

# مقرر اصول الادارة

101 دار

الوحدة السابعة: الرقابة الإدارية



# طبيعة الرقابة

## (أ) - تعريف الرقابة .

يمكن تعريف الرقابة على أنها :

هي عملية مستمرة تبدأ بعد وضع الخطط وتستمر أثناء تنفيذها ، بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً ، وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تفيد في تحديد مدى الالتزام بالخطة الحالية وتحديد الانحراف عنها إن وجدته والعمل على علاج هذا الانحراف ومنع حدوثه في المستقبل (عدم التكرار) والاستفادة من تلك المعلومات في وضع الخطط المستقبلية .

# العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

## (ب) - أهمية وأهداف الرقابة الإدارية.

ومن التعريف السابق يتضح لنا أهمية الرقابة:

- (1) - أن الرقابة تساعد في تحديد مدى الالتزام بالخطة الحالية .
- (2) - ان الرقابة تساعد الإدارة في تحديد الانحرافات عن الخطة الحالية .
- (3) - أن الرقابة تساعد الإدارة في علاج الانحراف عن الخطة الحالية .
- (4) - أن الرقابة تساعد الإدارة في عدم تكرار الأخطاء والانحرافات أولاً بأول .
- (5) - أن الرقابة تساعد الإدارة في وضع الخطط اللاحقة في المستقبلية .

# العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

## (ج) - مبادئ الرقابة الإدارية .

هناك عدة مبادئ يجب أن تحكم وظيفة الرقابة وهي كالتالي:

- 1- إن هدف الرقابة لا بد وان يقود إلي تسهيل تحقيق الأهداف المطلوبة .
- 2- لكي تكون هناك رقابة فلا بد وان تكون هناك معايير ، وان تكون هذه المعايير واضحة وسهلة القياس.
- 3- تأسيس مراكز رقابية في العمليات الإنتاجية أو المواقع الإدارية بحيث تغطي أهم جوانب النشاط في المنظمة والتي يحتمل حدوث فيها الأخطاء بشكل يكلف المنظمة أموالا باهظة .
- 4- التصحيح : ستزداد كفاءة الرقابة وفعاليتها من خلال عملية الإشراف والمقارنة بين النتائج والمعايير والتصحيح ، وبطبيعة الحال فأن الرقابة دون تصحيح لا تقود إلي تحقيق الأهداف المطلوبة منها .
- 5- مبدأ المرونة : وهذا يتطلب أن يخضع أسلوب الرقابة إلي التغيير إذا تغيرت الظروف .

# أنماط واستراتيجيات الرقابة

(أ) - الرقابة وفقاً لتوقيت إجرائها :  
ويمكن تقسيم الرقابة من حيث توقيتها إلى ثلاث أنواع هما :

- (1) - الرقابة التنبؤية ( قبل بدء العمل ) .
- (2) - الرقابة أثناء التنفيذ ( أثناء العمل ) .
- (3) - الرقابة التاريخية ( بعد انتهاء العمل ) .

# أنماط واستراتيجيات الرقابة

## (ب)- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

### 1- الرقابة الخارجية :

تقوم الرقابة الخارجية علي الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلا بحوافز خارجية ، ويحتاجون لان يكونوا تحت سيطرة مديريهم ، وتتضمن الإستراتيجية الفاعلة للرقابة الخارجية ثلاثة اعتبارات ضمن مراحل الرقابة :

ففي المرحلة الأولى : يتعين تحديد معدلات أو معايير للأداء صعبة أو طموحة نسبيا لتوليد أقصى جهد من أعضاء فريق العمل وضغط مدي الانحراف لأقل ما يمكن .

المرحلة الثانية : يجب وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها

المرحلة الثالثة : يجب ربط المكافآت مباشرة بالأداء .

# أنماط واستراتيجيات الرقابة

## مزايا الرقابة الخارجية :

العاملون يبذلون طاقة عالية في تحقيق الأهداف لأنهم يدركون أن الأداء الجيد يؤدي إلى المكافأة .

## عيوب الرقابة الخارجية:

قد يعمل الأفراد لبلوغ معدلات الأداء لكنهم لا يكونوا ملتزمين تماما وعلي ولاء كاف للمنظمة.

قد يبذل العاملون جهدا كبيرا جدا لبلوغ معدلات الأداء ويمهلون نتيجة لذلك اعتبارات أخرى مثل خدمة العميل .

# أنماط واستراتيجيات الرقابة

## - الرقابة الداخلية :

تقوم الرقابة الداخلية علي اعتقاد العاملين بأنه يمكن تحفيزهم ودفعم وبناء التزام ذاتي داخلهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب تصميم إستراتيجية فاعلة للرقابة الداخلية مراعاة **ثلاثة اعتبارات ضمن ثلاث مراحل للرقابة :**

- **المرحلة الاولي :** يجب ان يشترك المرؤوسين في تحديد الأهداف لتستخدم فيما بعد كمعايير للأداء بهدف الرقابة .
- **المرحلة الثانية :** يتعين استخدام معايير الأداء (كمقاييس للرقابة ) لحل المشكلات أكثر من استخدامها للعقاب أو اللوم، وعند ملاحظة انحرافات عن المعيار يجب ان يجتمع الرؤساء والمرؤوسين لمعالجة الأمر .
- **المرحلة الثالثة :** يتم تقييم الإسهام الكلي للموظف أو العامل وليس فقط مدي تمكنه في سمة أو سمتين فقط للأداء .



# أنماط واستراتيجيات الرقابة

## مزايا الرقابة الداخلية :

- تؤدي الرقابة الداخلية إلى التزام عال من العاملين تجاه تحقيق الأهداف ، ومن ثم فإنها تولد طاقة أكبر على الأداء.
- يشجع هذا النظام الرقابي على انسياب الاتصالات والمعلومات -راسيا وأفقيا - عن مسارات العمل ونوع وحجم المشكلات التي قد تحدث .

# أنماط واستراتيجيات الرقابة

## عيوب الرقابة الداخلية :

- إنها تدفع العاملين لتحديد معايير أو معدلات أداء سهلة لأنفسهم .
- قد يفقد المشرف الرقابة علي المروؤسية ويشعر بأن لا حول ولا قوة نتيجة لذلك .
- هذا النظام قد يسبب المشكلات في تقديم مكافآت عادلة ، لان معدلات الأداء تكون سهلة ومتهاونة ، فيصعب قياس الأداء الجيد أو المتميز .
- ولا يعتبر نظام الرقابة الداخلية جيدا بالضرورة وكذلك لا يمكن اعتبار نظام الرقابة الخارجية سيئا بالضرورة ، فنظم الرقابة الداخلية تعمل جيدا عندما تتواجد عمالة عالية المهارة وجيده التحفيز وإذا طبقت بحكمة وتعقل وموضوعية وحساسية.
- كما أن نظم الرقابة الخارجية يمكن الاعتماد عليها تماما إذا لم تتوافر العوامل السابقة.

# أنماط واستراتيجيات الرقابة

## (ج) - الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية :

**الرقابة الوقائية** فهي تلك التي تمارس بهدف توقي أو تجنب انحراف أو أداء خاطئ، ومن ثم تقل الحاجة لصنع قرارات علاجية أو تصحيحية، وتعمل اللوائح والقواعد والإجراءات وبرامج التدريب كأدوات أساسية للرقابة المانعة، فهي تضع حدودا لسلوكيات العاملين التي يجب أن يلتزموا بها بحيث لا تنحرف هذه السلوكيات عن المعايير.

**أما الرقابة العلاجية** أو التصحيحية فتهدف لإعادة الأداء أو السلوك إلى جادة الصواب ، أي إلى التوافق مع المعايير المخططة .

# مراحل عملية الرقابة

## (أ) - خطوات عملية الرقابة.

يمكن تحديد خطوات الرقابة الإدارية في الآتي :

## (1) - تحديد المعايير الرقابية :

### المعايير :

هي وحدات للقياس تمثل الأداء المطلوب والوصول إليه

### ملاحظة :

يجب ملاحظة أنه يجب أن تكون هذه المعايير : سهلة القياس - قابلية للتطبيق .

## مراحل عملية الرقابة

### (2)- تحديد مسؤولية الأشراف :

- إن المشرف لوظيفة رقابية . لا بد وأن يكون الأشراف على ضوء المعايير المحددة سلفاً . والأشراف يأخذ صورتين هما :
- الملاحظة : وتعني أي ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل .
- الاستشارة : وتعني أخذ رأي المرؤوسين في التنفيذ .

### (3)- المقارنة بين النتائج والمعايير :

إذا كانت المعايير تمثل الأداء المطلوب الوصول إليه لذلك فإن الخطوة التالية هي : مقارنة ما تم فعلاً ( النتائج ) بما هو مطلوب الوصول إليه ( المعايير ) بهدف تحديد الانحراف.

### ومن الاساليب المستخدمة هي :

- التقارير المكتوبة أو الشفهية مع المرؤوسين .
- الملاحظة المدير نفسه.

## مراحل عملية الرقابة

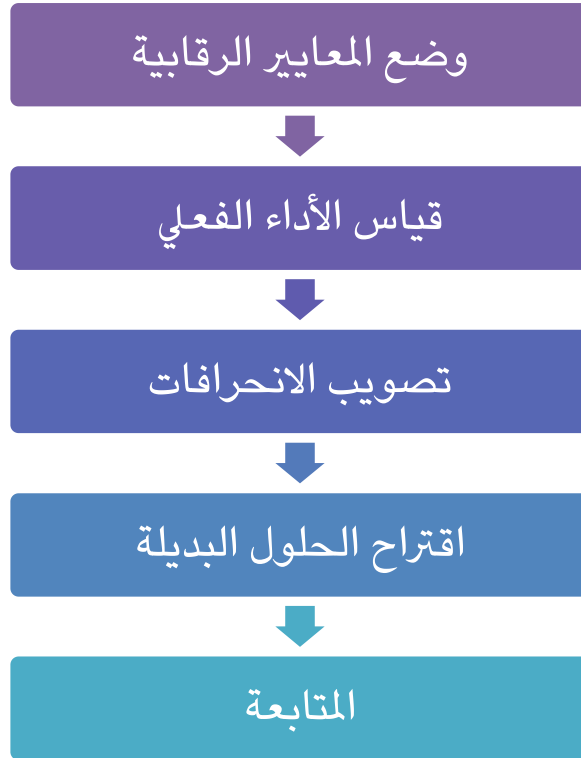
### (4) - تصحيح الانحراف :

ليس الهدف من الرقابة هو اكتشاف الأخطاء فقط وإنما العمل على علاجها ، وتصحيح هذه الانحرافات أولاً بأول ومنع حدوثها في المستقبل ، والاستفادة منها عند وضع الخطط اللاحقة.

### عند حدوث الانحرافات يجب على الإدارة ما يلي :

- (1) - مراجعة الأهداف .
- (2) - مراجعة الخطط والسياسات .
- (3) - مراجعة التنفيذ أو البرامج التنفيذية .
- (4) - أخذ الظروف الخارجية في عين الاعتبار .

## شكل يوضح اجراءات ومراحل عملية الرقابة



## مراحل عملية الرقابة

### (ب) - زيادة فعالية الرقابة :

يجب أن تتوافر في نظام الرقابة الفعال عدد من الخصائص هي :

- 1- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة .
- 2- أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية.
- 3- أن يكون المراقب ملما بكيفية استخدام الوسائل الرقابية.
- 4- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة.
- 5- أن تكون النظم الرقابية مرنة .
- 6- أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة .