

المحور السادس : وظيفة الرقابة في المؤسسة

1- تعريف الرقابة:

هي عملية قياس ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

2- أهداف الرقابة: تتمثل أهداف الرقابة في:

- حماية المصلحة العامة من خلال مراقبة النشاطات والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- التأكد من تنفيذ المهام التي جاءت في عملية التخطيط.
- المساهمة في تحقيق عدالة المعاملة وتقرير الحوافز بين العاملين ومحاسبة المقصرين.
- إبقاء المنظمة خاضعة لسلطة القوانين واللوائح من خلال البرامج الرقابية على أعمال وقرارات المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل للموارد.
- ضمان اتخاذ القرارات السليمة في مختلف المستويات.

3- خطوات الرقابة (عناصر الرقابة): يمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:

- تحديد معايير الأداء: تبدأ عملية الرقابة بتحديد معايير الأداء، وهي مقاييس كمية (وحدات يمكن حسابها مثل الوحدات المباعية) أو نوعية (مثل الجودة المطلوبة) أو زمنية (تحديد أوقات العمل) أو مقاييس التكلفة (الرقم المالي أو غيره من التكاليف أو الخسائر)، تُستخدم تلك المقاييس لتقييم أداء الأفراد أو المنتجات أو العمليات. وتساعد هذه المعايير على معرفة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف. ويمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين:
 - المعايير الإدارية: وهي معايير ترتبط بتنظيم العمل وتقييم أداء العاملين، وتشمل التقارير الدورية، واللوائح التنظيمية، ونظم تقييم الأداء. وتهدف إلى توضيح مستوى الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة. مثال: تحديد هدف شهري لقسم خدمة الزبائن يقضي بالرد على شكاوى العملاء خلال مدة لا تتجاوز 24 ساعة.
 - المعايير التقنية: وهي معايير تحدد طبيعة العمل وكيفية تنفيذه من الناحية الفنية، وغالبًا ما تُطبق على أساليب الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة، وقد تستمد من مصادر داخلية أو من تشريعات ومعايير خارجية. مثال: تحديد درجة حرارة معينة يجب أن تعمل عندها آلة الإنتاج أو تحديد نسبة معينة من الجودة يجب أن تتوفر في المنتج النهائي.
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير: في هذه المرحلة يقوم المدير أو المسؤول بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقًا. فإذا كانت النتائج ضمن الحدود المقبولة فإن العمل يسير بشكل طبيعي، أما إذا ظهرت فروق أو انحرافات عن المعايير المحددة فإن ذلك يشير إلى وجود خلل يستدعي التدخل.
- تصحيح الانحرافات: عند اكتشاف وجود انحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الانحرافات. ويتطلب ذلك تحليل أسبابها، سواء كانت مرتبطة بالأفراد أو بالآلات أو بطرق

العمل. كما يجب التأكد من دقة المعايير الموضوعية وصحة القياسات المستخدمة، لأن بعض الانحرافات قد تكون نتيجة معايير غير مناسبة أو أدوات قياس غير دقيقة.

4- أنواع الرقابة: تُعدّ الرقابة من الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى متابعة تنفيذ الأنشطة والأعمال في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. ويمكن تصنيفها وفق عدة معايير كما يأتي:

أولاً: الرقابة من حيث وقت حدوثها

- الرقابة الوقائية: تتم قبل تنفيذ النشاط، وتهدف إلى التنبؤ بالمشكلات والانحرافات المحتملة والعمل على منع حدوثها قبل وقوعها.
- الرقابة المتزامنة: تُمارس أثناء تنفيذ العمل، حيث تتم متابعة سير النشاط في الوقت نفسه الذي يُنفَّذ فيه، بما يساعد على اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات فور حدوثها.
- الرقابة اللاحقة: تتم بعد الانتهاء من تنفيذ النشاط، وتركّز على تقييم النتائج وتحليل الأخطاء أو الانحرافات التي ظهرت بهدف الاستفادة منها وتصحيحها مستقبلاً.

ثانياً: الرقابة من حيث المستويات الإدارية

- الرقابة على مستوى الفرد: تركز على تقييم أداء العاملين ومتابعة سلوكهم المهني والتأكد من تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم بشكل صحيح.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: تتعلق بمتابعة أداء الأقسام أو الوحدات التنظيمية، بهدف تقييم نتائجها وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث فيها.
- الرقابة على مستوى المنظمة: ككل تهدف إلى تقييم الأداء العام للمنظمة ومتابعة أنشطتها المختلفة لضمان تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات على مستوى المؤسسة بأكملها.

ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر

- الرقابة الداخلية: تتم داخل المنظمة بواسطة أجهزتها أو وحداتها التنظيمية، وفق معايير وإجراءات محددة لمتابعة الأداء وضبط الانحرافات.
- الرقابة الخارجية: تمارسها جهات خارج المنظمة، وغالباً ما تكون جهات حكومية أو رسمية، بهدف التأكد من التزام المنظمة بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

رابعاً: الرقابة من حيث نوعية الانحراف

- الرقابة الإيجابية: تهدف إلى البحث عن الجوانب الإيجابية والإنجازات في العمل لتعزيزها والاستفادة منها في تطوير الأداء.
- الرقابة السلبية: تركز على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها ومنع تكرارها مستقبلاً.

خامساً: الرقابة من حيث تنظيمها

- الرقابة المفاجئة: تتم دون تخطيط أو موعد مسبق، وتهدف إلى الكشف عن حقيقة الأداء الفعلي دون استعداد مسبق من العاملين.

- الرقابة الدورية: تُجرى في فترات زمنية محددة وفق جداول معروفة مسبقاً.

- الرقابة المستمرة: تكون عملية رقابية متواصلة ترافق العمل منذ بدايته حتى نهايته دون توقف.

5- أدوات وأساليب الرقابة: تستخدم الإدارة مجموعة من الأدوات والوسائل لمتابعة تنفيذ الأنشطة والتأكد من سير

العمل وفق الأهداف المحددة. ويمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين رئيسيين:

- أدوات الرقابة الشخصية: وهي الوسائل التي تعتمد على المتابعة المباشرة وجمع المعلومات من مصادر العمل المختلفة، ومن أهمها:

■ السجلات والوثائق الإدارية: وتشمل مختلف السجلات التي تُستخدم لمتابعة النشاط داخل المنظمة، مثل كشوف الأجور، بطاقات المخزون، السجلات الداخلية، تقارير الأداء، وسجلات الحضور والغياب الخاصة بالعاملين.

■ الملاحظة الشخصية: تعتمد على متابعة الأنشطة والأعمال بشكل مباشر من قبل المسؤول أو المشرف، وقد تتم هذه المتابعة شخصياً أو بمساعدة وسائل تقنية مثل الكاميرات وغيرها من أدوات المراقبة.

- أدوات الرقابة الشاملة: وهي أدوات تعتمد على البيانات المالية والتحليل الكمي لتقييم الأداء العام للمنظمة، ومن أبرزها:

■ الموازنات التقديرية: تمثل خطة مالية مستقبلية تُعد لفترة زمنية محددة، وتهدف إلى تقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة، مما يساعد على متابعة الأداء ومقارنته بما هو مخطط له.

■ التحليل المالي: يعتمد على استخدام مجموعة من النسب المالية لتقييم أداء المشروع أو المؤسسة، مثل نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، نسبة المديونية، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية.

■ شبكة بيرت (PERT): وهي أسلوب يُستخدم في تخطيط ومتابعة المشاريع الإنتاجية، حيث يساعد على تنظيم الأنشطة وتحديد العلاقات الزمنية بينها لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة.

■ قائمة الأرباح والخسائر: تُعد من الأدوات المحاسبية التي توضح نتائج أعمال المنشأة خلال فترة معينة، من خلال عرض الإيرادات والمصروفات وتحديد صافي الربح أو الخسارة.