

# الرقابة الإدارية

الأكاديمية العربية الدولية  
ريم معتوق



بعد وضع الاستراتيجيات ووضع الخطط، تتمثل المهمة الأساسية للإدارة في اتخاذ خطوات لضمان تنفيذ هذه الخطط، أو، إذا اقتضت الظروف، تعديل الخطط.

هذه هي وظيفة الرقابة في الإدارة. وبما أن الإدارة تتضمن توجيه أنشطة الآخرين، فإن جزءاً كبيراً من وظيفة الرقابة هو التأكد من قيام الآخرين بما يجب القيام به.

تتضمن عملية الرقابة الأساسية ثلاث خطوات:

وضع المعايير

قياس الأداء مقابل هذه المعايير  
المحددة

تصحيح الانحرافات عن المعايير  
والخطط المحددة



## لماذا الرقابة لازمة؟

إذا كان جميع الموظفين يفعلون دائماً ما هو أفضل للمنظمة، فلن تكون هناك حاجة للرقابة- وحتى الإدارة- .  
ولكن، من الواضح أن الأفراد في بعض الأحيان غير قادرين أو غير راغبين على التصرف في مصلحة المنظمة، ويجب تنفيذ مجموعة من الضوابط للحماية من السلوك غير المرغوب فيه وتشجيع الإجراءات المرغوبة.

**فئة واحدة مهمة من المشاكل التي تحمي منها أنظمة الرقابة هي القيود الشخصية.**

لا يفهم الناس دائماً ما هو متوقع منهم ولا كيف يمكنهم أداء وظائفهم على أفضل وجه، لأنهم قد يفتقرون إلى بعض القدرة المطلوبة، التدريب، أو المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، لدى البشر عدد من التحيزات الإدراكية والإدراكية الفطرية ، مثل عدم القدرة على معالجة المعلومات الجديدة على النحو الأمثل أو اتخاذ قرارات متسقة ، ويمكن أن تقلل هذه التحيزات من الفعالية التنظيمية. بعض هذه القيود الشخصية يمكن تصحيحها أو تجنبها ، ولكن بالنسبة للآخرين ، هناك حاجة إلى ضوابط للحماية من آثارها الضارة.



## لماذا الرقابة لازمة؟

حتى إذا كان الموظفون مجهزين بشكل صحيح لأداء وظيفة جيدة، فإن البعض يختار عدم القيام بذلك، لأن الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية قد لا تتطابق تماما.

غالبا ما يجب اتخاذ خطوات إما لزيادة تطابق الهدف أو لمنع الموظفين من التصرف لمصلحتهم الخاصة حيث يوجد تناقض في الهدف وتناقض مع المصلحة الكبرى أي مصلحة المنظمة.

إذا لم يتم فعل أي شيء لحماية المنظمة من احتمال حدوث سلوك غير مرغوب فيه أو إغفال السلوك المرغوب فيه الناجم عن هذه القيود الشخصية والمشاكل التحفيزية، فقد ينتج عن ذلك تداعيات شديدة. كحد أدنى، يمكن أن يؤدي التحكم غير الكافي إلى انخفاض الأداء أو ارتفاع خطر ضعف الأداء. في أقصى الحدود، إذا لم يتم التحكم في الأداء على واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الحرجة، يمكن أن تكون النتيجة **الفشل التنظيمي**.



الرقابة الكاملة، أيّ التّأكد الكامل على أن الإنجاز الفعلي سيستمر  
وفقا للخطة، ليست ممكنة أبدا بسبب احتمال وقوع أحداث غير  
متوقعة.

ومع ذلك، يجب أن تعني السيطرة الجيدة أن الشخص المستنير يمكن أن يكون واثقا بشكل  
معقول من عدم حدوث مفاجآت غير سارة كبيرة. ولكن هناك احتمال كبير لحدوث مفاجآت  
وتغييرات خارجية، على الرغم من خطة التشغيل المعقولة، هنا يتم إعطاء التسمية «خارج  
نطاق السيطرة».



وينبغي تسليط الضوء على بعض الخصائص الهامة لهذه الحالة المرغوبة من السيطرة الجيدة. أولاً، السيطرة موجهة نحو المستقبل: الهدف هو عدم وجود مفاجآت غير سارة في المستقبل. الماضي ليس ذا صلة إلا كدليل للمستقبل.

ثانياً، السيطرة متعددة الأبعاد، ولا يمكن إنشاء سيطرة جيدة على نشاط له أهداف متعددة ما لم يتم النظر في الأداء على جميع الأبعاد الهامة. وبالتالي، على سبيل المثال، لا يمكن اعتبار التحكم في قسم الإنتاج جيداً ما لم يتم التحكم بشكل جيد في جميع أبعاد الأداء الرئيسية، بما في ذلك الجودة والكفاءة وإدارة الأصول.

ثالثاً، إن تقييم ما إذا كان ضمان الأداء الجيد قد تحقق أمر صعب وغير موضوعي. قد يحكم خبير مستنير على أن نظام الرقابة المستخدم في الشركة مناسب لأنه لا توجد مفاجآت سيئة كبيرة، ولكن هذا الحكم عرضة للخطأ لأنه يجب قياس الكفاية مقابل مستقبل يمكن أن يكون من الصعب جداً تقييمه.

رابعاً، الرقابة الكاملة الفضلى ليست دائماً مرغوبة اقتصادياً. مثل أي سلعة اقتصادية أخرى، فإن أدوات الرقابة مكلفة ويجب تنفيذها فقط إذا تجاوزت الفوائد المتوقعة التكاليف.



## كيف يمكن تحقيق رقابة جيدة؟

يمكن تحقيق الرقابة الجيدة عن طريق تجنب بعض المشكلات السلوكية و/أو عن طريق تنفيذ نوع واحد أو أكثر من أنواع الرقابة للحماية من المشكلات المتبقية. تناقش الأقسام التالية خيارات التحكم الرئيسية.



## “تجنب مشكلة التحكم

في معظم الحالات، يمكن للمديرين تجنب بعض مشاكل التحكم من خلال السماح بعدم وجود فرص للسلوك غير السليم. أحد الاحتمالات هو الأتمتة. تقلل أجهزة الكمبيوتر وغيرها من وسائل الأتمتة من تعرض المنظمة لمشاكل التحكم لأنه يمكن ضبطها لأداء مناسب (أي كما ترغب المنظمة) ، وسوف تؤدي العمل بشكل أكثر اتساقاً من البشر. وبالتالي ، يتم تحسين السيطرة.

الأتمتة؛ و مصطلح مستحدث يطلق على كل شيء يعمل ذاتياً بدون تدخل بشري  
فيمكن تسمية الصناعة الآلية بالأتمتة الصناعية مثل

## “تقاسم المخاطر مع هيئة خارجية

تقاسم المخاطر مع هيئة خارجية ، مثل شركة التأمين.

العديد من الشركات تقوم بضم/ جمع/ ربط الموظفين في المواقف الحساسة، وبذلك، فإنها تقلل من احتمال أن سلوك الموظفين سوف يسبب ضررا كبيرا للشركة

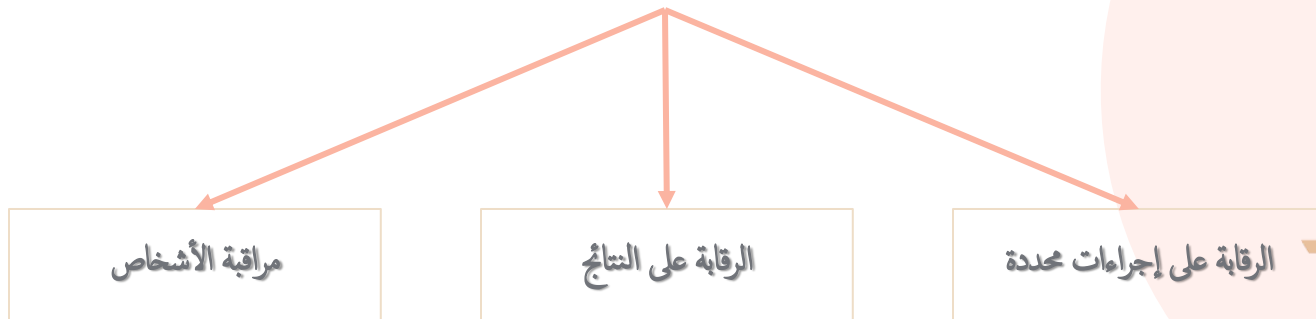


## “ أخيرا ، يمكن ويجب تجنب بعض مشاكل الرقابة عن طريق القضاء على نشاط تجاري أو عملية بالكامل.

يمكن للمديرين الذين ليس لديهم وسائل للتحكم في أنشطة معينة، ربما لأنهم لا يفهمون العمليات بشكل جيد، القضاء على مشاكل التحكم المرتبطة بها عن طريق تسليم أرباحهم المحتملة والمخاطر المرتبطة بها إلى طرف ثالث، على سبيل المثال، عن طريق التعاقد أو التصفية. إذا لم تستطع الإدارة، أو اختارت عدم تجنب مشاكل التحكم الناجمة عن الاعتماد على أفراد آخرين، فيجب عليها معالجة المشاكل من خلال تنفيذ واحد أو أكثر من أساليب التحكم.



يمكن تصنيف العدد الكبير من التكتيكات المتاحة للمساعدة في تحقيق الرقابة الجيدة بشكل مفيد إلى ثلاث فئات رئيسية، وفقا لموضوع الرقابة؛ أي ما إذا كانت السيطرة تمارس على إجراءات أو نتائج أو أفراد معينين.



## الرقابة على إجراءات محددة

- يحاول نوع واحد من التحكم ، التحكم في الإجراءات المحددة ، التأكد من أن الأفراد يؤدون (أو لا يؤدون) إجراءات معينة. يمكن للإدارة أن تحد من حدوث بعض أنواع النشاط غير المرغوب فيه بشكل واضح باستخدام القيود السلوكية التي تجعل الحوادث مستحيلا ، أو على الأقل غير محتمل. وتشمل هذه القيود الأجهزة، مثل أنظمة تحديد هوية الموظفين الرئيسيين ، والقيود الإدارية، مثل الفصل بين الواجبات، مما يجعل من الصعب للغاية على شخص واحد القيام بعمل غير لائق.
- النوع الثاني من التحكم في الإجراءات المحددة هو المساءلة العملية؛ يتم من خلاله مساءلة الموظفين عن أفعالهم.
- النوع الثالث من التحكم في الإجراءات المحددة هو مراجعة ما قبل الفعل. وهذا يتطلب مراقبة عمل الآخرين قبل اكتمال النشاط، على سبيل المثال، من خلال الإشراف المباشر، والموافقة على مقترحات النفقات...



## الرقابة على النتائج

يأتي هذا النوع من التحكم في شكل أساسي واحد فقط، مساءلة النتائج، والتي تتضمن تحميل الموظفين المسؤولية عن نتائج معينة.

استخدام أنظمة مساءلة النتائج تتطلب ما يلي:

- تحديد الأبعاد التي يتم من خلالها تحقيق النتائج المرجوة، مثل الكفاءة والجودة والخدمة
- قياس الأداء على هذه الأبعاد
- تقديم المكافآت (العقوبات) لتشجيع (عدم تشجيع) السلوك الذي سيؤدي (لا يؤدي) إلى تلك النتائج.

كما هو الحال مع أنظمة المساءلة العملية، فإن أنظمة المساءلة عن النتائج موجهة نحو المستقبل؛ فهي تحاول تحفيز الناس على التصرف بشكل مناسب. لكنها فعالة فقط إذا شعر الموظفون أن جهودهم الفردية سيتم ملاحظتها ومكافأتها بطريقة مهمة



## مراقبة الأشخاص

يؤكد على الاعتماد على الموظفين المعنيين للقيام بما هو أفضل للمنظمة ، ويقدم المساعدة لهم حسب الضرورة. يمكن أن تكون ضوابط الموظفين فعالة للغاية في حد ذاتها في بعض المواقف ، كما هو الحال في شركة عائلية صغيرة...

- رفع مستوى قدرات الموظفين في المناصب الرئيسية ، مثل تشديد سياسات التوظيف ، وتنفيذ برامج التدريب ، أو تحسين مهام العمل

- تحسين الاتصالات لمساعدة الأفراد على معرفة وفهم أدوارهم بشكل أفضل وكيف يمكنهم تنسيق جهودهم بشكل أفضل مع جهود المجموعات الأخرى في المنظمة

- إنشاء مجموعات عمل متماسكة ذات أهداف مشتركة



# قيود الجدوى على اختيار الضوابط

غالبا ما يعتمد تصميم نظام الرقب جزئيا على جدوى الأنواع المختلفة من عناصر التحكم؛ لا يمكن استخدام كل هذه الأدوات في كل موقف.

ضوابط الموظفين هي الأكثر قدرة على التكيف مع مجموعة واسعة من الحالات. إلى حد ما، تعتمد جميع المنظمات على موظفيها لتوجيه وتحفيز أنفسهم، ويمكن زيادة هذا التحكم الذاتي مع بعض الرعاية في التوظيف والفحص والتدريب.



# قيود الجدوى على اختيار الضوابط

للسيطرة على إجراءات محددة، يجب أن يكون لدى الإدارة بعض المعرفة بالإجراءات المرغوبة. في حين أنه قد يكون من السهل تحديد السلوك المطلوب بدقة على خط الإنتاج، فإن تعريف السلوك المفضل للجانب آخر لا يمكن أن يكون دقيقاً.

للسيطرة على النتائج، فإن أخطر عائق هو القدرة على قياس النتائج المرجوة بشكل فعال. (عادة ما تعرف بالنتائج المرغوبة). من الناحية المثالية، قياس النتائج؛  
- تقييم مجالات الأداء الصحيح — تلك النتائج المرجوة حقا  
- أن تكون موضوعية — لا تخضع للتلاعب.



# خصائص الرقابة الإدارية

الرقابة هي عملية ديناميكية

4

نظرا لأن التحكم يتطلب اتباع طرق المراجعة ، يجب إجراء التغييرات حينما أمكن ذلك.

ترتبط الرقابة بالتخطيط

5

التخطيط والتحكم هي وظائف لا يمكن فصلها عن الإدارة.

الرقابة هي وظيفة نهائية

1

وظيفة التي تأتي عندما يتم إجراء الأداء الوظيفي وفقا للخطط.

الرقابة هي وظيفة منتشرة

2

مما يعني أنه يتم تنفيذها من قبل المديرين على جميع المستويات وفي جميع أنواع الاهتمامات.

الرقابة تتطلع إلى الأمام

3

الرقابة دائما تنظر إلى المستقبل بحيث يمكن إجراء المتابعة كلما لزم الأمر.



## التخطيط ← النتائج ← الإجراءات التصحيحية

يعد التخطيط والرقابة جزءاً لا يتجزأ من المنظمة حيث أن كلاهما مهم للتشغيل السلس للمؤسسة.

التخطيط والتحكم يعززان بعضهما البعض وكل منهما يقود الوظيفة الأخرى للإدارة.

في البيئة الديناميكية الحالية التي تؤثر على المنظمة، تعتبر العلاقة القوية بين الاثنين بالغة الأهمية. وإيضاً في بيئة اليوم، من المحتمل جداً أن يفشل التخطيط بسبب بعض الأحداث غير المتوقعة. وهنا يأتي دور أهمية الرقابة في عملية الإقاز.

التخطيط والرقابة وظيفتان أساسيتان لتحقيق أهداف أي منظمة تجارية ربحية أو غير ربحية!



# شكراً لكم!

ريم معتوق  
الأكاديمية العربية الدولية