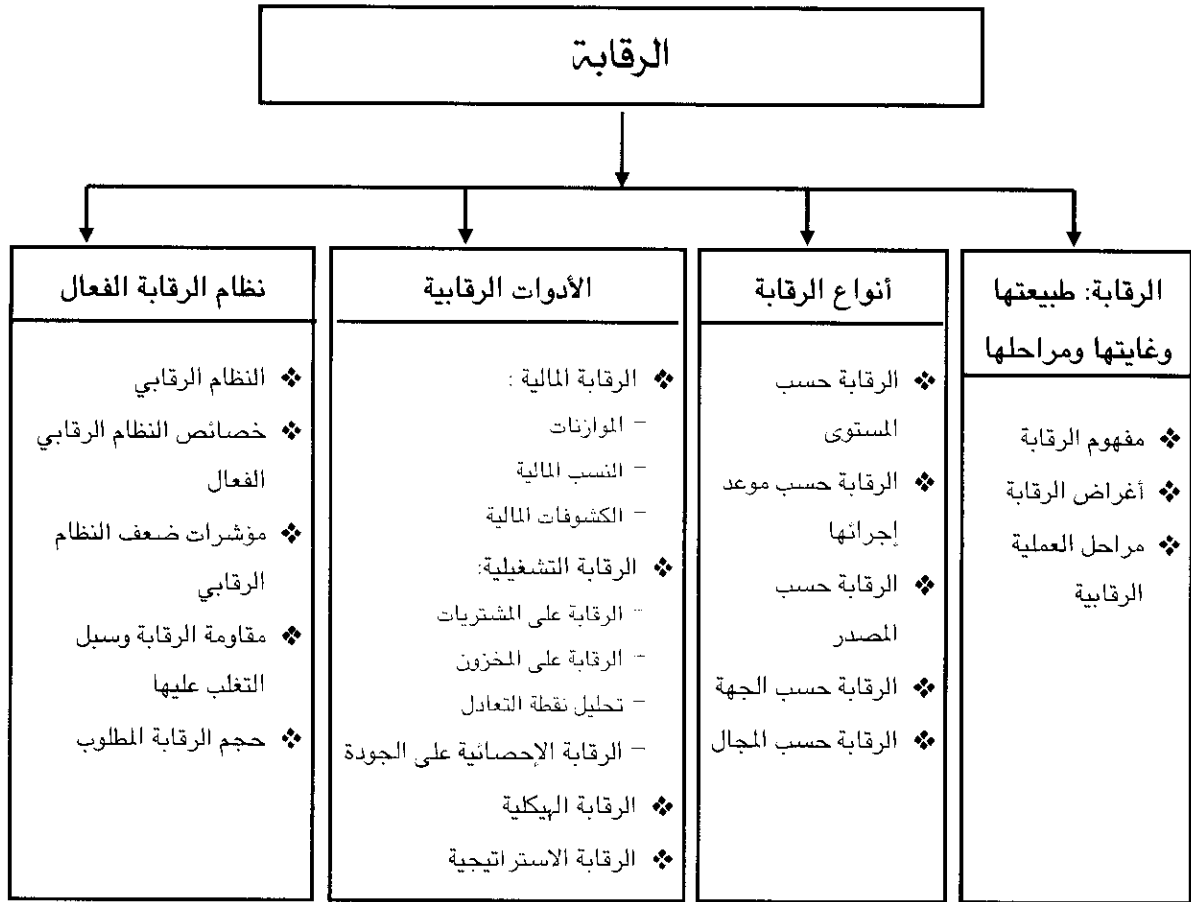


## الفصل الثامن

### الرقابة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالرقابة؟ وما الغاية من وجودها في منظمات الأعمال؟
2. ما هي مراحل العملية الرقابية؟
3. ما هي أهم أنواع الرقابة في منظمات الأعمال؟
4. ما هي الأدوات الرقابية المستخدمة في العملية الرقابية وفق المستويات المختلفة؟
5. ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال؟



## مقدمة الفصل الثامن:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة. لقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الحديثة وبدلاً من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة أصبحت أكثر تشاركية وأكثر شحداً للهمم وتلعب دوراً أكثر إيجابية في الممارسات الإدارية. سنتطرق في هذا الفصل إلى مفردات مهمة تغطي الجوانب المختلفة للرقابة بدءاً من المفهوم والغاية من الرقابة وكذلك مراحلها وأنواعها والأدوات الرقابية المستخدمة في مختلف مستويات العملية الرقابية ونختتم الفصل بالحديث عن أهم خصائص نظام الرقابة الفعال في منظمات الأعمال.

### أولاً: الرقابة: طبيعتها، غايتها ومراحلها

## Control: Its Nature, Objective and Steps

### ❖ مفهوم الرقابة Control Concept

#### ❖ الرقابة Control

هي أنشطة منظمة منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة.

الرقابة هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة وفي حال وجود انحرافات تؤشر الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وبدون هذه الأنشطة المنظمة لا تستطيع المنظمة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً. بعبارة أخرى فإن الرقابة تركز على مقارنة ما هو حاصل فعلاً على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقاً. والرقابة هي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن

#### ❖ العملية الرقابية

#### Controlling

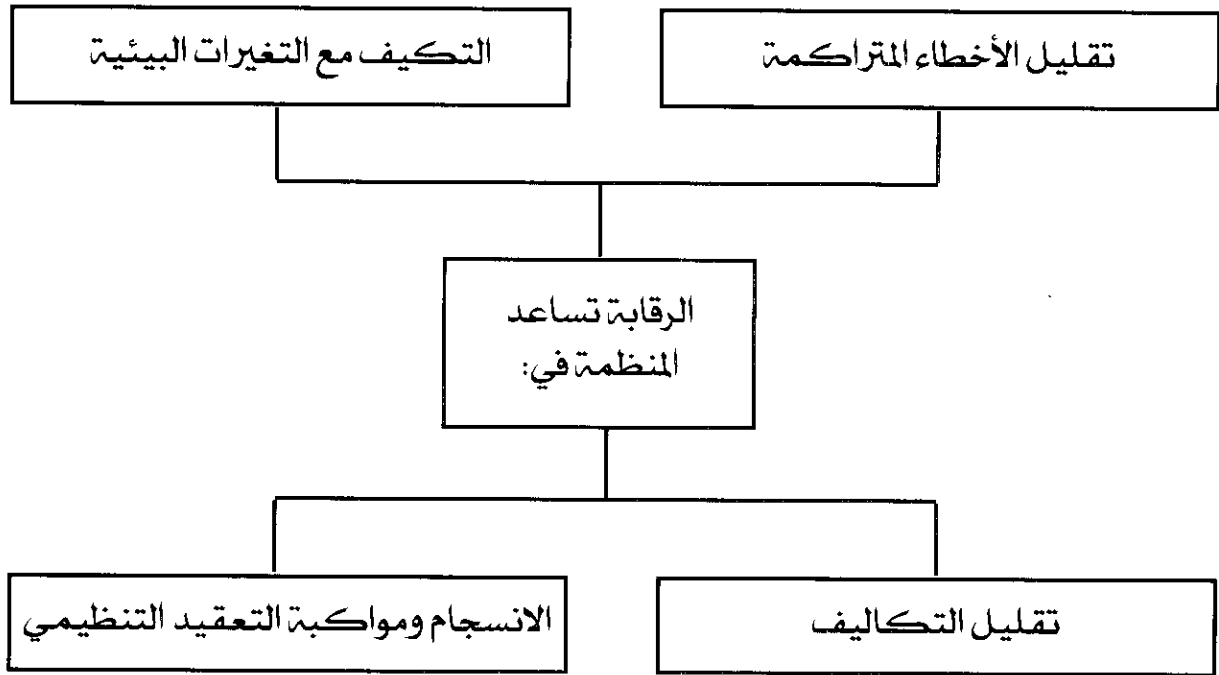
عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة.

المستقبلي. وهناك مصطلح آخر يتم تداوله في الأدبيات الإدارية الحديثة هو العملية الرقابية Controlling والتي تمثل عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة. وبهذا فالعملية الرقابية هي حالة مستمرة في جميع أجزاء المنظمة ويجب أن تأتي منسجمة مع باقي العمليات الإدارية. فالتخطيط يؤشر الاتجاه ويخصص الموارد والتنظيم يجد التوليفة المناسبة ويبني الوحدات الإدارية من أفراد وموارد بحيث تعمل مع بعضها بانسجام والقيادة تلهم الأفراد الاستخدام الأفضل للموارد والعملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب. والنظام الرقابي يعمل على أساس البيانات والمعلومات المتوفرة بأشكال وأساليب شتى مثل التقارير المختلفة

المتداولة بين مختلف المستويات لذا فإن الاهتمام بالتوثيق وحفظ البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخراج المؤشرات المفيدة منها أمر حيوي لنجاح وزيادة فاعلية العملية الرقابية برمتها.

## ❖ أغراض الرقابة Control Purposes

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات. كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأخيراً فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها. وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:



شكل (1- 8): أغراض الرقابة

## التكيف مع التغيرات البيئية Adapting to Environmental Change

لقد أصبحت بيئية منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائماً وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق. وسبب ذلك، هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد. فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.

## - تقليل تراكم الأخطاء Limiting the Accumulation of Errors

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. أن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

## - المواجهة والانسجام مع التعقيد التنظيمي Coping With Organizational Complexity

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحداً فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

## - تخفيض التكاليف Minimize Costs

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.

## ❖ مراحل العملية الرقابية Controlling

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وكالاتي:

### ❖ المعيار Standard

هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى المنظمة للوصول إليها باعتبارها حكماً لقبول الإنجاز أو رفضه.

### ❖ معيار المخرجات

#### Output Standard

قياس النتائج للأداء، في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني.

### ❖ معيار المدخلات

#### Input Standard

معياري يقيس جهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات

## 1- تحديد أهداف ومعايير Establishing Objectives and Standards

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها. وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى. والمعيار Standard هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الإنجاز. وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى Output Standard ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني. أما معيار المدخلات Input Standard فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات.

## 2. قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقاً.

## 3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف Comparing Results With Objectives and Standards

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف. ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة. وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو انحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة. إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية Historical Comparison يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي وكذلك قد تكون مقارنة نسبية Relative Comparison حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية. أما المقارنة الهندسية Engineering Comparison فإنها تستخدم معايير محددة علمياً بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study.

## 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية Taking Corrective Actions

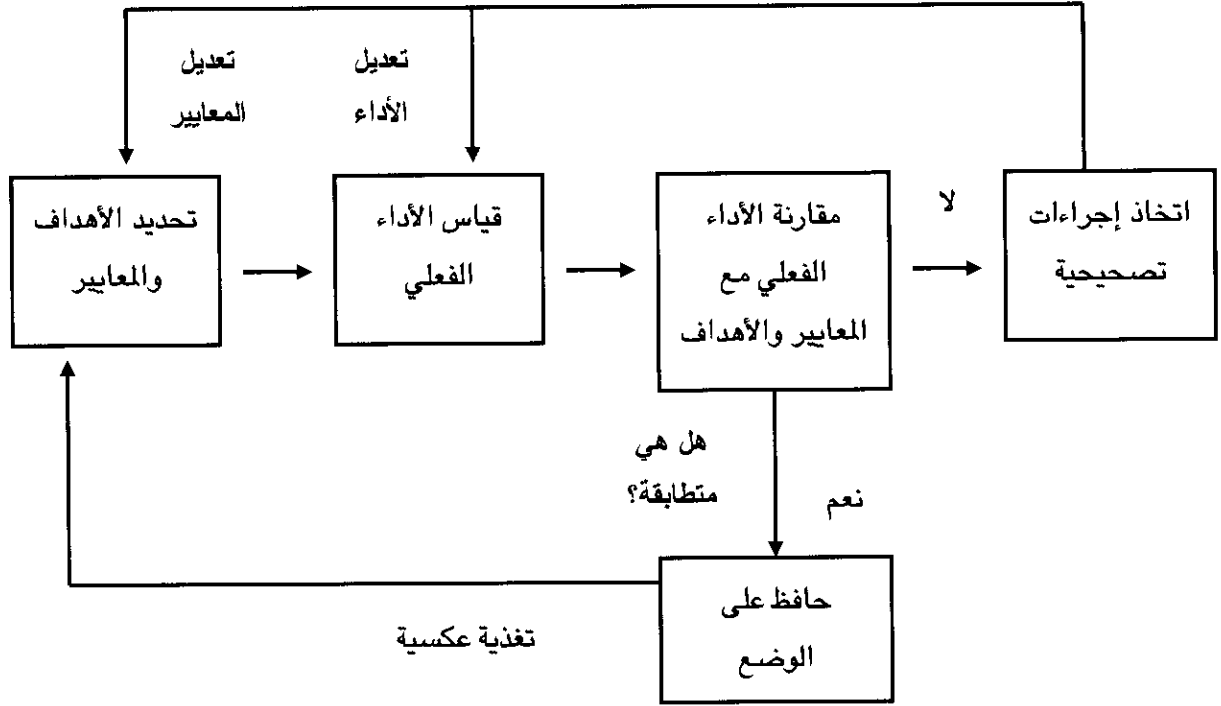
إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير. وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولى عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء Management By Exception وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الحرجة والتي تطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء: الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة.

♦ الإدارة بالاستثناء  
Management By  
Exception

الممارسة الإدارية التي يتم فيها التركيز على الأنشطة الحرجة أو المواقف ذات المشاكل أو الفرص.

والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك: ويمكن تلخيص هذه المراحل بالشكل التالي:

### تغذية عكسية



شكل (2- 8): مراحل العملية الرقابية

## ثانياً: أنواع الرقابة Types of Control

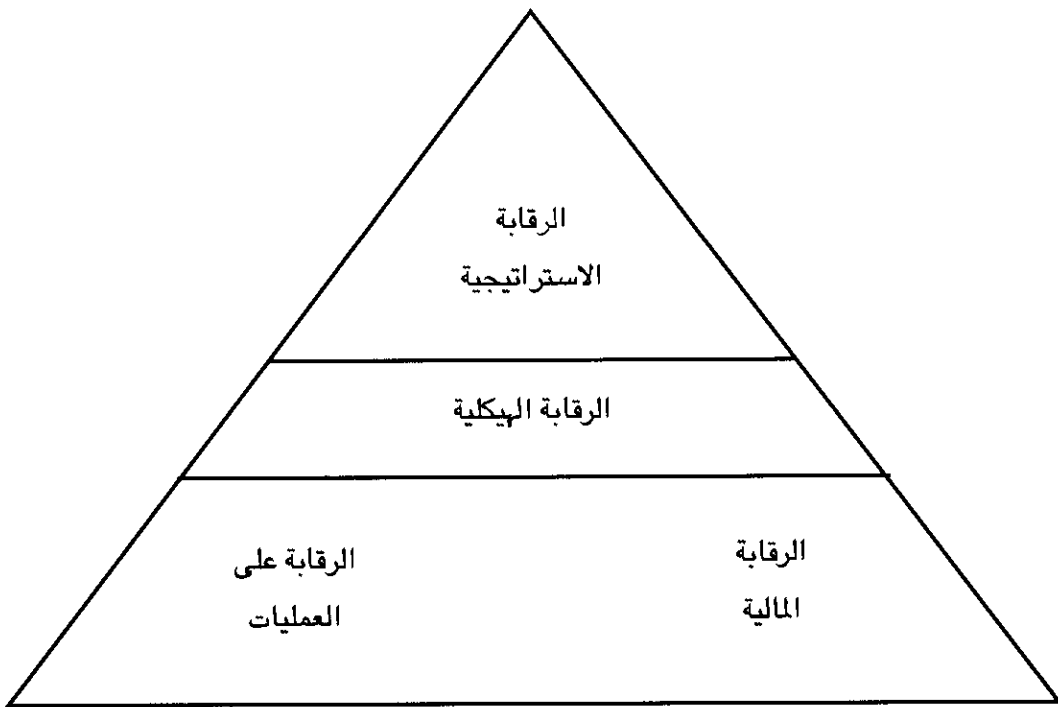
يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها.

❖ الرقابة الاستراتيجية  
Strategic Control  
تركز على فاعلية المنظمة في إطارها الكلي والأعمال والوظائف الرئيسية لمعرفة أن الاستراتيجيات الموضوعة على هذه المستويات قد حققت أهدافها.

## ❖ الرقابة حسب المستوى Levels of Control

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا أيضاً فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة استراتيجية

Strategic Control حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلية، الأعمال، الوظيفي). أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية Structural Control وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالانفاق الإداري للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعة لها. أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية Financial Control وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة فمثلاً وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها هو مثال على هذا النوع من الرقابة. كذلك هناك أيضاً رقابة العمليات Operations Control ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات Quality Control. علماً بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية والشكل التالي يوضح هذا النوع.



شكل (3-8): مستويات الرقابة

## ❖ الرقابة حسب موعد إجرائها Time Control

يمكن أن نصنف الرقابة على وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاثة أنواع:

### - الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ) Feed Forward Control

❖ الرقابة قبل التنفيذ

Feed Forward Control

التأكد من أن الموارد والاتجاهات صحيحة قبل أن يبدأ التنفيذ.

وتسمى أحياناً الرقابة القبليّة إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية Preventive Control أو رقابة مبدئية Preliminary Control أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل تجنباً لتحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة في أثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماماً. ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم ممنوعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور. كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق لملاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون الفروض قبل الموافقة على منحهم إياها. وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الموقف المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ قرار مالي مهم. إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الإنجاز بسؤال فحواه: ماذا يجب أن تعمل قبل أن تبدأ بالتنفيذ؟

### - الرقابة المتزامنة مع التنفيذ Concurrent Control

❖ الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

Concurrent Control

هي الرقابة التي تركز على ما يحدث أثناء تنفيذ العمل والإنجاز.

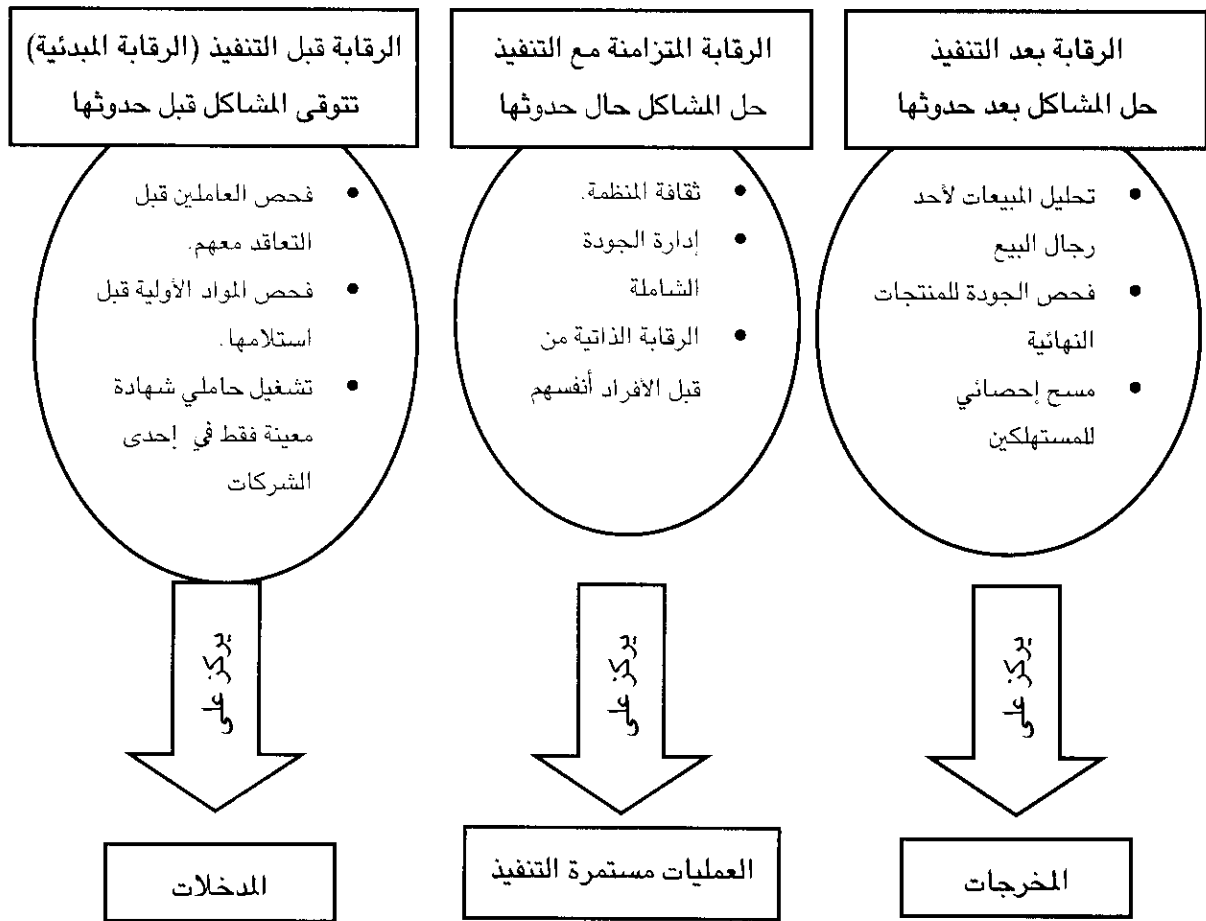
يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع الإنجاز أو التنفيذ. كما تسمى أحياناً Screening Control أو Steering Control. جميع المصطلحات تدل على نفس المضمون. بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على: ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرامج المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أولاً بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط. كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة توأجدهم في كل لحظة. كذلك فإن القيم وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد بحيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة التنظيمية. وهذا النوع هو الأكثر استخداماً من الأنواع الأخرى.



## الرقابة بعد التنفيذ Feedback Control

وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه. وقد يسمى أحياناً Post action Control ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ. والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى. والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو: ماذا أنجزنا وكيف أنجزناه؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية الخدمة بشكل عام. كذلك التدقيق الهندسي على الإنشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة.

إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة. ويمكن أن نجمل هذه الأفكار في الشكل التالي:



شكل (4-8): أنواع الرقابة وفق موعدها

## ❖ الرقابة حسب المصدر Sources of Control

- ❖ الرقابة الداخلية  
**Internal Control**  
عبارة عن رقابة تابعة من ذات الفرد بحيث يمارس رقابة ذاتية على سلوكه وتصرفاته.
- ❖ الرقابة الخارجية  
**External Control**  
الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين والمدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين.
- يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسيين: الأول، هو الرقابة الداخلية Internal Control والثاني الرقابة الخارجية External Control فالداخلية لا تعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة فقط بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضاً وكذلك المجموعات العاملة نفسها حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها وإجراءاتها وما أنفقتة من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم. أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة. ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجاً من كلا النوعين. والاتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والالتزام والمشاركة والاندماج، يقتضي الاهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية. إن هذا النمط من الرقابة يتطلب درجة عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لغرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة.

## ❖ الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة

- ❖ الرقيب الداخلي  
**Internal Controller**  
عبارة عن فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي في المنظمة يمارس العملية الرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة.
- ❖ الرقيب الخارجي  
**External Controller**  
هو فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون.
- Type of Controllers**  
يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي Internal Controller أو جهاز رقابي خارجي External Controller. فمنظمات الأعمال يمكن أن تراقب عملها داخلياً من قبل وحدات رقابية خاصة بها ولكل أنشطتها مالية أو غير مالية. فالرقيب الداخلي (جهاز الرقابة الداخلي) قد يكون أفراداً أو وحدات تنظيمية تقوم بعملية الرقابة فمثلاً وحدة التدقيق المالي هي صورة من صور الرقابة الداخلية المالية ونلاحظ هنا أن الرقابة المالية الداخلية قد تكون قبل الصرف أو أثناءه أو بعده وذلك للتأكد من أن عمليات الصرف تتم بصورة صحيحة ووفق الأصول مع وجود الوثائق والمستندات الداعمة لعملية الصرف. كذلك هناك وحدات للرقابة على جودة المنتجات والتأكد من أن المعيب هو ضمن النسبة المحددة. وهناك أيضاً أفراد مسؤولون عن رقابة أوقات وصول وانصراف العاملين وغير ذلك من الأمور. أما