

## الفصل الخامس: وظيفة الرقابة

تعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة و التي ترتبط ارتباطا كبيرا بوظيفة التخطيط في المؤسسة.

### أولاً: مفهوم و أهمية الرقابة

هي أنشطة تنظيمية تهدف إلى جعل أنشطة المؤسسة المختلفة و الخطط و النتائج منسجمة مع التوقعات و المعايير المستهدفة و في حال وجود انحرافات تؤثر الأسباب و تتخذ الإجراءات التصحيحية. و بدون الرقابة لا تستطيع المؤسسة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً. بعبارة أخرى فإن الرقابة تركّز على مقارنة ما هو حاصل فعلاً على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقاً، و هي البوصلة التي تحافظ على مسار المؤسسة و اتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن المستقبلي.

### ثانياً: أهداف الرقابة

- 1- **التكيف مع التغيرات البيئية:** إن المؤسسات اليوم موجودة في بيئة متغيرة و معقدة، لهذا فإن الفاصل الزمني بين وقت تحديد الأهداف و وقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المؤسسة أو بيئتها، و هنا يبرز دور الرقابة لأنها تساعد المسيرين على استباق التغييرات و التعامل و التكيف معها.
- 2- **تقليل تراكم الأخطاء:** إن الأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر في المؤسسة بشكل كبير و لكن تراكم هذه الأخطاء يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول و أي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد.
- 3- **الانسجام مع التعقيد التنظيمي:** عندما تكون المؤسسة بسيطة في هيكلها و عملها فإن نظام الرقابة فيها يكون بسيطاً. أما العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة و يستخدم موارد متنوعة و يغطي مساحة جغرافية واسعة و له منافسون كثيرون، فإنه يحتاج إلى نظام رقابة يستطيع أن يواكب هذا التعقيد.
- 4- **تخفيض التكاليف:** إذا استخدمت الرقابة بشكل فعال فإنها تؤدي إلى تخفيض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج و وضع معايير دقيقة للأداء.

### ثالثاً: مراحل الرقابة

بشكل عام تحتوي الرقابة أربعة مراحل متسلسلة كالتالي:

- 1- **تحديد معايير الرقابة:** إن الخطط المعدة تشتمل على أهداف و لا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام لتحقيقها. هذه المعايير تعد أمراً مهماً للمؤسسة، لذلك فإن الرقابة تركّز عليها و تعتبرها مرحلتها الأولى. و المعيار هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها و اعتبارها حكماً لقبول أو رفض الانجاز. و قد يكون المعيار للمخرجات و يقصد به قياس النتائج في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني. أما معيار المدخلات فيخصص لجهد العمل الداخل في أداء المهام و العمليات.
- 2- **قياس الأداء الفعلي:** الخطوة الثانية هي قياس ما أنجز فعلاً من مهام و أنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المؤسسة بأكملها في مجال مدخلات و المخرجات، و يجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط في الواقع لمقارنته فيما بعد مع ما تم تحديده مسبقاً.
- 3- **مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف:** هنا تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير و أهداف وفق المعادلة:

$$\text{الحاجة للإجراء أو الفعل التصحيحي (الانحراف)} = \text{الأداء المرغوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأضرار الحاصلة. و قد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو انحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب، و هذه حالة جيدة، و لكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة، لذا يجب تحليل الأمر بدقة.

- 4- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل الرقابة، حيث يتوجب تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير. و تشير إلى أن هناك أنشطة و مجالات تولى عناية خاصة و اهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى "الإدارة بالاستثناء"، و هي الممارسة الإدارية التي يتم فيها التركيز على الأنشطة الحرجة أو المواقف ذات المشاكل أو الفرص و التي تتطلب عناية خاصة أثناء الرقابة، و هنا

نشير إلى وجود نوعين من الاستثناء: الأول يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه المواقف (الأقسام) باستمرار و الانتباه للمؤشرات التي تنذر بوجود مشكلة. النوع الثاني هي مواقف الفرص و فيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذلك يجب دراسة الوضع بعناية و معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

#### رابعاً: أنواع الرقابة

يمكن تصنيف أنواع الرقابة إلى أنواع عديدة وفق معايير مختلفة كالتالي:

##### **1- الرقابة حسب المستوى: و هنا نجد:**

أ- **الرقابة الإستراتيجية:** هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه الأعمال البيئية الحرجة و تقييم آثار الأعمال الإستراتيجية، و هي توجد في المستويات الإدارية العليا.

ب- **الرقابة التكتيكية:** هي الرقابة التي تركّز على قياس تطبيق الخطط التكتيكية على مستوى الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

ج- **الرقابة التشغيلية:** هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الحاجة إلى ذلك.

##### **2- الرقابة حسب موعد إجرائها: هنا نجد:**

أ- **الرقابة قبل الإنجاز (القبلية):** تجرى قبل البدء بالتنفيذ و تحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات و الأخطاء قبل وقوعها و ذلك تفادياً لتحمل تكاليف هذه الأخطاء.

ب- **الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:** هي التي تركز على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ (المرحلية). بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفقاً لما ورد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها (تفادي تراكم الانحرافات).

ج- **الرقابة بعد التنفيذ:** يركز هذا النمط على رقابة العمل بعد تنفيذه و انتهائه (التركيز على النتائج و ليس سير التنفيذ). الهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات و لكن بعد حصولها و محاولة تلافي تكرارها مستقبلاً.

الرقابة القبلية = التركيز على المدخلات

الرقابة المتزامنة = التركيز على العمليات مستمرة التنفيذ

الرقابة البعدية = التركيز على المخرجات

##### **3- الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة: نجد هنا:**

أ- **الرقيب الداخلي:** عبارة عن فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة يمارس العملية الرقابية على أنشطة و فعاليات المؤسسة.

ب- **الرقيب الخارجي:** فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون.

##### **4- الرقابة حسب المجال: و نجد هنا:**

أ- **الرقابة على الموارد المادية:** هي التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون أو الجودة...إلخ

ب- **الرقابة على الموارد البشرية:** الرقابة على العاملين في المؤسسة سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور.

ج- **الرقابة على المعلوماتية:** الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات و البيانات في المؤسسة.

د- **الرقابة المالية:** الرقابة على جميع ما يخص الجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الآخرين.