



الفصل العاشر : الرقابة

الصفحة

العنوان

مقدمة وتعريف

1. فوائد الرقابة واستخداماتها

2. خطوات عملية الرقابة الإدارية

1.2. تحديد المعايير

2.2. قياس الأداء وتقييم الانحراف عن الأهداف الموضوعية

3.2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

3.2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

3. وسائل الرقابة الإدارية

1.3. التقارير الإدارية

2.3. الإشراف الإداري أو الملاحظة

3.3. المتابعة

4.3. الشكاوى

الكلمات المفتاحية:

الرقابة، المعايير، قياس الأداء، تقييم الانحرافات، الإجراءات التصحيحية، التقارير الإدارية، الإشراف الإداري، المتابعة، الشكوى.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح وظيفة الرقابة الإدارية ودورها في ضمان تحقيق خطة العمل وأهدافه. حيث سيتم ضمن هذا الفصل التعرف على فوائد وظيفة الرقابة، خطواتها ووسائلها.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على وظيفة الرقابة الإدارية وعلاقتها بوظيفة التخطيط
- التعرف على فوائد الرقابة
- فهم خطوات عملية الرقابة
- التعرف على وسائل الرقابة ومزايا وعيوب كل منها

المخطط:

مقدمة وتعريف Introduction and Definition

- فوائد الرقابة واستخداماتها: Control Benefits and Uses
- خطوات عملية الرقابة الإدارية: Steps of Controlling Process
- وسائل الرقابة الإدارية: Means of Control

مقدمة وتعريف Introduction and Definition

لقد عرف هنري فايول الرقابة بأنها تقوم على "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والعاملين والإجراءات".

ويقول جورج تيري إن السبب الرئيس لوجود الرقابة هو "التأكد من أن النتائج المحققة تطابق المخططة من قبل". كما يمكن تعريف الرقابة على أنها "عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، يتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعة".

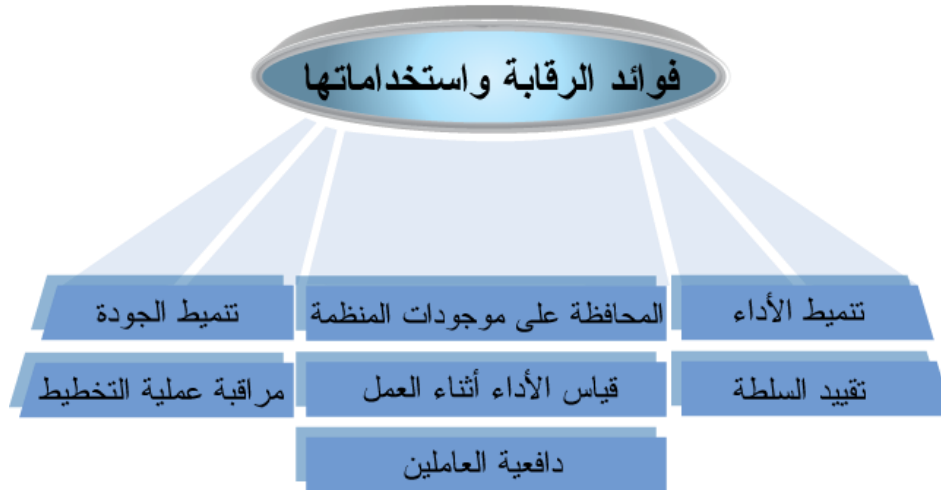
نلاحظ في ضوء هذه التعاريف الصلة الوثيقة ما بين التخطيط والرقابة، حيث أن التخطيط يبين الأهداف وسبل تحقيقها بينما الرقابة تتابع وتتأكد من أن الجهات المختلفة تمارس أعمالها وتنفذ برامجها في ضوء معطيات الخطة أم لا، مع ضرورة تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها أن وجدت.

وبالتالي فإن الرقابة لا تقتصر على مجرد مطابقة ما هو منفذ فعلاً مع ما هو مخطط له، بل هي تسعى للتأكد من أن ما يؤدي يتم بالشكل الأمثل ضمن أخفض تكلفة، وأقل جهد، وأقصر زمن ممكن. كما أن الرقابة لا تقتصر أيضاً على مجرد اكتشاف الأخطاء والانحرافات لعلاجها وتصحيحها، وإنما تبحث في أسبابها ومبرراتها لإيجاد الوسائل والطرق لمنع ظهورها مستقبلاً.

وهكذا يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً.

1. فوائد الرقابة واستخداماتها: Control benefits and uses

يستعرض الشكل الاتي أهم فوائد الرقابة واستخداماتها :

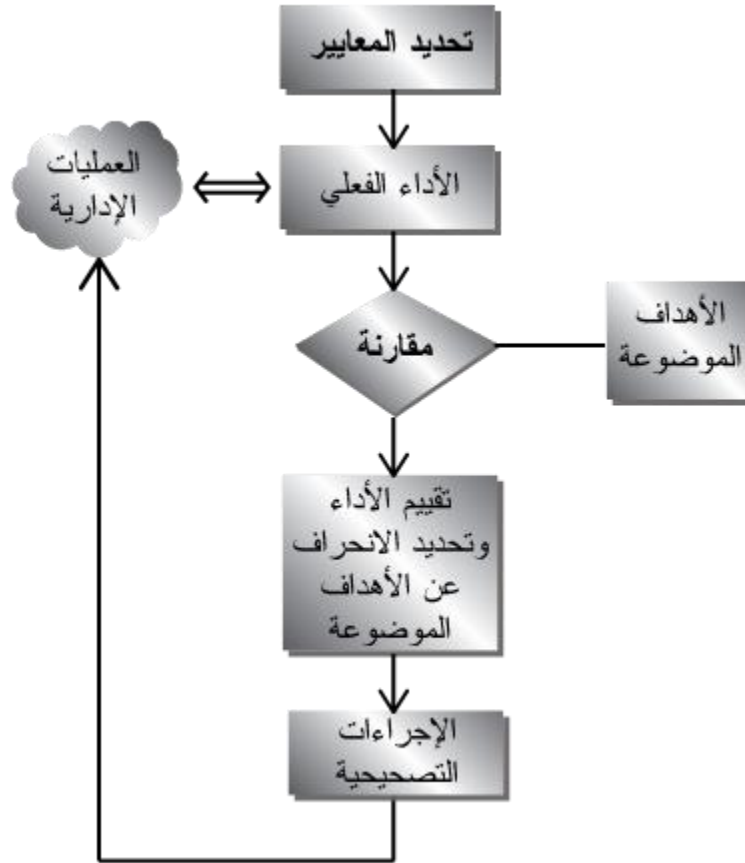


- **تنميط الأداء:** وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.
- **المحافظة على موجودات المنظمة:** تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- **تنميط الجودة:** يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- **تقييد السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
- **قياس الأداء أثناء العمل:** فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لابد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- **مراقبة عملية التخطيط:** وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، والموازنات، وتكاليف معيارية،... وغيرها.
- **دافعية العاملين:** يمكن أن يكون للرقابة تأثير على دافعية العاملين للعمل من خلال يؤدي الأداء بالحوافز المادية (مكافآت، تقاسم أرباح....) والحوافز المعنوية (شهادات تقدير، كتب شكر،...).

2. خطوات عملية الرقابة الإدارية: Steps of Controlling Process:

تمر الرقابة الإدارية في دورة عملها بمراحل رئيسة هي:

- تحديد المعايير
- تقييم الأداء وتحديد الانحراف عن الأهداف الموضوعية
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية



1.2. تحديد المعايير:

المعايير هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط، وتبين ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذه المعايير وبموجبها يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية وانعكاساتها على تحقيق الأهداف. وتصنف المعايير في خمس تصنيفات:

- **معايير كمية:** تحدد كمية العمل (معاملات يجب إنجازها، مبيعات..) أو الإنتاج الذي يتوجب على الفرد المعني تحقيقه خلال مدة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات/دقيقة، 4 خطابات/ الساعة).
- **معايير نوعية:** وتحدد مواصفات العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازها وجودته مقارنة مع مثيله لدى المنافسين (مثال: وحدة خالية من العيوب، خدمة مميزة للزبون).
- **معايير كمية نوعية:** تحدد كمية ونوعية العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازها خلال فترة زمنية محددة (مثال: 3 وحدات خالية من العيب/الدقيقة، 4 خطابات خالية من الأخطاء وسليمة لغوياً/ ساعة).
- **معايير التكلفة:** وتحدد تكلفة إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة (مثال: 3 ل.س تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، 5 ل.س تكلفة الخدمة المقدمة).
- **معايير زمنية:** أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة، وتستخدم هذه المعايير في توزيع جهود العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج (مثال: تسليم طلبية إنتاج خلال شهر من تاريخه).
- **معايير معنوية:** لا يمكن قياسها كمياً، وتتعلق بأمور أو مجالات غير ملموسة (مثال: زيادة درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة).

2.2. قياس الأداء وتقييم الانحراف عن الأهداف الموضوعية:

بعد أن ينتهي إنجاز مرحلة وضع المعايير الرقابية التي سيتم اعتمادها، تبدأ الخطوة الثانية وهي تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المحددة لمعرفة مقدار الانحراف الإيجابي والسلبي، ودراسة مدى قربها أو بعده عن الحدود المقبولة لمثل هذا الانحراف.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه كما تعتمد سلامة تقييم الأداء على مدى توافر الدقة والموضوعية في قياس الأداء، فإن نجاح عملية المقارنة ترتكز على كفاءة المقياس المستخدم في معرفة الأداء المنجز فعلياً كمياً ونوعاً.

3.2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

بعد أن تكتمل عملية تحديد الانحرافات بنوعها الإيجابي والسلبي تبدأ مرحلة البحث في أسبابها، وتقصي العوامل التي أدت إليها، وتصنيفها ضمن مجموعتين:

- داخلي: يتبع لتصرفات الإدارة ومنهجها داخلياً، ويقع ضمن سلطاتها
 - خارجي: ينتج عن مؤثرات بيئية أو متغيرات خارجية غير خاضعة لسيطرة الإدارة
- لتقوم بعدها الإدارة بمعالجة هذه الأسباب بإزالتها أو تقليص آثارها وانعكاساتها فتلجأ إلى التصحيح ضمن ما يلي:
- **تحسين أنماط التنفيذ:** وهو إجراء تصحيحي يتلاءم على الأغلب مع الأسباب الداخلية، وإذا ما تداخلت مع العوامل الخارجية فإنه يفترض الاستعانة بإجراء تصحيح آخر كتعديل أو تغيير المقاييس مثلاً
 - **إعادة النظر في المقاييس:** وهو إجراء تصحيح يتلاءم مع الأسباب الخارجية التي لا علاقة لها بسلوك الأفراد واتجاهاتهم أو دوافعهم أو إمكانياتهم والتزامهم بطرق وأساليب التنفيذ الصحيح. مما يفترض العودة عن المقاييس نفسها إلى أخرى توازي قدرات التنفيذ الحقيقية والفعلية، وتحيط بالمتغيرات الخارجية المحيطة بالتنفيذ
 - **إعادة النظر بالأهداف:** وهو إجراء تصحيحي ملائم عندما تتسم المقاييس الموضوعة بالشروط المنصوص عنها، ويتم الأداء وفق الطرق والأساليب الصحيحة، عندها يكون العيب متجسداً في الأهداف التي لا تتوفر فيها المواصفات المطلوبة، مما يتطلب إعادة النظر بها.
 - **الحفاظ على الوضع القائم:** إذا ما تبين أن الانحرافات تعود لأسباب طارئة، تمثل حالة فريدة قد لا تستمر لمدة طويلة من الزمن أو تتكرر مما يبرر عدم الاكتراث بها استراتيجياً، ومعالجة آثارها المرحلية بوضعها وتصنيفها ضمن موقعها الطبيعي.

3. وسائل الرقابة الإدارية: Means of Control

أهم هذه الوسائل هي:

1.3. التقارير الإدارية:

وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. وهي عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح مستوى أداء العاملين أو الكيفية التي تتجزأ بها الأعمال. وقد تقتصر على مجرد العرض دون تحليل أو تقديم توصيات، أو قد تشمل دراسة الحقائق والبيانات الموجودة واستخلاص النتائج منها ثم اقتراح الحلول. والتقارير الإدارية على عدة أنواع منها: التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية والمقترحات... الخ.

تعد وسيلة التقارير من أقدم الطرق المستخدمة في الرقابة الإدارية وأكثرها أهمية، إذ أنها توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذه بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلاه، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعة، وكذلك كفاءة المنفذين.

2.3. الإشراف الإداري أو الملاحظة:

وهو أسلوب يعتمد على الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية والقائمين بالعمل وذلك بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسون، الأمر الذي يتيح للمراقبين الحصول على صورة قريبة من الواقع عن ظروف تنفيذ العمل وتوجيهها الوجهة السليمة

بما يتلاءم والخطط الموضوعة، وذلك عن طريق الإرشادات الشفهية أو الكتابية، والأوامر والتعليمات ويمكن أن ينعكس استخدام هذا الأسلوب إيجاباً على معنويات العاملين نتيجة الاحتكاك المباشر بينهم وبين رؤسائهم والتشجيع الذي يتلقونه، كما يمكن أن يساعد الرؤساء على فهم أعمق للتقارير التي تصلهم عن سير العمل نتيجة ملاحظتهم على هذه الأعمال كما هي على أرض الواقع. أي أن الإشراف الإداري يقوم على التوجيه واستخدام السلطة والاتصال الداعم والمستمر، مع القدرة على تقديم الثناء أو توقيع الجزاء عند الاقتضاء.

يجب التنويه إلى ضرورة عدم المغالاة في استخدام هذه الوسيلة كي لا تنعكس في آثارها السلبية بسبب المضايقات التي ربما تسببها للمرؤوسين نتيجة تقييد حريتهم، وإحساسهم أنهم محاصرون في أداء كل صغيرة وكبيرة في جزئيات عملهم، أو أن هناك ضعفاً في الثقة بقدراتهم وإمكانياتهم. كما أنه يعاب على هذه الطريقة في الرقابة بأنها لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للفرد.

3.3. المتابعة:

هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعة، وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دورية ومنظمة، كي يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجة الانحرافات في حينها والسعي إلى عدم تكرارها. ولكن يتوجب الانتباه إلى عدم المبالغة فيها كي لا تتحول هذه الإجراءات إلى عملية متابعة شخصية للأفراد وتصيد لأخطائهم من أجل محاسبتهم، وتنعكس سلباً على نفسية العامل وأدائه.

4.3. الشكاوى:

وهي مجمل التظلمات التي يتقدم بها العاملون على رؤسائهم عن مخالفات تقع في مجال عمل المنظمة. أو تلك التي يتقدم بها أصحاب المصالح على الإدارة لرفع الضرر الذي لحق بهم. ويجب أن تتم دراستها والتحقق بمضمونها، لأنها تبرز الخلل والانحراف وتساعد في تلافيه وتعطي هامشاً واسعاً من امتداد المشاركة في عملية الرقابة نتيجة إفصاح المجال لمختلف الجهات للإسهام فيها.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

1. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
3. القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الخير، طارق؛ عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ الخضر، علي؛ عواد، يونس؛ حرب، بيان والحج عارف، ديالا (2004)، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
5. طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

مقترحات وتمارين للفصل العاشر

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	السؤال	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال
2	<p>1. إن العلاقة بين وظيفة الرقابة التخطيط:</p> <p>أ- علاقة وثيقة لأن معايير الرقابة تضع الأسس للتخطيط.</p> <p>ب- تفترض أن التخطيط يحدد الأسس أو الأهداف التي تتم الرقابة للتأكد من تحقيقها.</p> <p>ت- علاقة هامشية وغير أساسية.</p> <p>ث- كل الإجابات خاطئة.</p>	مقدمة وتعريف:
2	<p>2. إن من الخطوات الرئيسية لأي عملية رقابة علمية هي:</p> <p>أ- تحديد المعايير المقبولة للأداء</p> <p>ب- قياس الأداء وتقييم الانحراف عن الخطة</p> <p>ت- تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.</p> <p>ث- كل الإجابات صحيحة.</p>	2. خطوات عملية الرقابة الإدارية
2	<p>3. تحديد معايير الأداء، قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، هي خطوات:</p> <p>أ- عملية الرقابة الإدارية.</p> <p>ب- عملية التخطيط.</p> <p>ت- عملية التنظيم.</p> <p>ث- عملية التغذية الراجعة.</p>	2. خطوات عملية الرقابة الإدارية:

2	1.2. تحديد المعايير:	<p>4. يجب أن يكون المعيار الذي يستخدم في عملية الرقابة:</p> <p>أ- مميزاً للمنتج.</p> <p>ب- قابلاً للقياس.</p> <p>ت- مطابقاً لمعايير الصناعة.</p> <p>ث- مرناً لمختلف ظروف العمل.</p>
2	1. فوائد الرقابة واستخداماتها:	<p>5. ناحية واحدة مما يلي ليس من فوائد استخدام الرقابة:</p> <p>أ- تحرير السلطة</p> <p>ب- مراقبة عملية التخطيط</p> <p>ت- تنميط الأداء</p> <p>ث- المحافظة على موجودات المنظمة.</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 8 من عشرة.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. أعطي مثلاً (غير المذكور في المقرر) لكل نوع من أنواع معايير الأداء.
 - (الحل في الفقرة: 2-1 - تحديد المعايير)
2. لماذا تعتبر وظيفة الرقابة هامة لنجاح وظيفة التخطيط.
 - (الحل في الفقرة: مقدمة وتعريف)
3. اذكر أنماط الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد تطبيق عملية الرقابة على خطة العمل، مع توضيح لحالات استخدم كل منها.
 - (الحل في الفقرة: 2-3 - تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية)
4. عدد وسائل الرقابة الإدارية وشرح واحدة منها.
 - (الحل في الفقرة: وسائل الرقابة الإدارية)