

الفصل الحادي عشر

الرقابة الإدارية وأثرها على نجاح الأعمال

تعريف الرقابة الإدارية:

تعرف الرقابة بأنها "عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

وبهذا التعريف يمكن استنتاج ما يلي :

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له.
- 2- أن هناك أداء متوقع ويجب العمل على تنفيذه.
- 3- أن الرقابة وسيلة لكشف الانحرافات وتصحيحها.
- 4- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

أهداف الرقابة:

- 1- حماية الصالح العام. وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- 2- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

دور الرقابة الإدارية في مساعدة المدراء وقادة الأعمال :

- 1- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد، وذلك من خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.
- 2- كشف الأشياء غير المنتظمة والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من مشكلات العمل قبل أن تتسم بالتعقيد فيما بعد.
- 3- تحديد الفرص المحتملة والاستعداد لها وتوفير الإمكانيات والظروف المناسبة.
- 4- إدارة المواقف الصعبة والصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد ومستمر.
- 5- إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

مبادئ الرقابة

- أولاً : اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- ثانياً : تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.
- ثالثاً : الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعاً : الوضوح وسهولة الفهم.

خامساً: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادساً: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

سابعاً : وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامناً : الاقتصاد والمرونة.

تاسعاً: استمرارية الرقابة.

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها.

وسائل الرقابة :

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانياً: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثاً: السجلات

رابعاً: الملاحظة الشخصية.

خامساً: التقارير الإدارية.

مستويات الرقابة :

إن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستويات الإدارية، كما هو الحال في وظيفة التخطيط التي تختلف أيضاً باختلاف المستويات الإدارية، لذا نجد ثلاثة مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهذه المستويات هي:

1- الرقابة الاستراتيجية.

2- الرقابة التكتيكية.

3- الرقابة التشغيلية.

وفيما يلي سوف نتعرف على كل نوع من هذه المستويات على حده.

أولاً : الرقابة الاستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفقاً لما خطط لها سابقاً.

ثانياً : الرقابة التكتيكية :

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكن القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ثالثاً : الرقابة التشغيلية :

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

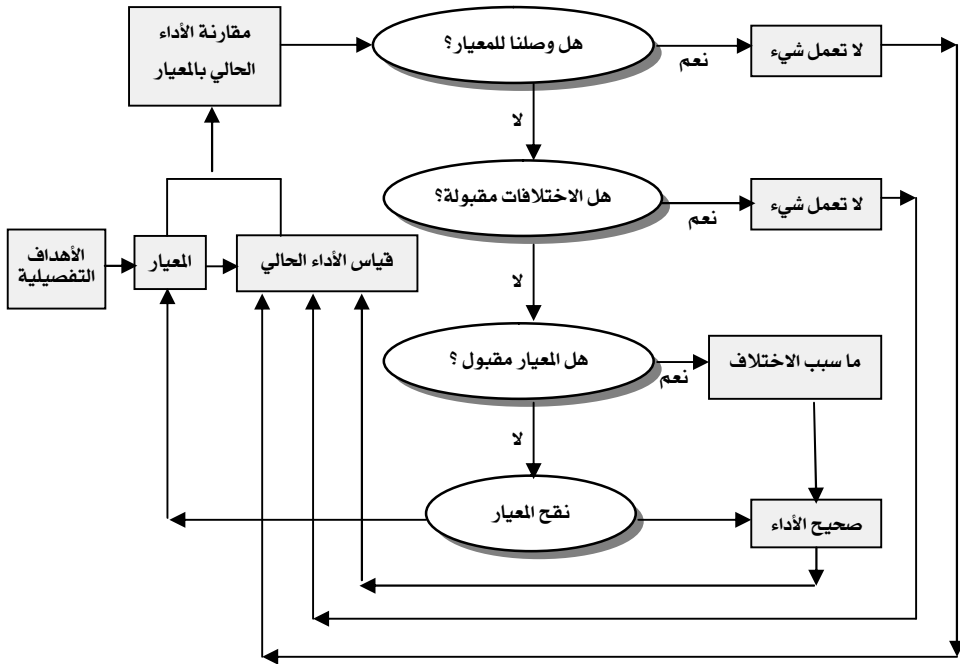
مراحل عملية الرقابة :

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.

خطوات العملية الرقابية Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في الشكل التالي وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات كما يلي:

عملية الرقابة



وضع المعايير الرقابية Establish Standards

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وسير العمل في المسار الصحيح، وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاثة أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة.

النقاط الاستراتيجية للرقابة:

إن التفاوت الكبير في وظائف الإدارات والتنوع في الخدمات التي تقدمها والمراد قياسها، إضافة إلى ذلك العدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظراً لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

- ما أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما أفضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما المعايير التي تقيس أي انحرافاً عن الخطة الموضوعة.
- ما المعيار الأقل تكلفة.
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.

أنواع المعايير الرقابية :

يمكن تقسيم المعايير الرقابية إلى الأنواع التالية :

المعايير المادية "الطبيعية":

وهي المعايير التي تتعامل مع مقاييس (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات عمل الأفراد والوقت المحدد لاستخدام الآلات وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

معايير التكلفة:

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً ما تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل، تكلفة ساعة العمل، تكلفة المولد، وتكلفة المبيعات لكل دولار.

معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

معايير غير ملموسة:

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدي نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتفاء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإمام بالميول والدوافع الإنسانية، وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

قياس الأداء :

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط الذي تنوي فحصه، والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

مقارنة الأداء بالمعايير:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجاًلاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير.

الإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

وتتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

- 1- قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.

2- توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

وتتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ- ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :

فالقياص يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياص وبالذات في النواحي غير الملموسة.

وتتوقف درجة الدقة في القياص على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.

ب- قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ج- استخدام حالات معينة في الرقابة (using case study in control) :

ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضا التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضا العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكرار أو عدم الرضا.

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته.

وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض.

د- استخدام التنبؤ في الرقابة (using of forecasting in control):

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

هـ- استخدام العينات في القياس :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف.

و- طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية:

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، وأهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

الهدف من تصحيح الانحرافات

يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة بتصحيح الانحرافات إنه بمجرد الكشف عن الأخطاء ومعالجتها، يعود العمل لمساره الصحيح وفقاً لما كان مخطط له، وتعتبر معالجة الانحرافات السلبية هي الخطوة الأساسية لعملية الرقابة. أما بالنسبة لانحرافات

العمل بوجه عام فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاثة أشكال :

1- البقاء على الوضع الحالي.

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

3- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

1- تعديل ظروف العمل : كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

2- اختيار العمال بعناية وتدريبهم وتوجيههم: يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.

3- تعديل الخطط عند الحاجة: وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

4- تحسين وسائل الحفز: إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة

أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

5- البحث عن الأسباب وليس الظواهر: يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

دور المعلومات في العملية الرقابية:

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث:

- 1- الوقت المناسب لوصول المعلومات: أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب.
- 2- الثقة بالمعلومات: وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.
- 3- صحة المعلومات: فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.
- 4- إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة: تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار.

أدوات وأساليب الرقابة:

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشاراً:

1- الميزانية التقديرية: وهي الأكثر استخداماً ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

- أ - الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.
- ب- الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:
 - الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصاً للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات.... الخ.
 - الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.
 - الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

2- البيانات الإحصائية: أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3- التقارير والتحليل الخاصة: بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدراً كبيراً من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

4- تحليل نقطة التعادل: هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف،

وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحاً.

5- المراجعة الداخلية: وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة الميسرين أنفسهم.

6- الرقابة بالملاحظات الشخصية: بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية الرقابة في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

مزايا الرقابة بالملاحظة الشخصية

- السرعة في اكتشاف الانحراف.
- السرعة في تصحيح الانحراف.
- سهولة اكتشاف أسباب الانحراف.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

عيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية:

- لا تصلح لجميع الأعمال.
- زيادة التكاليف المستخدمة في العملية الرقابية.
- تعتبر مصدراً للإزعاج للقائمين على التنفيذ.
- تعتبر محدودة النطاق لعدم القدرة متابعة كل الأعمال.

7- تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال:

أ- قائمة المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

- ب- قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:
- نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.
 - نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.
 - نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

خصائص الرقابة الفعّالة :

- هذه بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعّالة عن غيرها:
- 1- تقديم معلومات صحيحة: يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظلل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.
 - 2- حسن توقيت المعلومات المقدمة: فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.
 - 3- الاقتصاد في التكاليف: أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها، حتى تحقق الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.
 - 4- سهولة الفهم: معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المتنتزة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حتى يكون على علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لا يقوم باتخاذ قرارات خاطئة.
 - 5- التركيز: هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك.

- 6- تسهيل اتخاذ القرارات: بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات دون الحاجة للتفسير والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

الوصايا العشر لتوافر نظام رقابي فعال:

- 1- إن الرقابة هي نشاط بحثي بالدرجة الأولى، أي أن الهدف منها ليس العقاب أو منح الثواب بقدر ما تستهدف التعرف على أسباب الانحرافات وكيفية علاجها إذا لزم الأمر، أو أنها تهدف إلى تحقيق الرسملة الجيدة على الأداء الحالي وضمان إستمراريته بالمستوى المرضي.
- 2- إن الرقابة قد تؤدي على شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين.
- 3- تنمية الرقابة الذاتية تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبء العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى.
- 4- إن الرقابة وسيلة وليست غاية والمشكلة تختلف عن مظاهر المشكلة.
- 5- ضرورة أن تتواءم الأنشطة والأساليب الرقابية مع طبيعة الموقف وكلما أمكن محاولة استخدام مزيج من أنواع الرقابة المختلفة (المتزامنة، التاريخية والداخلية... الخ).
- 6- ضرورة محاولة استخدام الرقابة لتحقيق أكثر من غاية واحدة.
- 7- إن توافر المعلومات أساس للرقابة الجيدة، وإن النظام الرقابي الجيد هو الذي يوفر ويبلغ عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة.
- 8- عوائد النظام الرقابي الجيد يجب أن تزيد عن تكلفته.
- 9- إن نظام الرقابة الجيد يجب أن يكون مفهوما.

10- إن الحصول على تأييد الأفراد وكذلك الإدارة العليا لنظام وأسلوب الرقابة المطبق يعتبر ضرورة لنجاحه.

وبعد أن ناقشنا موضوع الرقابة الإدارية ودورها في نجاح العمل المؤسسي كان لابد لنا أن نلقي الضوء أيضا على نوع آخر من أنواع الرقابة وفي رأيي أنه أهم وأرقى أنواع الرقابة لأنه لا يحتاج لمراقبة أشخاص لبعضهم البعض، ولكنه يحتاج لضمير إنساني يقظ، وهذا النوع من الرقابة يسمى بالرقابة الذاتية.

مفهوم الرقابة الذاتية :

الرقابة الذاتية هي إحساس الموظف والعامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه، من غير حاجة إلى مسئول يذكره بمسؤوليته.

ولعل الرقابة الذاتية هي أهم عامل لنجاح العمل؛ لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك.

ولو أن كل إنسان في موقع عمله، كان يتقى الله تعالى فيما هو مؤتمن عليه، لزاد الإنتاج، وتلاشت المشكلات الوظيفية، وتوفر للدولة والمصلحة أموال طائلة كانت تذهب هدرًا.

وسائل تقوية الرقابة الذاتية عند الموظف:

قد تحدث الكثيرون من خبراء الإدارة عن أهمية الرقابة الذاتية عند الموظف، ولكن المهم هو وسيلة الحصول على هذه الرقابة، وفيما يلي سنعرض بعض الوسائل المعينة على تنمية الرقابة الذاتية عند الموظفين:

- خشية الله تعالى: حيث يشعر الموظف أنه محاسبٌ على عمله، لا من قبل الناس، وإنما من قبل رب الناس، وليس في الدنيا، بل في الآخرة، قال سبحانه: ﴿إِنَّ إِلَيْنَا إِيَابَهُمْ ۖ ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ﴾ [الغاشية: 25-26] ، وقال ﷺ (لا تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن

ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به) رواه الترمذي وصححه عن أبي برزة الأسلمي رضي الله عنه، والوظيفة تدخل في هذا الحديث في المال المكتسب، وفي العلم المؤتمن عليه.

- **الشعور بالمسؤولية:** لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق فاضل ما لم يتكون عنده شعور بالمسؤولية، لذا كان الشعور بالمسؤولية الأخلاقية أساساً من أسس الأخلاق. وتعني المسؤولية هنا بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وباستعداداته لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله ثم أمام ضميره وأمام المجتمع، لذا فإنه لا يمكن أن نتصور موظفاً يستشعر المسؤولية ويحب العمل للآخرين وهو لا يقوم بأداء عمله المكلف به؟!
- **الاهتمام بالمصلحة العامة:** حيث أن لكل وظيفة هدفٌ تحقّقه الدولة أو للقطاع الخاص، وكلاهما يحقق التنمية للمجتمع وسكانه، فالموظف الذي يعمل في شركة غذائية مثلاً، يساهم في توفير الغذاء للأطفال والكبار وتحسين صحتهم ومعيشتهم، وتنمية اقتصاد البلد وتطوره، لذا فإذا راعى الموظف أنه يخدم شريحة كبيرة من الناس من خلال وظيفته وأنه لا ينفع نفسه فقط ولا صاحب المؤسسة التي يعمل فيها، فعند ذالك سوف يجتهد في تحسين أدائه وسوف يزيد إخلاصه في العمل الذي يقوم به، بعكس من يستغل الوظيفة لمصلحته الشخصية ضارباً بمصالح الآخرين عرض الحائط.
- **حبّ نفع الآخرين:** حيث إن الوظيفة من المجالات الواسعة في تقديم الخدمات للناس، حين يسعى الموظف للتعجيل بإنهاء معاملة أحد المراجعين، وربما كانت المعاملة معطّلة لمدة طويلة قبل ذلك، فيكون الفرج على يد هذا الموظف، أو يشفع له عند المسئول للتخفيف عنه، أو يعف امرأة عن التردد بين مكاتب الرجال لقضاء حاجتها - حين لا يكون لها وليّ أو ساعٍ يقضي حاجتها - فيقوم بخدمتها... وغير ذلك من الصّور الكثيرة.

فما أجمل اللحظة التي يخدم فيها الموظف أحد الناس، فينصرف وهو يرفع يديه إلى الله تعالى يدعو لهذا الموظف الذي خدمه، بأن يوفقه الله، ويحفظ له أبنائه.

وأخيراً نعود ونكرر أن فساد الموظفين غالباً ما يكون بسبب فساد القادة، وأن إهمال المرءوس لعمله يرجع لغياب القيادة الرشيدة، فالقائد هو المعلم والقُدوة على مر التاريخ وإذا صلح الراعي صلحت الرعية.