**المحاضرة الخامسة: وظيفة الرقابة**

تعتبر الرقابة الوظيفة الإدارية الأخيرة التي تتوج العمل الإداري للمؤسسة، والذي لا يكتمل إلا بتنصيب نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الأداء.

وتقوم هذه الوظيفة على مقارنة ما يتم تنفيذه بالخطط الموضوعة مسبقا وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وفي حالة وجود انحراف في الأداء الفعلي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

1. **مفهوم الرقابة**

هناك العديد من التعاريف التي قدمت من طرف كتاب وعلماء الإدارة حول موضوع الرقابة الإدارية، نذكر من بينها:

* الرقابة حسب هنري فايول هي التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل."
* هي وظيفة إدارية تركز على متابعة النشاطات من أجل ضمان مطابقتها للخطط المرسومة، وتهدف إلى تصحيح كل الفروق بين الأهداف والنتائج المحققة.
1. **أهمية الرقابة**
* **الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف**: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
* **الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج**: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
* **الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل**: الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا.
* **الرقابة تحقق العدالة**: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون مجهود لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة.
* **الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل**: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.
* **الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات**: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.
* **التنسيق بين المجموعة الواحدة**: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.
1. **مراحل وخطوات الرقابة الإدارية**

رغم اختلاف بعض المفكرين الإداريين حول المراحل التي تمر بها العملية الرقابية، إلا أن معظمهم اتفقوا على أنها تمر بمراحل أساسية تعتمد كل منها على المرحلة التي سبقتها، هذه المراحل متمثلة في:

* **وضع المعايير والمقاييس وتحديد الأهداف**: تعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقا في عملية التخطيط، حيث يحدد المخطط بوضوح المؤشرات والمعايير المحددة التي تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة، وبالتالي فإنه يمكن القول أن مرحلة وضع المعايير الرقابية تشكل جزءا أساسيا من عملية التخطيط، فالمعيار هو المقياس المحدد لقياس الأداء المستقبلي، أو هو الناتج المرغوب تحقيقه، أو الهدف والأداة التخطيطية التي تعبر عن الغاية المطلوب بلوغها.

ولكي تكون المعايير (الأهداف) ذات فعالية أكبر لابد من توفرها على مجموعة من الشروط أو الخصائص الرئيسية المتمثلة في: أن يكون الهدف محدد بدقةSpecific ، وأن يكون قابل للقياسMeasurable ، وأن يكون مقبولAcceptable ، وأن يكون واقعي وغير مستحيلRéalistic ، وأن يكون مرتبط بإطار زمني Time ، والتي هي اختصار لكلمة SMART أي ذكي.

* **قياس الأداء الفعلي**: الخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، فمعيار الأداء الذي تم وضعه في الخطوة الأولى ليس له أي فائدة إذا لم يقارن بالأداء الفعلي، كما تحتاج عملية قياس الأداء الفعلي إلى البراعة والدقة والموضوعية في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول عن عملية الرقابة والتقييم، والتي يمكن له الحصول عليها من خلال التقارير الشفوية والمكتوبة، والسجلات أو الملاحظات أو وسائل معينة.
* **تصحيح الأخطاء والانحرافات**: تنتهي العملية الرقابية بمرحلة تصحيح الانحرافات الناتجة عن وجود فروقات بين الأداء الفعلي أو النتائج المحققة والمعايير الرقابية المسطرة، من خلال الوقوف على أسباب الأخطاء والانحرافات، ومن ثم وضع حلول علاجية وتصحيحية لها، فلا يمكن الحديث عن الرقابة الإدارية بدون تناول هذه المرحلة.
1. **أنواع الرقابة الإدارية**

يمكن التمييز بين العديد من أشكال وأنواع الرقابة الرقابة الإدارية التي يمكن للمؤسسة تبني إحداها أو جميعها، وذلك استنادا إلى طبيعة النشاط المراقب، نذكر من أهمها:

* **الرقابة الوقائية:** ويقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهته وإيقافه أو التخفيف من آثاره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة الجولات الميدانية الدورية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر.
* **الرقابة العلاجية**: وتعرف بالرقابة السلبية والمقصود بها هو الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف ومن ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه واكتشاف أسبابها.
* **الرقابة المفاجئة**: وهذا النوع من الرقابة يستخدم في حالات معينة وفي ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.
* **الرقابة المستمرة**: وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملازمة والتي يقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ، ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية والأسبوعية)
* **الرقابة الدورية**: ويقصد بهذا النوع من الرقابة الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية(أسبوعية، شهرية أورباعية) وأيضا باستخدام الجولات الميدانية الدورية.
* **الرقابة الداخلية**: والمقصود بهذا النوع هو وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المؤسسة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة والأعمال المختلفة وعلى الأفراد والموارد والممتلكات الداخلية، ويمكن أن يتم هذا النوع من الرقابة أيضا بواسطة أحد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط أو مهمة محددة في وقت زمني محدد.
* **الرقابة الخارجية**: وهذا النوع من الرقابة يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية بمهمة الرقابة على نشاطات المؤسسة المعنية أو بعض نشاطاتها كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة ورقابة وزارة الصناعة والتجارة على المنشآت والمؤسسات الخاصة.