

تمهيد

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة، فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماسي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

إنّ الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

أولاً - مفهوم الرقابة الإدارية:

هي وظيفة إدارية تعني قياس وتصحيح أساليب الإدارة للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المؤسسة وخططها التي وضعت قد أنجزت.

الرقابة على أي مشروع تشمل على اكتشاف ما اذا كان كل شيء يمر وفقا للخطط الموضوعية و التعليمات الصادرة، وهي تهدف الى الوقوف على نواحي الضعف والاطفاء المرتكبة، ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها .

هي مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة تشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما لتحديد الانزلاقات على هذه المعايير، وبمعرفة أسبابها يتم تحديد أنسب التصرفات العلاجية او التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتنظيم و لتحقيق أهدافها .

ثانيا - أهمية الرقابة الإدارية:

للرقابة اهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية تتمثل فيما يلي :

1- الرقابة مهمة للتخطيط: حيث يجب مواكبة تنفيذ الخطة و متابعة خطوات التنفيذ، ومراقبة سير العمل فيها ومواجهة المشاكل والصعوبات والتغلب عليه و حلل الخطط البديلة إن تطلب الأمر.

2- الكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: توضح مدى توافق عدد العاملين في حجم نشاط كل إدارة وقسم وفرع في المؤسسة، نطاق تفويض السلطة وبالنظر إلى بقاء مسؤولية الرئيس من الإختصاصات المفروضة، فلا بد من مراقبة مرؤوسيه للإطمئنان على أعمالها وصحتها .

3- تسيير الحصول على المعلومات الدقيق والصحيحة للمدير: المساهمة في اتخاذ القرار القرارات السليمة للمشكلة موضوع الدراسة لكي يصدر القرار المناسب لعلاجها وتكشف الرقابة كذلك للمسير مدى نجاح او فشل القرارات المتخذة .

4- التنسيق و التوفيق بين الجهود: ذلك ما تقوم به من توضيح درجة توفيق وفعالية وسائل التنسيق، والمعوقات التي تحول دون تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة التي تؤديها ادارات و اقسام المؤسسة الإدارية.

5- إعطاء صورة حقيقة عن شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة: إعتقاد الرقابة على التقارير المرسله الى القيادة الادارية بصفة اساسية تبين مدى فعالية قنوات الاتصال عن طريق وصول هذه التقارير بسرعة ومنتظاماً و تأخرها و اضطراب وصولها .

6- الكشف عن المخالفات والاطفاء الفنية: كذلك القصور في الاداء و الاهمال في الإنجاز، وهذا ما يساعد قيادة المؤسسة على مواجهة هذه المخالفات وتلك الاخطاء بالتقرير و الاصلاح . (عبد الغني بسيوني، 1996 ص409) .

وتظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الاسباب، وذلك على النحو التالي:

أن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم تحديد الاهداف و الخطط و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب لجرأفا عن طريق الأداء المرغوب فيه.

و هنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف، و اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه، فالمنشأة تعمل في ظل نضام مفتوح على البيئة التي تتصف بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتصرفات المنافسين... الخ.

وأي تغيير في هذه العوامل يؤدي إلى تغييرات في النتائج المرغوبة، فعلى سبيل المثال تقوم المنشأة بتحديد معين.

عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل التنظيم، فتوقعات الأفراد و أهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثمة فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أي عمل للأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف المخططة و النظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الاهداف حتى يقلل من الصراعات و النزاعات بين الافراد المنظمة .

فعلى سبيل المثال قد يكون هدف المنشأة هو زيادة الأرباح بمعدل معين، بينما يكون هدف المجموعة من العمال هو زيادة مدخولهم عم طريق زيادة احوافز المعطاة على الكميات الانتاج، فهذين ليسا متطابقين و لكن يمكن ان يكون متوائمين، يفرض العامل يتم حوافز معينة له، ومن ثمة يكون دافعا لزيادة دخله عن طريق الاسراع في عمله حتى يتسنى له الزيادة عدد الوحدات المنتجة .

دور الرقابة يحافظ العامل على مستوى المستهدف من الجودة عن طريق العمل بإتقان و عناية، وعلى الجانب الآخر قد يكون هدف أحد العمال هو تقديم مستوى عال من الجودة و الإتقن و لشباع ذاته في العمل بما قد يتوافق مع طبيعة السلعة المقدمة في السوق .

(محمد فريد صحن و آخرون، 2000، ص 337)

ثالثا - أهداف الرقابة الإدارية :

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تتعرض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها
- إكتشاف الاخطاء فور وقوعها أو في سبل وقوعها كي تعالج فورا .
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الاصول المقررة ثم التقويم المعوج منها .
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح خاصة المسائل المالية .

- التأكد من الحقوق و المزايا المقررة للأفراد و العاملين محترمة .
- التأكد من المستويات الادارية العليا على إلمام تام بما يتم من اعمال في المستويات.
- تقييم المدربين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات و حسن سلوكهم .
- الحد من تكاليف العمل الحكومي و ايقاف الاسراف الزائد و ضبط الانفاق .
- التأكد من سير الرسائل الفنية على الوجه المطلوب ووفقا للقواعد و الاصول .
- العمل على التأكد نمن ان خدمات الحكومية تقدم للجميع دون تفرقة .
- الوصول الى المعلومات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- العمل على التأكد نمن ان خدمات الحكومية تقدم للجميع دون تفرقة .
- التأكد من ارتباط افراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة، ومن ولائهم لهذه الأهداف.

(زيد، سامي، 2006 ص 177-178)

- التأكد من تنفيذ الاعمال داخل المنظمة وفقا لما خطط لها .
- التقليل من الإراف في إستخدام الموارد المستخدمة، والعمل على وضع معايير الأداء.
- الوقوف على مشكلات و الانحرافات و محاولة تحليلها و علاجها .

(جابر ، ابو الحسن ، 2003 ص 159)

رابعاً - خطوات الرقابة و أساليبها :

تتحقق العملية الرقابية من خلال القيام بخطوات او مراحل اساسية مترابطة فيما بينها، ولتحقيق فعالية هناك أساليب يجب إستخدامها:

1-خطوات الرقابة: تحتوي العملية الرقابية على خطوات الاساسية التالية:

- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء و تقييم الانحراف.
- تصحيح الانحرافات أو إتخاذ الإجراءات التصحيحية .

إن عملية الرقابة عبارة عن سلسلة من الخطوات المترابطة فيما بينها، حيث أن كل خطوة مرتبطة بما تسبقها، فمرحلة قياس الأداء الفعلي مرتبطة بمعايير تحديد الأداء في حين أن مرحلة المقارنة وتقييم الانحراف تعتمد على المرحلتين السابقتين، ففي هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء بينما مرحلة تصحيح الانحراف تعتمد على مرحلة المقارنة، وتقييم الانحراف، فمن غير معقول إتخاذ الإجراءات التصحيحية دون المرور بمرحلة تقييم الانحراف، كما يلاحظ ان مرحلة تصحيح الانحرافات تعمل على تصحيح الانحراف القائم للوصول به إلى الأداء المخطط و فيمايلي تمر شرح الخطوات التي تمر بها العملية الرقابية. (ماهر ،عبد السلام ،2000 ص359)

تحديد معايير الاداء :

تعتبر خطوة تحديد المعايير الاداء الخطوة الأولى في العملية الرقابية،والمعايير تتمثل في المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية،و التي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة،وإحدى إداراتها و أقسامها،و التي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيقي الفعلي للواجبات المخصصة، أي وسيلة التي بمقتضاها مقارنة شيء آخر. (جميل أحمد توفيق ،2000،ص408)

وتعتبر خطوة معايير الأداء البديلة الصحيحة لعملية الرقابة، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز .

(محمد قاسم القربوطي، 2001، ص 375)

ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء ما يلي :

معايير كمية:بمعنى كمية الإنتاج،الوحدات و حجم لمبيعات ...الخ.

معايير نوعية: أي نوعية السلع المنتجة وجودتها ومقارنتها مع مثيلاتها في السوق .

معايير التكلفة: أي النفقات المصروفة لإنتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة معينة .

(محمد قاسم القربوطي، 2001، ص 358)

وهناك شروط يجب توفرها في الجيد وهي :

- الواقعية: أي أن تكون المعايير مناسبة للواقع بحيث تكون سهلة التحقيق،وأن لا تكون مبالغ فيها.
- الارتباط بالنشاط: أي أن يكون المعيار مرتبط بالنشاط،طبيعته ونوعيته.
- الدقة: أي أن يحدد المعيار بدقة حتى لايصبح عرضة للتأويل و التفسير.
- المرونة: حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف المتعلقة بأساليب أداء العمل .
- عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث أن ذلك قد يعقد العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير الرئيسية المستخدمة .

(ثابت عبد الرحمن و آخرون ص422-423)

قياس الأداء الفعلي :

الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية، ومهمة القياس التأكد من قيام الأفراد و الإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى كفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكما كانت المعايير لأداء مناسبة كانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت قياس عملية القياس. (محمد فريد الصحن و آخرون ،2000،ص 351)

ويتطلب القياس الجيد الإجابة على الأسئلة التالية :

- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة .
- كيف نقيس؟ ويتعلق السؤال بتوقيت القيام بعملية القياس، و هل يجب أن يكون قبل أو أثناء أو بعد القيام بتأدية النشاط، وبصفة عامة فان القيام بعملية القياس يجب يتسم بالدقة و الشمول .

(ثابت عبد الرحمن و آخرون، ص 423)

مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء: تشمل هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأء وتحديد الفروقات والانحرافات، وقد تبدا أن عملية المقارنة سهلة، إلا أن الأمر صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة و تقييم الانحرافات، ويعتمد الأسلوب العلمي التعامل مع الانحراف بين الخطة والتنفيذ على معرفة أسباب الانحراف، أي أن معرفة الحل المناسب للانحرافات يعتمد على تشخيص أسباب هذه الانحرافات بطريقة سليمة .

(لحمد ماهر و آخرون ،2003،ص 630)

خامسا - تصنيف الرقابة و أنواعها

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها تصنيف الرقابة وسنكتفي في هذا المجال بعرض التقسيمات التالية :

1- الرقابة و المستويات الإدارية :

ويمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل المنشأة على النحو التالي:

أ - الرقابة على مستوى المنشأة :

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها من خلال فترة زمنية قصيرة، وعلى أن يحدد هذا النوع الى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها، ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد الربحية، ومعدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات و حصة لمنشأة من السوق، ونسبة الاقتراض و إلى حقوق الملكية الخ، ويلاحظ أن الفشل في المقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق :

- إعادة تصميمي الأهداف .
- إعادة وضع الخطط تغييرات في الهيكل التنظيمي .
- تحقيق وسائل اتصالات داخلية و خارجية بشكل أفضل .
- توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

(محمد فريد صحن و آخرون ، 2000، ص 339)

الرقابة المستمرة الموجهة :

وهي رقابة التي تصاحب عملية التنفيذ، وتتم أثناء تكوين المراحل الأولى من العمل وقبل إكمال النتائج و الانتهاء من التنفيذ وتهدف هذه الرقابة إلى:

منع وقوع الأخطاء والانحرافات منذ بداية وقبل الانتهاء من التنفيذ، لذا يطلق عليها رقابة المباشرة.

كما تعني أنه لا يجوز لي وحدة الارتباط بالالتزام دفع أي مبلغ من الميزانية قبل الحصول على موافقة من الجهة المختصة للرقابة .

(زيد، وآخرون، 2006، ص177)

الرقابة المرحلية :

وهي رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، و تتم الرقابة هنا بعد تسليم الخطة إلى مراحل، ثم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد إكمال كل مراحل ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، ومن مراحل :

- رقابة التخطيطية لكونها تتم على فترات دورية وفقا لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المناسب لها ،و يساعد هذا من الرقابة على تتبع مراقبة الخطوات و المراحل، ومن الأساليب الرقابية التي تستخدم في هذا النوع:
- طريقة تخطيط و تقييم و مراجعة البرامج
- طريقة جداول جانب .
- طريقة خريطة سير الإجراءات .

(زيد منير عبوي ، 2006 ، ص 183)

الرقابة بعد التنفيذ: وتتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد انجاز مرحلة من مراحلها، واكتمال نتائجه ومهمتها مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية، ثم تحديد الأخطاء والانحرافات إن وجدت.

ومن مميزاته أنه يتيح فرصة لمراجعة نشاطات المنظمة مراجعة شاملة ودقيقة، إلا أن سلبياتها أنها تفتقر إلى الفعالية نظراً لأنها تكشف عن الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها.

(محمد فريد صحن و اخرون ، 1999 ص339)

ب- الرقابة على مستوى العمليات :

يقيس هذا النوع من الرقابة الاداء اليومي للعمليات في كافة الانشطة داخل المنشأة(تسويق ،انتاج، أفراد تمويل ...الخ)، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية و اتخاذ الاجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال اذا وجد أن المواد الاولية الضرورية لتسيير العمليات الانتاجية غي متوفر بالقدرة الكافية ،فيتم اتخاذ الاجراءات اللازمة للحصول عليه، وبنفس المنطق اذا وجدت تأخير في الشحن منتجات النهائية الى الأسواق يتم إعادة جدولة عمليات الشحن و تكثيفها للوصول إلى الاداء المخطط، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد مثل :

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة .
- إجمالي الانتاج الغير مطابق للمواصفات الى اجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الانتاج المعيب .
- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية.

وقد يترتب على استخدام هذه المعايير القيام ببعض الاجراءات التصحيحية التالية :

(محمد فريد صحن و اخرون ، 1999،ص 340)

- تشغيل العمال وقتا إضافيا لرفع معدل الانتاج .
- تعجيل معدلات تشغيل الآلات .
- ترشيد الانفاق على المصروفات البيعية .
- زيادة مراقبة الجودة على الانتاج .
- الرقابة على البيانات المالية و العمليات الحسابية .
- إعداد الدفاتر و السجلات و المستندات القانونية .
- قواعد الميزانية و مبادئ المحاسبة .
- إحكام القوانين واللوائح و التعليمات .

(زيد منير ،محمد هشام ، 2006، ص 184)

ج- الرقابة على مستوى الأفراد :

يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم الاداء على نواتج اعمالهم وسلوك ادائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها التقارير الكفاءة (الاداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام و الإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية (سنويا في الغالب)، وبالإضافة الى هذا فهناك بعض معايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل المثال :

- المبيعات على الرجال البيع لقياس متوسط لكل رجل يبيع .

- ميزانية الحوافز الى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد في الحوافز وتتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الافراد عن طريق تحفيزهم او تدريبهم أو القيام ببعض الاجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء .

و هناك الكثير من المجالات التي يمكن ان تسهم في زيادة دافعية الافراد لضمان تحقيق المستوى المستهدف من الاداء و زيادة ولائهم و إنتمائهم .

(زيد منير ،محمد هشام، 2006 ، ص 184)

الرقابة و توقيت حدوثها :

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة لرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال، والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العملية أمر صعب تحقيقه .

يمكن التمييز بين نوعين من الرقابة من حيث توقيت حدوثها :

2-أ- الرقابة التنبؤية :

عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد لمشكلة ما قبل حدوثها نكون حينئذ امام رقابة تنبؤية، فالتنبؤ الوقائي او الصيانة الوقائية مثالان للرقابة التنبؤية، وما يعرف بالرقبة عن طريق التغذية الأمامية .

(محمد فريد صحن ، 1999، ص 342)

فالرقابة في مجال الادارة ينظر إليها كنظام للنقدية العكسية (للمعلومة المرتدة)، بمعنى أن خطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يتم من خلال إجراء التعديلات اللازمة في طريق الأداء أو المخطط أو الأهداف أو النواحي

التنظيمية... الخ. ومن ثمة فالرقابة تعتمد على المعلومات المرتدة من مخرجات أي نشاط .

ويلاحظ أن وجود الفجوة الزمنية في العملية الادارية الرقابية أظهرت الحاجة الى وجود الرقابة التنبؤية و خاصة إذا ما أريد للعملية الرقابية أن تتم بكفاءة، وتوضح الرقابة التنبؤية مشكلة الاعتماد فقط على نضام التغذية العكسية للمخرجات وقياس تلك مخرجات كوسيلة رقابة، فهي تظهر العيوب المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهرها التقارير الحسابية المختلفة، فهي على سبيل المثال تخبر المدير في شهر نوفمبر أنه خسر بعض الاموال فـشهر أكتوبر أو سبتمبر نتيجة لفعل ما حدث في شهر جوان، وفذاك الوقت (شهر نوفمبر) تعتبر المعلومات تاريخية و كنوع من الحقائق التي حدثت في الماضي ويعتمد نضام الرقابة التنبؤية (أو عن طريق التغذية الأمامية) على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام احدث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة في مجالات المختلفة ثم المقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ مناظرا للمستوى المرغوب فيه .

ولكي تتجح الرقابة التنبؤية يجب ان تعتمد على وضع نضام أو نموذج المتغيرات المدخلات المختلفة لأي نشاط أو أي متغيرات اخرى يمكن ان تؤثر على المدخلات ، قد يتصف هذا النظام بشيء من التعقيد و لكن باستخدام نظم معلومات الادارية والحاسبات الآلية فيمكن بسهولة جمع المعلومات التي تمكن من التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها ويمكن تلخيص متطلبات نظام التخطيط و الرقابة عن طريق التغذية الأمامية في الآتي:

1- تحليل واف لنظام التخطيط والرقابة، وتحديد سليم لمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة .

2- تنمية نموذج للنظام الرقابي .

3- تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة بصورة دورية و مستمرة .

4- مرجعة نموذج بصورة دورية للتأكد من متغيرات النشاط مازالت معبرة ومستمرة عن واقع.

5- تقدير الانحرافات بين بيانات المدخلات الفعلية و المخططة و تأثيرها على النتائج المتوقعة .

6- إتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تمكن من تفادي المشاكل قبل حدوثها، وتطبيق هذا النظام يمكن ملاحظته في منظمات الاعمال، والتي تقوم بإستخدام العديد من الاساليب الرقابية التي تعتمد على التغذية الامامية مثل، الميزانية النقدية و أسلوب شبكات الأعمال (بيرت) وبحوث السوق في مجال التسويق .

فالميزانية النقدية على سبيل المثال تظهر التدفقات النقية الداخلة للمنشأة و التدفقات النقدية الخارجة خلال فترة مستقبلية (عادة عام)، ومن خلال المقارنة بين كل هذه المقارنة بين كل هذه التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة يمكن التنبؤ بما سوف يكون عليه الحال في الفترة القادمة، تتمثل أما في وجود فائض أو عجز في الاموال المتاحة، فإذا توقع أن يحدث عجز خلال شهر معين يمكن التنبؤ وتدبير الحصول على قرص مصرفي قبل حدوث ذلك العجز بفترة مما يمكن من الحصول عليه بشروط أفضل، والعكس صحيح في حال وجود فائض يمكن التخطيط لاستثماره في مجالات معينة .

2-ب- الرقابة المتزامنة :

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما حدث في نفس وقت التنفيذ او في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجيمها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشأة، ويلاحظ أن وجود الفجوة

الزمنية في العملية الادارية الرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة التنبؤية وخاصة إذا ما أريد للعملية الرقابية ان تتم بكفاءة، وتوضح الرقابة التنبؤية مشكلة الاعتماد فقط على نظام التغذية العكسية للمخرجات، وقياس تلك المخرجات كوسيلة للرقابة، فهي تظهر العيوب المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهرها التقارير المحاسبية المختلفة، فهي على سبيل المثال تخبر المدير في شهر نوفمبر أنه قد خسر بعض الأموال في شهر أكتوبر أو سبتمبر نتيجة لفعل ما حدث في شهر جوان، ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية (أو عن طريق التغذية الامامية) على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات الموفرة لدى المنشأة في مجالات المختلفة ثم المقارنة ما هو مرغوب بما ت التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغيرات على البرنامج لكي يصبح مناظرا للمستوى، ولقد ساهم في ظهور هذا النوع من الرقابة باستخدام الحاسبات الآلية والتجميع وللخزين والتحويل الالكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها من خلال ما يوف بالتغذية العكسية وِتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على ذلك.

سادسا - وسائل الرقابة الإدارية:

هناك العديد من الوسائل التي يمكن للمديرين إتباعها حتى تكون العملية الرقابية أكثر جاذبية و أكثر كفاءة :

1- نظرا لأن الأنماط والمعايير الكمية و غير لشخصية لا تأخذ الاختلافات بين الافراد وكفاءتهم في الاعتبار، فان هذه المشكلة يمكن حلها جزئيا إلا إذا أخذ شعور الافراد اختلافاتهم في الحسبان؟ فالأفراد داخل المنشأة تعتبر من الأصول التي تمتلكها بجانب الأصول الثابتة من الآلات والمباني و الاصول المتداولة، ومن ثمة يجب ان تأخذ الاهتمام الكافي بجانب الاصول الأخرى، ذلك عن طريق الاختلافات بين الأفراد في الاعتبار عند تحديد معايير الأداء.

(محمد فريد صحن ، 1999،ص 335)

2- مشاركة الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف والتركيز على الرقابة الذاتية من الافراد انفسهم على أدائهم، فاشترك الأفراد في وضع الأهداف ومعايير الاداء يدفعهم إلى وضع معايير عالية الأداء لأنفسهم اكبر مما لو تم وضع هذه المعايير من جانب الادارة، فالأفراد في هذه الحالة سوف يحاولون اشباع حاجات الانجاز الذاتية، ومحاولة اثبات قدرتهم على تحقيق اهداف يلقي قبولا والتزاما من جانب جميع العاملين، حيث يشعرون أنهم شركوا في وضع الاهداف والمعايير، وبالتالي فهم مسؤولون عن تحقيقها، ومن ثمة فالعمل سوف يؤدي في صورة جماعية مما يحفز باقي الأفراد الغير ملتزمين .

3- أثبتت العديد من الدراسات أهمية الجوانب السلوكية في الرقابة ودورها في زيادة فعاليتها، فعلى سبيل المثال تشير إحدى الدراسات إلى :

- أن الرقابة لها تأثير رشيد آخر عاطفي على الأفراد محل الرقابة، ودورها على الجانب الإنساني يركز على ما يجب على الأفراد ان يؤديه وما لا يجب ان يؤديه في نفس الوقت، فهي تتضمن شيئاً من أهمية الفرد داخل التنظيم وحرية في تنفيذ المهام .
- معظم الافراد يفصلون الرقابة الذاتية على أعمالهم، فهي تحقق لهم إشباعاً ذاتياً أكبر مما لو تحدثت بواسطة المشرف الرسمي في المنشأة .
- عندما يمارس الفرد الرقابة الذاتية على آرائه يكون أكثر كفاءة على تحديد الاهداف وتدعيمها .
- ان الافراد الغير القادرين على تحقيق الرقابة الذاتية يكونون أقل رضا وإشباع على الأفراد المحققين للرقابة الذاتية الذين يكونون أكثر استعداداً لرقابة اضافية .

(جابر عوض، ابو الحسن ، 2003 ،ص 376)

سابعا - مجالات الرقابة الإدارية:

يمكن التمثيل لمجالات الرقابة على أربع أسس :

1- الرقابة على الموارد الإعلامية :

تعتبر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب اصلا من اصول المنظمة، وبناءا عليه فان الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من التنبؤات قد تم إعدادها بدقة في الوقت المناسب بالكمية المناسبة وبمستوى الدقة التي يمكن الاعتماد عليها ضمن هذا الاساس (الاعلام) يجب نقل الصورة الجيدة عن المنظمة إلى البيئة الخارجية .

2- الرقابة على الموارد المالية :

يمكن اعتبار الرقابة على الموارد المالية من أهم اشكال الرقابة على الاطلاق، هذه الرقابة يمكن النظر إليها من زاويتين :

2 / أ الرقابة على الموارد المالية نفسها: من حيث تدبير القدر الكافي من الاموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، ونقصد هنا بالقدر الكافي من الاموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، ونقصد بالقدر الكافي أن لا تكون الأموال اقل من اللازم أو أكثر من اللازم، وذلك لتفادي الإفراط في الإنفاق .

أما الزاوية الثانية فتتمثل في لم جميع الموارد الخرى للمنظمة سواء الموارد المادية أو البشرية او الإعلامية تحتاج الى موارد مالية لان المخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا كبيرة و نفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين او التنبؤ غير الدقيق .

(صالح بنوار ،2006، ص 36)

2-ب الرقابة على الموارد البشرية :

يتضمن هذا النوع بعض الأنشطة التي تقوم بها الإدارة مثل :

- التوفيق في اختيار العاملين.
- ضرورة وضعهم في الاعمال المناسبة لهم ،مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة الى ذلك، بالإضافة الى تقييم أدائهم بين فينة وأخرى .

لكن هذا لا يجب ان يتعدى الحدود المعقولة و المقبولة للرقابة ،هذا ما اشرت إليه من قبل لان العامل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات و الرغبات التي تدفعه في المجالات الاخرى، وهذا ما قالته الاسترالية " ماري فوليت " :لان التنسيق وليس التخويف هو جوهر الادارة الجيدة و قد تخطئ المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على العاملين، فالعاملون قد يقبلون بقدر معين من الرقابة على اعمالهم ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال وحرية لتصرف، مثال ذلك أنهم يقبلون ان تحدد الدارة ساعات العمل، كمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل، ولكنهم يرفضون أن تتدخل الادارة في شؤونهم .

أما فيما يخص مجالات الرقابة الذاتية فهي تتمثل في الآتي :

يمكن ان تطبق الرقابة الذاتية في مختلف المنظمات، إلا ان الحاجة اليها في المنظمات الخدمات اكثر من منظمات الاعمال، و ذلك أن الرقابة في منظمات الخدمات تعتمد على كثير من المعدلات التقديرية التي تخضع للتقدير الشخصي للأفراد، وهذا يجعل الرقابة الذاتية أكثر ملائمة لهذه المنظمات، وتغطي الرقابة الذاتية التي يقوم بها الفرد على نفس المجالات عدة من أهمها:

- 1-إلتزام الفرد بمواعيد العمل، خاصة عندما لا يكون ملتزما بالتوقيع عند الحضور والإصراف .

- 2-مدى التزام الفرد بإنجاز الاعمال المطلوبة منه خلال تواجده بالعمل .
 - 3-مدى جودة اداء الفرد لعمله ،و مدى تحقيق الاداء للأهداف المتوقعة منه .
 - 4-مدى محافظة الفرد على موارد المنظمة و استقلالها في المجالات لمخصصة لها .
 - 5-مدى تناسب بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد و ما يقدمه للمنظمات من أعمال .
 - 6مدى و لائه للمنظمة و رعايته لمصالحها العامة عندما تتعارض مصلحة المنظمة مع مصالحه الخاصة .
 - 7-مدى تأثير ادائه و تصرفاته وقراراته على الاشخاص الاخرين بالمنظمة أو خرج المنظمة .
 - 8-مدى إستغلال وقت العمل في القيام بالمهام المخصصة له .
 - 9-مدى إلتزام الفرد بالمعايير المهنية الخاصة بالمهنة التي ينتمي اليها .
- (أحمد ماهر ،2003، ص 58)

ثامنا - الجوانب الانسانية في الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة من وجهة نظر الكثيرون انها الاداة التي تستخدمها المنشأة لتحديد جوانب الثواب والعقاب للأفراد داخل التنظيم، ولهذا فان الرقابة اثارا عاطفية ودافعية للأفراد .

إن القصور في فهم دور العملية قد يؤدي الى العديد من المشاكل، فقد يركز مشرف المصنع على الزيادة في الناتج، وبالتالي إحكام الرقابة على العمال فبمحاولة لزيادة إنتاجهم دون الاهتمام بمعدلات تحميل الآلات وزيادة الحاجة إلى الصيانة أو زيادة الوحدات المهنية. في نفس الوقت قد يؤدي الى الشعور العمال بإحباط نتيجة للضغط المستمر عليهم دون الاهتمام بالنواحي النفسية لهم .

و على المديرين ان يتفهموا التأثيرات التي تمارسها الرقابة على سلوك الافراد في العمل
وضمن هذه المؤثرات ما يلي:

1- يقدم الناس أنواعا معينة من الرقابة فقد لا يتحمل البعض الرقابة الدقيقة المباشرة،
وقد يتحمل البعض الآخر الرقابة المفروضة على الملابس وأوقات الحضور
و الإصراف.

2- تعني الرقابة اعطاء من يمارس نوعا معيناً من النفوذ و القوة فمفتش الرقابة على
الجودة له سلطة و نفوذ على العامل و هو قد يضفي مركزاً أعلى في العمل .

3- تؤدي الرقابة أحيانا إلى نوع من التعارض و الصراع بين لجماعات أو بين الافراد
بعضهم لبعض فمثلا قد ينشأ صراع بين الرئيس والمرؤوسين في محاولة تفسير
معايير الأداء أو تفسير حجم الأداء الفعلي .

4- تؤدي الرقابة الى تنفيذ السلوك والالتزام الصادر احيانا بالقواعد و اللوائح ومعايير
مما يقضي على روح المبادرة و الابتكار، ويؤدي الى تحجر السلوك و الروتينية في
العمل .

(محمد فريد صحن ،1999،ص 335)

تاسعا-مزايا و عيوب الرقابة الإدارية:

ظهرت للرقابة مزايا افادت الكثير من المؤسسات كما ظهرت بعض العوائق التي
حالت دون تطبيقها في المؤسسة .

1-مزايا الرقابة الإدارية :

تتمثل أهم مزايا الرقابة التي إتسمت بها العملية الرقابية فيمايلي :

- 1- الرقابة تمنع وقوع الاخطاء بحيث أنها تنتظر إلى الأمام وتحاول تفادي الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها .
- 2- الرقابة تمنع تكرار الأخطاء، حيث لها تحاول إثابة المجتهد ومعاقبة المسيء، وبالتالي تصحيح ما وقع من أخطاء، وتقوم ما حدث من انحرافات، وتجنب المؤسسة الوقوع فيهما مستقبلا بالقضاء على أسبابها.
- 3- توجيه العاملين الى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية لما يحصلون عليه من مكافأة وترقيات و تقدير أدبي، مما يؤدي إلى زيادة إرتباطهم بمؤسستهم وحماسهم لتحقيق أهدافها .
- 4- الرقابة تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة حول مشاكل التي ترغب في اتخاذ القرارات حيالها .
- 5- الرقابة تحدث توازنا بين فعالية ومرونة الاعمال الادارية عن طريق تفويض المسؤولية الى مستويات الادارية التالية، أي عدم تركيزها بيد القيادات العليا فقط .
- 6- الرقابة تزيد في فعالية التنسيق ، وكذلك شبكة الاتصالات بها .

2- عيوب الرقابة الإدارية:

تتعرض الرقابة الى عوائق كثيرة تقف كحاجز لتأديتها، وبما أن الرقابة تكون بدرجة الكبيرة على الافراد، فعظم العوائق تكون متصلة بهم ، وتتمثل أهم هذه العوائق فيما يلي:

- 1- ميل الأفراد إلى تجنب الحقائق والأشياء الغير سارة، وذلك لأن الرقابة عادة ما تركز على إبراز النقاط السيئة والجيدة، وبذلك الفرد غير مقبل لأهداف المؤسسة .

2- لقياس درجة نجاح في تحقيق أهداف المؤسسة يمكن وضع معايير، وهذه المعايير قد تتناسب مع الفرد و لكن لا تتناسب مع الجميع، ولذلك فمعايير الأداء هي مقاييس غير كاملة و غير مرتبطة بجميع الأفراد .

(حنفي محمود سليمان، 1998، ص 334)

خلاصة الفصل :

بغض النظر عن العوائق التي تقف حاجزا للعمل الرقابي مثل تقبل الأفراد النقد و إبراز وجه القصور و الضعف في الأداء المهني لكن درجة نجاح العمل الرقابي هو توجيه دائم للعاملين.

ورفع روح المعنوية يتطلب المكابدة للحصول على فعالية تنظيمية عالية.