

## ❖ 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 أنفقته 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

جهاز الرقابة الخارجي (الرقيب الخارجي) فهي أطراف خارجية مستقلة تمارس عملها الرقابي وفق القانون ولعل أوضح صورة لهذا النوع من الرقابة هو رقابة وتدقيق القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة Ernest & Young وشركة Anderson وشركة طلال أبو غزالة وغيرها. وغالباً ما تكون هناك عقود مبرمة بين الشركات المدققة وبين منظمات الأعمال التي تطلب عملية التدقيق، وفي كثير من الدول هناك أطراف خارجية تقوم بالتدقيق على أعمال المنظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك مثل ديوان التفيتش أو الحاسبة العام وديوان الرقابة المالية أو أجهزة أخرى في الوزارات مثل جهاز التفيتش في وزارة التعليم العالي الذي يراقب عمل الجامعات الحكومية والخاصة.

## ❖ الرقابة حسب المجال Areas Of Control

### ❖ الرقابة على الموارد المادية

#### Physical Control

هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون أو الجودة في التجهيزات.

### ❖ الرقابة على الموارد البشرية

#### Human Resources Control

هي الرقابة على العاملين في منظمة الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور.

### ❖ الرقابة على المعلوماتية

#### Informational Control

الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمة الأعمال.

### ❖ الرقابة المالية

#### Financial Control

الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الآخرين.

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد: المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية. فالرقابة المادية Physical Control هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها. أما الرقابة على الموارد البشرية Human Resources فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم. والرقابة على الموارد المعلوماتية Informational Control فتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر. وأخيراً فإن الرقابة على الموارد المالية Financial control هي الرقابة التي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدقيق النقدي أو الالتزامات تجاه الغير. والرقابة المالية لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى.

## ثالثاً: أدوات الرقابة Control Tools

تتعدد الأدوات الرقابية المستخدمة وفق متطلبات العمل والحاجة إلى عمومية أو تفصيل أكثر بالمؤشرات الرقابية المطلوبة. تشكل الأدوات الرقابية جزءاً أساسياً من منظومة الرقابة في المنظمة وتستخدم فيها مختلف أشكال الاستثمارات الجاهزة

والمخططات والتقارير والكشوفات والمذكرات التي يتم تداولها بين المستويات الإدارية المختلفة كأساس لمعرفة طبيعة العمل المنفذ أو العمل الذي يجري الإعداد له قبل التنفيذ أو النتائج المتحققة من تنفيذ عمل معين. كما أن بعض الأدوات الرقابية يمكن أن تستخدم للتنسيق والربط بين المستويات الإدارية وأطر التنفيذ من ناحية المدى الزمني. وهكذا فإننا يمكن أن نستعرض ما هو مهم من الأدوات الرقابية وفقاً لاعتبارات نوع الرقابة من حيث كونها رقابة استراتيجية عامة وشاملة أو رقابة هيكلية خاصة بالهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار أو رقابة عمليات على الأنشطة المختلفة أو رقابة مالية متخصصة بالجوانب المالية.

## ❖ أدوات الرقابة المالية Financial Control Tools

إن أهم الأدوات المعتمدة في الرقابة المالية هي الموازنات التقديرية والنسب المالية والكشوفات المالية. وسنتناولها هنا بإيجاز:

### - الموازنات التقديرية Budgets

❖ الموازنة Budget  
خطة تقديرية معروضة بشكل أرقام وقد تكون نقدية أو غير نقدية.

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بيد الإدارة وتمثل خطة رقمية معروضة بشكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي عوامل يمكن قياسها كمياً، وتعد الموازنات لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة. ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى أخرى. والموازنات تخدم منظمة الأعمال في أربعة قضايا أساسية: الأولى، مساعدة المدراء على تنسيق الموارد واستخداماتها في إطار مختلف البرامج والمشروعات. الثانية، مساعدة الإدارة في تحديد المعايير الخاصة بالرقابة. والثالثة تمثل دليل عمل لاستخدام موارد المنظمة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام. وأخيراً فإن الموازنات تسهل عملية تقييم الأداء للمدراء والوحدات التنظيمية. ويمكن تلخيص أهم أنواع الموازنات في الآتي:

## ماذا تتضمن وتعرض

## نوع الموازنة

### الموازنات المالية: مصادر واستخدامات النقد.

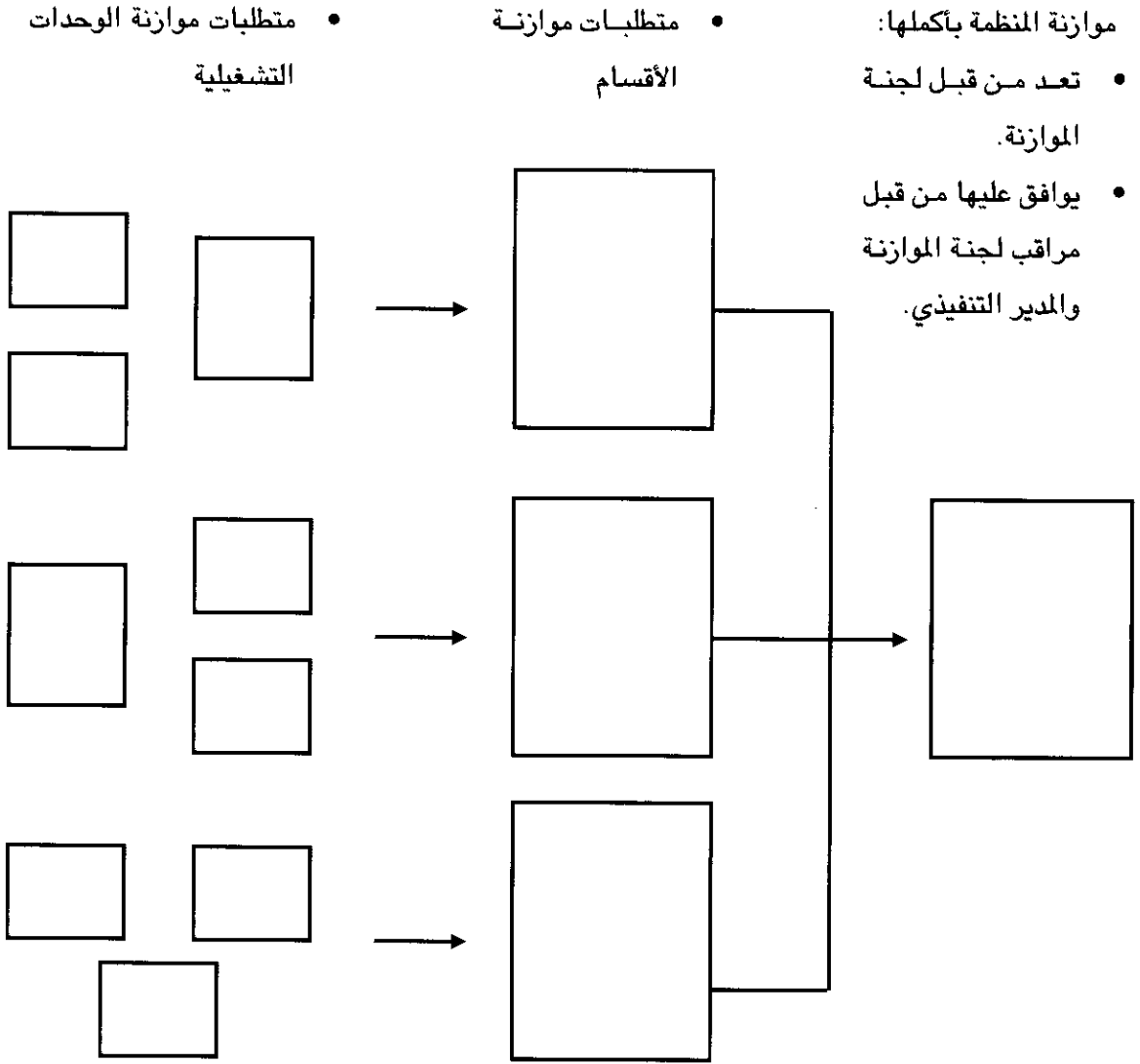
- موازنة التدفق النقدي: كل مصادر الدخل النقدي ومجالات الإنفاق شهرياً أو أسبوعياً أو يومياً.
- موازنة النفقات الرأسمالية: كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن والأرض وغيرها.
- ميزانية تقديرية شاملة: تنبؤات بالوضع العام للموجودات والمطلوبات في المنظمة تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

### الموازنات التشغيلية: ترجمة الخطط العملية إلى أرقام مالية

- موازنة المصاريف: المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة.
- موازنة الأرباح: الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المبيعات وسعر بيعها.
- الموازنات غير المالية: ترجمة الخطط العملية إلى وحدات كمية غير مالية.

- موازنة العمل: ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام.
- موازنة المساحة المكانية: عدد الأمتار أو الأقدام المربعة المتاحة لمختلف العمليات أو الأنشطة.
- موازنة الإنتاج: عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية قادمة.

وتطور الموازنات من قبل الإدارات العليا ومسؤولي الرقابة وتعرض لاحقاً إلى المستويات الإدارية الأدنى، والاتجاه الحديث يركز على المشاركة الواسعة من مختلف المستويات في إعداد الموازنات وهذا الأمر يساعد على جعل مختلف المستويات الإدارية تعمل بتنسيق عالي ويمكن أن نعرض هذا الأمر في الشكل التالي:



شكل (5- 8): التدرج في إعداد الموازنة

وعادة ما تحضر الموازنة عن طريق اجتماع يحضره رؤساء الوحدات التشغيلية برئاسة رئيس القسم للاطلاع على ما تطلبه هذه الوحدات ثم يعرض رئيس القسم هذه المتطلبات على لجنة إعداد الموازنة والتي تعيد فحص المتطلبات للأقسام جميعها وأخيراً فإن لجنة إعداد الموازنة والمراقب العام والمدير التنفيذي يراجعون ويعطون الموافقة على الموازنة الخاصة بالمنظمة ككل. وبهذا فإن الموازنة تعد أداة رقابية مهمة تم تدقيقها ومراقبتها وإعدادها بشكل مشترك.

## - النسب المالية Financial Ratios

إن هذه النسب هي ناتج ما يسمى التحليل المالي Financial Analysis وهي مؤشرات مهمة جداً للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه. وأهم هذه النسب:

### 1. نسبة السيولة Liquidity Ratio

عبارة عن مؤشر عن قدرة منظمة الأعمال على الوفاء بالتزاماتها المالية. وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{النقد} + \text{أوراق القبض} + \text{السندات الحكومية}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100$$

وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها العاجلة باستخدام أصولها النقدية وشبه النقدية عند الحاجة. ويمكن اعتبار نسبة 1:1 مقياساً ملائماً لسيولة المنظمة.

### 2. نسبة التداول Current Ratio

وهي عبارة عن مقارنة الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}} \times 100$$

وعادة ما تكون النسب المرضية في منظمات الأعمال 1:2.

### 3. نسبة المديونية Debt Ratio

وتحسب هذه النسبة من خلال مقارنة مجموع الأموال التي تحصل عليها المنظمة بالاقتراض أو غيره من أطراف خارجية وبين مجموع الأصول المملوكة والتي يمكن التصرف بها. ويمكن أن تقاس كالتالي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

$$\text{أو} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

$$100 \times \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{صافي قيمة المشروع (المنظمة)}} = \text{أو}$$

حيث أن صافي قيمة المنظمة تساوي مجموع قيمة الأصول مطروحاً منها مجموع الديون. إن تدقيق هذه النسب هو أمر ضروري ولكن يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المنظمة على توليد الأرباح حيث أن موازنة ضرورية بين نسب السيولة ونسب الربحية يجب أن تحققها الإدارة لغرض نجاح المنظمة في عملها.

## - الكشوفات المالية Financial Statement

تعطي الكشوفات المالية صورة عن الوضع المالي في المنظمة لفترات زمنية مختلفة وهناك إجماع على أن الكشوفات المالية تعد بطريقة معينة وتعرض لكافة الأطراف وأهم الكشوفات المالية هي الميزانية العمومية Balance Sheet وكشف الدخل Income Statement. فالميزانية العمومية عبارة عن كشف بالموجودات والمطلوبات في لحظة زمنية معينة. وعادة ما تعرض الميزانية العمومية بطريقة توضح كافة الموجودات سواء المتداول منها أو الثابت وكذلك بالنسبة للمطلوبات ما كان منها قصير أو بعيد الأمد.

❖ الميزانية العمومية

### Balance Sheet

قائمة أو كشف بموجودات ومطلوبات المنظمة في فترة زمنية معينة تسمى سنة مالية.

❖ كشف الدخل

### Income Statement

ملخص للأداء المالي لمنظمة الأعمال خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة.

أما كشف الدخل فيعرض الأداء المالي Financial Performance خلال فترة زمنية أمدها سنة عادة، ويشتمل على إيرادات المنظمة مطروحاً منها مصروفاتها كلي تحصل الإدارة على صافي الدخل سواء كان ربحاً أم خسارة. ومعلومات هذين الكشوفين تستخدم في مجال التحليل المالي لحساب النسب المالية المختلفة.

## ❖ أدوات الرقابة التشغيلية Operational Control Tools

هناك وسائل رقابية كثيرة يعتمدها هذا النمط من الرقابة للتأكد من أن الأمور تسير على ما يرام. وقد تتنوع هذه الوسائل كثيراً ولكن أهم الأدوات شائعة الاستخدام هي:

## - الرقابة على المشتريات Purchasing Control

إن قسم المشتريات يضطلع بمهام رئيسية حيث أنه المسؤول عن توفير جميع المستلزمات المطلوبة للإنتاج ومن الضروري مراقبة تكاليفها من خلال إدارة فاعلة وكفوءة. والعلاقات مع المجهزين وإدامتها تعد من وسائل زيادة فاعلية إدارة

المشتريات والحصول على أفضل الأسعار والنوعيات والاستمرار بالتجهيز. ويمكن أن تستفيد المنظمة من خصم الكمية أو الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من الوفورات في السعر. كذلك تجدر الإشارة إلى أن دوائر المشتريات غالباً ما تكون عرضة لحصول نمط أو آخر من الفساد الإداري.

## - الرقابة على المخزون Inventory Control -

يشكل المخزون نسبة معتبرة من موجودات المنظمة سواء في شكل مواد أولية أو مواد نصف مصنعة أو مواد تامة الصنع. إن الهدف الرئيسي للرقابة على المخزون هو التأكد بأن الموجود منه هو ضمن الحدود المطلوبة تماماً وقادر على الوفاء بحاجة العمليات والأنشطة المنظمة وبالتالي تدنيه التكاليف ومن أهم الوسائل المعتمدة هو ما نسميه حجم الوجبة الاقتصادية Economic Order Quantity والذي يمثل أدنى كلفة تتحقق عن الشراء بهذا الحجم، ويمكن أن تحتسب وفق المعادلة التالية:

❖ حجم الوجبة الاقتصادية  
Economic Order  
Quantity  
حجم الوجبة المثلى التي ينصح  
الشراء بموجبها بحيث تكون  
الكلفة الكلية للمخزون في أدنى  
حدودها.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 OD}{H}}$$

حيث أن : O = كلفة إصدار أمر الشراء أو الصنع.

D = الطلب السنوي من المادة.

H = كلفة الاحتفاظ بالمخزون (إما بشكل نسبة مئوية أو رقم مطلق).

❖ الإنتاج الآتي  
Just-in-Time (JIT)  
إنتاج الكميات المطلوبة في  
الوقت المطلوب فقط بدون  
الاحتفاظ بأي مخزون وذلك  
لتدنية كلفة المخزون إلى أدنى  
ما يمكن.

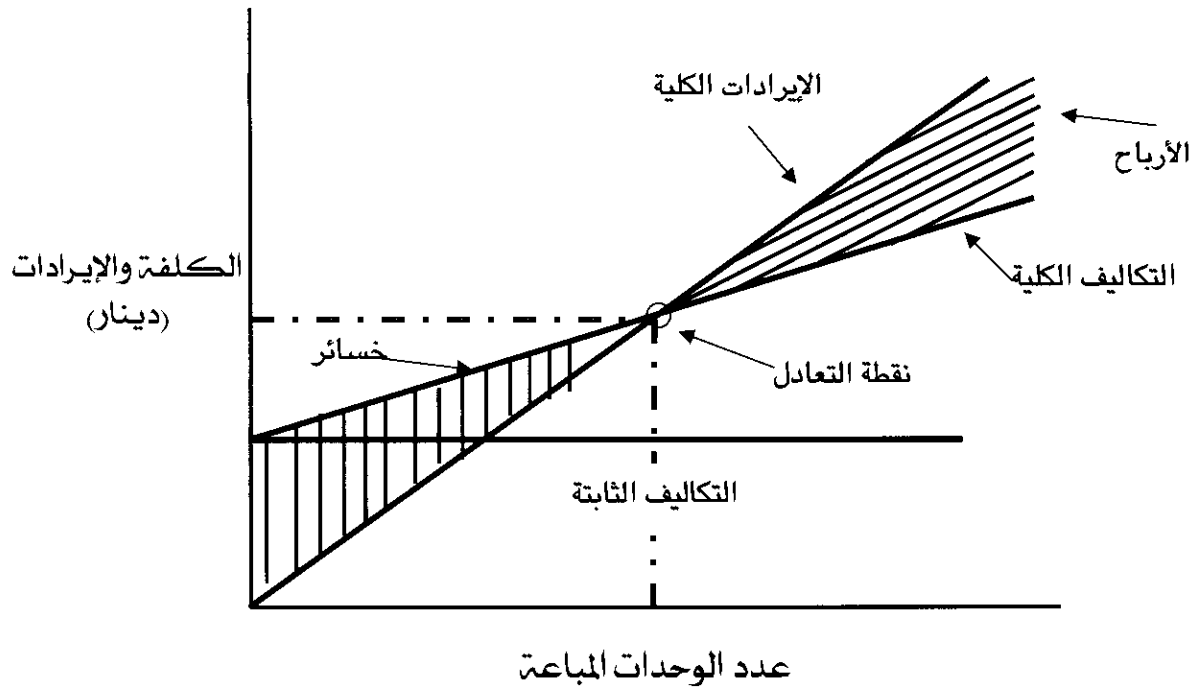
كذلك هناك أسلوب آخر للسيطرة على الخزين يقوم أساس ما يسمى "الإنتاج الآتي" Just-in-Time حيث يتم شراء الكميات المطلوبة فقط للإنتاج في الوقت الذي تطلب فيه للاستخدام وعدم الاحتفاظ بأي مخزون في المخازن وهذا ما يسمى "المخزون الصفري" Zero Inventory.

## - تحليل نقطة التعادل Break-Even Analysis -

❖ نقطة التعادل  
Break-Even Point  
هي النقطة التي تتعادل فيها  
الإيرادات الكلية مع التكاليف  
الكلية.

من أكثر الأساليب الرقابية شيوعاً في الأعمال، ويقصد بنقطة التعادل النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية بحيث يكون الربح فيها صفر. والشكل التالي يوضح هذه الفكرة.





شكل (6-8): نقطة التعادل

ويمكن التعبير عنها بمعادلة كالآتي:

$$\text{الإيرادات الكلية} = \text{التكاليف الكلية}$$

عدد الوحدات المنتجة والمباعة  $\times$  سعر بيع الوحدة = الكلفة المتغيرة  $\times$  حجم الإنتاج  
للكلفة المتغيرة للوحدة

ونقطة التعادل يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية أو الوحدات العينية وفق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{الكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{نقطة التعادل (بالوحدات العينية)}$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{1 - كلفة الوحدة الواحدة المتغيرة}} = \text{نقطة التعادل (بالوحدات النقدية)}$$

$$\text{سعر بيع الوحدة الواحدة}$$

وتعتبر نقطة التعادل مهمة جداً في مجال الرقابة لأنها تحدد حجم الإنتاج الذي يغطي التكاليف الكلية وبعد تغطيته تبدأ المنظمة بتحقيق الأرباح.

## ❖ الرقابة الإحصائية على الجودة

### Statistical Quality Control

تشكل الرقابة الإحصائية أداة مهمة لضبط جودة المنتجات المختلفة. وقد كانت بداية لظهور أسلوب آخر شائع في عالم اليوم هو إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والذي يعني تكريس الجهود المنظمة لخلق ثقافة تنظيمية تعمل على تضمين الجودة وإدخالها إلى كل نشاط من أنشطة المنظمة وأن تكون الجودة مسؤولية جميع العاملين وليس من اختصاص لجنة فنية أو قسم محدود في منظمة الأعمال. إن الرقابة على الجودة الإحصائية Quality Control تتعلق باعتماد أساليب إحصائية لغرض التأكد من العمليات والمنتجات تتم وفق المعايير والمواصفات المحددة. وتتم الرقابة الإحصائية عن طريق سحب عينات من خطوط الإنتاج وتسجيل مواصفاتها وقياساتها وتحليل النتائج لمعرفة ما إذا كانت ضمن الحدود المقبولة أم لا. إن وجود حالات غير طبيعية وغير مرضية يستدعي البحث والتقصي لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك. إن قوة الأساليب الإحصائية تكمن في أنها تقدم نتائج محددة ودقيقة وقد وصل الأمر ببعض الشركات إلى اعتماد ما يسمى الحيود السداسي  $\sigma - 6$  في ضبط الجودة وهو التزام بمعايير متشددة تصل إلى عدم قبول أكثر من 3.4 وحدات معيبة من كل مليون وحدة منتجة وهذا يعني أن نسبة الإنتاج الجيد يصل إلى 99.99% وأول من طور هذه الطريقة هي شركة Motorola وتطبق اليوم بالكثير من الشركات.

## ❖ أدوات الرقابة الهيكلية Structural control Tools

تتبنى المنظمات تصاميم تنظيمية تختلف في النتائج المستهدفة منها، وبالتأكيد فإن التباين بالتصاميم التنظيمية سينعكس على مفردات الممارسة الرقابية في المنظمة وبالتالي تختلف الأنظمة الرقابية في المنظمات. ويمكن أن نضع الرقابة الهيكلية في إطار نوعين رئيسيين متقابلين يفصل بينهما خط مستمر تتباين فيه أبعاد الهدف من الرقابة ودرجة رسميتها والأداء المتوقع ونوع التنظيم المرتبط بهذين النوعين ونظام المكافآت ودرجة المشاركة. وهذان النوعان هما الرقابة البيروقراطية Beavrocratic Control والتي تعني رقابة رسمية مكتوبة محددة بإجراءات وقواعد وهيكل تنظيمي ميكانيكي (الي)، في حين أن النوع الثاني يسمى الرقابة العضوية Clan Control والتي تعني رقابة تنظيمية تتسم بعدم الرسمية وترتيبات هيكل تنظيمي عضوي. بعبارة أخرى هي رقابة قائمة على أساس الالتزام الذاتي العالي من قبل العاملين وقواعد وثقافة غير مكتوبة ومحاسبة الضمير.

## ❖ إدارة الجودة الشاملة

### Total Quality Management

خلق ثقافة تنظيمية تقوم على أساس الالتزام بالتحسين المستمر وتضمين الجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة وأن تكون الجودة مسؤولية جميع العاملين.

## ❖ الرقابة الإحصائية على

### الجودة

### Quality Control

عبارة عن فحص العمليات والمواد والمنتجات بالأساليب الإحصائية للتأكد من أنها تفي بالمواصفات المحددة.

## ❖ الحيود السداسي

### Sigma - 6

مدخل في ضبط الجودة يعتمد معايير متشددة جداً في قبول المنتجات من حيث جودتها.

## ❖ الرقابة البيروقراطية

### Beavrocratic Control

صيغة من الرقابة تتسم بالرسمية وتعتمد سمات الهيكل الميكانيكي.

إن الشكل التالي يلخص أهم الفروقات بين هذين النمطين من الرقابة.

❖ الرقابة العضوية Clan Control	الرقابة البيروقراطية الرسمية	الأبعاد	الرقابة العضوية
رقابة تنظيمية تتسم بعدم الرسمية وتعتمد سمات ترتيبات الهيكل العضوي	إذعان العاملين	الهدف من الرقابة ←→	التزام العاملين
	قواعد محددة بدقة ورقابة رسمية والتزام بهيكل غير مرن	درجة الرسمية ←→	قواعد وأعراف وثقافة المجموعات ورقابة ذاتية
	متوجهة لضمان الحد الأدنى المقبول للأداء	الأداء المتوقع ←→	متوجهة لتقرير الأداء أكثر من المحدد
	هيكل رأسي والتأثير من الأعلى إلى الأسفل	تصميم المنظمة ←→	هيكل مفلطح وتقاسم السلطات والمشاركة
	موجه للأداء الفردي	نظام المكافآت ←→	موجه للأداء الجماعي
	محدودة ورسمية	المشاركة ←→	واسعة وغير رسمية

شكل (7- 8): الرقابة العضوية والرقابة البيروقراطية

## ❖ أدوات الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Tools

❖ الرقابة الاستراتيجية  
Strategic Control  
الرقابة التي غرضها الأساسي التأكد من أن المنظمة تحظى بعلاقة جيدة وفعالة مع البيئة وأنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

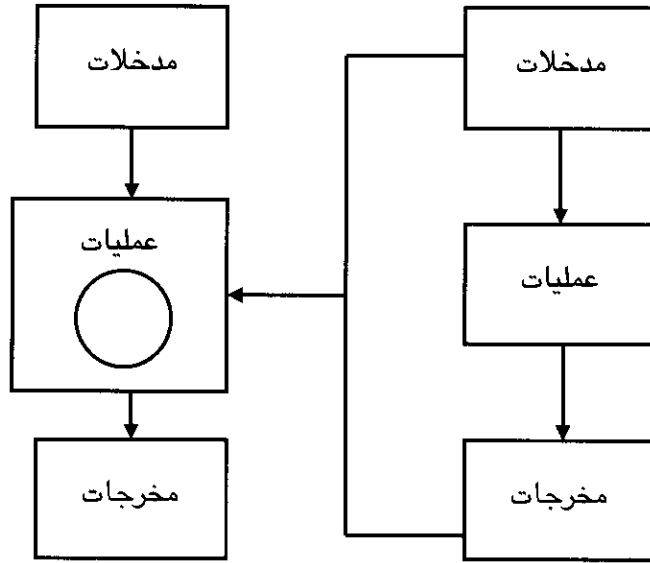
إن الهدف من الرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أن المنظمة تحتفظ بعلاقة فاعلة مع البيئة وتسير باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبشكل عام فإن الرقابة الاستراتيجية تركز على خمس جوانب مهمة في المنظمة هي: الهيكل والقيادة والتكنولوجيا والموارد البشرية ونظام الرقابة على المعلومات والعمليات. وإجمالاً فإن الأدوات التي من خلالها تتعرف إدارة المنظمة على أن الأمور تسير سيراً حسناً في هذه الجوانب المختلفة تأتي من خلال تقارير مكتوبة واجتماعات دورية وتبادل الرأي والحوار مع مختلف الأطراف المؤثرة في هذه الجوانب بدءاً من إعادة فحص توجهات المنظمة الأساسية من حيث رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وفق طبيعة المعطيات البيئية التي حصلت عليها الإدارة من جراء قيامها بتحليل مختلف جوانب الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. وقد تعتمد إدارة المنظمة وجود جهة مركزية في الرقابة لمتابعة مؤشرات مختلفة في هذه الجوانب وتقديم دراساتها

وتقاريرها ونتائجها إلى الإدارة العليا مباشرة. أما في المنظمات الأكبر حجماً والعاملة على صعيد البيئة العالمية فيمكن أن يكون هذا الجهاز الرقابي أكثر لا مركزية في أساليب عمله وفلسفته بسبب كثرة مجالات النشاط التي تمارسها منظمة الأعمال.

## رابعاً: نظام الرقابة الفعالة Effective Control System

### ❖ النظام الرقابي Control System

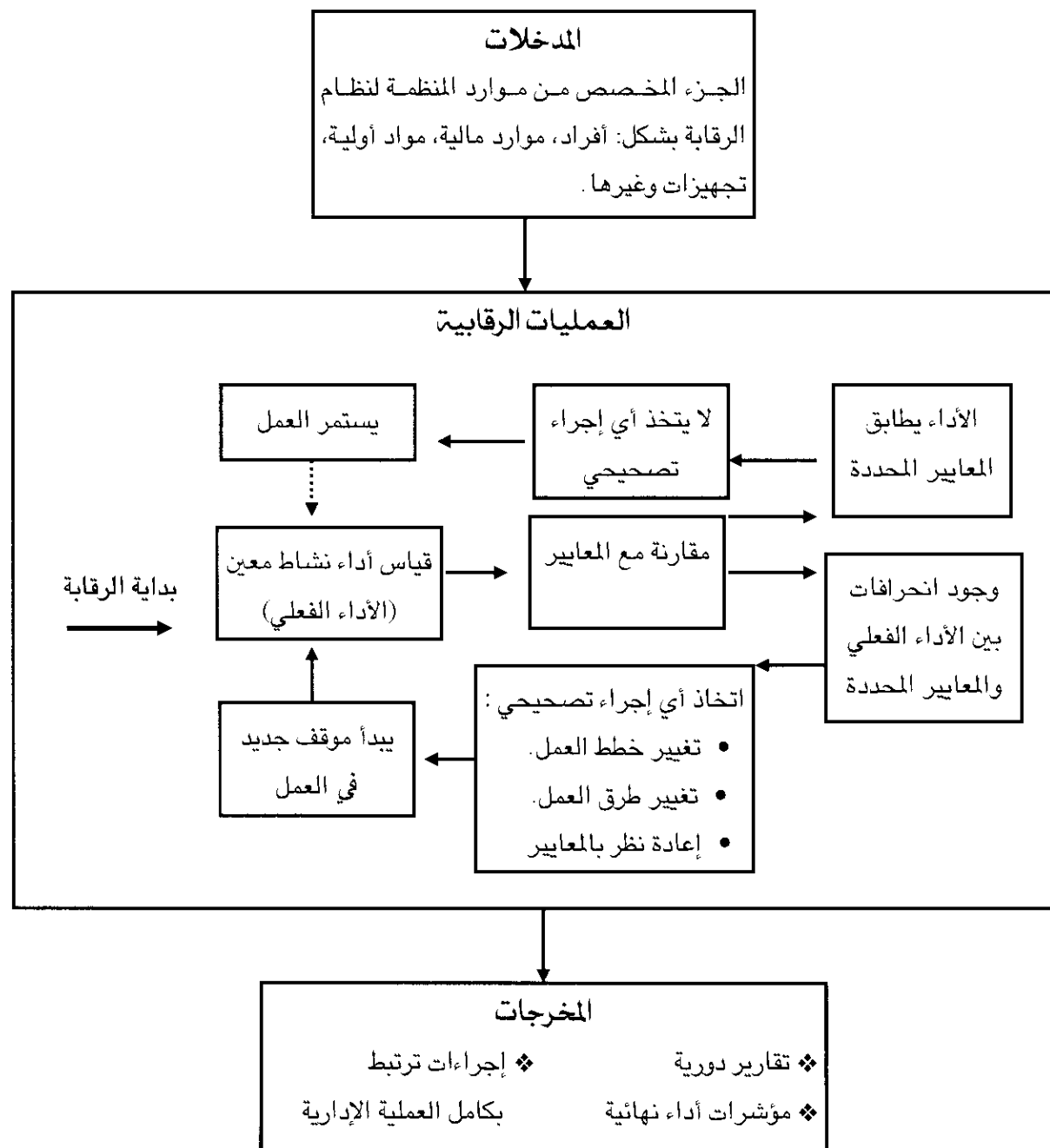
إن نظام الرقابة الفعال هو في الحقيقة نظام فرعي Subsystem من نظام الإدارة الكلي في المنظمة Overall Management System. وبذلك يجب أن يتكامل عمل هذا النظام الفرعي مع باقي الأنظمة الفرعية للإدارة وخاصة مع نظام التخطيط ونظام المعلومات في المنظمة ويمكن أن نوضح هذه العلاقة بالمخطط التالي:



شكل (8-8): علاقة نظام الإدارة الكلي ونظام الرقابة

إن الهدف الأساسي لنظام الرقابة كنظام فرعي من أنظمة الإدارة هو مساعدة المدراء في توكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة. وإذا ما أردنا معرفة مكونات هذا النظام كمدخلات وعمليات ومخرجات فإنه يمكن القول أن مدخلات هذا النظام هي عبارة عن الجزء المخصص له من موارد المنظمة كأفراد وموارد مالية ومواد أولية ومكائن ومعدات وغيرها. أما عمله (Controlling Process) فهو رقابة مختلف أوجه النشاط في المنظمة من خلال عمليات متكاملة لرقابة (قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، بعد التنفيذ) تنصب على وضع المعايير للأداء وقياس الأداء ومقارنة الأداء المقاس مع المعايير واتخاذ الإجراء التصحيحي، ثم أخيراً مخرجات النظام وهي النتائج المستهدفة والتي يساهم هذا النظام الرقابي من التأكد من الوصول إليها كما يعرض ذلك

الشكل (8 - 8). علماً بأن مخرجات هذا النظام مختلفة الأشكال والأنواع من تقارير أداء دورية ومؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية وإجراءات ترتبط بمختلف أوجه الممارسة الإدارية لاحقاً حيث يمكن الاستناد عليها في إعادة النظر في أنشطة إدارية كثيرة مثل التدريب والحوافز والترقيات وأسس الاختيار والتعيين وكذلك إعادة النظر بالصلاحيات الممنوحة وإعادة تنظيم الهيكل المنظمي وغيرها.



شكل (8 - 9) : نظام الرقابة

## ❖ خصائص النظام الرقابي الفعال Effective Control System Characteristics

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

- 1. التكامل Integration:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات وافتراسات وقيم. إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة.
- 2. المرونة Flexibility:** يقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي الديناميكية والتغيير المستمر، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادراً على الاستجابة لهذه التغيرات. فعلى سبيل المثال لو أن منظمة تنتج منتجات عديدة ولديها نظام رقابة على المخزون، فإن أي تغيير في طبيعة المواد الأولية المطلوبة للمنتجات استجابة لبعض التغيرات في الطلب أو السوق فإن نظام المخزون يجب أن يستجيب لأحداث من هذا النوع بمرونة عالية. وتكون العملية أكثر تعقيداً إذا كان عدد المواد المستخدمة كبير جداً كما في صناعة السيارات.
- 3. الدقة Accuracy:** إن القرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساساً على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فإن القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة. إن مدرء الإنتاج مثلاً قد يتسترون أو يخفون التكاليف الحقيقية للإنتاج وكذلك العاملين في قسم التسويق أو الموارد البشرية قد يبالغون في بعض الأمور. إن هذا الأمر يؤدي إلى تآكل جوانب من النظام الرقابي وبالتالي يجعله غير قادر على أداء مهمته بفاعلية، لذا يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفائتها.
- 4. التوقيت Timeliness:** لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها. فلا فائدة من معلومات تصل قبل أو أنها بوقت طويل فتهمل أو بعد أو أنها فتصبح غير ذات فائدة.
- 5. الموضوعية Objectivity:** إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كمياً. مثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرف في عمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة. في حين أشار الآخر إلى أن الغياب وصل إلى 4٪، وأن الشكاوى وصلت هذا العام إلى 60 شكوى (مقارنة بـ 40 شكوى في العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12٪. إن التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.

## ❖ مؤشرات ضعف النظام الرقابي Indicators of Control System Weakness

إن الحكم على النظام الرقابي الخاص بأي منظمة أعمال يمكن أن يكون من خلال مؤشرات عديدة ليست داخلية فحسب بل هناك أطراف وفئات خارجية يمكن أن تدل المدراء على ضعف كبير في نظامهم الرقابي. ونجمل في أدناه بعض المؤشرات التي تدل على أن النظام الرقابي في منظمة ما هو نظام ضعيف ويحتاج إلى إعادة نظر وإصلاح.

- ❖ كثرة شكاوى الزبائن وتذمرهم من السلع أو الخدمات المقدمة من قبل منظمة الأعمال. وكثير من الشركات اليوم تستطلع آراء زبائنهم من خلال صناديق شكاوى واقتراحات أو من خلال أرقام تليفونية مجانية أو من خلال موقع إنترنت أو استبيانات مباشرة توزع على الزبائن كما يحصل للمسافرين في الطائرات أو القطارات أو منافذ التوزيع الكبيرة للسلع وغيرها.
- ❖ عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتظلماتهم وارتفاع مؤشر الغياب وزيادة معدل دوران العمل وهذه تخفي وراءها ضعف بالنظام الرقابي الخاص بالتدريب والتحفيز أو الترقيات أو الاختيار والتعيين.
- ❖ نقص في رأس المال العامل ينتج عن زيادة في كميات المخزون حيث أن هذا الأخير هو راس مال مجمد، أو بسبب انخفاض السيولة بشكل حاد وعدم إجراء مراجعة دقيقة للديون ومتابعة تحصيلها بسبب ضعف الجوانب الرقابية المالية.
- ❖ كثرة توقف وعطلات المكين أو عطل الأفراد العاملين بسبب نقص المواد الأولية أو عدم كفاءة الإدارة في جدولة العمل أو عدم كفاءة نظام الصيانة ومراقبة ومتابعة المكين من حيث الصيانة الدورية واستبدال أجزاء في موعدها، وهذا بسبب ضعف الرقابة العملية.
- ❖ كثرة العمل الورقي ووجود الاختناقات في سير العمل بسبب تعقد الإجراءات وعدم وضوح الصلاحيات وتضارب الأدوار والصراع على الموارد وهذه تدخل في إطار ضعف الرقابة الهيكلية.
- ❖ تكاليف إنجاز عالية لمختلف الأعمال وكثرة التالف وإعادة التشغيل للوحدات المنتجة يدل على ضعف الرقابة على الجودة.
- ❖ علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية بسبب ضعف الرقابة الاستراتيجية وعدم قدرتها على إدامة العلاقة معهم بشكل جيد لصالح المنظمة.
- ❖ دفع غرامات ومعالجة دعاوى وقضايا مرفوعة ضد المنظمة يرتبط بعضها بالسلوكيات اللا أخلاقية لبعض العاملين وهذا يدل على ضعف في نظام الرقابة.

## ❖ مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها Control Resistance and Overcoming

كثيراً ما يواجه نظام الرقابة أو بعض ألياته مقاومة من قبل العاملين خاصة عندما تكون هناك تعديلات أو تحديث للنظام بإضافة أليات جديدة أو مؤشرات جديدة أو تعديل المعايير المعتمدة. وقد يفترض بعض المدراء أن المقاومة المتولدة هي لأسباب تتعلق بشخصية العاملين وليس العيب في نظام الرقابة وفلسفته وتركيزه وخصائصه. ولعل من أهم أسباب مقاومة نظام الرقابة ما يمكن أن نجمله في الآتي:

### - الرقابة المبالغ فيها Over Control:

عندما يكون نظام الرقابة مركزاً على جميع التفاصيل يصبح الموقف مزعجاً للعاملين خصوصاً عندما يراقب سلوكياتهم بشكل مباشر وبكل تفاصيلها. إن نظام الرقابة يجب أن يركز على ما يمكن أن نسميه النقاط الحرجة في العمل Critical Points أو الأنشطة الأساسية والتي يجب أن يحدد لها مؤشرات أداء دقيقة ولكل مؤشر معايير محددة أيضاً.

### - التركيز غير المناسب Inappropriate Focus:

قد يكون تركيز النظام الرقابي أحياناً على المعايير الكمية الضيقة دون تحليلها أو تفسيرها. فمثلاً أن التركيز على زيادة المبيعات في الأمد القصير بشتى الطرق وتحديد أرقام كمعيار لأداء البائعين دون تفسير لحصول بعض الانخفاض في الأرقام لأسباب فنية معقولة قد يضطر هؤلاء البائعين لمقاومة نظام الرقابة والمعايير الرقمية المحددة. وكذلك فإن نظام مراقبة أداء أساتذة الجامعات المرتبط بنشر عدد معين من البحوث بغض النظر عن نوعيتها أو المجالات العلمية التي تنشر فيها هو نظام غير مناسب ويواجه مقاومة من قبل الأساتذة.

### - مكافأة عدم الكفاءة Rewards for Inefficiencies:

إن ما يقصد بهذا السبب هو أن تفهم الإدارة ما تخفي الأرقام وتفسيرات هذه الأرقام وليس الأرقام بحد ذاتها كمعيار للحكم على الأداء وبالتالي اتخاذ قرار بالمكافأة أو العقوبة. مثال ذلك، لو أن قسمين في منظمة ما كان موقفهما في نهاية السنة المالية كالتالي: القسم الأول لديه فائض لم يصرف من الميزانية المقدرة له مقداره 5000 دينار والقسم الثاني أظهر عجزاً في الميزانية مقداره 5000 دينار أيضاً. فقد تستنتج الإدارة أن القسم الأول كان قد حصل على ميزانية تجاوزت احتياجاته بدليل هذه الزيادة وأن القسم الآخر لم يحصل على ما يكفي من ميزانية لإنجاز أعماله والدليل هو العجز الحاصل عنده. فإذا اعتمدت الإدارة في هذا التفسير في قرارها المتعلق بتخصيص الموارد للسنة القادمة وزادت تخصيصات القسم الثاني وقلصت من مخصصات القسم الأول فإن هذا يعتبر غير موضوعياً لإمكانية وجود تفسيرات متعددة لعدم صرف القسم الأول أو العجز في القسم



الثاني فقد يكون الصرف في القسم الثاني جاء نتيجة هدر وعدم ترشيد في استخدام الموارد وبذلك تكون الإدارة قد كافت عدم الكفاءة.

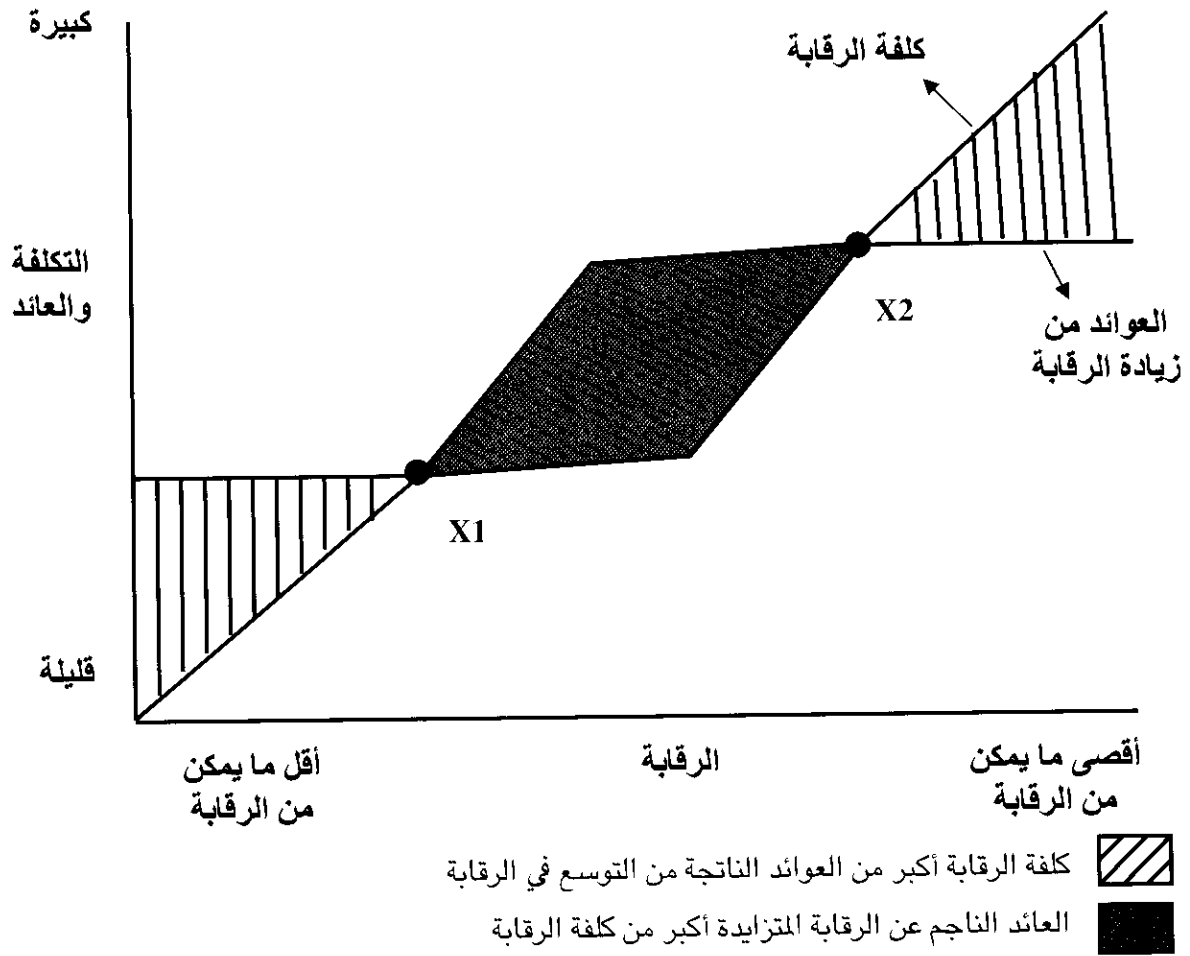
## - محاسبة مبالغ فيها Too Much Accountability:

تسمح الرقابة الفعالة للمديرين تحديد ما إذا كان العاملون يتحملون مسؤولياتهم بشكل صحيح، لكن المبالغة بمحاسبة العاملين على الإنجاز رغم كون المعايير المحددة قد تحققت يدفع العاملين لمقاومة نظام الرقابة. بعد معرفة أسباب مقاومة نظام الرقابة وآلياته نحاول أن نحدد السبل الكفيلة بالتغلب على هذه المقاومة وتجاوزها ويتم ذلك من خلال مرحلتين: الأولى تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية والتنفيذية والرقابية فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل مقاومتهم بسبب المشاركة الفعالة في وضع المعايير ومناقشتها والاتفاق عليها. أما الثاني، فهو تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها والمعايير المحددة للأداء كلما حصلت مشكلة أو حصل تطور في الوضع البيئي الذي تعمل فيه المنظمة.

## ❖ حجم الرقابة المطلوب ? How Much Control ?

❖ تحليل الكلفة والعائد  
Cost Benefit Analysis  
عملية مقارنة التكاليف والمنافع  
المتحققة من وجود نظام الرقابة  
بمستوى معين من التعقيد أو  
التبسيط.

إن نظام الرقابة الجيد والفعال تقابله تكاليف يجب أن تتحملها المنظمة، لذا فإن حجم الرقابة المطلوبة الضرورية يجب أن لا يتجاوز في كل الأحوال مستوى معين من التكاليف وفي نفس الوقت يحقق الفوائد أو الغايات المستهدفة منه. ففي بعض منظمات الأعمال نجد نظاماً رقابياً بيروقراطية ذات تفاصيل هائلة لا فائدة منها وبالتالي فإن تكاليفها المباشرة كبيرة وكذلك التكاليف غير المباشرة المرتبطة بعرقلة العمل وجموده وتقييد حرية العاملين في التصرف في المواقف المختلفة، لذا فإن تكاليف هذا النوع من النظم الرقابية يفوق المنافع المتحققة منه. وبالمقابل توجد منظمات تستخدم الحد الأدنى من الآليات الرقابية التي تجعل من نظام الرقابة نظاماً شكلياً وغير فاعل، وبالتالي فإن تكاليف الثغرات في هذا النظام تكون كبيرة رغم أن كلفة النظام المباشرة قليلة. وبشكل عام فإن هناك دراسة تجرى لاختيار مستوى وحجم العمل الرقابي في منظمات الأعمال تسمى دراسة الكلفة والعائد Cost-Benefit Analysis يقارن فيها بين العوائد المتوقعة والتكاليف المتوقعة لتشغيل نظام رقابي معين وبآليات معينة. ويعرض الشكل (10- 8) هذه الأفكار.



شكل (10 - 8): المقارنة بين عوائد وتكاليف نظام الرقابة

عندما تبدأ المنظمة في بناء النظام الرقابي بأنشطته المختلفة فإن كلفة الرقابة تزداد وتبدو متفوقة على الفوائد المتحققة من وجود النظام وتستمر هذه الحالة إلى حين الوصول إلى النقطة X1 حيث تتساوى المنافع المتحققة من النظام الرقابي مع تكاليفه. وعندما يبدأ النظام الرقابي بالعمل الفاعل وتصحيح الانحرافات واكتشاف المزيد من الأخطاء وتصحيحها تصبح الفوائد أكبر من التكاليف إلى أن تصل إلى النقطة X2 التي تمثل بدء زيادة التكاليف للنظام الرقابي مرة أخرى بسبب تضخم النظام الرقابي وبالتالي تتفوق التكاليف مرة أخرى على العوائد المتحققة من النظام. لذا على المنظمة أن تختار الحجم الملائم من الرقابة وفق اعتبارات عملها وأنشطتها والفوائد المتوخاة منها.