

مفهوم الرقابة

الرقابة والتوجيه هما النتيجة الضرورية لوجود الانضباط والتنظيم.

فوجود الرقابة مقرون بوجود القواعد وممارسات الإشراف للتأكد من الالتزام بأحكام هذه القواعد. أما التوجيه فمرتبط بالرقابة الفاعلة والواضحة، ينطلق من نتائجها وينجح بتحقيق قواعدها وأهدافها. ويميل الاتجاه اليوم نحو ممارسة الرقابة والتوجيه على أوضاع تخضع لأقل قدر ممكن من القواعد، وأكبر قدر ممكن من الانضباط الذاتي، أي من التنظيم الذاتي، ومن الرقابة والتوجيه الذاتيين.

إنها التحقق والإشراف والتفتيش. وهي بالتالي كل نشاط يتمثل بالمتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقعدة، وذلك لإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتضاء. • أي أن الرقابة تشمل أوجه النشاط اللازم للتأكد والتحقق من حسن سير الأعمال ومطابقتها للأهداف المحددة وفق الخطط والمعايير الموضوعية.

أي أن الرقابة تشمل أوجه النشاط اللازم للتأكد والتحقق من حسن سير الأعمال ومطابقتها للأهداف المحددة وفق الخطط والمعايير الموضوعية.

الرقابة هي أيضا التعرف بصورة دائمة على نقاط القوة ونقاط الضعف في التنظيم بحيث تستجلبه نحو حسن الأداء، وتدفع باتجاه إزالة أي سلوك يتعارض مع هذا الأداء الحسن.

وهي توفير الوسائل التي يجري التأكد من خلالها، بأن الأقسام داخل التنظيم تعمل بفعالية وتنسيق وتآزر وتعاون فيما بينها.

ولا تقوم الرقابة إلا إذا وجدت خطة؛ حيث أنها تعتمد على التخطيط، وكذلك يعتمد التخطيط على الرقابة. التخطيط والرقابة متلازمان، فإذا وجد أحدهما من الضروري وجود الآخر.

أغراض الرقابة

للرقابة عدة أغراض، أهمها:

- التحقق من مسيرة الخطة وإتمام الأعمال بالأسلوب أو الطريقة التي سبق تحديدها
- اكتشاف الأخطاء قبل أو فور حدوثها. حيث تكون الرقابة قبل وأثناء وبعد التنفيذ
- اتخاذ الإجراء التصحيحي للأخطاء السابق اكتشافها، ومنع تكرارها في المستقبل
- التأكد من التطبيق السليم للأنظمة والخطط واللوائح والبيانات دون إخلال أو انحراف عما تتضمنه كل منها من مبادئ ومعلومات
- تحقيق التنسيق والترابط السليم بين مختلف الأعمال، وسيرها باتجاه الهدف المحدد تبعا للخطط والسياسات الموضوعية
- تقييم أداء المدراء والرؤساء في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة

أنواع الرقابة

يمكن جمع أنواع الرقابة في أربع فئات كالاتي:

الرقابة المسبقة

ويمكن تأمينها عبر:

- وصف وتحديد المهام
- مقاييس تقييم الأداء للمستخدمين والمؤسسة
- وضع الأنظمة والهيكلية المناسبة

الرقابة اللاحقة

وتتم بواسطة:

- تقييم الأداء بالمقارنة مع المعايير الموضوعية
- تنفيذ الموازنة بالمقارنة مع التقديرات
- جداول المهام بالمقارنة مع الأنظمة والهيكلية
- جداول الدوام للمتابعة اليومية لجهة الحضور والالتزام وبالتالي الإنتاجية

الرقابة المباشرة

إنها رقابة دائمة وتتحقق عبر:

- تواجد المدير ومتابعته لشؤون العمل
- اعتماد سياسة الباب المفتوح والتقارب بين الرؤساء والمرؤوسين
- الزيارات المباشرة إلى المكاتب للمتابعة والاهتمام

الرقابة الذاتية

في حالة النضج الكافي يمارس المستخدم رقابة ذاتية على أدائه وسلوكه، فيسعى لأن يكون ملتزماً، كفوئاً، مندفعاً، خلوقاً وأميناً.

وهذا النوع من الرقابة يستلزم وجود:

- المستخدم المناسب في المكان المناسب
- التدريب الكافي
- الأنظمة والهيكلية المتناغمة
- التناسب بين الصلاحية والمسؤولية
- المعلومات
- المشاركة والتفويض

العوامل الأساسية للنظام الرقابي الجيد

تشابه النظام الرقابي مع تنظيم المؤسسة

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها، وبالتالي ينبغي أن يكون لها نظام رقابي خاص منسجم مع طبيعة الهيكل التنظيمي. فليس من الضروري أن يكون نظام المراقبة المتميز بالجودة في كفاءته في مؤسسة صالحا للتطبيق في مؤسسة أخرى، حيث أن السلطات تختلف من تنظيم إلى آخر، والسلطة هي الأساس في ممارسة الرقابة، فلا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك.

تشابه النظام الرقابي مع طبيعة كل عمل ونشاط

مع اختلاف أنواع الاختصاصات تختلف أنواع الرقابة. فمن الضروري أن يتشابه النظام الرقابي مع طبيعة كل عمل ونشاط.

الموضوعية والواقعية

يجب أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية والواقعية فيما يتعلق بكل من الأهداف والمعايير التي تستخدم في القياس وأيضاً فيما يتعلق بعملية القياس والتنظيم. فمثلاً لا توضع أهداف ومعايير يصعب الوصول إليها أو أنها تخرج عن نطاق إمكانيات المؤسسة.

الاهتمام المتزايد بالمراكز الهامة ومجالات العمل الاستراتيجية

تركيز اهتمام النظام الرقابي على مراكز العمل الاستراتيجية في المؤسسة ضروري وأساسي كونها عصب إدارتها وقيادتها على مستوياتها كافة، حيث الانحراف الصغير قد يؤدي إلى كارثة في المستقبل.

احتواء النظام الرقابي على المعايير والمقاييس اللازمة للرقابة

توضع المعايير والمقاييس اللازمة للرقابة مع توافر الطرق والأدوات والمعدات اللازمة لإجراء عمليات القياس.

وضوح وسهولة محتويات النظام الرقابي

يجب أن تكون محتويات النظام الرقابي واضحة ومفهومة على مستوى كافة المدراء والرؤساء المسؤولين عن تطبيق النظام الرقابي وإلا يجب تدريبهم على ذلك ليكونوا قادرين على تطبيقها بكفاءة.

سرعة الكشف عن الانحرافات والأخطاء

من أجل معالجتها في وقت أقل وعدم تكرار حدوثها في المستقبل.

تضمنه أسلوب لمعالجة وتصحيح الانحرافات

يجب معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات والمسؤولين عنها والإجراء التصحيحي المناسب لمعالجتها.

مرونة النظام الرقابي

بحيث أنه لا يحد من كفاءة وقدرة العاملين على التطوير والابتكار.

اقتصادية تكاليف النظام الرقابي

لا يجوز لعملية الرقابة أن تؤدي إلى زيادة التكاليف عما هو مقرر وإلا أصبحت بحد ذاتها انحرافاً عن الخطة.

عناصر الرقابة

وهي تتضمن:

1. وضع معايير ومعدلات للأداء:

تُستمد المعايير من أهداف وحدة العمل، حيث يتم قياس النتائج الفعلية للتحقق من سلامتها وصحة مسارها نحو تحقيق الأهداف.

أما الأمور التي تسهم في فعاليتها فهي:

أن تكون المعايير نابعة من الأهداف

أن تكون قابلة للقياس الكمي

أن تكون واضحة ومفهومة

أن تكون ممكنة الاستخدام بالفعل وسريعة التنفيذ

مشاركة المنفذين في وضع المعايير

أن تأخذ في الاعتبار التوازن بين حاجة الفرد وحاجة الجماعة

2. قياس أو تقييم نتائج الأعمال:

يعتمد على وجود معايير ومعدلات للأداء يتم بموجبها قياس الأعمال الفعلية للتعرف على انحرافات التنفيذ. ويجري القياس أو التقييم بالاستناد إلى:

البيانات الأساسية

تتضمن البيانات الأساسية المعلومات المتعلقة بظواهر أو مواقف معينة كالزمن المستغرق في إنجاز عمل معين، أو الوقت الذي كانت فيه الآلة عاطلة عن العمل، أو عدد الوحدات المنتجة، أو تكلفة عمل معين.

المعدلات

تشمل المعدلات نتيجة مقارنة عنصر أو عدة عناصر من البيانات أو المعلومات الأساسية بعنصر أو عدة عناصر أخرى كمعدل الغياب عن العمل، أو معدل العمل المباشر (الذي يقوم به المستخدم شخصياً) مقابل العمل غير المباشر (الذي يقوم به شخص آخر لصالحه).

الاتجاهات

تلك الاتجاهات الناتجة عن مقارنة البيانات والمعلومات الأساسية أو المعدلات من فترة زمنية إلى أخرى.

3. تحليل الانحرافات وتصحيحها:

ويتضمن خطوتين أساسيتين هما:

- تحديد كل من المواقع أو الأماكن التي تحدث فيها الانحرافات السالبة أو معرفة النواحي أو المواقف التي لا يسير العمل فيها حسب الخطة والمعايير، نظراً لأن تلك النواحي أو المواقف هي التي تحتاج للمعالجة في الوقت المناسب
- تصحيح الانحرافات، وتعني إعادة الأداء إلى المستوى الذي يتطابق مع الخطة الموضوعية

وسائل الرقابة

تستعمل وسائل للرقابة كفيلة بتقديم صورة واضحة لكافة الأمور التي تجري في المؤسسة عند تنفيذ الخطط الموضوعة، أهمها:

الموازنات التقديرية

تسمح بمعرفة الخطوط الأساسية للعمل المنوي تنفيذه.

المراجعة الإدارية

وتتضمن:

- تحليل البيانات الإحصائية
- الملاحظة الشخصية للأداء
- الرسومات والأشكال البيانية
- التفنّيش والاستقصاء
- المقابلات المفتوحة
- المراجعة الداخلية

التكاليف المعيارية

هي تكاليف تشكل أنماط أو معايير توضح ما يجب إنفاقه على كل عمل أو مجال معين من الأعمال أو المجالات في ظل ظروف معينة وفي ظل حجم معين من العمل.

التقارير

هي وسيلة نقل المعلومات عن سير العمل في المؤسسة وعن الأداء إلى المدراء المسؤولين عن نتائج هذا الأداء.

خرائط ضبط الجودة

توضح خرائط ضبط الجودة تقييم مستوى التغييرات التي تحدث في مراحل العملية الإنتاجية بين الحد الأدنى والحد الأقصى المقبولين.

أساليب بحوث العمليات

تسمح هذه الأساليب، كما رأينا سابقا، بمعرفة مدى الانحرافات عن الخطة الموضوعة للعمل بكافة تفاصيلها لتداركها مسبقا وتصحيحها.

نتائج الرقابة

إن إجراء الرقابة بطريقة مناسبة يمكن أن يظهر وجود خلل أو عمليات غير فعالة أو أداء غير سليم من خلال بعض الأعراض والظواهر الداخلية أو الخارجية، بحيث يقتضي بالمؤسسة أن تلجأ إلى إجراءات تصحيحية لهذه الأوضاع.

الأعراض الداخلية

زيادة في مصاريف العمل، عدد عالٍ من الأخطاء، تكرار العمل، معنويات منخفضة، تغيب عن العمل، زيادة عدد المستخدمين غير المنتجين، تواصل ضعيف، سياسة وخطط غير واضحة ... ألخ.

الأعراض الخارجية

العديد من شكاوى الزبائن، هبوط في السمعة، تراجع في الطلب على الإنتاج أو الخدمة، وعلاقة سيئة مع الموردين.

إجراءات التصحيح

بعد الكشف على مواقع الخلل أو الأخطاء يقتضي بالمؤسسة العمل على اتخاذ إجراءات تختلف باختلاف نوع الخلل أو الخطأ والمسؤول عنه، وفقاً لما يلي:

- تسجيل القياسات والنتائج المحصلة من عملية الرقابة ضمن بيانات
 - تحويل البيانات إلى معلومات وتحليلها لتحديد أولويات المؤسسة
 - استعمال القياسات للمقارنة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسات الأخرى الشبيهة عند الاقتضاء
 - تحسين ومراجعة فعالية نظام إدارة الجودة
 - حذف أسباب عدم المطابقة بين الخطط وعمليات التنفيذ لمنع تكرار حدوثها
 - العمل على تناسب الإجراءات التصحيحية مع تأثيرات عدم المطابقة التي حدثت
- وفي مطلق الأحوال، ولمنع حدوث عدم مطابقة، يقتضي اتخاذ إجراءات وقائية تتناسب مع تأثيرات المشاكل المتوقعة.
- كذلك يفترض بالمؤسسة أن تقوم باستمرار بإجراء عملية تحسين تتناول مختلف عناصرها وخاصة الإدارية منها، وذلك بطريقتين:

- الأولى، مشاريع كبيرة شاملة لتغيير طريقة العمل وإعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال فرق عمل خارج نطاق العمل اليومي للمؤسسة
- الثانية، التحسين خطوة خطوة للنشاطات والأعمال التي يقوم بها المستخدمون، بحيث يقومون هم أنفسهم بهذه العملية

مفهوم التوجيه والإرشاد

انه تلك الأنشطة المتعلقة بقيام الرؤساء والمدراء بإرشاد المرؤوسين نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أفضل وجه.

وتظهر أهمية الحاجة إلى التوجيه بما تفرضه الجهود الجماعية التي تبذل في إطار الهيكل التنظيمي.

ويبنى على ما تقدم، مسؤولية المدير في أن يتحلى بالقيادة الرشيدة. والاتصال الفعال والحفز المثمر، لتحقيق نوع من التعامل والفهم المتبادل ولرفع الروح المعنوية وتحقيق الإسهام والتناسق بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم.

متطلبات التوجيه والإرشاد

تتوقف كفاءة التوجيه على المتطلبات التالية:

- تخطيط وتنظيم سليمين
- أهداف وسياسات واضحة ومفهومة
- تناسب الإجراءات مع متطلبات العمل والإمكانيات المتاحة
- سلامة ودقة البرامج
- نظام رقابي فعال
- نظام اتصال فعال
- قيادة رشيدة
- اتخاذ القرارات على أساس علمي سليم
- نظام سليم للحوافز
- تدريب مثمر وفعال
- علاقات إنسانية جيدة

أسباب صعوبة اعتماد التوجيه أو الإرشاد

لا يعرف بعض المدراء والمشرّفون أهمية التوجيه في الإدارة ولم يتدربوا على مهارته، فيشعرون بأنه خيار يستطيعون الاستغناء عنه أو استخدامه وفقاً لما يرونه مناسباً. وبما أنهم غير متأكدين من علاقة التوجيه بالإدارة ولا من مهارتهم باستعماله، فإنهم غالباً ما يستغنون عنه.

كما يمكن أن يشعر المدير/المرشد بأنه يدخل عبر التوجيه مجالات خطيرة أو حساسة قد تضايق وتؤدي إلى خلافات بين المستخدمين.

والأصعب أن يكون المدير/المرشد غير واثق من نفسه أو من معرفته بالموضوع وبكيفية التوجيه أو الإرشاد وكيفية معالجة شعور المستخدم بالامتناع أو الاستياء.

لذلك يتوجب على الإدارة أن تضع خططاً لتصحيح هذا الضعف أو النقص ليتسنى لكل مسؤول معالجة أمور مستخدميه وفهم أهمية التوجيه وإتقان أساليبه وتطبيقها.

معالجة الصعوبات في تطبيق التوجيه أو الإرشاد

فيما يلي بعض النصائح العملية التي تساهم في حل عقد وصعوبات اعتماد التوجيه أو الإرشاد:

- تدريب المدراء وإعدادهم في مجال قيادة الآخرين والتواصل معهم من خلال اعتماد طرق الاتصال المختلفة بحسب الحالات والظروف المحيطة
- توضيح الأهداف وتحديدها وإشراك المستخدمين في وضع واستنباط أساليب العمل والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
- الإنصاف والتجرد والموضوعية في تقييم مخالفة المستخدم لقواعد السلوك في المؤسسة أو تقصيره، والسرعة (وليس التسرع) في إبلاغه بهذه المخالفة
- الاستناد إلى التوثيق، وبخاصة المعلومات والوقائع الثابتة، وبالتالي اعتماد التطبيق المنسجم مع الحالات المماثلة السابقة
- اختيار الظروف المناسبة لتأمين التجاوب مع التوجيهات والإرشادات