

وظيفة الرقابة الإدارية

أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

يُعرّف "فايول" الرقابة بأنها التحقق إذا كان شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة، وللتعليمات الصادرة، والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها.

ويُعرّفها أحمد "صقر عاشور" بأنها مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدّته الأهداف والمعايير الموضوعية، فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتتخلله، ثم تعقبه نحو تحقيق ما رُسم له من أهداف. ومن جهته، عرّف "محمود عسّاف" الرقابة بأنها عملية مخطّطة مدروسة ومنظمة، وتفترض وجود معايير محدّدة للأداء تتفق مع الأهداف المقررة، وتصميم أنظمة للمتابعة، والحصول على المعلومات المرتدّة من بيئة الإدارة. وبمقارنة الأداء الفعلي مع هذه المعايير، وعلى ضوء ذلك، يتم تحديد ما إذا كانت هناك انحرافات، ثم تقصّي أسبابها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها وذلك وفق ما تستهدفه المنظمة من كفاءة وفعالية في الأداء.

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية

تتمثل أهداف الرقابة الإدارية في ما يأتي:

أ - **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. وتوجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

ج - 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.

ثالثاً: صور الرقابة الإدارية

1- صور الرقابة من حيث الجهة الممارسة للرقابة

هناك نوعان من الرقابة، الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية:

أ - **الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تمارس داخل التنظيم الإداري أي بواسطة عضو من أعضاء التنظيم سواء كان وزيراً أو مديراً، كل في نطاق المنظمة التي يرأسها. ويمكن أيضاً تقسيمها إلى رسمية ويقصد بالرقابة الرسمية التي تتم وفقاً للقواعد الرسمية المقررة وبالرقابة الغير رسمية أن تؤدي الرقابة جزئياً بعدد من الطرق غير الرسمية مثلاً شخصية القائد قد تلعب دوراً في تنظيم نواحي نشاط المرءوسين بشكل يتمشى مع الخطط المقررة.

ب - **الرقابة الخارجية:** تتمثل مهمة الرقابة الخارجية في الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية، أكثر مما تمتد إلى النواحي الفنية والتخصصية، بمعنى آخر، أن أجهزة الرقابة المركزية مثلاً لا تهتم بعلاج مريض بالمستشفى من النواحي الفنية أو الطبية، بقدر ما تهتم بضمان التزام القوانين المعمول بها، ونظم الخدمة المتبعة، واللوائح والاعتمادات المالية.

2- صور الرقابة من حيث مداها :

تنقسم الرقابة من حيث مداها إلى نوعين:

أ. **رقابة جزئية:** وهي تلك التي تقتصر على موضوع معين أو موضوعات محددة.

ب. **رقابة شاملة:** هي تلك التي تتضمن جميع الوسائل التي تتصل بالجهاز الإداري من ذلك الرقابة التي يباشرها الرؤساء الإداريون بالجهاز الإداري.

3- صور الرقابة من حيث زمان ممارستها

تتمثل صور الرقابة من حيث زمان ممارستها إلى ما يأتي:

أ - الرقابة الوقائية :

يعمل هذا النوع لمنع الخطأ قبل حدوثه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهةته والحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعنى المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه.

ب - الرقابة المتزامنة: ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره.

ج - الرقابة اللاحقة: لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لمعالجتها.

رابعاً: مبادئ الرقابة الفعالة

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ:

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين. وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.

- يجب أن يُعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح، وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

- يجب ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصاديا.

- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها. وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة .

- أن تتجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية.

- ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة.

خامسا: خطوات الرقابة الإدارية

هناك مجموعة من العمليات والخطوات التي يمكن من خلالها لعملية الرقابة أن تحقق أهدافها، وثمة اتفاق بأن هناك خطوات ثلاث أساسية للقيام بعملية الرقابة، وهي:

1/ وضع المعايير

يعني ذلك أنه لا بد أن تكون هناك أهداف محددة ودقيقة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهذه الأهداف يمكن ترجمتها إلى معايير يمكن قياس الأداء الفعلي على أساسها، وإن نجاح عملية التقييم يتوقف إلى حد بعيد على مدى دقة ومناسبة هذه المعايير الموضوعية لقياس الأداء الفعلي للمنظمة. وينبغي الإشارة إلى أن هناك نوعين من المعايير تستخدم في تقييم

أداء المنظمة، واختيار أحدهما يتوقف على طبيعة نشاط وأهداف المنظمة. هذان المعياران هما:

- **المعايير الكمية:** وهي التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية (النقود، الوقت، النسب، المسافة وغيرها، وهي معايير تتسم بالبساطة وسهولة القياس.
- **المعايير النوعية:** وهي المعايير التي تستخدم إذا كانت طبيعة أهداف وأنشطة المنظمة لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية.

2/ تقييم الأداء الفعلي وفق المعايير

يتم في هذه المرحلة الأساسية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة وما هو مخطط لها. ونجاح هذه المرحلة يتوقف على دقة ومناسبة المعايير التي تم وضعها كأساس للتقييم. وقد يتضح من خلال هذه المقارنة والقياس أن الأداء الفعلي قد تفوق في بعض الجوانب هذه المعايير، وحينئذ يكون الانحراف موجبا، كما قد يتضح أن الأداء الفعلي يقل عن هذه المعايير، وهنا يكون الانحراف سلبيا أو سالبا.

3/ تصحيح الإنحراف

يتم في هذه المرحلة بروز دور الرقابة الفعالة في معالجة الانحراف أو القصور في تحقيق الأهداف المرسومة. وذلك عن طريق تقصي الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ومحاولة إيجاد حلول لها. وتجدر الإشارة هنا أن اكتشاف الانحرافات لا يعني بالضرورة معرفة الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف.