

المحاضرة السابعة: مبادئ الرقابة وخطواتها

أولاً: مفهوم الرقابة

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً بالمدير العام وإنهاءً بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم ، وتمارس على كل شئ في التنظيم بدءاً من الأفراد والأموال والأجهزة والمعدات والآلات ، وعلى كيفية القيام بالعمل وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والإستثمار ... إلخ ومن هذا المنطلق تعد العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات المنظمة .

ويرى هنري فايول أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها .

لقد أدرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفه الرقابة ضمن الوظائف الإدارية التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة والرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شئ في المنظمة يسير وفق ما خطط له وهي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .

أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة ، ولم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب ، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات الآتية :

1. فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية .

2. تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج .

3. قياس عناصر الأقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية ، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما .

4. تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف .

5. المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الإقتصادية والإجتماعية ، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الإستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الإسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك .

ثانياً: مبادئ الرقابة

1. الملائمة Suitability:- يجب أن يتلائم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ، فالمنظمة الصغيرة ذات الأعمال غير المعقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط ، أما المنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تتطلب أدوات رقابة أكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها .

2. توازن التكاليف مع المردود The Cost – Benefit Balance:- يجب أن تتناسب التكاليف المنفقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق ذلك النظام ، فلا حاجة لنظام مراقبة تفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه .

3. الوضوح Clarity:- يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة .

4. المرونة Flexibility:- بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلائم وتغيرات الظروف ،

5. الفاعلية Effectiveness:- أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من إستخدامه عن طريق إكتشاف الأخطاء وأسبابها والعمل على إزالتها عند وقوعها .

ثالثاً: خطوات الرقابة

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن خطوات ومراحل محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة ، وهذه المراحل هي :

أ- إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة : قد يكون الهدف عاماً ، بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة ، وعليه تكون الرقابة مفهوماً شاملاً عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة ، وتتحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه ، أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل إستفحاله، أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه ، أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه وإصلاحه ، أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والنماذج المحددة .

ب- تحديد المعايير Establishing standard : إن إعداد الخطة وتحديد الأهداف يتطلب وضع معايير أو مقاييس محددة لما ينبغي إنجازه من عمل ، وذلك من أجل مقارنة النتائج والإنجازات المتحققة مع المعايير الموضوعية ، وهنا يجب التأكيد على دقة وضع المعايير ، والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه ، أو هو رقم أو مستوى جودة معينة يستخدم كمقياس للحكم على مدى ملائمة إنجاز عمل ما ، ومن ثم يساعد على تحديد مدى جودة إنجاز ذلك العمل كما ونوعاً ، واكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له ، ومن صفات المعيار الجيد أن يكون محدداً بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير وأن يكون واضحاً ومفهوماً وبلوغه ميسوراً ، وأنواع المعايير يمكن إيجازها بالآتي :

1. المعايير الكمية (Quantitative Standards):- وهي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد خلال مدة زمنية محددة ، على سبيل المثال تحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة كمعيار لأداء موظف الصادر والوارد .

2. المعايير النوعية (Qualitative Standards):- وهي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهنا يتم التركيز على صحة العمل ودقته ، كتحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الإنتاج .

3. معايير كمية ونوعية (Quantity – Quality Standards):- وهي التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في مدة زمنية محددة ودقة وصحة العمل في الوقت نفسه .

4. معايير التكلفة (Standards Cost):- وهي التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها ، على سبيل المثال تكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيع الوحدة المنتجة والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها .

5. معايير زمنية (Standards Time):- وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للإنتهاء من عمل ما ، كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة .

6. معايير معنوية غير ملموسة (Intangible Standards):- وهي التي تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل زيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة ، دعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة .

ت- قياس الأداء (Measuring performance) : وهنا يتم قياس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة، لمعرفة ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير أم لا ، أي ما هو مقدار الانحراف المتوقع الناتج من مقارنة المعيار والأداء الفعلي ، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة .

ث- تحديد حجم الانحرافات عن المعيار الرقابي وإتجاهاتها : تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له (Comparing performance against standards) ، وهنا تتمثل النتائج في الآتي :

1. توافق الأداء الفعلي مع المعيار (لا توجد انحرافات) .

2. أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب) .

3. أن يكون الأداء أقل من المعيار (الانحراف سلبى) .

تجدر الإشارة هنا أنه من المتعارف عليه وجود ما يعرف بالخطأ المسموح به والذي يطلق عليه إحصائياً بالانحراف المعياري (Standard Deviation) لأنه من غير المتوقع دائماً تطابق النتائج تماماً للمعايير ، والخطأ المسموح به في العادة يكون نسبة مئوية محددة .

ج- التبليغ عن الإنحراف وفقاً لنظام التبليغ المعمول به : عادةً يكون نظام التبليغ على النحو الآتي :