المحور السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة

1- تعريف الرقابة:

تزخر أدبيات الإدارة والأعمال بكم هائل من التعاريف الخاصة بوظيفة الرقابة، لكن يمكن تعريفها بأنّها عبارة عن عملية مقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة وحصر الانحرافات السلبية فيما بينها والعمل على معالجة أسبابها وعدم تكرارها في المستقبل، إنّ العمل الرقابي بطبيعته يهدف إلى القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لها لضمان أن يكون التنفيذ بمستوى التخطيط مستقبلا وليس العكس.

وبناء على ما تقدم يمكن رسم ملامح آلية عمل وظيفة الرقابة الإدارية على النحو التالي:

- قياس النتائج الفعلية للتنفيذ؛
- مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها؛
- حصر الانحرافات بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة؛
- تحديد الأسباب المؤدية لظهور تلك الانحرافات؛
- وضع المعالجة اللازمة لمنع ظهور هذه الأسباب في المستقبل.

2- أنواع الرقابة الإدارية:

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع يمكن تقسيمها وفقا لبعض المعايير الرئيسية على النحو التالي:

أ-الرقابة وفقا لمعيار التوقيت: وتنقسم إلى:

❖ **الرقابة الوقائية:** هي رقابة تُطبق قبل تنفيذ المهام، ووظيفتها منع الوقوع في الأخطاء ومعالجتها من بدايتها.

❖ **الرقابة المتزامنة:** وهي التي تمارس أثناء أداء الأعمال أي يسيران جنبا إلى جنب، كمراقبة الإنتاج المعيب.

❖ **الرقابة البعدية:** هي رقابة تطبق بعد تنفيذ المهام، ووظيفتها إنجاز كل مراحل العمل أو أي جزء من أجزائه بطريقة صحيحة؛ من خلال متابعة المهام والأنشطة، ومن ثم حصرها لمقارنتها مع المعايير الوظيفية، من أجل تقييم الأخطاء بعد حدوثها لمنع تكرارها في المستقبل.

ب-الرقابة من حيث تنظيمها: وتقسم إلى:

❖**الرقابة المفاجئة:** وهي ذلك النوع الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار وذلك من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة.

❖**الرقابة الدورية:** وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

❖ **الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

ت-الرقابة من حيث نوعية الانحراف: وتنقسم إلى نوعين هما:

❖**الرقابة الايجابية:** ويقصد بها تحديد النتائج الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل.

❖**الرقابة السلبية:** ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.

ث-الرقابة من حيث المصدر: يمكن تقسيم الرقابة حسب الجهة القائمة بها إلى نوعين:

❖**الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، وفي بعض المؤسسات توجد وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

❖**الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلا: البنك المركزي جهة رقابية خارجية على البنوك التجارية.

ج-الرقابة من حيث المستوى: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

❖**الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

❖**الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة او قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الغرض من هذا النوع تقييم الأداء الكلي للمنشأة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن بين تلك الأدوات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض على سبيل المثال : نسب الربحية، الحصة السوقية، والقدرة التنافسية.

3- خطوات الرقابة:

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل هي:

أ-مرحلة وضع المعايير: تعتبر هذه المرحلة أول وأهم خطوات دورة الرقابة، حيث تحدد مدى فاعلية نظام الرقابة في مجموعة. والمعايير ليست سوى خطط تصف ما يجب أن يؤدي أو يحدث، ويتم استخدامها في عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، ومن ثم تحديد الانحرافات.

ب-مرحلة القياس والمقارنة: على اعتبار أن العمل الذي لا يمكن قياسه لا يمكن تقييمه والعمل الذي لا يمكن تقييمه لا يمكن تقويمه، وحتى يكون التقييم والتقويم موضوعي فإنه لابد من وجود معيار للمقارنة والحكم على مدى سلامة الأداء، وحتى تكون نتيجة المقارنة ذات مصداقية ويمكن الاعتماد عليها فإنه لابد من مراعاة الشروط التالية:

- أن يتم قياس النتيجة الفعلية بنفس وحدات قياس المعيار؛
- أن يتم قياس النتيجة الفعلية بالسرعة والدقة المقبولة؛
- أن تجرى المقارنة في ظل ظروف طبيعية؛
- أن يكون المعيار مستقرا ويحظى بالقبول؛
- أن تكون النتيجة رقمية وغير قابلة للتأويل أو سوء الفهم؛
- أن يتم عرض النتيجة في المكان والزمان المناسب.

ت-مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بعد أن يتم حصر الانحرافات بين النتائج الفعلية والمعايير الموضوعة وتحديد أسباب ظهورها بشكل دقيق يتم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتعزيز الانحرافات الايجابية إن وجدت ومعالجة الانحرافات السلبية ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، وذلك بما يتماشى ويتواءم مع الأهمية النسبية لحجم ونوعية تلك الانحرافات والتي قد تختلف من شخص لآخر.