وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الانبار

كلية الإدارة والاقتصاد

محاضرة مبادئ الإدارة العامة(2)

الدراسات الأولية – الدراسة الصباحية

المرحلة الأولى

((الفصل العاشر – الرقابة))

إعداد

م. عمر قيس جميل

2020 م 1441هـ

المقدمة

إن وجود خطة وإعداد سياسات وإعداد تنظيم لا يضمن بالضرورة تحقيق الأهداف (إنتاج كميه محدده من السلع والخدمات ذات جوده، تحقيق ربح) إذ يستلزم قيام الإدارة بنوع أخر من الأعمال يتمثل في متابعة تنفيذ البرامج والسياسات وتسجيل ما تحقق فعلا من هذه البرامج ومقارنته بالأرقام الواردة في الخطة ثم تحديد الاختلافات بينهما وتحليل أسبابهما، ثم اتخاذ ما يلزم من قرارات لمعالجة القصور التي قد تظهر في مجال الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الأفراد .

حيث يمكن تعريف الرقابة بأنها مجموعة من الأعمال المتعلقة بمتابعه تنفيذ الخطة وتسجيل الأرقام التي تتحقق وتحليلها للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية أي اتجاه أهداف أو معالجة إي قصور وهكذا فان الرقابة: وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة، وذلك لمتابعه تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية بالمتوقعة واستخدام هذه المقارنة في وضع الخطط المستقبلة.

إن انسياب المعلومات والبيانات من مراكز اتخاذ القرارات إلى نقاط التصرف عبر قنوات الاتصال، ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الأفراد المنفذين لتغذية مراكز اتخاذ القرارات بالحقائق حيث يتم تحليلها وتفسيرها استعدادا لاتخاذ قرارات جديدة ، تنساب إلى معلومات جديدة إلى نقاط التصرف لتصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات وهكذا تتكون عمليات دائرية بين مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التصرف فتتم الرقابة عن طريق التغذية العكسية.

أهميه الرقابة الإدارية

1. التثبيت من دقه الاتجاه نحو الهدف والتأكد من صحة المسار إليه.
2. الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي.
3. ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وخاصة في ما يتعلق منها السياسة العامة للعمل.

4. تقييم مدى فاعلية الأهداف ومدى صلاحيتها، والعمل على تغييرها أو تعديلها إذ لزم الأمر.
5. تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافه المستويات وحسين سلوكهم.
6. التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة.
7. التأكد من إن القوانين منفذة، وقرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمه.
8. التنبؤ في المشكلات قبل وقوعها وفي أثناء الأداء حتى يمكن علاجها.
9. التأكد من إن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة .

مبادئ الرقابة

إن للرقابة مبادئ عديدة من أهمها:

1. **مبدأ ضرورة الرقابة:** لا شك إن الرقابة ضرورة لازمه لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الموضوعة لأنه ليس هناك فائدة للتخطيط أذا لم تكن هناك رقابه فعاله للتأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما خطط له أوريد إتمامه.
2. **مبدأ المعايير الرقابية:** إن أحسن طريقه للرقابة على أي عمل أو نشاط هي وضع معايير رقابية تستخدم كنمط أو كمقياس لأداء الأعمال، لأنه لا يمكن معرفه الأخطاء أو الانحرافات وبالتالي تصحيحها أو معالجتها ما لم يتم استخدام المعايير الرقابية لقياس النتائج الفعلية .
3. **مبدأ الرقابة بالاستثناء:** لا شك إن فاعلية الرقابة تزداد إذا ركز الإداريون اهتمامهم على الانحرافات عن النتائج المتوقعة، وإذا تخلصوا من تلك الأعمال التي يمكن جعلها روتينية حتى يستطيع أن يوجهوا كل وقتهم ومجهوداتهم للوقوف على الانحرافات بين ما يحدث وبين ما يجب أن يحدث .
4. **مبدأ التكامل في التقارير: أن** تكون جميع الأرقام والإحصائيات واحده متكاملة الأجزاء حتى تعطي صوره صحيحة وسليمة للواقع القائم .
5. **مبدأ الارتباط:** إن الرقابة ترتبط بجميع عناصر العملية الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه فأي ضعف أو خلل في احدهما ينعكس أثره على الرقابة .

خطوات الرقابة

تحتوي الرقابة على عدد من الخطوات أهمها :

1. تحديد المعايير الرقابية

المعايير هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أو المتوقعة في المنظمة وتكون هذه المعايير عبارة عن وحدات عمل محدده لقياس كمية العمل ومستواه والزمن اللازم لأدائه، وهناك معايير ماديه مثل كميه السلع المنتجة أو إحداث الخدمة أو ساعات العمل أو سرعه العمل ...الخ، وهناك أهداف منظمه لا تسعى إلى تحقيقها يصعب قياسها أو وضع معايير لها مثل رفع الروح المعنوية للعاملين أو معرفة اتجاهات وتأييد المجتمع لها إذ يتم استخدام وسائل أخرى لقياس التقدم نحو الهدف ومنها قياس اتجاهات الرأي العام.

2. قياس الأداء

تمثل الخطوة الثانية لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير و المعدلات التي سبقت تحديدها وضعها في الخطوة الأولى، وبذلك يمكن معرفه مدى مطابقة الأعمال أو النتائج التي تم انجازها للمعدلات التي وضعت لقياس الأداء، خلال هذه المطابقة يمكن اكتشاف أو الوقوف على الانحرافات الحاصلة .

3. تقييم الأداء

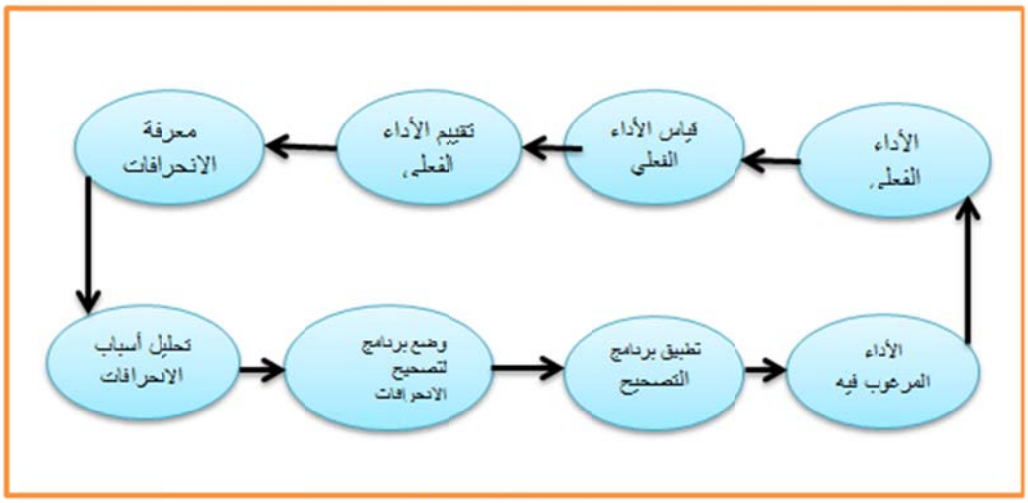
هو الحكم على مدى مطابقة العمل أثناء سيره وعند نهايته للمعدلات أو المقاييس أو المعايير التي تم وضعها مسبقا، فنقول في تقييمنا إن العمل يسير في الطريق السليم بدرجه مقبولة أو جيد أو جيد جدا أو ممتاز وتكمن أهميته في الوصول إلى الرضا و القبول أو عدم الرضا و عدم القبول عن العمل.

4. معرفة الانحرافات

وهي من المهام الأساسية للمدير المتمثلة بمعرفة احتمال وقوع الانحرافات عن الخطط وتصحيحها قبل حدوثها .

5. تصحيح الأخطاء أو الانحرافات

وهي من المهام الأساسية في العملية الرقابية حيث يمكن عن طريقها دراسة الانحرافات وتحليلها ومعرفه أسباب القصور في أداء الأعمال وبذلك تتحقق الغاية من الرقابة وهي معالجه وتصحيح الأخطاء التي وقعت.



خطوات العملية الرقابية

أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة على أساس موقع ممارستها إلى :

1. **الرقابة الداخلية:** وهي النشاط الإداري الذي تقوم به الإدارة ذاتها على جميع عملياتها للتأكد من كفاءة تنفيذها .
2. **الرقابة الخارجية** : وهي من الوسائل التي تمارسها أجهزة مركزية مستقلة، لديها صلاحيات تمكنها من التفتيش وكشف أوجه القصور في انجاز مختلف الأعمال واتخاذ الإجراءات العلاجية في حالة وجود انحراف. ويمكن تصنيفها إلى ما يأتي:

أ- **الرقابة التشريعية:** تتسم بطابعها السياسي وتركز على أعلى المستويات الإدارية والسياسية ومن أمثلة هذه الرقابة هي البرلمان.

ب- **الرقابة الجماهيرية** : وتمارس من قبل أبناء الشعب عن طريق تعاملهم كأفراد مع الأجهزة الحكومية أو تعاملهم كمنظمات مهنية أو نقابية أو مجالس شعبية.

ت- **الرقابة القضائية:** وتمارس من قبل السلطة القضائية المتمثلة بالمحاكم .

3. **الرقابة المتخصصة:** و تمارسها أجهزه فنية متخصصة في عملية الرقابة مثل أجهزة الرقابة المالية والإدارية، وتتبع هذه الأجهزة القيادة العليا للجهاز الإداري ويمكن تصنيفها بالاتي :

أ- **الرقابة الفنية** :وهي مكاتب وهيئات تفتيشية تربوية وصحية وقانونية تراقب تصرفات وقرارات الأجهزة القطاعية كل حسب اختصاصه.

ب- **الرقابة المالية والمحاسبية:** وتمارسه دواوين الرقابة المالية والأجهزة المركزية الحسابات للتأكد إن عمليات الصرف والقبض والبيع والشراء و كافة القرارات قد تمت وفقا القوانين.

ت- **الرقابة الإدارية:** وهي الرقابة التي تقوم بها الإدارة من خلال ممارسة رقابة الرئيس الإداري على أعمال مرؤوسيه .

كما يمكن تقسيمها من حيث تقسيم المنظمة إلى :

1. **الرقابة على نشاط البيع** : وتتمثل في المتابعة لأرقام المبيعات الفعلية ومقارنتها بالأرقام الواردة في الخطة .
2. **الرقابة على نشاط الإنتاج** : وتتمثل في متابعة أرقام الإنتاج الفعلية ومقارنتها بالأرقام الواردة في جداول الإنتاج للتأكد من تنفيذ الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة وبالجودة المحددة.
3. **الرقابة على أداء العمال** : وتتمثل بمتابعة إنتاجية العامل أي حجم الإنتاج لكل عامل .
4. **الرقابة على مجال التمويل** : وتتمثل في أعمال الرقابة للتكاليف والإيرادات.