

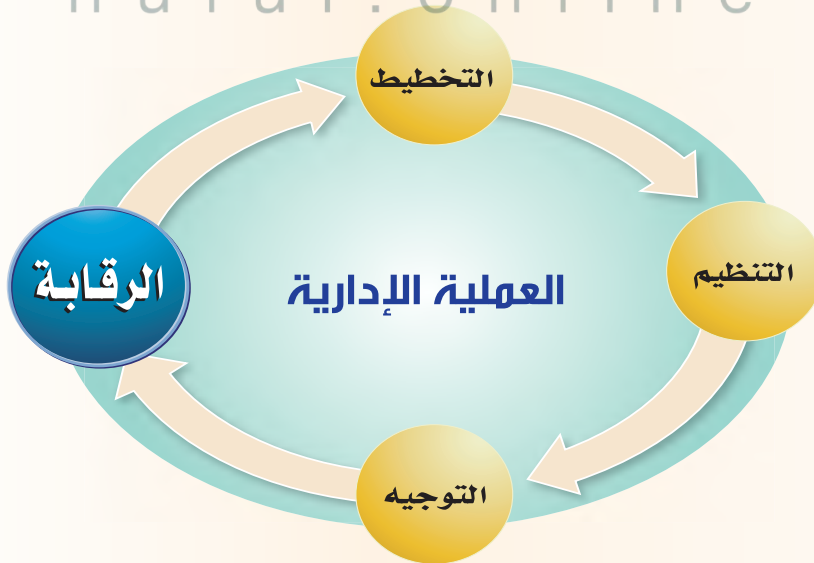
الوحدة الخامسة

الرقابة

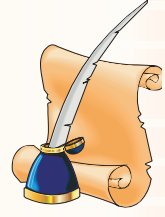
بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على أن:



- ◆ توضح ترابط وظائف الإدارة.
- ◆ تعرف الرقابة.
- ◆ تفرق بين الرقابة والمتابعة.
- ◆ تبرز أهمية الرقابة.
- ◆ توضح المبادئ الأساسية للرقابة.
- ◆ تقارن بين أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء.
- ◆ تشرح خطوات الرقابة.
- ◆ تحدد طرق الرقابة.
- ◆ توضح هدي الإسلام في الرقابة.
- ◆ توضح أهم الأجهزة الرقابية في المملكة.
- ◆ تطبق المعايير والأدوات الرقابية على النشاطات المختلفة.



تبدأ العمليات الإدارية بالتخطيط، ومن ثمّ التنظيم ثم الإشراف الإداري والقيادة ويأتي بعد ذلك الرقابة. وعلى الرغم من مجيء الرقابة في نهاية العمليات الإدارية إلا أنها تُعدُّ عملية مستمرة، فليس من المتوقع أن ينتظر المدير العمليات الإدارية حتى يتم تنفيذها تماماً ثم يقوم بفحصها ومراقبتها.



تمهيد

فالرقابة والتخطيط وجهان لعملة واحدة فلا جدوى من التخطيط إذا لم يتم متابعة تنفيذه. إن الرقابة لا تتم بشكل عشوائي، وإنما بناءً على خطة مرسومة وأهداف محددة مسبقاً. كما أن للرقابة مبادئ وخطوات أساسية يتبعها المدير حتى يستطيع القيام بمهمة الرقابة على الوجه المطلوب. فالمدير يمارس دوره الرقابي بشكل مستمر ومتوازٍ مع عمليات التنفيذ، فهو يتابع الأنشطة التنفيذية ويصحح انحرافاتهما عن المسار المحدد لها أولاً بأول وذلك بناءً على المعايير التي يتم وضعها مسبقاً والتي توصل إلى الأهداف المرسومة للمنشأة.

وهناك علاقة قوية بين وظيفة الرقابة ووظائف الإدارة الأخرى. فالعمليات الرقابية تساعد في فاعلية التخطيط، فعندما يحدث خطأ في تنفيذ الأعمال أو أثناء التنفيذ فإن دور الرقابة هو تزويد الإدارات المعنية بالتخطيط بتلك الأخطاء للاستفادة منها ومحاولة تجنبها عند وضع الخطط المستقبلية. وإذا كان التنظيم يسعى إلى وضع الأمور في الأماكن المناسبة لها فإن النظام الرقابي الجيد يوفر المعلومات الكافية للتنظيم بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها أثناء متابعة التنفيذ. أما علاقة الرقابة بالتوجيه فتظهر من خلال مساعدة المشرفين والمديرين المسؤولين عن العمليات التنفيذية بتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال وفق الخطط المرسومة لهم وليس بناءً على الاجتهادات الشخصية التي قد لا تسهم في تحقيق الأهداف.



لا نتوقع من قائد السفينة أن يترك السفينة تسير دون مراقبة وإلا سيجد أنها وصلت إلى مكان مختلف عن المكان الذي انطلقت في بداية مسيرتها للوصول إليه بل إنه قد يضيع ويجد نفسه في وسط البحار لا يدري ماذا سيكون مصيره. ومن ثمّ فإن عليه مراقبة السفينة والتأكد أنها تسير في طريقها الصحيح وللهدف المحدد على أن يقوم بتعديل أي انحراف يحدث عن الهدف المطلوب حتى يتمكن من الوصول بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة. وهكذا عمل المدير في إدارة منشأته.

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة رقابة

البحث

واكتبه هنا:

القيام بالمراقبة على عمل

.....

.....

.....

تعريف الرقابة

تعددت تعريفات علماء الإدارة للرقابة وإليك بعضاً منها:

□ «التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة وفقاً للخطط المحددة سلفاً».

□ «مراجعة الإنجازات وفقاً للخطط الموضوعة».

- ❑ «قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي».
- ❑ «الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو المخطط».
- ❑ «الوسيلة التي تسمح للإداري بالتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط».
- ❑ «متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة».
- ❑ «المهارات الإدارية اللازمة لقياس وتصحيح الأعمال التي يتم تنفيذها؛ للتأكد أن الأهداف يتم الوصول إليها بشكل اقتصادي وفعال».

نشاط:



1. استخلص مع زملائك - بعد قراءة التعريفات السابقة للرقابة - أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات.
2. صغ (بأسلوبك) تعريفاً للرقابة يحوي العناصر التي تم استخلاصها، ثم ناقشه مع زملائك.

- 1- قياس - معايير - متابعة - تصحيح - مقارنة - تقويم
- 2- مراقبة أداء الأفراد وتقييم أعمالهم.

الرقابة والمتابعة



يتضح لنا من تعريفات الرقابة أن هناك من عرف الرقابة على أنها المتابعة أي متابعة عمليات تنفيذ الأنشطة والعمليات المختلفة في المنظمة. ولبيان الفرق بينهما فإن عملية المتابعة جزء مهم من وظيفة الرقابة ومهمة أساسية من مهام الرقابة إلا أنها تمثل أحد خطوات الرقابة (وهي قياس الأداء) حيث يسبقها خطوة من خطوات العمل الرقابي في الإدارة وهي عملية تحديد المعايير الرقابية، كما سيأتي بيانه عندما نتحدث عن خطوات الرقابة لاحقاً في هذه الوحدة بإذن الله تعالى.

أهمية الرقابة



لقد مر بنا سابقاً أن العمل الإداري يبدأ بوضع الأهداف ومن ثم الخطط اللازمة لتنفيذها. وبعد أن يتم وضع الأهداف والخطط يبدأ العاملون بتنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ومن المفترض أن يتبع الجميع الخطط المرسومة لهم، إلا أن بعض الأعمال المراد تنفيذها تخضع في كثير من الأحيان إلى اجتهادات العاملين وطريقة فهمهم للعمل المطلوب منهم، ومع مرور الأيام فإن هذه الاجتهادات تؤدي إلى الانحراف عن الخطة المرسومة لهم، ومن ثم لا يستطيعون الوصول إلى الهدف المحدد لهم. ومن هنا تأتي أهمية الرقابة للتأكد من أن ما يتم القيام به لا يحيد عما هو مطلوب تنفيذه وتصحيح الانحرافات في حال وقوعها.

ولاشك أنه إذا تحقق ذلك فإن العائد سيكون كبيراً جداً حيث سيتوفر للإدارة الكثير من الوقت والمال والجهود التي قد تهدر في إنجاز أعمال ليست هي المطلوبة، ومن هنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من وقوع الأخطاء التي يمكن أن تكون عواقبها وخيمة وخسائرها كبيرة على المنظمة. ويؤكد هذا الدور

المفهوم السابق الذي أشرنا إليه، وهو أن العمل الرقابي يأتي قبل تنفيذ الأعمال وبعدها وليس بعد تنفيذ الأعمال والانتهاء منها.

وتزداد أهمية الرقابة في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها المستويات الإدارية، وتطول المسافات بين المخططين والمنفذين مما يزيد احتمال انحراف الأعمال التي يتم تنفيذها عن المسارات المحددة لها سلفاً، واتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والأهداف المخططة. وهنا تبرز الحاجة للمعايير الرقابية الدقيقة التي تعكس بوضوح تام الأنشطة التي يجب قياسها، وتساعد العاملين على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات وإعادتها إلى مسارها الذي ينتهي بها إلى تحقيق أهدافها المحددة. وإذا كانت الرقابة الإدارية تحقق للمنشأة هذه الحماية وتضع لها هذا الحصن الحصين الذي يمنع انهيار العمليات الإدارية الأخرى، فإنها تستمد أهميتها من أهمية الدور الأساسي الذي تؤديه بين وظائف الإدارة الأخرى.

مبادئ الرقابة

ذكرنا في بداية هذا الفصل علاقة وظيفة الرقابة مع وظائف الإدارة الأخرى وأن كل منهم يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن ثم فإن هناك مبادئ عامة تحكم جميع الوظائف الإدارية وهي تلك المبادئ العامة التي سبق مناقشتها في هذه الوحدة إلا أن هناك مبادئ تحكم وظيفة الرقابة وتساعد الإدارة في التأكد من قدرة النظام الرقابي على أداء وظيفته على الوجه الأكمل. وفيما يأتي: عدداً من المبادئ الأساسية لوظيفة الرقابة التي لا بد من معرفتها وهي:

١. توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط

يجب أن يأخذ النظام الرقابي طبيعة نشاط المنظمة في الاعتبار، فالمنظمات الكبيرة الحجم والمتعددة المستويات الإدارية تتطلب نظاماً رقابياً مختلفاً عن المنظمات الصغيرة، فعلى الرغم من أن أساليب الرقابة واحدة فإن المنظمة الكبيرة تحتاج إلى نظام رقابي أكثر دقة وكفاءة لعكس النشاطات المختلفة، ففي المنظمات الكبيرة هناك عدد كبير من الوظائف والمستويات الإدارية، وبالتالي فإن النظام الرقابي في تلك المنظمات لا بد أن يوضح دور كل مستوى إداري في تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف، حتى تتمكن الإدارة من متابعته وتصحيح انحرافاته عن المسار المحدد له.

٢. تصحيح الانحراف

لا بد أن ندرك وبشكل واضح أن هدف الرقابة الأساسي ليس تصيد الأخطاء أو التعرف على المخطئ لمجازاته أو معاقبته، وإنما هو تصحيح الانحرافات التي تصاحب عمليات الأداء وتتسبب في انحراف العمل عن مساره السليم. ومن ثم فإن أحد المبادئ الأساسية في وظيفة الرقابة والمهمة الأساسية لها هي ليس كشف الانحرافات، بل التعرف على أسبابها والسرعة في تصحيحها وإعادة العمل إلى مساره الصحيح مع إمكانية تلافي حدوثها مستقبلاً. وسيأتي لاحقاً الحديث بشيء من التفصيل عن هذا المبدأ عندما نتحدث عن خطوات الرقابة.

٣. السرعة

قد يكون الوضع المثالي هو اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ولكن في الواقع العملي قد يصعب ذلك في أغلب الأحيان؛ لأن كثيراً من الأخطاء تصاحب العمل، ومن ثمَّ فإنَّ أحد المبادئ الأساسية التي تبين فعالية النظام الرقابي تتمثل في سرعة النظام في كشف الأخطاء وعلاجها. ومع دخول الأجهزة الإلكترونية في كثير من الأعمال فقد ساعد ذلك في سرعة نقل المعلومات التي بدورها تساعد النظام الرقابي في سرعة تصحيح تلك الأعمال عند انحرافها عن مسارها الصحيح، ومن هنا فإنَّ السرعة في كشف الأخطاء مبدأ أساسي يتحقق من خلاله الهدف الأساسي للعمل الرقابي وهو تصحيح الانحرافات عن الأهداف المحددة.

٤. الوضوح

إن تحقيق أهداف الرقابة تأتي من خلال اتباع جميع الإدارات، وعلى كافة المستويات الإدارية التعليمات التي تساعدهم في الوصول إلى أهدافهم الجزئية أو الفرعية التي بدورها توصل المنظمة إلى أهدافها العامة ومن ثمَّ فإنَّ وضوح الإجراءات والأنظمة الواجب اتباعها لتنفيذ الأعمال المختلفة داخل المنظمة يُعدُّ مبدأً أساسياً في العمل الرقابي، كما أنه سيكون له أثر كبير في فاعلية النظام الرقابي في تحقيق أهدافه. فإذا كان هناك بعض النظم أو الأساليب الإدارية المعقدة فإنه لا بد من شرحها وتدريب العاملين عليها قبل البدء في عمليات التنفيذ حتى يتمكن العاملون من أداء أعمالهم بشكل فعال مع ضمان أقل عدد ممكن من الأخطاء، ومن ثمَّ فإنَّ تحقيق هذا المبدأ يساعد الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة بشكل أكثر فعالية.

أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء

١. الرقابة الأولية

وهي الرقابة المبنية على التوقع والتنبؤ بالأخطاء أو الانحرافات التي يمكن أن تحدث قبل وقوعها، وتتم هذه الرقابة قبل البدء بتنفيذ الأعمال، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعمليات التخطيط والتنظيم.

٢. الرقابة التطويرية

وهي الرقابة التي تتم وقت التنفيذ، وتهدف إلى التطوير المستمر من خلال الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعملية الإشراف الإداري والقيادة.

٣. الرقابة اللاحقة

تهدف الرقابة اللاحقة إلى تصحيح الانحرافات التي تحدث في النتائج النهائية، وتعتمد الرقابة اللاحقة على المعلومات التي يتم جمعها عن الأداء الفعلي.

يتم تنفيذ وظيفة الرقابة من خلال مجموعة من الخطوات نجملها في ثلاث خطوات أساسية هي:

- ✓ تحديد المعايير الرقابية.
- ✓ قياس الأداء.
- ✓ تصحيح الانحراف.

وسيتم مناقشة كل خطوة من هذه الخطوات بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

١. تحديد المعايير الرقابية

يتطلب تحديد المعايير الرقابية وجود أهداف واضحة، فالأهداف هي النهاية التي تتطلع الإدارة لتحقيقها وهي ما تم نقاشه سابقاً في موضوع التخطيط. وبعد أن عرفنا وحددنا الهدف الذي نرغب في الوصول إليه يأتي السؤال عن كيف نستطيع أن نتأكد من أننا نسير بشكل صحيح باتجاه الهدف؟ ومن هنا فإنه لا بد أن يكون لدينا أدوات لقياس هذا الانحراف ومقدار الفجوة التي بين الأداء الفعلي

يمكن تعريف المعايير الرقابية بأنها وحدات أو أدوات القياس التي يتم تقييم الأداء بناءً عليها

والأهداف المحددة مسبقاً. ويمكن أن تأخذ المعايير الرقابية أشكال مختلفة منها ما هو كمي ونوعي ومالي وغيرها. ويلاحظ عموماً أن وضع ومتابعة المعايير الكمية أسهل من المعايير النوعية كما سيتضح ذلك معنا لاحقاً عند الحديث عن الأدوات الرقابية وتطبيقاتها.

مثال:



تخيل أن قائد سفينة في البحر حدد هدفه، وهو الوصول إلى مدينة الدمام مثلاً، ولكن ليس لديه معلومات عن الطريق وعن المؤشرات التي يعرف بها الطريق، مثل البوصلة والخرائط وغيرها والتي بناءً عليها يستطيع أن يصحح مسار السفينة لو اتجهت يميناً أو شمالاً عن المسار المؤدي إلى الهدف وهو مدينة الدمام، ومن ثم فإنه في ظل عدم توفر الأدوات اللازمة للقياس وعدم وجود محددات للطريق الذي يسير عليه ومقدار الانحراف المسموح به أو الطرق التي يجب اتباعها، فهل نتوقع أن يصل إلى الدمام دون أن يضيع وقتاً وجهداً كبيرين؟

عناصر المعايير الرقابية

لكي يكون المعيار أكثر دقة فلا بد أن يشتمل على العناصر الأساسية الآتية:

الزمن: تحديد فترة زمنية يتم القياس بناءً عليها.



الكفاءة: تحديد جودة المنتج المراد قياسه.



الكمية: تحديد عدد أو نسبة الأداء المطلوب.



المالية: تحديد التكاليف أو الإيرادات المتوقعة من الأداء.



مثال:

إذا قلنا إن المطلوب من عامل مصنع الأثاث بالرياض هو «إنتاج خمس طاولات فئة (أ) حسب المواصفات المحددة لهذه الفئة خلال الأسبوع وبتكلفة إجمالية لا تزيد عن خمس مئة ريال».

يتضح من خلال المثال السابق العناصر الأساسية للمعايير الرقابية الجيدة كما يأتي:

الزمن: أسبوع. الكفاءة: منتج فئة (أ).

الكمية: خمس طاولات. المالية: خمس مئة ريال.

٢. قياس الأداء

لقد تم في الخطوة الأولى من خطوات الرقابة معرفة أداة القياس وهي المعايير الرقابية وبعد الانتهاء من وضع المعايير الرقابية فإننا نصل إلى الخطوة الثانية وهي قياس الأداء والتحقق ما إذا كانت الأعمال التي تم إنجازها متفقة مع المعايير والأهداف الموضوعية مسبقاً أم لا.

يقصد بـ (قياس الأداء) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية التي تم تحديدها مسبقاً وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الأداء.

أهمية قياس الأداء

تعدُّ عملية القياس مهمة جداً لأنه إذا لم يتم مقارنة ما هو موجود (الأداء الفعلي) مع ما يجب أن يكون عليه (الأهداف) فإنه لا يمكن القيام بعملية الرقابة. ومن ثمَّ يصعب على الإدارة تحديد الانحرافات

التي تحدث أثناء العمل بالشكل المناسب مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها. وتتطلب عملية القياس من المديرين أو المشرفين نوعاً من الموضوعية في عملية القياس، وذلك لتحديد مدى الانحراف عن المعيار أو ما يمكن أن نسميه انحرافاً وما يمكن تجاوزه بناءً على الحد المسموح بها عند وضع المعيار.

مثال:

يقوم أحد العمال في مصنع الحديد بدهان ألواح من الصاج المقطع ضمن قياس محدد مسبقاً (معيار) ويقوم العامل بقياس أبعاد هذه الألواح قبل دهانها؛ ليتأكد من أن أبعادها تقع ضمن نسب التفاوت المسموح بها. أي أن الزيادة أو النقص الموجود لا يتعدى الانحراف المحدد ضمن المعيار المسموح به. ومن ثمَّ إذا وجد أنها

ضمن الأبعاد المثالية قام بدهنها أما إذا لم تكن كذلك فإنه يقوم باستبعادها وإشعار الإدارة فوراً بذلك الخطى
تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازم بعد معرفة أسباب الانحراف ومعالجتها.

٣- تصحيح الانحراف

بعد أن تتم عملية قياس الأداء نأتي إلى الخطوة الأخيرة من خطوات الرقابة وهي تصحيح الانحراف، ويعد تصحيح الانحراف المطلب الأساسي من عملية الرقابة فليس المقصود من الرقابة هو فقط اكتشاف الأخطاء، بل المقصود هو تصحيح الانحراف والمساعدة في تحقيق الأهداف.

يتم تصحيح الانحراف من خلال مقارنة النتائج التي تم قياسها مع المعايير الرقابية ومن ثم اتخاذ الأجراء التصحيحية المناسب. والنظام الرقابي الفعال هو الذي يمكن من اكتشاف هذه الانحرافات بشكل سريع دون ضياع وقت طويل في حساب الانحرافات وتحديدتها.

أعراض وأسباب الانحرافات

حتى يتم اتخاذ القرار التصحيحية السليم فإنه لا بد من التفرقة بين الأعراض والأسباب الحقيقية لهذه الانحرافات، ومن ثم فإنه يمكن تعريف الأعراض على أنها المظاهر الخارجية التي تبدو على السطح بشكل يمكن ملاحظته بشكل سريع، ولكنها ليست هي المشكلة التي يراد علاجها. أما الأسباب فيمكن تحديدها من مبدأ أن لكل مشكلة أسباباً حقيقية وراءها والتي عندما يتم معالجتها فإن الأعراض ستختفي كما أن المشكلة تنتهي، ومن ثم فإذا كانت الأسباب هي العامل الرئيس خلف المشكلة فإن المدير أو المشرف من التعرف على هذه الأسباب لعلاجها.

مثال:

عند مراجعة المبيعات الفعلية مع المبيعات المستهدفة في أحد المنظمات التجارية وجد أن هناك انخفاضاً في المبيعات السنوية في المنطقة الوسطى. وقام المدير مع المشرفين في البحث عن أسباب هذه المشكلة لعلاجها واتخاذ القرار الصحيح فيها.

وقد بدأ المدير مع مساعديه ببحث احتمالات الأسباب الآتية:

التخطيط:

فقد يكون السبب مثلاً في التخطيط أو في عدم وجود أهداف محددة بشكل واضح في تلك المنطقة، أو عدم وجود خطة مناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

التنظيم:

عدم تنظيم رجال المبيعات وتوزيعهم في تلك المنطقة بشكل مناسب يساعد على تحقيق الأهداف المحددة لهم. الأمر الذي أدى إلى انخفاض مبيعاتهم.

التوجيه :

عدم وجود عدد كاف من المشرفين لمتابعة سير العمل في تلك المنطقة أو نقص كفاءة المشرفين الإدارية والإشرافية؛ مما أدى إلى ضياع جهود رجال المبيعات وانخفاض مبيعاتهم السنوية. وبعد بحث كل هذه الأسباب المحتملة وجد أن السبب الرئيس يتمثل في عملية التوجيه أو الإشراف ومن ثمّ تمت معالجتها وتصحيح أداء العاملين من رجال البيع في تلك المنطقة.

خطوات العلاج وتصحيح الانحراف

هناك خطوات أساسية تتخذها الإدارة بعد تحديد الأسباب الحقيقية وراء المشكلة في انحراف الأداء الفعلي عن المعيار المحدد وتتمثل هذه الخطوات فيما يأتي:

١- تحديد البدائل

تستطيع الإدارة من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة لديها حول المشكلة محل الدراسة أن تضع أكثر من حل وهي ما نسميه بالبدائل. ونظراً لأن تحديد البدائل تحتاج إلى نوع من التفكير المنظم فإن الإدارة تلجأ في هذه المرحلة إلى مشاركة العاملين في إيجاد ومناقشة هذه البدائل.

٢- تقييم البدائل

بعد أن تحدد الإدارة مجموعة من البدائل المناسبة لتصحيح الانحراف تقوم بتقييم هذه البدائل بناءً على

تكلفتها سواء المادية أو البشرية ومدى قدرة كل بديل على تصحيح الانحراف بشكل أسرع. وأخيراً دراسة الآثار المترتبة على تطبيق كل بديل.

٣- اختيار البديل المناسب

بناءً على التقييم السابق للبدائل المتاحة فإنه يتم ترتيبها حسب نتائج التقييم، ومن ثمّ اختيار البديل الأفضل من بينها.

٤- التطبيق أو التنفيذ

تأتي المرحلة الأخيرة من مراحل تصحيح الانحراف والتي تتمثل في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ البديل المناسب.

ويوضح الشكل المجاور النظام الرقابي في المنظمة:



الشكل رقم ١/٥

طرق الرقابة

انطلاقاً من الهدف الأساسي للرقابة وهو التأكد من أن النتائج تسير وفق معايير محددة مسبقاً، فإن هناك طرقاً تساعد الإدارة على متابعة العمل الرقابي وتصحيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث أثناء وبعد الانتهاء من الأعمال التي يتم تنفيذها. وتعتمد هذه الطرق على جمع المعلومات عن الأداء الفعلي وقياسه ومقارنته بالمعايير الرقابية. ومن أهم هذه الطرق ما يأتي:

١. الملاحظة المباشرة

والتي من خلالها يقوم المدير أو المشرف بالإطلاع بنفسه على سير العمال ومشاهدة أداء العاملين وغيرهم وتسجيل ملاحظاته بناءً على المعايير المحددة لكل نشاط. وعلى الرغم من المميزات العديدة لهذه الطريقة إلا أن فيها عدداً من العيوب.

من مميزات الملاحظة المباشرة:	من عيوب الملاحظة المباشرة:
<ul style="list-style-type: none"> الإطلاع على تفاصيل العمل وتحديد نقاط القصور والخلل بشكل دقيق. الحصول على معلومات دقيقة ومحدودة. إمكانية اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية ومباشرة. نقل الخبرة بشكل مباشر من المشرف أو المدير إلى العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> ضياع قدر كبير من وقت المدير أو المشرف في ملاحظة ومتابعة أداء العمل. يتولد لدى العاملين في كثير من الأحيان نوع من عدم الثقة نتيجة الملاحظة المباشرة. ضرورة وجود المشرف في أوقات محددة لمباشرة وملاحظة أداء العمل.

٢. التقارير

تعدُّ التقارير الأكثر شيوعاً واستخداماً في العملية الرقابية، إضافة إلى أنها تقضي على عدد كبير من مشاكل وعيوب الملاحظة المباشرة وتأخذ التقارير عدة أشكال من أهمها:

□ تقارير كمية:

وهي التقارير التي يتم فيها عرض الأداء الفعلي مقارنةً بالمعايير الرقابية وبالنتائج المتوقعة من خلال الأرقام والجداول ليسهل على الإدارة متابعة النتائج والتحقق من عدم وجود أي انحراف عن الخطة.

□ التقارير الإنشائية:

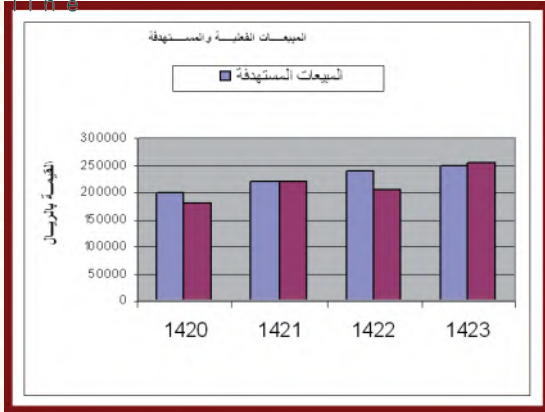
وهي التي يتم عرض نتائج الأداء فيها من خلال الكتابة الإنشائية. وعند كتابة التقارير بهذا الشكل فإنه يجب أن يراعى في كتابتها الترتيب والتسلسل الجيد لعرض الموضوع وبيان انحرافات الأداء عن المعايير المحددة مع تجنب الإطالة والسرد والتكرار.

جدول المبيعات الفعلية والمستهدفة من ساعة معينة.

السنة	المبيعات الفعلية	المبيعات المستهدفة
١٤٢٠	١٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
١٤٢١	٢٣٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠
١٤٢٢	٢٠٥٠٠٠	٢٤٠٠٠٠
١٤٢٣	٢٥٥٠٠٠	٢٥٠٠٠٠
الإجمالي	٨٦٠٠٠٠	٩١٠٠٠٠

الشكل رقم ٢/٥ مثال على التقارير الكمية

□ الرسوم البيانية:



الشكل رقم ٣/٥ مثال للرسوم البيانية

والتي يتم من خلالها عرض النتائج على شكل رسومات أو أشكال بيانية وتساعد الرسوم البيانية المطلع على نتائج الأداء السرعة في ملاحظة الانحراف ومقارنة النتائج مع بعضها البعض ومن الأمثلة على ذلك تحليل نقطة التعادل وخرائط الجودة.

ملاحظة: على الرغم من استقلالية أشكال التقارير الرقابة السابقة في عرض نتائج الأداء فإنه يمكن استخدام أكثر من شكل في الوقت نفسه.

الرقابة الإدارية في الإسلام

لقد شمل الدين الإسلامي الحنيف كافة شؤون الحياة فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا وقد أرشد إليها، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَمَّتْ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ [المائدة: ٣].

أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ رضي الله عنه يَقُولُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم يَقُولُ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»، قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. [أخرجه البخاري، ٨٩٣]

عَنْ أَبِي حُمَيْدٍ السَّاعِدِيِّ، قَالَ: اسْتَعْمَلَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم رَجُلًا مِنَ الْأَسَدِ، يُقَالُ لَهُ: ابْنُ اللَّتْبِيَّةِ - قَالَ عَمْرُو: وَابْنُ أَبِي عُمَرَ - عَلَى الصَّدَقَةِ، فَلَمَّا قَدِمَ قَالَ: هَذَا لَكُمْ، وَهَذَا لِي، أَهْدِي لِي، قَالَ: فَصَامَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم عَلَى الْمَنْبَرِ، فَحَمِدَ اللَّهَ، وَأَثْنَى عَلَيْهِ، وَقَالَ: «مَا بَالُ عَامِلِ أْبَعْتَهُ، فَيَقُولُ: هَذَا لَكُمْ، وَهَذَا أَهْدِي لِي، أَفَلَا قَعَدَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ، أَوْ فِي بَيْتِ أُمِّهِ، حَتَّى يَنْظُرَ أَيُّهُدَى إِلَيْهِ أَمْ لَا؟ وَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ، لَا يَبَالُ أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنْهَا شَيْئًا إِلَّا جَاءَ بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ يَحْمِلُهُ عَلَى عُنُقِهِ بَعِيرٌ لَهُ رِغَاءٌ، أَوْ بَقْرَةٌ لَهَا خَوَارٌ، أَوْ شَاةٌ تَبْعِرُ»، ثُمَّ رَفَعَ يَدَيْهِ حَتَّى رَأَيْنَا عُضْرَتِي إِبْطِيهِ، ثُمَّ قَالَ: «اللَّهُمَّ، هَلْ بَلَغْتُ؟» مَرَّتَيْنِ. [أخرجه مسلم، ١٨٣٢]

وقد عرفت الدولة الإسلامية الرقابة الإدارية منذ نشأتها منذ أكثر من أربعة عشر قرناً، حيث سبقت في تنظيمها وفي وضع نظم الرقابة على أعمال الإدارة مجلس الدولة الفرنسي على سبيل المثال الذي لم يعرف ذلك إلا بعد الثورة الفرنسية في دستور ١٧٩٩م.

ففي عهد الخلفاء الراشدين نجد على سبيل المثال قيام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بزيارات تفقدية للشام لكي يكشف حال عمالها وينظم أحوالها وبعد أن وجد نتائج تلك الزيارات مثمرة ونافعة قال رضي الله عنه: «لئن عشت إن شاء الله لأسير في الرعية حولاً فإني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني، أما عمالهم فلا يرفعونها إلي، أما هم فلا

يصلون إلى فأسير في الشام فأقيم شهرين والجزيرة شهرين وبمصر شهرين وبالبحرين شهرين وبالكوفة شهرين وبالبحيرة شهرين والله لنعم الحول هذا».

ثم أنشئت في عصور الدولة الإسلامية المؤسسات الرقابية مثل ولاية الحسبة وولاية المظالم والتي تتولى تنفيذ عمليات الرقابة الإدارية وقد تطور العمل الرقابي في إدارة الدولة الإسلامية حتى شملت الرقابة المالية والرقابة الإدارية والرقابة القضائية وغيرها.

أهم الأجهزة الرقابية في المملكة

هناك أجهزة حكومية متعددة تمارس وظيفة الرقابة، ومن أهم تلك الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية ما يأتي:



١- مجلس الوزراء

تم إنشاء مجلس الوزراء في عام ١٣٧٣هـ لتسيير أمور الدولة بإدارة حكيمة ورقابة فعالة، وقد تضمن نظام مجلس الوزراء في مواده ما يؤكد اهتمام الدولة بالرقابة الإدارية، ومن ذلك رقابة مجلس الوزراء على الشؤون الداخلية والخارجية لما فيه مصلحة الدولة.

ومن اختصاصات مجلس الوزراء: مراقبة تنفيذ القرارات والأنظمة وإحداث وترتيب المصالح العامة، إنشاء لجان تحقيق تتولى التحري عن سير أعمال الوزارات والمصالح بصفة عامة

٢- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

إن غاية وزارة الخدمة المدنية هي الرقابة والإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة.



٣- الديوان العام للمحاسبة

يهدف ديوان المراقبة العامة إلى التحقق من أن جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها تنفذ بالطريقة الصحيحة، ويقوم بمتابعة الأنظمة واللوائح المالية والمحاسبية النافذة والتأكد من تطبيقها وتوجيه النظر إلى النقص في ذلك. ويقوم الديوان بممارسة مهامه الرقابية إما مكتبياً من خلال التقارير التي ترد إليه من الدوائر والأجهزة الحكومية أو ميدانياً عن طريق انتقال مندوبي الديوان لمقار الجهات الخاضعة لرقابته.



٤- هيئة الرقابة ومكافحة الفساد

تأسست هيئة الرقابة والتحقيق عام ١٣٩١هـ، وهي جهاز الرقابة الإدارية الخارجية الأساسي في المملكة، حيث لها صلاحيات واسعة في الرقابة الإدارية على جميع أجهزة الدولة.

وتقوم الهيئة بالرقابة على أداء الموظفين والتحقيق مع الذين تثبت الرقابة تجاوزهم للنظام، كما تشارك

الهيئة مع الجهات الحكومية في المتابعة والرقابة فيما يدخل في اختصاصها وقد تطور تشكيل الهيئة لزيادة مساهمة وحداتها الإدارية نظراً لزيادة المسؤولية والاختصاصات والمسؤوليات التي تقوم بها.

أمثلة تطبيقية

بعد أن عرفنا خطوات الرقابة والأدوات المستخدمة في العمليات الرقابية نأتي إلى مناقشة تطبيق تلك العمليات الرقابية على أمثلة من النشاطات المختلفة للمنظمة.

فمن المعلوم أنه يوجد في المنظمة عدة نشاطات مثل النشاط الإنتاجي والنشاط التسويقي والنشاط المالي وغيرها، وهي تختلف بطبيعتها من نشاط إلى آخر. وبناءً على هذه الاختلافات فإنه من المتوقع أن تختلف المعايير والأدوات الرقابية التي تستخدم في العملية الرقابية حسب اختلاف هذه النشاطات. فكيف يمكن أن نطبق ما تعلمناه في هذه الوحدة على الأنشطة.

فيما يأتي بعض الأمثلة التي توضح ذلك:

١. العملية الإنتاجية

بناءً على تعريفنا السابق للمعايير الرقابية فإن معايير الرقابة الإنتاجية هي تلك المعايير التي يتم من خلالها التأكد أن ما يتم إنتاجه مطابق لما يتم تحديده كأهداف إنتاجية قبل البدء في العملية الإنتاجية. ومن ثمّ يمكن استخدام أداة أو أكثر من الأدوات الرقابية عند مراقبة العمليات الإنتاجية.

مثال:

إذا نظرنا إلى مصنع أجهزة كهربائية سنجد أن هناك خطوط إنتاج تجتمع في نقاط محددة، وأن هناك أعداداً من العاملين والآلات والمنتجات غير كاملة الصنع، تتحرك جميعها بشكل منتظم لكي يتم تسليم المنتج النهائي في وقت محدود وفي مكان معين. وفي مقابل ذلك نجد أن هناك مشرفين يراقبون سير هذه العمليات حسب الجداول المحددة لها، ويتخذون من الإجراءات التصحيحية ما يرونها مناسباً لضمان سلامة واستمرار أداء المصنع وتحقيقه لأهدافه المحددة لها.

هناك عدد من النقاط الأساسية للتركيز عليها في الرقابة الإنتاجية وهي:

- الآلات: وضع جدول زمني للتأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة، وتعمل بشكل صحيح والتأكد من أن صيانتها تسيروا وفق النظام المحدد له.

- المنتجات: تحديد الأوقات التي يتم فيها فحص المنتجات، وخطوط الإنتاج التي يتم سحب هذه العينات منها والأحجام وغيرها مما يضمن الاستمرار في المتابعة.

- العاملون: التأكد من وقت لآخر من أن العاملين على الإنتاج منتظمون في أداء أعمالهم حسب الجداول المحددة لهم.

- **العمليات:** ترتيب العمليات الإنتاجية بشكل يضمن عدم تضاربها ويضمن قياسها، وذلك من خلال الجدولة اون لاين
العمليات وتحديد سير أوامر الإنتاج والمستندات المطلوبة للحصول على المواد والتسهيلات
الإنتاجية ومستندات المتابعة والمراقبة.

٢. العملية التسويقية والبيعية

كما ذكرنا سابقاً أن عملية الرقابة تختلف صعوبتها باختلاف النشاط؛ وأن هذه الصعوبة تأتي من صعوبة وضع معايير كمية لهذه الأنشطة ومن ثمَّ صعوبة قياسها. وعند مقارنة العمليات التسويقية والبيعية مع العمليات الإنتاجية على سبيل المثال نجد أن وضع معايير للرقابة التسويقية أصعب من المعايير الإنتاجية لأسباب منها:

- ❖ إن التحكم في عمليات الإنتاج يمكن في أغلب الأحيان السيطرة عليها، أما العمليات التسويقية فعلى العكس من ذلك، ويرجع ذلك إلى أن أغلب العمليات الإنتاجية داخلية، بينما أغلب العمليات التسويقية خارجية.
- ❖ إن العمليات الإنتاجية مرتبطة في الغالب بالمنتجات الملموسة التي يسهل قياسها ووضع معايير لها، أما العمليات التسويقية فهي مرتبطة بأنشطة غير ملموسة يصعب قياسها في كثير من الأحيان.

ولهذه الأسباب فإن وضع معايير رقابية للعمليات التسويقية يكون في غاية الأهمية، وفيما يأتي بعض الأمثلة لأهم المعايير الرقابية وتطبيقاتها في العملية التسويقية والبيعية حسب وظائفها:

- . **معايير لقياس حجم المبيعات:** وضع نظام يسمح بقياس حجم المبيعات لكل منطقة بيعية، مثل تكاليف المبيعات لكل منطقة، عدد المتدربين والعاملين في تلك المناطق وهكذا.
- . **معايير بالنسبة لرجال البيع:** تحديد حجم المبيعات المتوقع لكل بائع، عدد الزيارات التي يقوم بها وحدود المنطقة التي يعمل فيها، والأهداف البيعية التي يجب الوصول إليها وهكذا.
- . **معايير النشاطات الإعلانية:** تحديد ميزانية الإعلان والوسائل التي سيتم استخدامها في فترات زمنية معينة ووضع نماذج لقياس آثار الإعلان في المبيعات ورضاء العملاء وهكذا.

٣. العمليات المالية

على الرغم من أن قياس الأداء المالي يُعدُّ قياساً جزئياً لفعالية الأداء الإداري، لكنه قد يعكس أداء عدد كبير من الإدارات وذلك سيساعد المنظمة على التعرف على المركز المالي لنشاطات وإدارات المنظمة والذي بدوره ينعكس على المركز المالي للمنشأة ككل.

ومن هنا فإن المعايير الرقابية في التمويل ليست فقط شأن المدير المالي وإنما هي ذات علاقة بالإدارات الأخرى في المنظمة. إلا أن وضع معايير مالية وقياسها ليست بالعملية الصعبة، وعادة ما يتم استخدام النسب المالية لمراقبة أداء العمليات المالية في المنظمة.

أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

(X)	١) التقارير الكمية تعتمد على الكتابة الإنشائية والتعبير عن طريق الكلمات.
(✓)	٢) الخطوة الأولى في الرقابة تحديد معايير رقابية مبنية على أهداف واضحة.
(✓)	٣) الرقابة على أنظمة العمليات التسويقية والبيعية أكثر صعوبة من الرقابة على أنظمة العمليات الإنتاجية.
(X)	٤) هدف الرقابة تصيّد الأخطاء ومعاقبة المخطئ ومجازاته.
(X)	٥) عرفت الرقابة الإدارية لأول مرة بعد الثورة الفرنسية في دستور ١٩٧١م.

٢- اكتب أحد التعريفات التي تتناول مفهوم الرقابة. **الحل في الصفحة التالية**

٣- تهدف إحدى دوائر الجوازات أن يتم الانتهاء من إجراءات (٢٠٠٠) جوازاً خلال اليوم بواسطة عشرة موظفين.

ومن خلال مراقبة المسؤول لسير العمل وجد أن عدد الجوازات المنجزة يومياً لا يتجاوز (١٣٠٠) جواز. من خلال ما سبق طبق خطوات الرقابة بتسجيل المعلومات المناسبة، مع تصحيح الانحرافات حسب ما تراه مناسباً.

مقياس الرقابة	الزمن - الكفاءة - الكمية - المالية
الأداء الفعلي	الكمية (1300) المدة (يوم واحد)
الانحرافات وتعديلاتها	إن الكمية المنجزة من الجوازات لا تتطابق مع المطلوب: والحل : يتم تصحيح الانحراف من خلال مقارنة النتائج التي تم قياسها مع المعايير الرقابية ومن ثم اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب مثل: الوضوح في تحديد الهدف -توزيع المهام بين العاملين -استخدام أساليب التحفيز- الإشراف المستمر لسير العمل -اكتشاف الأخطاء ومعالجتها منذ البداية.

٤- اختر عنصر الرقابة المناسب لكل معيار من المعايير الآتية بوضع علامة (✓):

الإشراف المستمر لسير العمل -اكتشاف الأخطاء ومعالجتها منذ البداية.

٤- اختر عنصر الرقابة المناسب لكل معيار من المعايير الآتية بوضع علامة (✓):

عنصر الرقابة المناسب				المعيار
المالية	الكمية	الكفاءة	الزمن	
	✓			زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪.
✓				الوصول لصافي أرباح مقداره مليون ريال.
		✓		إنتاج مكيفات مطابقة لمواصفات الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس.
			✓	إنهاء طلبية أحد العملاء في مدة لا تزيد عن شهر واحد.

تعريف الرقابة

تعددت تعريفات علماء الإدارة للرقابة وإليك بعضاً منها:

- ❑ «التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة وفقاً للخطة المحددة سلفاً».
- ❑ «مراجعة الإنجازات وفقاً للخطة الموضوعة».
- ❑ «قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطة الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي».
- ❑ «الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو المخطط».
- ❑ «الوسيلة التي تسمح للإداري بالتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط».
- ❑ «متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة».
- ❑ «المهارات الإدارية اللازمة لقياس وتصحيح الأعمال التي يتم تنفيذها؛ للتأكد أن الأهداف يتم الوصول إليها بشكل اقتصادي وفعال».

سؤال التقويم

٥- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

4	هيئة الرقابة والتحقيق
3	تحديد المعايير
1	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
5	توافق النظام الرقابي وطبيعة النشاط
2	الملاحظة المباشرة

(١)	قياس الأداء
(٢)	طرق الرقابة
(٣)	خطوات الرقابة
(٤)	الأجهزة الرقابية في المملكة
(٥)	مبادئ الرقابة

٦- اكتب عن أحد الموضوعات الآتية:

- أهمية الرقابة.
- أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء.
- خطوات العلاج وتصحيح الانحراف.

أنواع الرقابة حسب موقعها من الأداء

١. الرقابة الأولية

وهي الرقابة المبنية على التوقع والتنبؤ بالأخطاء أو الانحرافات التي يمكن أن تحدث قبل وقوعها، وتتم هذه الرقابة قبل البدء بتنفيذ الأعمال، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعملية التخطيط والتنظيم.

٢. الرقابة التطويرية

وهي الرقابة التي تتم وقت التنفيذ، وتهدف إلى التطوير المستمر من خلال الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط هذا النوع من الرقابة بعملية الإشراف الإداري والقيادة.

٣. الرقابة اللاحقة

تهدف الرقابة اللاحقة إلى تصحيح الانحرافات التي تحدث في النتائج النهائية، وتعتمد الرقابة اللاحقة على المعلومات التي يتم جمعها عن الأداء الفعلي.