وظيفة الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

مفهوم الرقابة

الرقابة هي إحدى الوظائف التسييرية، فهي تقوم بمسايرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها نجدها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المؤسسة وخاصة التخطيطية منها والتي ترسم الأهداف فالرقابة تكشف عن مدى تحقيق هذه الأهداف وبمفهوم آخر وأبسط :الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه.

أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

5.الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.

9.التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.

3.معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إ ا زلتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.

1.تعميم الخب ا رت الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

خطوات الرقابة

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي ت ا رقبه فهي نفسها في كل الحالات وتتمثل هذه الخطوات في:

أ – **تحديد المعايير الرقابية :** وهي المقاييس الموضوعية والمستخدمة لقياس النتائج الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إدا ا رتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إ ا ردات، معايير غير ملموسة.

ب – **قياس الأداء :** أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أو كيفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقاس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.

ت – **تصحيح الانحرافات :** في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل

التنظيم وتعبر عنه تعبي ا ر سليما وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقا لهذه المعايير، حتى تصحح
الانح ا رفات وتطبق الإج ا رءات التصحيحية.

أنواع الرقابة

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقاة وهذا الآن أهمها:

أ – **الرقابة حسب المستويات الإدارية :** نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي

5.**الرقابة على مستوى المؤسسة :** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأج ا زء هامة منها خلال فترة زمنية معينة .وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن

المعايير المستخدمة في هذا النوع الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق .....الخ.

9.**الرقابة على مستوى العمليات :** ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانح ا رفات عن المعايير الم وضوعة واتخاذ الإج ا رءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع :إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3.**الرقابة على مستوى الأف ا رد :** يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأف ا رد والرقابة على
نواتج أعماله وسلوك أدائه .ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع :مي ا زنية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأف ا رد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب - الرقابة حسب توقيت حدوثها : إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

5.**الرقابة التنبؤية :** هي تحديد المشكل قبل حدوثه، فالرقابة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، يتم من خلال إج ا رء التعديلات في طريقة الأداء أو الخطط أو الأهداف.

9.**الرقابة المت ا زمنة :** يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح الانح ا رفات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي

تعتمد على الآلية والعمليات الإنتاجية.

أدوات وأساليب الرقابة.

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشا ا ر:

5.**المي ا زنية التقديرية :** وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أ - المي ا زنية التقديرية التشغيلية : تختص بم ا رقبة التكاليف والإي ا ردات والأرباح.

ب - المي ا زنية التقديرية المالية : تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:

9.**البيانات الإحصائية :** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فت ا رت مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خ ا رئط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3.**التقارير والتحاليل الخاصة :** بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قد ا ر كبي ا ر من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحاليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

1.**الملاحظات الشخصية :** بالرغم من تطو ا رت أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأف ا رد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها__.