

## المحاضرة السابعة: آليات للرقابة الإدارية :

من أهم هذه الآليات ما يلي:

أ- الملاحظة الشخصية:

تتم الرقابة الإدارية عن طريق الملاحظة التي تعتبر وسيلة يقوم عن طريقها الإداري أو المشرف بالإتصال بالعاملين وملاحظة عملهم والطرق التي يستخدمونها والنتائج التي توصلوا إليها من أجل مكافأة المجدين وتحفيزهم ومعاقبة كل من يخطئ في عمله، غير أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد تأتي بنتائج عكسية بسبب الضغوط على المنفذين وافتراس عدم الثقة كما تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول.

وعليه فالملاحظة تعتبر من أهم الوسائل الرقابية وأبسطها وأكثرها فعالية لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بين المشرفين والعاملين غير أن من أهم عيوبها أنها قد لا تتسم بالموضوعية، ولذلك يفضل استخدامها مع أساليب رقابية أخرى.

ب- التقارير الإدارية:

وهي من الوسائل التي تستخدم في العملية الرقابية حيث تساعد على معرفة مدى كفاءة العمل الإداري وبيان كيفية أدائه ومدى وجود اختلاف بين النتائج والخطط الموضوعية، وبذلك فهي تنقل صورة واضحة عن سير العمل إلى رئيس الإدارة الذي يقوم باتخاذ قراراته بناءً عليها، وقد تكون هذه التقارير دورية تساعد في عمليات المتابعة ومعالجة الأخطاء، كما قد تكون نهائية تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ويجب أن تكون هذه التقارير أكثر صدقا ووضوحا حتى تستطيع تحقيق أهدافها بفعالية.

وعلى ذلك تقسم التقارير الإدارية إلى الأنواع التالية:

- المذكرات: هي الرسائل المتبادلة بين أقسام المنظمة الواحدة وهي أكثر انتشارا في المنظمات الحكومية نظرا لضغط العمل الشديد ولعدم دقة الإتصال الشفوي.
- التقارير الدورية: هي التقارير التي تقدم بانتظام عن نشاط المنظمة وسير العمل فيها خلال فترة زمنية معينة، ويتميز هذا النوع من التقارير بما يلي:
  - يجب أن تحتوي على بيانات إحصائية كافية.
  - يجب أن تكون الحقائق والأرقام سهلة للمقارنة.
  - ينبغي عند عرض بيانات إحصائية على فترة طويلة تفسير أي زيادة غير عادية.

- يجب العناية بالناحية الشكلية بما يحقّ فعالية البيانات وسهولة استيعابها.

- تقارير سير الأعمال الإداريّة: وهي تقارير تقدّم من رؤساء الإدارات العامّة كتابة لإعطاء الإدارة البيانات عن أنشطة هذه الإدارات ومدى ما حقّته من إنجازات.

وانطلاقاً من ذلك فإنّ للتقارير الإداريّة أهميّة كبيرة في تحقيق المنظّمة لأهدافها نظراً لإسهامها في تقديم صورة واضحة عن أداء المنظّمة للقيادات، ومعرفة المشكلات والانحرافات التي تعترض الأداء، وبذلك فهي تساعد الرّئيس في اتّخاذ القرارات الفعّالة لمعالجة هذه الانحرافات.

ج- الشكاوى الإداريّة:

وهي وسيلة رقابية يتمّ استخدامها في كثير من المنظّمات، حيث تمثّل الطّلبات المقدّمة إلى الأجهزة الرّقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التّحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معيّن في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى عدّة تسميات كالبلاغات، المقترحات، التّظلمات، الطعون، وكلّها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي.

ولذلك لا بدّ أن تقوم الإدارة باستقبال مختلف الشكاوى والعمل على فحصها والتّحري عن مدى صحّتها لاتّخاذ الإجراءات اللاّزمة لعلاجها.

د- التفتيش:

يهدف التفتيش إلى التّأكد من حسن أداء العمل وكفاءة إنجازه وسلامة الإجراءات الإداريّة من الناحيتين الشكلية والموضوعيّة وفحص الوثائق والسّجلات والأوراق الرّسمية وغير الرّسمية، وأحياناً تتمّ عمليّة التفتيش بشكل فجائي أو مخطّط له، غير أنّ التفتيش الفجائي يكون أكثر فعالية في كشف الأخطاء والانحرافات والوقوف على مسبباتها من أجل العمل على علاجها.

هـ- الإشراف الإداري:

ويقصد به ملاحظة جهود الموظّفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتّعليمات الشّفهية أو الكتابيّة في القيام بالعمل على النّحو المطلوب، ومن أغراضه:

- التّأكد من أنّ العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الإدارة.

- مساعدة الموظّفين على إتقان أعمالهم.

- إمام المشرف بالأعمال التي تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات.
  - توجيه وتعليم الموظفين.
  - تقييم قدرة ودرجة إتقان الموظفين لأعمالهم.
  - إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود الموظفين.
  - وضع مستويات إتقان الأعمال المختلفة.
- و- المتابعة والمراجعة:

إذا كانت المتابعة أداة ضرورية لمعرفة مدى ملائمة عملية التنفيذ للخطط الموضوعية فإن تحقيق المنظمة لأهدافها لا يتحقق عن طريق عمليات التنظيم والتخطيط والمتابعة فقط، بل عليها مراجعة ذلك للتأكد من تحقق الأداء بشكل سليم.

وتعتبر المراجعة عن التقييم المنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين للتأكد من أن الحسابات تمثل الحقيقة تمثيلاً صادقاً، كما تقوم بتقييم فاعلية السياسات والإجراءات وطرق العمل إضافة إلى تقييم فاعلية استخدام السلطة ومدى نجاح الإدارة، ومن أهم عوائق عملية المراجعة ما يلي:

- جهل إدارة المنظمة بأهمية تقييم جميع جوانب العمليات من قبل المراجع.
- عدم تقبل المسؤولين عن وضع خطط وسياسات المؤسسة لفكرة قيام طرف آخر بتقييم أعمالهم.
- ارتفاع نفقات المراجعة الشاملة للعمليات.
- صعوبة الحصول على الأفراد المتخصصين الذين يمكنهم القيام بهذا النوع من المراجعة.

ز- سجلات وبطاقات الدوام:

إن سجل الدوام هو عبارة عن كشف يُوقَّع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه، بحيث يحدّد لكلّ منهم ساعة حضوره وانصرافه، ولقد تمّ تعويض هذه السجلات حالياً بإيجاد آلة خاصة يُدخّل فيها الموظف بطاقته فتسجّل وقت حضوره أو مغادرته.

ح- الموازنة التقديرية:

تعتبر من أشهر الأدوات الرقابية وأقدمها، وهي عبارة عن خطة معبّر عنها بشكل رقمي، وتخدم الموازنة أربعة أغراض رئيسية هي:

- تساعد في تحقيق التنسيق بين الموارد والإستخدامات.
- تحدّد المعايير المستخدمة للأنشطة والنظم الرقابية الأخرى.
- تزوّد إدارة المنظمة بمؤشّرات واضحة عن الحجم المتاح من الموارد.
- تجعل عملية قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة.

وبذلك فإنّ هذه الموازنات هي عبارة عن وسيلة للتعبير عن النتائج المتوقّعة تحقيقها وأداة للتأكد من أنّ النتائج تتمّ وفقاً لما هو وارد فيها وهذا يتطلّب أن تعتمد في إعدادها على الدقّة في المعلومات إضافة إلى الموضوعيّة والمرونة وذلك حتى تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وأكثر تكيفاً مع الظروف المحيطة بالمنظمة.

ط- الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة تخطيطيّة ووسيلة رقابيّة كذلك، حيث يشترك الأفراد مع رؤسائهم في وضع أهداف أعمالهم ومراقبة مدى التّقدم في تحقيق تلك الأهداف.

ك- البيانات الإحصائيّة والرسوم البيانيّة:

تعتبر البيانات الإحصائيّة من الأدوات المستخدمة في الرقابة على الأعمال حيث تبيّن نشاط المنظمة وقدرتها على تحقيق جودة الأداء ونسب تطوّر إنتاجها، و تساعد على معرفة نوعيّة الأداء ومختلف الانحرافات التي ظهرت لمعالجتها باتّخاذ القرارات السليمة، كما تسهّل من عمليّة إجراء المقارنة بشكل سريع خاصّة إذا تمّ ترجمتها إلى خرائط وأشكال ورسوم بيانيّة.

ل- خرائط جاننت (أسلوب بيرت):

تعتبر أحد الأساليب الفعّالة للرّقابة الإداريّة حيث تستخدم لمراقبة الزّمن الذي يستغرقه كلّ نشاط من نشاطات المؤسّسة، ومن أشهر خرائط جاننت تلك الخريطة التي طوّرت فيما بعد وأصبحت تعرف بطريقة PERT وهي اختصار لعبارة *Program Evaluation & Review Technique* أي أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة.

وبذلك فإنّ خرائط جاننت تهتمّ بالرّقابة على الوقت اللازم لأداء العمل من البداية إلى النّهاية، حتى يتمّ تحقيق الأهداف في الوقت المحدّد لها وهذا يتطلّب ضرورة وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

م- المحاسبة:

وهي تعني شعور المسؤول أنّه سوف يحاسب عن القرارات أو الإجراءات التي قام بها، وتعتبر المحاسبة وسيلة هامّة وفعّالة في تحقيق أهداف الرّقابة

الإدارية، وذلك عن طريق مكافأة المجدّين وهذا ما يساهم في زيادة التّنافس بين الأفراد ممّا يؤدي إلى تحقيق المنظّمة لأهدافها في أسرع وقت وأحسن جودة وأقل تكلفة، أمّا في حالة وجود انحرافات فلا بدّ من معاقبة المتسبّبين فيها حتى تتجنّب المنظّمة الوقوع فيها مرة أخرى.

ن- نقطة التّعادل:

تمثّل أداة هامّة لبيان العلاقة بين التّكاليف والنتائج المحقّقة، وهي النّقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التّكاليف.