المحور الخامس: الرقابة الإدارية

تأتي الرقابة كرابع وظيفة إدارية بعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وذلك لكي تقوم بتصحيح العملية الإدارية. وسنتناول في هذا المحور معنى الرقابة وعلاقتها بالتخطيط، أنواع الرقابة، خطوات الرقابة، مبادئ الرقابة، الجوانب السلوكية في الرقابة، وأدوات الرقابة.

2-وظيفة الرقابة

تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن الأداء الفعلي يسري حسب الخطط الموضوعة، ومن ثم فهي تختص بمتابعة النشاطات الجاري تنفيذها لضمان عدم إنحراف الأحداث عن الخطط المعدة سلفا، حيث يتطلب الأمر وضع معايير لإنجاز العمل، وقياس مدى الإنجاز وتقويمه بالمعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة لإصلاح ذلك الإنحراف.

2-1-أنواع الرقابة: يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير المعتمد عليها في التصنيف، وذلك على النحو الآتي:

أ-الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة انواع:

-الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الغرض منها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة من أجل تحقيقها، حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها.

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

-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.

ب-الرقابة من حيث موعد إجرائها: يمكن أن تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى مايلي:

-الرقابة الأمامية: تسمى أحيانا بالرقابة السابقة، حيث تعتمد على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها وتحاول أن تضع حلولا تمنع ظهور المشاكل أو تحد من آثارها السلبية، كما أنها تهتم بمراقبة الموارد بكافة أشكالها(مالية، مادية، بشرية، معلومات.....) كما ونوعا قبل دخولها نظم العمل بالمنظمة. لذلك يطلق عليها الرقابة على المدخلات.

-الرقابة أثناء التنفيذ: تتم الرقابة هنا في مراحل التنفيذ الفعلي أي أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك بهدف تفادي وقوع الأخطاء واكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب وقبل الإنتهاء من التنفيذ.

-الرقابة اللاحقة: ينطوي هذا النوع من الرقابة على متابعة المخرجات النهائية قبل خروجها من المنظمة، وذلك للتأكد من مدى ملاءمتها لحاجات ورغبات العملاء. كما تشمل الرقابة اللاحقة التأكد من مدى التزام الأنشطة النوعية بالمنظمة بالمعايير والنظم الموضوعية لتوجيه ممارسات الأداء المختلفة.

ج–الرقابة من حيث مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة من حيث المصدر إلى رقابة داخلية وخارجية

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

–الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة ، وتكون تباعيتها في الغالب للدولة، مثلا البنك المركزي جهة رقابية خارجية على البنوك الأخرى، وزارة التعليم العالي جهة رقابية خارجية على أداء الجامعات وغيرها، وزارة التجارة والصناعة جهة رقابية على الشركات. وهناك جهات رقابية خاصة مثل مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة من الحكومة.

–خطوات عملية الرقابة

–وضع المعايير الرقابية: تمثل هذه الخطوة المرحلة الأولى من العملية الرقابية حيث تنطوي على تحديد المعايير التي سيتم في ضوئها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وقد يتم التعبير عن المعايير في شكل وحدات كمية مثل حجم مبيعات محددة، ساعات عمل نسبة إنتاج معينة. وأيضا قد يأخذ المعيار شكل المواصفات النوعية مثل: مستوى معين من الرضا،

–قياس الأداء الفعلي: تنطوي هذه المرحلة على قياس الأداء الفعلي وذلك لتحقيق مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أو المعايير المطلوب إنجازها، وتتم عملية القياس بسهولة خاصة إذا كانت المعايير موضوعية وكمية ودقيقة ومحددة، ويكون قياس الأداء صعبا في حالة المعايير النوعية والكيفية التي يصعب قياسها كميا بصورة مباشرة.

–مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير.

–التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية: تمثل الإجراءات التصحيحية ضرورة حتمية خاصة عندما تفسر نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات جوهرية غير مقبولة . وينبغي أن يسبق الإجراءات التصحيحية تحليل دقيق للأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات بمعرفة هل الانحرافات ترجع إلى وجود خطأ في التنفيذ أم أنها ترجع إلى وجود خطأ في تقدير الخطة.