1) مفهوم الرقابة: هي عبارة عن مجهود منضم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة و تصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات، و مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقا، و تحديد ما اذا كانت هناك انحرافات من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

عرّفها فايول على أنها التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة، و التعليمات الصادرة، و المبادئ القائمة. هدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف و الأخطاء و منع حدوثها في المستقبل.

نستنتج ما يلي:

- لا يمكن القيام بعملية الرقابة الا اذا كانت هناك خطة و أهداف و معايير معينة موضوعة مسبقا.
- تعمل الرقابة على تشخيص مواطن الانحرافات من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة
- تساهم الرقابة في الاستخدام الأمثل للموارد المادية و المالية و البشرية
- ان عملية الرقابة مستمرة و ديناميكية

2) أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة من خلال النقاط التالية:

- تشّجع الرقابة الادارة على تحقيق الأهداف
- تساهم الرقابة في تغيير و تعديل الخطط و البرامج
- تضمن الرقابة حسن سير العمل
- تحقق الرقابة العدالة بمعرفة المقصرين في العمل
- تعمل الرقابة على تحسين الأداء من خلال تصحيح الانحرافات و منع الأخطاء

3) مراحل الرقابة الادارية

أ) وضع المعايير و المقاييس و تحديد الأهداف: و ذلك باحترام عدد من الأسس نذكر منها:

- تناسب المعيار الموضوع مع مستوى و قدرات الفرد داخل المنظمة
- اختيار عدد مقبول من المعايير (أي لا قليلة غير كافية و لا كثيرة يصعب التفضيل بينها)
- مشاركة الأفراد في وضع المعيار لضمان الالتزام بتنفيذه
- شرح المعايير الموضوعة للأفراد بكل دقة
- شرح الأسباب و المبررات لاعتماد هذه المعايير

يمكن تقسيم المعايير الى شكلين أساسيين:

- المعايير الكمية و هي التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود، الوقت، المسافة، ...

و من أمثلة المعايير الكمية: كمية الانتاج، عدد ساعات العمل، حجم المبيعات، تكلفة الانتاج، تكلفة رأس المال،....

- المعايير النوعية و هي التي تقاس بها الأنشطة غير الملموسة والتي لا يمكن قياسها و من أمثلتها درجة ولاء العاملين للمنظمة، الرضا عن العمل، روح الفريق، التعامل مع الزبائن،....

ب) قياس الأداء الفعلي: و هي الخطوة الثانية التي تهتم بقياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المعياري. تحتاج العملية هنا الى الدقة و الموضوعية. تتضمن هذه المرحلة قياس درجة الانحراف و اتجاهه بين الأداء الفعلي و الأهداف المحددة. فإذا كان الأداء الفعلي أقل من المعايير الموضوعة فهو يدل على وجود انحراف سالب وجب الوقوف عنده لمعالجته. أما اذا كان الأداء الفعلي يفوق المعايير المحددة فهو مؤشر ايجابي، الا انه يستوجب ايضا النظر فيه لتحديد سببه

ت) تصحيح الأخطاء و الانحرافات: و هي اخر مرحلة من عملية الرقابة أين يتم الوقوف على أسباب الأخطاء و الانحرافات لوضع حلول علاجية و تصحيحية لها. يتم التمييز بين نوعين من الانحرافات هما:

- الانحرافات الطبيعية و التي تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية:
  - انحراف بسيط بين الخطة و التنفيذ
  - انحراف خارج عن سيطرة القائمين بالتنفيذ
  - انحراف راجع لظروف طارئة
  - انحراف غير متكرر
- الانحرافات الغير طبيعية و هي التي تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية:
  - انحراف كبير
  - انحراف راجع لقصور في التنفيذ أو التعمد في ارتكاب الأخطاء
  - انحراف راجع لظروف كان يمكن السيطرة عليها
  - انحراف متكرر

4) أنواع الرقابة الإدارية: يمكن التمييز بين العديد من أنواع الرقابة الادارية استنادا الى طبيعة النشاط المراقب:

- الرقابة الوقائية: التي تهتم باكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه أو التخفيف من آثاره. يعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية الدورية و المفاجئة و الحملات التفتيشية، اضافة الى استخدام أسلوب المتابعة للاعمال و الاشراف المستمر. مثال: اكتشاف عيب في المنتوج في موقع التصنيع قبل بلوغه المرحلة النهائية.
- الرقابة العلاجية: و هي الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف ثم القيام بالرقابة لاكتشاف الأسباب. كمثال: اخضاع المنتوج الذي به عيب للفحص المخبري أو الرقابة الاحصائية بهدف اتلافه.
- الرقابة المفاجئة: يستخدم هذا النوع في حالات معينة للتأكد من انضباط الأفراد و سير الأعمال حسب الخطة و ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

- الرقابة المستمرة: تعرف أيضا بالرقابة الدائمة و يقصد بها المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ باستخدام التقارير اليومية و الأسبوعية و كذا بطاقات و سجلات الدوام اليومي، بطاقات الجرد اليومية، ... أو باستخدام المراقبين الميدانين كما هو الحال في ورشات العمل
- الرقابة الداخلية: يقصد بها وجود جهاز داخلي في المؤسسة يهتم بعملية الرقابة الادارية على مختلف الأنشطة و الأعمال و على الأفراد و الموارد و الممتلكات الداخلية.
- الرقابة الخارجية: يقصد بها الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة كما هو الحال في مراقبة ديوان المحاسبة للنشاطات المالية في الدوائر الحكومية و المؤسسات العامة

5) خصائص الرقابة الفعالة:

- الوضوح: أي يجب أن تكون المعلومات و الاتصالات الخاصة بالرقابة واضحة و مفهومة للجميع حتى يسهل تفسيرها و تطبيقها.
- المرونة: أي يجب أن يكون النظام الرقابي للمنظمة مرنا حتى يستطيع مواجهة التغيرات المفاجئة التي قد تحدث.
- السرعَة: أي قدرة النظام الرقابي على توفير البيانات و المعلومات بسرعة، حيث كلما تم اكتشاف الأخطاء و الانحرافات في مراحلها الأولى كلما كان اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة المشكل بشكل أسرع.
- تقليل التكلفة: أي أن تكون تكاليف النظام الرقابي معقولة نسبيا مقارنة بالفوائد الناجمة عليه.