

الرقابة في المؤسسة

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف التسيير، فهي مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. فهي تقوم بمسايرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها نجدها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المؤسسة. حيث تتعلق بالتحقق من أن الأداء الفعلي المحقق يتطابق مع الأداء المخطط سلفاً، وكشف الانحرافات إن وجدت سواء موجبة أم سالبة، والعمل على تصحيح هذه الانحرافات، وبالتالي التأكد من أن ما تم ويتم مطابق لما خطط له.

1- مفهوم الرقابة

عرفت الرقابة انها "العمل المكرس لضمان تحقيق و تطابق العمليات مع الأهداف و الغايات التي سبق تحديدها"¹، كما تم تعريفها على انها "التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق الخطط الموضوعة، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، والهدف منها اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها"² يجب التفرقة بين مفهوم الوظيفة الرقابية والعملية الرقابية، فالوظيفة الرقابية متابعة الأعمال المختلفة ومقارنتها بما هو منتظر. بينما العملية الرقابية الخطوات اللازمة أثناء ممارسة الوظيفة الرقابية.

2- خطوات العملية الرقابية

إن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية تتمثل في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

أ- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى مجموعتين: المعايير الإدارية (التي تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، وتركز على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة) والمعايير التقنية (التي يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة... الخ)

ب- قياس الأداء: أي المقارنة بين ما خطط له والمنجز، ففي هذه الخطوة يتم معرفة أو قياس نتائج الأداء الفعلي، فقياس الأداء يساعد المسير على اكتشاف الانحراف إذا وجد.

¹ مزهر العاني، شوقي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 109

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 180

ج- المقارنة بين نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأداء المخطط، لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير، ويعرف الانحراف أو التباين بأنه حجم الاختلاف أو التباين بين معايير الأداء والنتائج الفعلية، وكلما كانت النتائج قريبة من المعايير كانت المؤسسة تسير في الطريق السليم.

د- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذها.

3- أهمية الرقابة

-التأكد من أن الأهداف قد تحققت، إذ تعتبر الأداة الفعالة للتحقق من الوصول إليها.
-يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها.
-التعرف على مدى ملائمة الخطة وأسلوب تنفيذها في تحقيق الأهداف، وعما إذا كان هناك أسلوب أفضل لتحقيق الأهداف.

-تساعد الرقابة في التعرف على نسب الإنجاز الفردي والجماعي.
-التعرف على مدى تلاؤم المجهودات المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعية مسبقاً.
-معرفة المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التنفيذ.
-الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.
-تساعد الرقابة في تصحيح الانحرافات، سواء كانت هذه الانحرافات في الخطط أو التنظيم أو أي وظيفة أخرى.
-تبين الرقابة إذا كان هناك مبالغة في الخطط أو في تحديد الأهداف، أو خلافاً في البناء التنظيمي أو نقص في الكفاءة الإدارية والفنية للأفراد.

4- مستويات الرقابة

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي¹:

أ- الرقابة الاستراتيجية: هذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات

¹ عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 107.

التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية. تتم الرقابة الاستراتيجية وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المؤسسة المختلفة.

ب- الرقابة التكتيكية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ومتابعة النتائج المرافقة لعملية التنفيذ، كما تهتم بمتابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازناتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكن القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ج- الرقابة التشغيلية: وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد..... الخ، والرقابة التشغيلية تقدم تغذية عكسية عما يجري في المؤسسة على المدى القريب، وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

5-أنواع الرقابة

هناك عدة أنواع للرقابة نذكر منها

أ- الرقابة حسب المدى الزمني: والتي تقسم الى

-الرقابة السابقة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات.

-الرقابة المتزامنة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات¹ والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة.

-الرقابة البعدية: وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي.

ب- الرقابة حسب أهدافها: وتقسم الى

-الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمؤسسة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

- الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها. وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يزرع الخوف والإرهاب في نفوس أفراد المؤسسة.

ج- الرقابة حسب المستوى الإداري: و تقسم الى

- الرقابة على مستوى المؤسسة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعه سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع الرقابة معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق..... الخ.

- الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعه واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- الرقابة على مستوى الأفراد: يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

د- الرقابة من حيث مصدرها: وتقسم الى

- رقابة داخلية: تتم داخل المؤسسة على كافة المستويات الادارية

- رقابة خارجية: تتم من خارج المؤسسة، و تقوم بها أجهزة رقابية خاصة تكون تبعيةها في الغالب للدولة¹.

هـ- الرقابة حسب وقتها: تقسم الى

- الرقابة الفجائية: تتم بصورة مفاجئة، دون موعد او سابق انذار.

- الرقابة الدورية: تنفذ كل فترة زمنية محددة (أسبوعيا، شهريا، ثلاثيا، سداسيا.... الخ).

- الرقابة المستمرة: عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

6- أدوات وأساليب الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة منها:

أ- الميزانية التقديرية: وهي الأكثر استخداماً ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ومن أنواعها الميزانية التقديرية التشغيلية، الميزانية التقديرية المالية (الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية، الميزانية التقديرية النقدية، الميزانية التقديرية التمويلية)

ب- البيانات الإحصائية: أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، تحتاج هذه الطريقة من الرقابة إلى التحليل.

ج- التقارير والتحليل الخاصة: إن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها تقديم معلومات أدق في بعض المجالات التي لا تمتلك عنها المؤسسة معلومات دقيقة.

د- تحليل نقطة التعادل: هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحاً.

هـ- المراجعة الداخلية: وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف أنواعه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة الميسيرين أنفسهم.

و- الملاحظات الشخصية: بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

ي- تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال:

1- تحديد المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيتها على مدى تمثيلها للواقع.

ب- تحليل النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية (نسب السيولة، نسب الديون، نسب الدوران..... الخ)

7- شروط الرقابة الفعالة

من أجل فعالية أكبر للرقابة في المؤسسة يجب توفر مجموعة من الشروط هي:

- أن تكون الرقابة ذات حدود اقتصادية: أي مجهود رقابي يجب أن تفوق عوائده التكلفة الناتجة من تنفيذه.

- ارتباط النظام الرقابي بمن لهم صلة باتخاذ القرارات: يجب أن يرتبط نظام الرقابة بمن لهم صلة باتخاذ القرارات للاستفادة من المعلومات الرقابية المرتدة، حتى يستفاد منها في صنع القرار الأنسب لمعالجة الموقف.

- السرعة في التنبيه للانحرافات: يجب أن يكون النظام الرقابي سريعاً في الكشف عن أي انحرافات عن مستوى الأداء المطلوب

- يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً: يتوجب على القائم بتطبيق أي أسلوب رقابي أن يلم باستخدامه ودلالات نتائجه، وإلا البحث عن نظام آخر أكثر بساطة.

- المرونة: لا بد من توفر المرونة في النظام الرقابي حتى يمكن التكيف مع المتغيرات المؤثرة على المؤسسة، وكلما كان النظام مرناً وقادراً على التكيف مع المتغيرات المؤثرة على ظروف المؤسسة كلما أدى إلى زيادة فعاليته.

- يجب أن يتضمن الرقابة إجراءات تصحيح الانحرافات: لا يقتصر نظام الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن الخطط الموضوعية، بل يجب أن يتبع ذلك إجراء التصحيح اللازم، وذلك بمعرفة مكان حدوث الانحراف، وتحديد من المسؤول عن حدوثه، وماذا يمكن عمله لتصحيح مثل هذه الانحرافات ومنع تكرار حدوثها.

- يجب أن يكون الأسلوب الرقابي متيحاً لانتقال المعلومات في اتجاهين: يجب أن يتيح النظام الرقابي انتقال المعلومات في اتجاهين، بحيث تكون المعلومات المتعلقة بالأداء متاحة للتقييم من كافة الأطراف ذات العلاقة.