

المحور السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعد الرقابة من بين أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط. حيث تطور مفهومها خلال السنوات الأخيرة، من مجرد كونها أداة لممارسة السلطة وفرض القوة على المرؤوسين، إلى كونها وسيلة لتحسين مستويات الأداء، وتحقيق التشاركية عند ممارسة العمل، وبالتالي تجسيد دورها الإيجابي في مختلف الممارسات الإدارية بالمؤسسة.

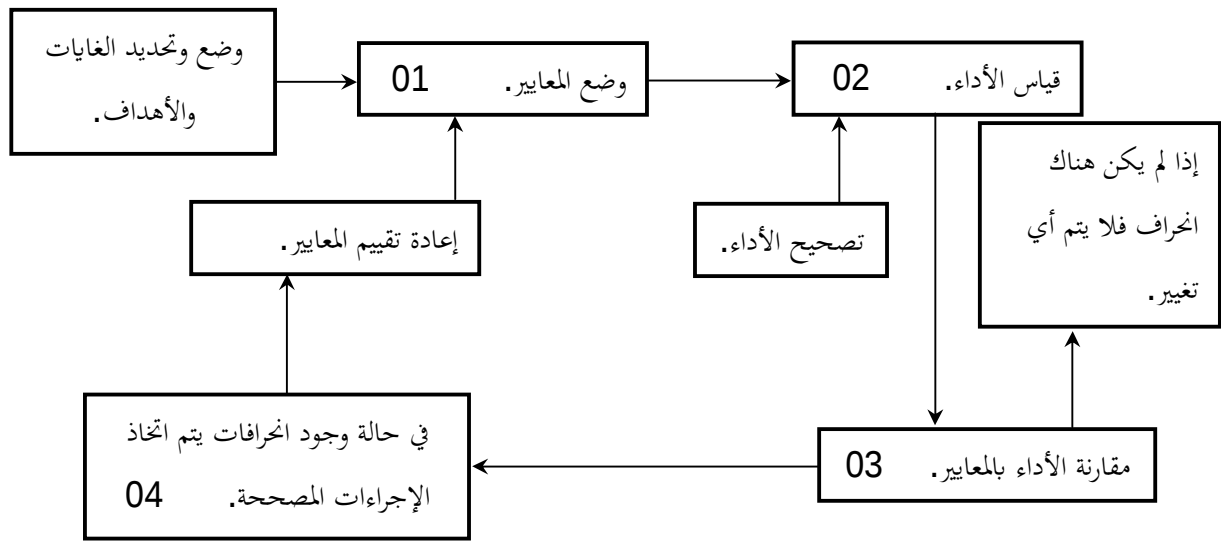
1. مفهوم الرقابة: الرقابة هي مجموعة من الأنشطة التنظيمية والمنهجية، الهادفة لجعل جميع الأنشطة الأخرى، ذات الطابعين الإداري والتشغيلي، منسجمة ومنطبقة مع التوقعات والمعايير المستهدفة. أما في حالة عدم تطابقهما، فيتم من خلال أنشطة الرقابة الكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. تبعا لذلك، فإن عملية الرقابة تشمل أنشطة ومهام مستمرة لقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المعياري الذي تم الموافقة عليه أثناء مرحلة التخطيط. ليتم بعدها إجراء المقارنات المناسبة، التي تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

2. مراحل وخطوات الرقابة: تعتبر الرقابة آخر خطوة تكتمل عندها وتستمر العملية الإدارية، حيث يستخدم هنا المدراء مهاراتهم الفنية لمقارنة ما تم إنجازه بما تم التخطيط الفعلي له، أي أن الرقابة ترتبط بالتخطيط، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع معبرا عنه بالأهداف المسطرة، وفي حالة كون النتائج المحققة لم ترقى بعد إلى مستوى الأهداف المنشودة فإن المدراء هنا يقررون إما القيام بتغيير الخطط وإعادة التنظيم للرفع من الأداء وإما إعادة تحسين الجهود التوجيهية.

حيث تكون البداية بقيام المدير على مستوى الإدارة العليا وانطلاقا من الغايات والأهداف المحددة بوضع جملة من المعايير التي يتم على أساسها لاحقا تقييم الأداء المحقق، وبعد ذلك وفي خطوة ثانية يتم قياس الأداء الفعلي انطلاقا من المستوى التشغيلي، وهنا يمكن الاعتماد إما على مقاييس الأداء الكمية كإنتاجية العامل على سبيل المثال أو المعايير النوعية كجودة الإنتاج. وفي الخطوة الثالثة يتم مقارنة الأداء

بالمعايير ومن ثم اكتشاف إمكانية وجود فجوة أو انحراف ما بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي كنتيجة لوقوع قصور أو خلل في الأداء ومن ثم تصحيحه بعد معرفة موضعه. حيث يمكن توضيح مختلف خطوات ومراحل الرقابة من خلال الشكل الموالي.

مراحل وخطوات الرقابة الرقابة



إذن يمكننا حصر العملية الرقابية في أربعة مراحل أساسية كالآتي:

أ. تحديد الأهداف والمعايير.

ب. قياس الأداء الفعلي.

ج. مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير.

د. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3. أهداف الرقابة: تتعدد كثيرا أهداف وأغراض الرقابة، والتي يمكننا ذكرها في الآتي:

أ. تقليل الأخطاء المتراكمة: تعد الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة محدودة الأثر على نتائج

المؤسسة، خصوصا من الناحية المالية. غير أن تراكمها يؤدي إلى حدوث مشاكل كبيرة،

خصوصا من الناحيتين التشغيلية والمالية. لذلك يجب على العامل بحزم مع مختلف الانحرافات

والأخطاء، مهما كانت بسيطة، من خلال تفعيل دور الرقابة، وإجراء التعديلات المطلوبة في حالة اكتشاف أي انحرافات.

ب. **التكيف مع التغيرات البيئية:** كما هو معلوم، أصبحت البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية شديدة التغير والتعقيد. لذلك ومن أجل تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها المسطرة خلال الفترات الزمنية المحددة، يجب أن تمارس رقابة فعالة تضمن عدم تأثير التغيرات البيئية الداخلية والخارجية في تحقيق الأهداف من جهة، ومن جهة أخرى عدم حدوث انحرافات بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي، وتصحيح تلك الانحرافات قبل أن تؤثر سلباً على المؤسسة ونتائجها المحققة.

ج. **التحكم في التكاليف وتقليلها:** ففي حالة استخدام نظام الرقابة بالمؤسسة بصورة فعالة، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى التحكم الدقيق والمحكم في مختلف التكاليف، مع إمكانية القيام بتخفيضها، وبالتالي تحسين مختلف النتائج التشغيلية والمالية.

د. **الانسجام مع التعقيد التنظيمي:** تبعاً لكبر حجم المؤسسة وتعدد هيكلها التنظيمي، وارتفاع عدد المنتجات والخدمات التي تنتجها وتسوقها، وتنوع الموارد الاقتصادية التي تعتمد عليها، فإنها تحتاج إلى نظام رقابي يمكن الإدارة من حصر مختلف المتغيرات التشغيلية والتكتيكية التي تشمل مجال عمل المؤسسة، وتمكنها من التعامل معها وتضمن عدم انحرافها عن مسارها المخطط له.