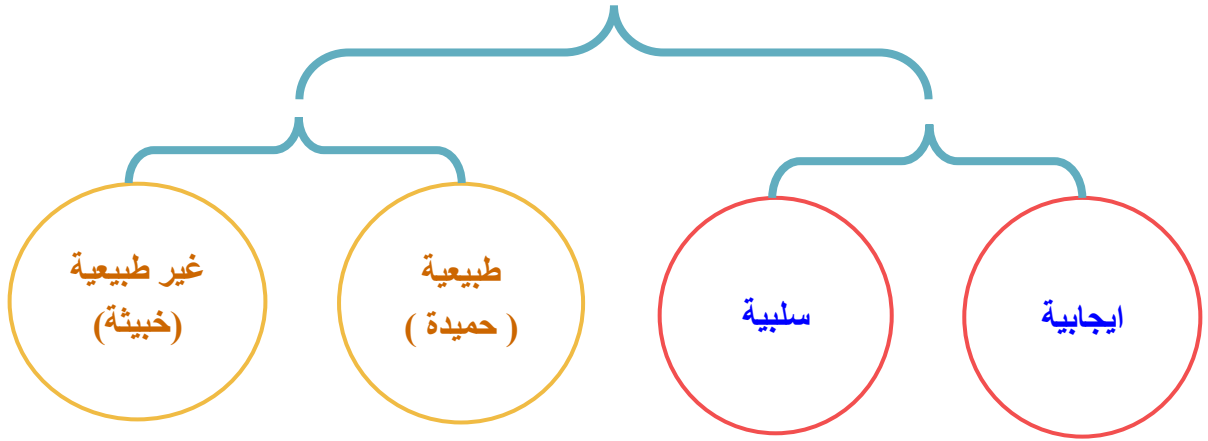
### وسائل قياس الأداء

- ويمكن قياس الأداء من خلال وسائل مختلفة مثل:
- ١- الملاحظة الشخصية
  - ٢- السجلات
  - ٣- التقارير

### ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

أي المقارنة بين نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأداء المخطط، لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير، ويعرف الانحراف أو التباين بأنه حجم الاختلاف أو التباين بين معايير الأداء والنتائج الفعلية، وكلما كانت النتائج قريبة من المعايير كانت المنظمة تسير في الطريق السليم، والانحرافات أنواع.

## أنواع الانحرافات



## الانحرافات الايجابية والسلبية

### الانحراف السالب

فهو الذي يكون في غير صالح المنشأة، كأن يحدث انخفاض في المبيعات أو الإنتاج عما هو مقرر، وزيادة النفقات عما هو مرسوم له.

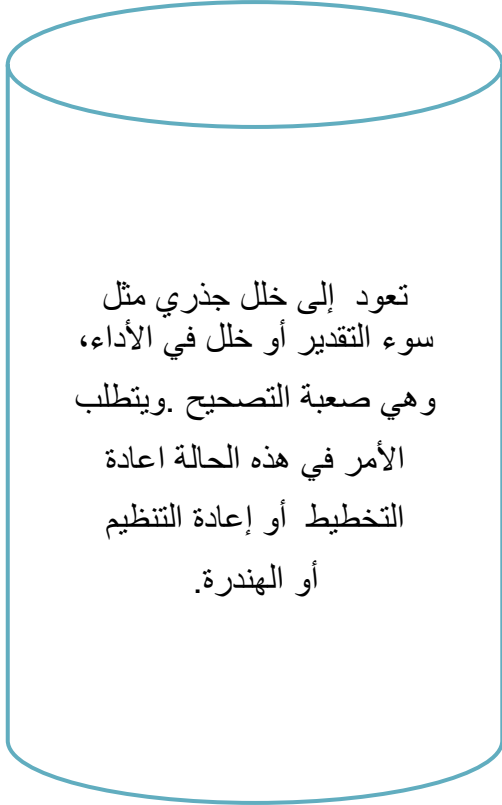
### الانحراف الموجب

هو الذي يكون في صالح المنشأة، كالزيادة في المبيعات أو الإنتاج عن المعايير الموضوعة، أو النقص في المصروفات أو النفقات عن معيار النفقات.

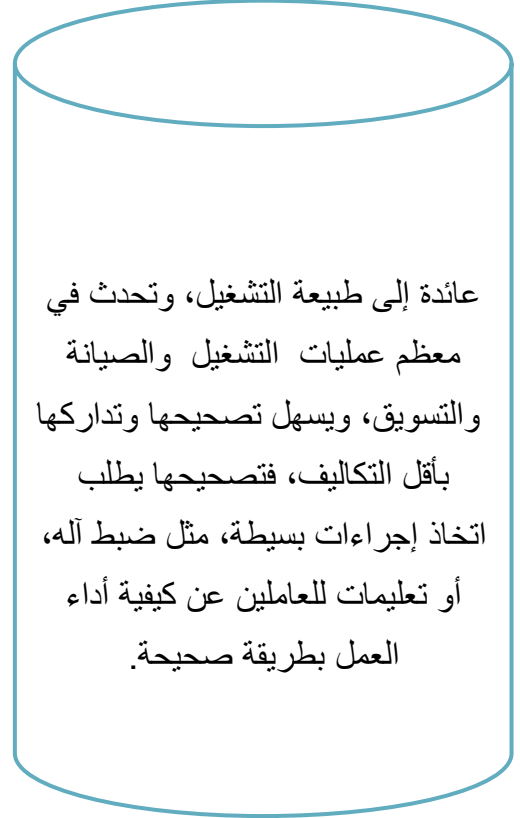
الأفضل للمنشأة أن لا يكون هناك انحرافات وخصوصا السلبية

## الانحرافات الطبيعية وغير الطبيعية

### انحرافات غير طبيعية ( خبيثة )



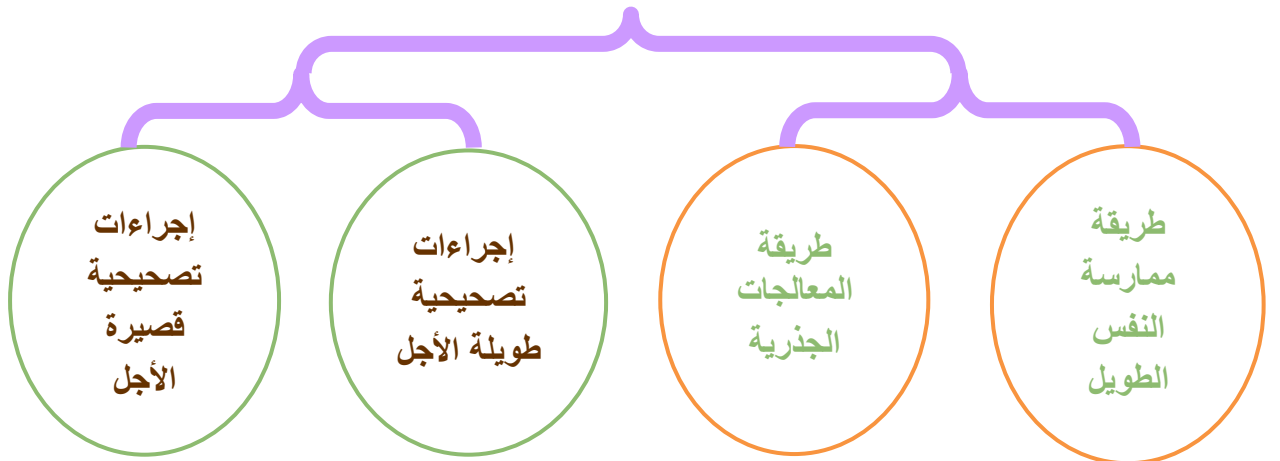
### انحرافات طبيعية ( حميدة )



### رابعاً: تصحيح الانحرافات عن المعايير

بمراقبة الجزئية التي حدثت فيها تلك الانحرافات وذلك بدقة أكثر، ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها، وتصحيح الانحرافات السلبية ومعالجتها، أما الانحرافات الموجبة فينبغي على المدير أن ينميتها بعد أن يتعرف على أسبابها فيدعم تلك الأسباب. أيضاً مراقبة الإيجابي من الأداء يفيد متخذي القرارات في التعرف على واقعية الأهداف والمعايير التي تم وضعها مسبقاً.

### أساليب معالجة الانحرافات



على أن وجود أحد هذين الاتجاهين لا يستثني وجود الآخر تماماً.

## طريقة ممارسة النفس الطويل وطريقة المعالجات الجذرية

### طريقة المعالجات الجذرية

مثل الهندرة أو إعادة الهيكلة للتنظيم الإداري أو إعادة التخطيط ، وذلك لعلاج الانحرافات الصعبة التي تعود إلى خلل جذري مثل سوء التقدير أو خلل في الأداء.

### طريقة ممارسة النفس الطويل

تعمل على المدى البعيد مثل أساليب الجودة الشاملة ودوائر النوعية، والتي تعمل على تصحيح الانحرافات الظاهرة بصورة تدريجية تتابعيه وفي كافة الاتجاهات، ويتم ذلك بتشكيل فرق العمل.

### الهندرة

والتي تعني الإصلاح الجذري للانحرافات وليس ترميم الانحرافات. أي البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم. أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنية الأساسية كما كانت، وإنما هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، بهدف تحسينات جوهرية كبيرة.

### الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية

يعتبر إجراء تصحيح الانحراف هو الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية، فقد يتطلب التصحيح أن نعيد النظر في الخطط الموضوعة أو إعادة الهيكلة للتنظيم الإداري أو الهندرة إلى آخر ما هنالك من أساليب وإجراءات لتصحيح الخلل الذي تم اكتشافه عن طريق الرقابة الفعالة، وهذا يؤكد أهمية التعاون بين المسؤولين عن وظيفة الرقابة والعاملين في الأقسام والوظائف الأخرى، والذين يجب أن يعملوا في بوتقة واحدة لتؤدي وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه على الوجه المطلوب.

### كيف تكون الرقابة ذات فعالية ؟

- 1- أن تكون ذات حدود اقتصادية
- 2- أن تعمل على سرعة التنبيه عن الانحرافات
- 3- المرونة
- 4- تصحيح الانحرافات
- 5- أن تكون مرتبطة بمتخذي القرارات
- 6- الوضوح والفهم من قبل المستفيدين منه.
- 7- تمييز في أساليب الرقابة
- 8- ثنائية الاتجاه

## شروط الرقابة الفعالة

- ▶ يفترض أن تكون الرقابة ذات حدود اقتصادية.
- ▶ يجب أن يرتبط النظام الرقابي بمن لهم صلة باتخاذ القرارات.
- ▶ يفترض أن يكون النظام سريعاً في التنبيه للانحرافات.
- ▶ يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً من قبل المستفيدين منه.
- ▶ المرونة عنصر أساسي في النظم الرقابية الحديثة .
- ▶ يفترض أن تكون عناصر الرقابة مميزة .
- ▶ يجب أن يتضمن إجراء تصحيح الانحرافات.
- ▶ يجب أن يكون الأسلوب الرقابي متيحاً لانتقال المعلومات في اتجاهين.

## أن تكون الرقابة ذات حدود اقتصادية

الهدف من الرقابة زيادة الربح وتقليل التكاليف عن طريق تحقيق الفعالية الإنتاجية. لذا فإن أي مجهود رقابي يجب أن تفوق عوائده التكلفة الناتجة من تنفيذه وإلا ما فائدة الرقابة. ولذلك فإن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات والوفورات التي تتحقق منها.

## ارتباط النظام الرقابي بمن لهم صلة باتخاذ القرارات

يجب أن يرتبط نظام الرقابة بمن لهم صلة باتخاذ القرارات للاستفادة من المعلومات الرقابية المرتدة، حتى يستفاد منها في صنع القرار الأنسب لمعالجة الموقف، أي تكون نظم المعلومات موصولة بمتخذي القرارات.

## السرعة في التنبيه للانحرافات

يجب أن يكون النظام الرقابي سريعاً في الكشف عن أي انحرافات عن مستوى الأداء المطلوب. ونظام الرقابة الفعال يتوقع الانحرافات السلبية قبل أن تحدث، ويحذر بذلك، فتتخذ الإدارة الإجراءات لمنع حدوثه، وهذا ما يسمى بالرقابة السابقة، وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور وقوعها، مما يساعد على سرعة تصحيحها قبل تفاقمها، وتأثيرها سلباً على أداء المنشأة أو الإدارة المعنية.

## وضوح النظام الرقابي

نظراً لأن النظم الرقابية الحديثة تلجأ إلى الأساليب الإحصائية والتكنولوجية التي لا تكون مفهومة بالدرجة الكافية من جانب المديرين الذين يستخدمونها، وبدون هذا الفهم الواجب من جانب المديرين فإن نظام الرقابة لا يمكن أن يؤتي النتائج المرجوة منه بالرغم من ارتفاع تكاليفه، ومن هنا يتوجب على القائم بتطبيق أسلوب رقابي إحصائي أن يلم باستخدامه ودلالات نتائجه، وإلا البحث عن نظام آخر أكثر بساطة ومناسبة للقائمين باستخدامه.

## المرونة

لا بد من توفر المرونة في النظام الرقابي: حتى يمكن التكيف مع المتغيرات المؤثرة على المنظمة، وكلما كان النظام مرناً وقادراً على التكيف مع المتغيرات المؤثرة على ظروف المنظمة كلما أدي إلى فعاليته.

## التمييز في أساليب الرقابة

أن تكون عناصر الرقابة مميزة: تختلف باختلاف المستويات الإدارية، فلا يمكن مراقبة الأفراد الذين يؤدون أعمال روتينية بنفس الأسلوب الذي يراقب به مديري الإدارات.

## انتقال المعلومات في اتجاهين

يجب أن يتيح النظام الرقابي انتقال المعلومات في اتجاهين، بحيث تكون المعلومات المتعلقة بالأداء متاحة للتقييم من كافة الأطراف ذات العلاقة.

## إمكانية تصحيح الانحرافات

فلا يقتصر نظام الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن الخطط الموضوعية، بل يجب أن يتم إجراء التصحيح اللازم، وذلك ببيان مكان حدوث الانحراف، وتحديد من المسئول عن حدوثه، وماذا يمكن عمله لتصحيح مثل هذه الانحرافات ومنع تكرار حدوثها.

## العنصر الإنساني في العملية الرقابية

العنصر الإنساني هو أساس نجاح نظام الرقابة وزيادة فاعليته، ولضمان تجاوب الأفراد مع أنظمة ووسائل الرقابة لابد من التعرف على التأثيرات النفسية للرقابة.

## التأثيرات النفسية للرقابة

منها:

- ✳ يعتبر الموظفون الرقابة نوع من القيود التي يسعون إلى تجنبها بدلاً من التفاعل معها.
- ✳ مقاومة الموظفين للرقابة المباشرة والدقيقة.
- ✳ إساءة بعض المسؤولين عن الرقابة للسلطة والنفوذ الممنوح لهم.
- ✳ تقود الرقابة إلى تقييد السلوك والالتزام بالأوامر واللوائح، مما يقضي على روح المبادرة والإبداع.

## كيف يمكن الحصول على تجاوب العاملين مع الرقابة وعدم اعتراضهم عليها ؟

- ✳ توضيح مفهوم الرقابة للعاملين وأنها تهدف للتطوير وليس للعقاب.
- ✳ شرح وتفهم العاملين بالنظام الرقابي من حيث المعايير والأدوات الرقابية.
- ✳ فتح المجال للمرؤوسين للاستفسار وإبداء الاقتراحات.
- ✳ ربط نظام الرقابة بنظام فعال للحوافز.

## معوقات الرقابة

توجد العديد من الآليات التي تعيق المديرين ولا تجعلهم يفعلون العملية الرقابية بفاعلية منها الآتي :  
استعمال النمط الميكانيكي (الآلي) بدلاً من العضوي (حسب الأعضاء)، أي لا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد .  
يجب أن يشارك الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف الفرعية.

## استعمال النمط الميكانيكي بدلاً من العضوي

أي استعمال النمط الآلي بدلاً من العضوي ( حسب الأعضاء)، أي لا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال، لذلك فإنه لا بد من أخذ الفروق الشخصية في الاعتبار، وبالتالي فلا بد من تعديل بعض المعايير حتى تتلاءم مع القدرات البشرية المتاحة.

## مزايا مشاركة العاملين في وضع الأهداف

- ✳ يساعد في خلق الرقابة الذاتية من قبل الأفراد على أدايمهم.
- ✳ يدفع الأفراد إلى وضع معايير عالية نابعة من احترام الذات والولاء للمنشأة، والحاجة إلى إشباع تحقيق الذات، وبالتالي يحدث تطوير مستمر في المعايير.
- ✳ يصبحوا أكثر التزاماً لتحقيق المعايير، ويصبحون مسئولين عنها.
- ✳ تحقق بذلك روح الفريق في صورة تنافس بين المجموعات على تحقيق المعايير.

## محاذير الرقابة

- ✳ إن الرقابة لها تأثير منطقي وأخرى عاطفي على الأشخاص موضع الرقابة.
- ✳ كثير من الأفراد يفضلون الرقابة الذاتية، مما يحقق لهم إشباعاً ذاتياً.
- ✳ ممارسة العاملون الرقابة الذاتية لأدائهم تجعلهم أكثر قدرة على تحديد أهدافهم ودعمها.
- ✳ أن الأشخاص الذين لا يقومون بالرقابة الذاتية يكونون أقل رضا من الأفراد الذين يمكنهم القيام بالرقابة الذاتية.

## البرهي