

كلية الآداب

المستوى الأول – مبادئ الإدارة

المحاضرة الخامسة عشرة – المباشرة الرابعة

**الرقابة**

# الأهداف التعليمية للفصل

❖ بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، سيكون الطالب قادراً على :

- ✓ التعرف على مفهوم الرقابة
- ✓ الامام بتوقيت ممارسة الرقابة
- ✓ التعرف على فوائد الرقابة
- ✓ الامام بخطوات الرقابة كوظيفة إدارية
- ✓ التعرف والتمييز بين أنواع الرقابة
- ✓ التعرف على خصائص الرقابة الفعالة

# مقدمة

- تعد الرقابة من مميزات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة .
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤوسيه .
- إذا كان **التخطيط** هو الوظيفة الإدارية الأولى التي 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 – والمعنوية ) .

# مفهوم الرقابة

□ عرفها فايول على أنها : « التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفقاً للخطط الموضوعية ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ، وذلك لكشف مواطن الضعف وتصحيحها » .

□ وهي تختص بجانبين أساسيين 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 بالخطوة ، وفقاً لمعايير مناسبة محددة .

# مفهوم الرقابة

- وهذا يتطلب أن تكون المعايير موضوعية ، غير مغالى فيها.
- 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 غير المقبولة** : حيث يتجاوز مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها . وهم أيضاً يستحقون العقاب المناسب ..
- هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصرين ، وإنزال العقوبة بهم ؟

# 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 :

- ✓ التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
- ✓ التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
- ✓ اكتشاف الانحرافات ، وتشخيصها ، وتفسيرها ، وعلاجها .
- ✓ التأكد من مدى مناسبة الموارد - كماً ونوعاً - لمتطلبات الخطط .
- ✓ التأكد من الاستخدام الكفاء لكلٍ من الموارد المتاحة والمرتبقة .
- ✓ التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .

# فوائد الرقابة

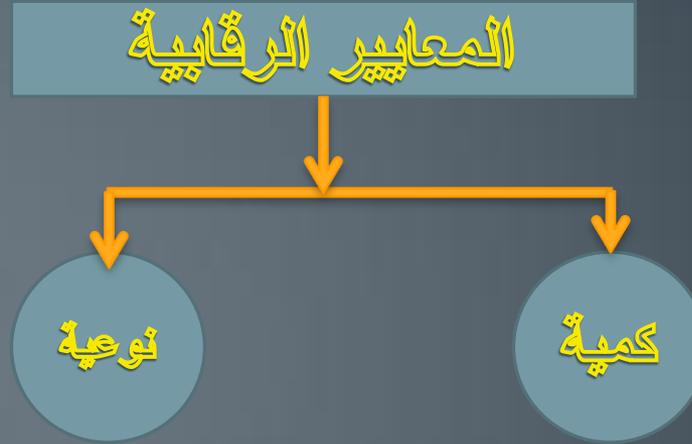
## □ بالنسبة للأفراد :

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة ...
- اطمئنان العامل المقصّر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته ، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة .
- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة .

# خطوات الرقابة الإدارية



# المعايير الرقابية



- فئة الموظفين
- فئة المستهلكين
- فئة الموردين

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

# قياس الأداء الفعلي

□ يتعين عند قياس الأداء الفعلي مراعاة :

○ نطاق الإشراف

○ حدود الخطأ المسموح به

○ تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة

□ وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في :

- المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة
- المتابعة المباشرة الآلية ( من خلال الكاميرات )
- المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير

# تصويب الانحرافات

□ قد تكون الإنحرافات **إيجابية** ، وقد تكون **سلبية** .

□ **يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي :**

- **حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسة**
- **توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات**

# اقتراح الحلول البديلة

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

# المتابعة

□ أي متابعة تطبيق الإجراءات العلاجية التي أقرتها الإدارة  
لحل مشكلة الأداء المطروحة .

□ ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من :

❖ مدى التزام المرووسين بالقرارات العلاجية

❖ مدى مناسبة المقترحات للإمكانيات المتاحة

❖ مدى إيجابية النتائج المحققة من هذه الإجراءات

# أنواع الرقابة

- حسب النظام المطبق : النظام المغلق – النظام المفتوح
- حسب الهدف من اكتشاف الأخطاء : الرقابة الإيجابية – الرقابة السلبية .
- حسب التوقيت الزمني للرقابة : الرقابة السابقة – الرقابة أثناء – الرقابة اللاحقة .
- حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابة من أجله : كفاءة أداء المهام الإدارية – الرقابة المحاسبية – الرقابة القضائية

# خصائص الرقابة الفعالة

- أن تكون المعايير والوسائل مناسبة
- أن تكون الوسائل اقتصادية
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية
- أن تكون النظم الرقابية مرنة وقابلة للتغيير
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية

سعدت بلقائي بكم  
ألقاكم على الخير  
متمنيا لكم التوفيق والسداد