

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرًا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة، سنتعرف على طبيعتها وغايتها، وأنواعها والأدوات الرقابية، ونظام الرقابة الفعال

January 11, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 8806



#### مقدمة

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرًا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة. لقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الحديثة وبدلا من أن ينظر إليها كمرادف للسيطرة والسلطة والقوة أصبحت أكثر تشاركية وأكثر شحنا للهمم وتلعب دورًا أكثر إيجابية في الممارسات الإدارية. سنتطرق في هذا الفصل إلى مفردات مهمة تغطي الجوانب المختلفة للرقابة بدءًا من المفهـوم والغايـة مـن الرقابـة وكذلـك مراحلهـا وأنواعهـا والأدوات الرقابية المستخدمة فـي مختلـف مستويات العملية الرقابية ونختتم الفصل بالحديث عن أهم خصائص نظام الرقابة الفعال في منظمات الأعمال.

## أُولًا: الرقابة: طبيعتها، غايتها ومراحلها

## Control: Its Nature, Objective and Steps

\* مفهوم الرقاية Control Concept

الرقابة هـي أنشطـة تنظيميـة منهجيـة تهـدف إلـى جعـل الأنشطـة المنظميـة المختلفـة والخطـط والنتائج منسجمة مـن التوقعـات والمعـايير المستهدفة وفـي حـال وجـود انحرافـات تـوُشر الأسباب وتتخـخ الإجـراءات التصحيحية اللازمـة. وبدون هـذه الأنشطـة المنظمية لا تستطيع المنظمة معرفة مواطن الخلل فـي أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقًا. بعبارة أخرى فإن الرقابة تركز على مقارنة ما هو حاصل فعلًا على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره فـي الخطط مسبقًا. والرقابة هـي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح فـي أي وقت عبر الزمن المستقبلي. وهناك مصطلح آخر يتم تداوله فـي الأدبيات الإدراية الحديثة هو العملية الرقابية وontrollin والتي تمثل عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبـة. وبهـذا فالعمليـة الرقابيـة هـي حالـة مستمرة فـي جميـع أجـزاء المنظمـة ويجب أن تأتي منسجمـة مـع بـاقـي العمليات الإداريـة. فالتخطيط يـؤشر الاتجاه ويخصـص المـوارد والتنظيم يجـد التوليفـة المناسبة ويبنـي الوحدات الإداريـة من أفراد وموارد بحيث تعمل مع بعضها بانسجام والقيادة تلهم الأفراد الستخدام الأفضل للموارد والعملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هـي التي تحدث بأشكال وأساليب شتـى مثل التقارير المختلفة المتداولة بين مختلف المستويات لذا فإن الاهتمام بالتوثيق وحفظ البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخراج المؤشرات المفيدة منها أمر حيوي لنجاح وزيادة فاعلية العملية الومايـة بارمتهـا.

\* الرقابة Control هي أنشطة منظمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة.

\* العملية الرقابية Controlling عبارة عـن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجـراءات لضمان النتائج المرغوبة.

## \* أغراض الرقابة Control Purposes

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات. كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأخيرًا فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها.

## - التكيف مع التغيرات البيئية Adapting to Environmental Change

لقد أصبحت بيئية منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائمًا وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق. وسبب ذلك، هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد. فهذا النظام ساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل والتكيف مع الحالة الحديدة.

## - تقليل تراكم الأخطاء Limiting the Accumulation of Errors

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قـد لا تــؤثر فــي المنظمــة ماليــا مثلًا ولكــن تراكــم هــذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. أن المعالجة يجب أن تكون أولًا بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

## - المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي Coping With Organizational Complexity

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجات كثيرة ويستخدم منتجًا واحدًا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

## - تخفيض التكاليف Minimize Costs

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.

### \* مراحل العمليات الرقابية Controlling

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وكالآتى:

## ا- تحدید أهداف ومعاییر Establishing Objectives and Standards

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولابد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها وهذه المعايير تعد أمرًا مهما للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى. والمعيار Standard هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكمًا لقبول أو رفض الإنجاز. وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى Output Standard ونقصد بـه قياس النتائج والأداء فـي إطار كمـي أو نـوعي أو كلفـوي أو زمنـي. أما معيار المـدخلات hoput

## 2- قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance

إن الخطــوة الثانيــة هـــي قيــاس مــا حصــل أو مــا أنجــز فعلًــا مــن مهــام وأنشطــة ســواء للعــاملين أو الأقســام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقًــا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنتــه في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقًـا. \* المعيار Standard

وهو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى المنظمة للوصول إليها باعتبارها حكمًا لقبول الإنجاز أو رفضه.

معيار المخرجات Output Standard قياس النتائج للأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني. معيار المدخلات Input Standard معيار يقيس جهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات.

## 3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف Comparing Results With Objectives and Standards

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلًا بما تم تحديده من معايير وأهداف. ويمكن أن تعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية: الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة. وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو انحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة ولكنها قد تؤشر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لـذا يجـب تحليـل هـذا الأمـر بدقـة. إن المقارنات التـي يجريهـا المـدراء قـد تكـون مقارنات تاريخيـة Historical Comparison يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي وكذلك قد تكون مقارنة نسبية Relative Comparison حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية. أما المقارنة الهندسية Engineering Comparison فإنها تستخدم معايير محددة علميًّا بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة .Time and Motion Study

## 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية Taking Corrective Actions

إن هـذه الخطـوة هـي الأخيـرة مـن مراحـل العمليـة الرقابيـة حيـث يتـوجب تصـحيح الأخطـاء والانحرافـات التـي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير. وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء Management By Exception وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصة للأنشطة الحرجة والتي تطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء:

الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة.

والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك:

ويمكن تلخيص هذه المراحل بالشكل التالي:

\* الإدارة بالاستثناء Management By Exception الممارسة الإدارية التي يتم فيها التركيز على الأنشطة الحرجة أو المواقف ذات المشاكل أو الفرص.

## ثانيًا: أنواع الرقابة Types of Control

يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسئولة عنها أو حسب موعد إجرائها.

\* الرقابة حسب المستوى Levels of Control

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا أيضًا فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة استراتيجية Strotegic Control حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلي، الأعمال، الوظيفي). أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية Structural Control وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها لوصول إلى غاياتها وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالانفاق الإداري

للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعة لها. أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية المالية Control وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة فمثلًا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها هو مثال على هذا النوع من الرقابة. كذلك هناك أيضًا رقابة العمليات Operations Control ومجال تركيزها هـو المراحـل التـي بموجبها تحـول المنظمـة المـدخلات مـن الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات الموارد إلى علمًا بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثـل رقابـة للإدارات الـدنيا أو الإشرافيـة والشكـل التالى يوضح هذا النوع.

\* الرقابة الاستراتيجية Strategic Control تركـز علـى فاعليـة المنظمـة فـي إطارهـا الكلـي والأعمـال والوظائف الرئيسية لمعرفة أن الاستراتيجيات الموضوعة على هذه المستويات قد حققت أهدافها.

\* الرقابة الهيكلية Structural Control نمط الرقابة الذي يركز على كيفية إنجاز كافة عناصر الهيكل التنظيمي لمهامها ووظائفها للوصول إلى أهدافها.

' الرقابة المالية financial Control تتعلق بالرقابة على الموارد المالية للمنظمة.

\* رقابة العمليات Operations Control تركز على رقابة عمليات تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.

\* الرقابة حسب موعد إجرائها Time Control

يمكن أن نصنف الرقابة على وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاثة أنواع:

## - الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ) feed forward Control

وتسمى أحيانًا الرقابة القبلية إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساسا أن تتجنب الانحرافات Preliminary Control أو رقابة مبدئية Preventive Control أو رقابة مبدئية المنظمة في أثرها والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية التحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة في أثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تمامًا. ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم ممنوعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور. كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق لملاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون الفروض قبل الموافقة على منحهم إياها. وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الموقف المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ قرار مالي مهم. إجمالًا يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الإنجاز بسؤال فحواه: ماذا يجب أن تعمل قبل أن تبدأ بالتنفيذ؟

\* الرقابـة قبـل التنفيـذ feed forward Control التأكـد مـن أن المـوارد والاتجاهـات صـحيحة قبـل أن يبـدأ التنفيذ.

## - الرقابة المتزامنة مع التنفيذ Concurrent Control

يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع الإنجاز أو التنفيذ. كما تسمى أحيانًا Steering Control أو Screening Control وجميع المصطلحات تدل على نفس المضمون. بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على: ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرامجيات المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أولًا بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط. كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة تواجدهم في كل لحظة. كذلك فإن القيم وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد بحيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة المنظمية. وهذا النوع هو الأكثر استخداما من الأنواع الأخرى.

\* الرقابة المتزامنة مع التنفيذ Concurrent Control هي الرقابة التي تركز على ما يحدث أثناء تنفيذ العمل والإنجاز.

## الرقابة بعد التنفيذ feedback Control

وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيه وانتهائه. وقد يسمى أحيانًا cost action Control ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ. والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلا مرة أخرى. والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو: ماذا أنجزنا وكيف أنجزناه؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية الخدمة بشكل عام. كذلك التدقيق الهندسي على الإنشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة. إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابى متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة.

## \* الرقابة حسب المصدر Sources of Control

يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسين: الأول، هو الرقابة الداخلية المنظمة فقط بل من والثاني الرقابة الخارجية External Control من الفرد العامل في المنظمة أيضًا وكذلك المجموعات العاملة نفسها حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية فقوط بل من وقواعدها وإجراءاتها وما أنفقته من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم. أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة، ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجا من كلا النوعين. والاتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والالتزام والمشاركة والاندماج، يقتضي الاهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية، إن هذا النمط من الرقابة يتطلب درجة عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لغرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة.

\* الرقابة الداخلية Internal Control عبارة عن رقابة نابعة من ذات الفرد بحيث يمارس رقابة ذاتية على سلوكه وتصرفاته. \* الرقابـة الخارجيـة External Control الرقابـة التــي تمـارس مـن قبـل المشرفيـن والمـدراء علــى سـلوكيات وتصرفات الآخرين.

\* الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة

Type of Controllers

يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي Internal Controller أو جهاز رقابي خارجي الممتاها أو جهاز رقابي خاصة بها ولكل أنشطتها Controller. فمنظمات الأعمال يمكن أن تراقب عملها داخليا من قبل وحدات رقابية خاصة بها ولكل أنشطتها مالية أو غير مالية. فالرقيب الداخلي (جهاز الرقابة الداخلي) قد يكون أفراذا أو وحدات تنظيمية تقوم بعملية الرقابة فمثلًا وحدة التدقيق المالي هي صورة من صور الرقابة الداخلية المالية ونلاحظ هنا أن الرقابة المالية الداخلية قد تكون قبل الصرف أو أثنائه أو بعده وذلك للتأكد من أن عمليات الصرف تتم بصورة صحيحة ووفق الأصول مع وجود الوثائق والمستندات الداعمة لعملية الصرف. كذلك هناك وحدات للرقابة أوقات وصول المنتجات والتأكد من أن المعيب هو ضمن النسبة المحددة. وهناك أيضًا أفراد مسئولون عن رقابة أوقات وصول وانصراف العاملين وغير ذلك من الأمور. أما جهاز الرقابة الخارجي (الرقيب الخارجي) فهي أطراف خارجية مستقلة تمارس عملها الرقابي وفق القانون ولعل أوضح صورة لهذا النوع من الرقابة هو رقابة وتدقيق القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة وسوكة ولاك المدققة وبين القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة والمحاسبة العام وديوان منظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك مثل ديوان التفتيش أو المحاسبة العام وديوان أعمال المنظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك مثل ديوان التفتيش أو المحاسبة العام وديوان الرقابة المالية أو أجهزة أخرب في الوزارات مثل جهاز التفتيش في وزارة التعليم العالي الذي يراقب عمل الحاميات الحكومية والخاصة.

\* الرقيب الداخلي Internal Controller عبارة عن فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي في المنظمة يمارس العملية الرقابية على أنشطة وفعاليات المنظمة.

\* الرقيب الخارجي External Controller هـو فرد أو جهـة من خارج المنظمـة يمارس العمليـة الرقابيـة بناء على عقد مبرم معها أو بتخويل من القانون.

#### \* الرقاية حسب المجال Areas Of Control

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد: المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية. فالرقابة المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية. فالرقابة المادية مثل الرقابة على المخـزون والرقابة على جـودة المنتجـات والرقابة على المـوارد الماديـة في المنظمـة مثـل الرقابة على الموارد البشرية Human Resources فهي تلك التي التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها. أما الرقابة على الموارد البشرية وكذلك تقيم أدائهم ومكافآتهم. والرقابة على الموارد المعلوماتية وتحريب وتطوير العاملين في المنظمة وكذلك تقيم أدائهم ومكافآتهم. والرقابة على الموارد المعلوماتية وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر. وأخيرًا فإن الرقابة على

الموارد المالية Financial control فهي الرقابة التي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدقيق النقدي أو الالتزامات تجاه الغير. والرقابة المالية لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى.

## ثالثًا: أدوات الرقابة Control Tools

تتعدد الأدوات الرقابة المستخدمة وفق متطلبات العمل والحاجة إلى عمومية أو تفصيل أكثر بالمؤشرات الرقابية المطلوبة. تشكل الأدوات الرقابية جزء أساسي من منظومة الرقابة في المنظمة وتستخدم فيها مختلف أشكال الاستمارات الجاهزة والمخططات والتقارير والكشوفات والمـخكرات التـي يتـم تـداولها بيـن المستويات الإدارية المختلفة كأساس لمعرفة طبيعة العمل المنفذ أو العمل الذي يجري الإعداد له قبل التنفيذ أو النتائج المتحققة من تنفيذ عمل معين كما أن بعض الأدوات الرقابية يمكن أن تستخدم للتنسيق والربط بين المستويات الإدارية وأطر التنفيذ من ناحية المدى الزمني. وهكذا فإننا يمكن أن نستعرض ما هو مهم من الأدوات الرقابية وفقًا لاعتبارات نوع الرقابة من حيث كونها رقابة استراتيجية عامة وشاملة أو رقابة هيكلية خاصة بالهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار أو رقابة عمليات على الأنشطة المختلفة أو رقابة مالية متخصصة بالجوانب المالية.

\* الرقابة على الموارد المادية Physical Control هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون أو الجودة في التجهيزات.

\* الرقابة على الموارد البشرية Human Resources Control هي الرقابة على العاملين في منظمة الأعمال سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور.

\* الرقابة على المعلوماتية Informational Control الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات والبيانات في منظمة الأعمال.

\* الرقابة المالية financial Control الرقابة على جميع ما يتعلق بالجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الآخرين.

\* الموازنة Budgets خطة تقديرية معروضة بشكل أرقام وقد تكون نقدية أو غير نقدية.

## \* أدوات الرقابة المالية Financial Control Tool

إن أهم الأدوات المعتمدة في الرقابة المالية هي الموازنات التقديرية والنسب المالية والكشوفات المالية. وسنتناولها هنا بإيجاز:

## - الموازنات التقديرية Budgets

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بيد الإدارة وتمثل خطة رقمية معروضة بشكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي عوامل يمكن قياسها كميا، وتعد الموازنات لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة. ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمنظمة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنته على صعيد الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة من فترة إلى

أخرى. والموازنات تخدم منظمة الأعمال في أربعة قضايا أساسية: الأولى، مساعدة المدراء على تنسيق الموارد واستخداماتها في إطار مختلف البرامج والمشروعات. الثانية، مساعدة الإدارة في تحديد المعايير الخاصة بالرقابة. والثالثة تمثل دليل عمل لاستخدام موارد المنظمة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام. وأخيرًا فإن الموازنا تسهل عملية تقييم الأداء للمدراء والوحدات التنظيمية. ويمكن تلخيص أهم أنواع الموازنات في الآتى:

#### ماذا تتضمن وتعرض

مصادر واستخدامات النقد: كل مصادر الدخل النقدي ومجالات الإنفاق شهريا أو أسبوعيًا أو يوميًّا. كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن والأرض وغيرها. تنبؤات بالوضع العام للموجودات والمطلوبات في المنظمة تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

ترجمة الخطط العملياتية إلى أرقام مالية المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة

ترجمة الخطط العملياتية إلى وحدات كمية غير مالية. ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام. عدد الأمتار أو الأقدام المربعة المتاحة لمختلف العمليات أو الأنشطة. عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية قادمة.

#### نوع الموازنة

الموازنات المالية: \* موازنة التدفق النقدي \* موازنة النفقات الرأسمالية \* ميزانية تقديرية شاملة

الموازنات التشغيلية: \* موازنة المصاريف \* موازنة الأرباح

الموازنات غير المالية: \* موازنة العمل \* موازنة المساحة المكانية \* موازنة الإنتاج

وتطـور الموازنـات مـن قبـل الإدارات العليـا ومسئـولي الرقابـة وتعـرض لاحقًـا إلـى المستـويات الإداريـة الأدنـى، والاتجاه الحديث يركز على المشاركة الواسعة من مختلف المستويات في إعداد الموازنات وهذا الأمر يساعد على جعل مختلف المستويات الإدارية تعمل بتنسيق عالي، وعادة ما تحضر الموازنة عن طريق اجتماع يحضره رؤساء الوحدات التشفيلية برئاسة رئيس القسم للإطلاع على ما تطلبه هذه الوحدات ثم يعرض رئيس القسم هذه المتطلبات على لجنة عداد الموازنة والتي تعيد فحص المتطلبات للأقسام جميعها وأخيرًا فإن لجنة إعداد الموازنة والمدير التنفيذي يراجعون ويعطون الموافقة على الموازنة الخاصة بالمنظمة ككل. وبهذا فإن الموازنة تعد أداة رقابية مهمة تم تحقيقها ومراقبتها وإعدادها بشكل مشترك.

#### - النسب المالية Financial Ratios

إن هذه النسب هي ناتج ما يسمى التحليل المالي financial Analysis وهي مؤشرات مهمة جدًّا للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه. وأهم هذه النسب:

#### 1- نسبة السيولة Liquidity Ratio

عبارة عـن مـؤشر عـن قـدرة منظمـة الأعمـال علـى الوفـاء بالتزاماتهـا الماليـة. وتحسب هـذه النسبة مـن خلال المعادلة التالية:

نسبة السيولة = النقد + أوراق القبض + السندات الحكومية 🛽 الخصوم المتداولة 🗓 ٦٥٥

وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها العاجلة باستخدام أصولها النقدية وشبه النقدية عند الحاجة. ويمكن اعتبار نسبة ٦:١ مقياسا ملائما لسيولة المنظمة.

#### 2- نسبة التداول Current Ratio

وهي عبارة عن مقارنة الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

نسبة التداول= مجموع الأصول المتداولة 🏿 مجموع الخصوم المتداولة 🔻 100

وعادة ما تكون النسب المرضية في منظمات الأعمال .1:2

### 3- نسبة المديونية Debt Ratio

وتحسب هذه النسبة من خلال مقارنة مجموعة الأموال التي تحصل عليها المنظمة بالاقتراض أو غيره من أطراف خارجية وبين مجموع الأصول الممتلكة والتي يمكن التصرف بها. ويمكن أن تقاس كالآتي:

نسبة المديونية= مجموع الديون 🛚 مجموع الأصول 🗗 100

و = القروض طويلة الأجل 🏿 مجموع الأصول 🖺 100

أو = مجموع الديون 🛭 صافي قيمة المشروع (المنظمة) 🖪 ٦٥٥

حيث أن صافي قيمة المنظمة تساوي مجموع قيمة الأصول مطروحا منها مجموع الديون. إن تدقيق هذه النسب هو أمر ضروري ولكن يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المنظمة على توليد الأرباح حيث أن موازنة ضرورية بين نسب السيولة ونسب الربحية يجب أن تحققها الإدارة لغرض نجاح المنظمة في عملها.

## - الكشوفات المالية financial Statement

تعطي الكشوفات المالية صورة عن الوضع المالي في المنظمة لفترات زمنية مختلفة وهناك إجماع على أن الكشوفات المالية تعد بطريقة معينة وتعرض لكافة الأطراف وأهم الكشوفات المالية هي الميزانية العمومية عبارة عن كشف بالموجودات والمطلوبات في لحظة زمنية معينة. وعادة ما تعرض الميزانية العمومية بطريقة توضح كافة الموجودات سواء المتداول منها أو الثابت وكذلك بالنسبة للمطلوبات ما كان منها قصير أو بعيد الأمد.

أما كشف الدخل فيعرض الأداء المالي financial Performance خلال فترة زمنية أمدها سنة عادة، ويشتمل على الإدارة على صافي الدخل سواء كان ربحا أم على إيرادات المنظمة مطروحا منها مصروفاتها كلي تحصل الإدارة على صافي الدخل سواء كان ربحا أم خسارة ومعلومات هذين الكشفين تستخدم في مجال التحليل المالي لحساب النسب المالية المختلفة.

\* الميزانية العمومية Balance Sheet قائمة أو كشف بموجودات ومطلوبات المنظمة في فترة زمنية معينة تسمى سنة مالية.

\* كشف الدخل Income Statement ملخص للأداء المالي لمنظمة الأعمال خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة.

هناك وسائل رقابية كثيرة يعتقدها هذا النمط من الرقابة للتأكد من أن الأمور تسير على ما يرام. وقد تتنوع هذه الوسائل كثيرًا ولكن أهم الأدوات شائعة الاستخدام هي:

<sup>\*</sup> أدوات الرقابة التشغيلية Operational Control Tools

## - الرقابة على المشتريات Purchasing Control

إن قسم المشتريات يضطلع بمهام رئيسية حيث أنه المسئول عن توفير جميع المستلزمات المطلوبة للإنتاج ومن الضروري مراقبة تكاليفها من خلال إدارة فاعلة وكفوءة والعلاقات مع المجهزين وادامتها تعد من وسائل زيادة فاعلية إدارة المشتريات والحصول على أفضل الأسعار والنوعيات والاستمرار بالتجهيز. ويمكن أن تستفيد المنظمة من خصم الكمية أو الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من الوفورات في السعر. كذلك تجدر الإشارة إلى أن دوائر المشتريات غالبًا ما تكون عرضة لحصول نمط أو آخر من الفساد الإداري.

## - الرقابة على المخزون Inventory Control

يشكل المخزون نسبة معتبرة من موجودات المنظمة سواء في شكل مواد أولية أو مواد نصف مصنعة أو مواد تامة الصنع. إن الهدف الرئيسي للرقابة على المخزون هو التأكد بأن الموجود منه هو ضمن الحدود المطلوبة تمامًا وقادر على الوفاء بحاجة العمليات والأنشطة المنظمية وبالتالي تدنيه التكاليف ومن أهم الوسائل المعتمدة هـو مـا نسـميه حجـم الوجبـة الاقتصاديـة Economic Order Quantity والـذي يمثـل أدنـى كلفـة تتحـقـق عن الشراء بهـذا الحجـم، ويمكن أن تحتسب وفق المعادلة التالية

حيث أن: 0 - كلفة إصدار أمر الشراء أو الصنع.

D = الطلب السنوى من المادة.

H = كلفة الاحتفاظ بالمخزون (إما بشكل نسبة مثوية أو رقم مطلق)

كذلك هناك أسلوب آخر للسيطرة على الخزين يقوم أساس ما يسمى الإنتاج الآتي Just-in-Time حيث يتم شراء الكميات المطلوبة فقط للإنتاج في الوقت الذي تطلب فيه للاستخدام وعدم الاحتفاظ بأي مخزون في المخازن وهذا ما يسمى "المخزون الصفرى" .Zero Inventory.

\* حجم الوجبة الاقتصادية Economic Order Qvantity حجم الوجبة المثلى التي ينصح الشراء بموجبها بحيث تكون الكلفة الكلية للمخزون في أدنى حدودها.

\* الإنتاج الآتي Just-in-Time (JIT) إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المطلوب فقط بدون الاحتفاظ بأي مخزون وذلك لتدنية كلفة المخزون إلى أدنى ما يمكن.

### - تحليل نقطة التعادل Break-Even Analysis

من أكثر الأساليب الرقابية شيوعا في الأعمال، ويقصد بنقطة التعادل النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية بحيث يكون الربح فيها صفر. والشكل التالى يوضح هذه الفكرة.

\* نقطة التعادل Break-Even Point هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية.

#### عدد الوحدات المباعة

ويمكن التعبير عنها بمعادلة كالآتى:

الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

عدد الوحدات المنتجة والمباعة 🛭 سعر بيع الوحدة = الكلفة الثابتة + (الكلفة المتغيرة 🗈 حجم) للوحدة الإنتاج. ونقطة التعادل يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية أو الوحدات العينية وفق المعادلة التالية: نقطة التعادل = (بالوحدات العينية) التكاليف الثابتة [] سعر بيع الوحدة - الكلفة المتغيرة للوحدة نقطة التعادل = (بالوحدات النقدية) التكاليف الثابتة [] 1- كلفة الوحدة الواحدة المتغيرة [] سعر بيع الوحدة الواحدة

وتعتبر نقطة التعادل مهمة جدًّا في مجال الرقابة لأنها تحدد حجم الإنتاج الذي يغطي التكاليف الكلية وبعد تغطيته تبدأ المنظمة بتحقيق الأرباح.

### \* الرقابة الإحصائية على الجودة

### Statistical Quality Control

تشكل الرقابة الإحصائية أداة مهمة لضبط جودة المنتجات المختلفة. وقد كانت بداية لظهور أسلوب آخر شائع في عالم اليـوم هــو إدارة الجـودة الشاملـة Total Quality Monagement والـذي يعنــي تكريـس الجهــود المنظمية لخلق ثقافة تنظيمية تعمل على تضمين الجودة وإدخالها إلى كل نشاط من أنشطة المنظمة وأن تكون الجودة مسئولية جميع العاملين وليس من اختصاص لجنة فنية أو قسم محدود في منظمة الأعمال. إن الرقابة على الجودة الإحصائية رومائية Quality Control تتعلق باعتماد أساليب إحصائية لفرض التأكد من العمليات والمنتجات تتم وفق المعايير والمواصفات المحددة. وتتم الرقابة الإحصائية عن طريق سحب عينات من خطوط الإنتاج وتسجيل مواصفاتها وقياساتها وتحليل النتائج لمعرفة ما إذا كانت ضمن الحدود المقبولة أم لا. إن وجود حالات غير طبيعية وغير مرضية يستدعي البحث والتقصي لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك. إن قوة الأساليب الإحصائية تكمن في أنها تقدم نتائج محدودة ودقيقة وقد وصل الأمر ببعض الشركات إلى اعتماد ما يسمى الحيود السداسي 6- ههوا؟ في ضبط الجودة وهو التزام بمعايير متشددة تصل إلى عدم قبول أكثر من 8.4 وحدات معيبة من كل مليون وحدة منتجة وهذا يعني أن نسبة الإنتاج الجيد يصل إلى 99.99% وأول من طور هذه الطريقة هي شركة وموداري اليوم بالكثير من الشركات.

\* إدارة الجـودة الشاملـة Total Quality Management خلـق ثقافـة تنظيميـة تقـوم علـــى أسـاس الالتـزام بالتحسين المستمر وتضمين الجـودة فــي كـل نشاط من أنشطة المنظمة وأن تكـون الجـودة مسئـوليـة جميع العاملين.

\* الرقابة الإحصائية على الجودة Qvality Control عبارة عن فحص العمليات والمواد والمنتجات بالأساليب الإحصائية للتأكد من أنها تفي بالمواصفات المحددة.

\* الحيود السداسي 6- Sigma مدخل في ضبط الجودة يعتمد معايير متشددة جدًّا في قبول المنتجات من حيث جودتها.

# \* أدوات الرقابة الهيكلية Structural control Tools

تتبنى المنظمات تصاميم تنظيمية تختلف في النتائج المستهدفة منها، وبالتأكيد فإن التباين بالتصاميم التنظيمية سينعكس على مفردات الممارسة الرقابية في المنظمة وبالتالي تختلف الأنظمة الرقابية في المنظمات. ويمكن أن نضع الرقابة الهيكلية في إطار نوعين رئيسيين متقابلين بينهما خط مستمر تتباين فيه أبعاد الهدف من الرقابة ودرجة رسميتها والأداء المتوقع ونـوع التنظيم المرتبط بهذيـن النـوعين ونظـام

المكافآت ودرجة المشاركة. وهذا النوعان هما الرقابة البيروقراطية Beaurocratic Control والتي تعني رقابة رسمية مكتوبة محددة بإجراءات وقواعد وهيكل تنظيمي ميكانيكي (آلي)، في حين أن النوع الثاني يسمى الرقابة العضوية Clan Control والتي تعني رقابة تنظيمية تتسم بعدم الرسمية وترتيبات هيكل تنظمي عضوي. بعبارة أخرى هي رقابة قائمة على أساس الالتزام الذاتي العالي من قبل العاملين وقواعد وثقافة غير مكتوبة ومحاسبة الضمير.

\* الرقابة البيروقراطية

Beaurocratic Control

صيغة من الرقابة تتسم بالرسمية وتعتمد سمات الهيكل الميكانيكس.

\* الرقابة العضوية

Clan Control

رقابة تنظيمية تتسم بعدم الرسمية وتعتمد سمات ترتيبات الهيكل العضوى.

\* أدوات الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Tools

إن الهدف من الرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أن المنظمة تحتفظ بعلاقة فاعلة من البيئة وتسير باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبشكل عام فإن الرقابة الاستراتيجية تركز على خمس جوانب مهمة في المنظمة هي: الهيكل والقيادة والتكنولوجيا والموارد البشرية ونظام الرقابة على المعلومات والعمليات. وإجمالا فإن الأدوات التي من خلالها تتعرف إدارة المنظمة على أن الأمور تسير سيرا حسنًا في هذه الجوانب المختلفة تأتي من خلال تقارير مكتوبة واجتماعات دورية وتبادل الرأي والحوار مع مختلف الأطراف المؤثرة في هذه الجوانب بدءًا من إعادة فحص توجهات المنظمة الأساسية من حيث رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وفق طبيعة المعطيات البيئية التي حصلت عليها الإدارة من جراء قيامها بتحليل مختلف جوانب الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. وقد تعتمد إدارة المنظمة وجود جهة مركزية في الرقابة لمتابعة مؤشرات مختلفة في هذه الجوانب وتقدم دراساتها وتقاريرها ونتائجها إلى الإدارة العليا مباشرة. أما في المنظمات الأكبر حجمًا والعاملة على صعيد البيئة العالمية فيمكن أن يكون هذا الجهاز الرقابي أكثر لا مركزية في أساليب عمله وفلسفته بسبب كثرة مجالات النشاط التي تمارسها منظمة الأعمال.

\* الرقابة الاستراتيجية Strategic Control الرقابة التي غرضها الأساسي التأكد من أن المنظمة تحظى بعلاقة جيدة وفعالة مع البيئة وأنها تتحرك باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### رابعًا: نظام الرقابة الفعالة Effective Control System

\* النظام الرقابي Control System

إن نظام الرقابة الفعال هو في الحقيقة نظام فرعي Subsystem من نظام الإدارة الكلي في المنظمة Overall Management System. وبذلك يجب أن يتكامل عمل هذا النظام الفرعى مع باقى الأنظمة الفرعية

للإدارة وخاصة مع نظام التخطيط ونظام المعلومات في المنظمة ويمكن أن نوضح هذه العلاقة بالمخطط التالى:

إن الهدف الأساسي لنظام الرقابة كنظام فرعي من أنظمة الإدارة هو مساعدة المدراء في توكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة. وإذا ما أردنا معرفة مكونات هذا النظام كمدخلات وعمليات ومخرجات فإنه يمكن القول أن مدخلات هذا النظام هي عبارة عن الجزء المخصص له من موارد المنظمة كأفراد ومـوارد ماليـة ومـواد أوليـة ومكائن ومعـدات وغيرهـا. أما عملـه (Controlling Process) فهـو رقابـة مختلف أوجه النشاط في المنظمة من خلال عمليات متكاملة لرقابة (قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، بعد التنفيذ) تنصب علـى وضع المعايير للأداء وقياس الأداء ومقارنة الأداء المقاس مع المعايير واتخاذ الإجراء التصحيحي، ثم أخيرًا مخرجات النظام وهي النتائج المستهدفة والتي تساهم هذا النظام الرقابي من التأكد من الوصول إليها كما يعرض ذلك الشكل (8- 8) علمًا بأن مخرجات هذا النظام مختلفة الأشكال والأنواع من تقارير أداء دورية ومـؤشرات ماليـة ومـؤشرات تشفيليـة وإجراءات ترتبـط بمختلـف أوجـه الممارسـة الإداريـة لاحقًـا حيث يمكن الاستناد عليها في إعادة النظر في أنشطة إدارية كثيرة مثل التدريب والحوافز والترقيات وأسس الاختيار والتعيين وكذلك إعادة النظر بالصلاحيات الممنوحة وإعادة تنظيم الهيكل المنظمي وغيرها.

- \* خصائص النظام الرقابي الفعال Effective Control System Characteristics
- لكي يكون نظام الرقابة فعالًا ومحققًا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:
- 1- التكامـل :Integration: يجب أن يتكامـل نظام الرقابة مـع نظام التخطيط وخاصة فـي الجـوانب الضمنيـة والصريحة بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات وافتراضات وقيم. إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة.
- 2- المرونـة flexibility: يقصـد بهـا الاستجابة للتغيـرات حيـث أن السـمية المميـزة لبيئـة الأعمـال اليـوم هــي الحيناميكية والتغيير المستمر، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادرًا على الاستجابة لهذه التغيرات. فعلى سبيل المثال لو أن منظمة تنتج منتجات عديدة ولديها نظام رقابة على المخزون، فإن أي تغيير في طبيعة المواد الأولية المطلوبة للمنتجات استجابة لبعض التغيرات في الطلب أو السوق فإن نظام المخزون يجب أن يستجيب لأحداث من هذا النوع بمرونة عالية. وتكون العملية أكثر تعقيدا إذا كان عدد المواد المستخدمة كبير جدًّا كما في صناعة السيارات.
- 3- الحقة Accuracy: إن القرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساسا على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فإن القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة. إن مدراء الإنتاج مثلًا قد يتسترون أو يخفون التكاليف الحقيقية للإنتاج وكذلك العاملين في قسم التسويق أو الموارد البشرية قد يبالغون في بعض الأمور. إن هذا الأمر يؤدي إلى تآكل جوانب من النظام الرقابي وبالتالي يجعله غير قادر على أداء مهمته بفاعلية، لذا يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفايتها.
- 4- التوقيت Timeliness: لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها. فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوانها بوقت طويل فتهمل أو بعد أوانها فتصبح غير ذات فائدة.
- 5- الموضوعية Objectivity: إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي

يقدم آراء وصفية كميا. مثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريرًا من مشرفي عمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريرًا يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة. في حين أشار الآخر إلى أن الغياب وصل إلى 40 شكوى في العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12%. إن التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.

## \* مؤشرات ضعف النظام الرقابى Indicators of Control System Weakness

إن الحكم على النظام الرقابي الخاص بأي منظمة أعمال يمكن أن يكون من خلال مؤشرات عديدة ليست داخلية فحسب بل هناك أطراف وفئات خارجية يمكن أن تدل المدراء على ضعف كبير في نظامهم الرقابي. ونجمل في أدناه بعض المؤشرات التي تدل على أن النظام الرقابي في منظمة ما هو نظام ضعيف ويحتاج إلى إعادة نظر وإصلاح.

- \* كثرة شكاوى الزبائن وتذمرهم من السلع أو الخدمات المقدمة من قبل منظمة الأعمال. وكثير من الشركات اليوم تستطلع آراء زبائنها من خلال صناديق شكاوى واقتراحات أو من خلال أرقام تليفونية مجانية أو من خلال موقع إنترنت أو استبيانات مباشرة توزع على الزبائن كما يحصل للمسافرين في الطائرات أو القطارات أو منافذ التوزيع الكبيرة للسلع وغيرها.
- \* عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتظلماتهم وارتفاع مؤشر الغياب وزيادة معدل دوران العمل وهذه تخفي وراءها ضعف بالنظام الرقابي الخاص بالتدريب والتحفيز أو الترقيات أو الاختيار والتعيين.
- \* نقص في رأس المال العامل ينتج عن زيادة في كميات المخزون حيث أن هذا الأخير هو رأس مال مجمد، أو بسبب انخفاض السيولة بشكل حاد وعدم إجراء مراجعة دقيقة للديون ومتابعة تحصيلها بسبب ضعف الجوانب الرقابية المالية.
- \* كثرة توقف وعطلات المكائن أو عطل الأفراد العاملين بسبب نقص المواد الأولية أو عدم كفاءة الإدارة في جدولة العمل أو عدم كفاءة نظام الصيانة ومراقبة ومتابعة المكائن من حيث الصيانة الدورية واستبدال أجزاء في موعدها، وهذا بسبب ضعف الرقابة العملياتية.
- \* كثرة العمل الورقي ووجود الاختناقات في سير العمل تعقد الإجراءات وعدم وضوح الصلاحيات وتضارب الأدوار والصراع على الموارد وهذه دخل في إطار ضعف الرقابة الهيكلية.
- \* تكاليف إنجاز عالية لمختلف الأعمال وكثرة التالف وإعادة التشفيل للوحدات المنتجة يدل على ضعف الرقابة على الجودة.
- \* علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية بسبب ضعف الرقابة الاستراتيجية وعدم قدرتها على إدامة العلاقة معهم بشكل جيد لصالح المنظمة.
- \* دفع غرامات ومعالجة دعاوى وقضايا مرفوعة ضد المنظمة يرتبط بعضها بالسلوكيات اللا أخلاقية لبعض العاملين وهذا يدل على ضعف في نظام الرقابة.

<sup>\*</sup> مقاومة الرقاية وسيل التغلب عليها Control Resistance and Overcome

كثيرًا ما يواجه نظام الرقابة أو بعض آلياته مقاومة من ق بل العاملين خاصة عندما تكون هناك تعديلات أو تحديث للنظام بإضافة آليات جديدة أو مؤشرات جديدة أو تعديل المعايير المعتمدة. وقد يفترض بعض المدراء أن المقاومة المتولدة هي لأسباب تتعلق بشخصية العاملين وليس العيب في نظام الرقابة وفلسفته وتركيزه وخصائصه. ولعل من أهم أسباب مقاومة نظام الرقابة ما يمكن أن نجمله في الأتي:

## - الرقابة المبالغ فيها Over Control:

عندما يكون نظام الرقابة مركزًا على جميع التفاصيل يصبح الموقف مزعجا للعاملين خصوصًا عندما يراقب سلوكياتهم بشكل مباشر وبكل تفاصيلها. إن نظام الرقابة يجب أن يركز على ما يمكن أن نسميه النقاط الحرجة في العمل Critical Points أو الأنشطة الأساسية والتي يجب أن يحدد لها مؤشرات أداء دقيقة ولكل مؤشر معايير محددة أيضًا.

### - التركيز غير المناسب Inappropriate focus:

قد يكون تركيز النظام الرقابي أحيانًا على المعايير الكمية الضيفة دون تحليلها أو تفسيرها. فمثلًا أن التركيز على زيادة المبيعات في الأمد القصير بشتى الطرق وتحديد أرقام كمعيار لأداء البائعين تفسير لحصول بعض الانخفاض في الأرقام لأسباب فنية معقولة قد يضطر هؤلاء البائعين لمقاومة نظام الرقابة والمعايير الرقمية المحددة. وكذلك فإن نظام مراقبة أداء أساتذة الجامعات المرتبط بنشر عدد معين من البحوث بعض النظر عن نوعيتها أو المجلات العلمية التى تنشر فيها هو نظام غير مناسب ويواجه مقاومة من قبل الأساتذة.

## - مكافأة عدم الكفاءة - Rewards for Inefficiencies

إن ما يقصد بهذا السبب هو أن تفهم الإدارة ما تخفي الأرقام وتفسيرات هذه الأرقام وليس الأرقام بحد ذاتها كمعيار للحكم على الأداء وبالتالي اتخاذ قرار بالمكافأة أو العقوبة. مثال ذلك، لو أن قسمين في منظمة ما كان موقفهما في نهاية السنة المالية كالآتي: القسم الأول لديه فائض لم يصرف من الميزانية المقدرة له مقداره 5000 دينار أيضًا. فقد تستنج الإدارة أن القسم الأول كان قد حصل على ميزانية تجاوزت احتياجاته بدليل هذه الزيادة وأن القسم الآخر لم يحصل على ما يكفيه من ميزانية لإنجاز أعماله والدليل هو العجز الحاصل عنده. فإذا اعتمدت الإدارة في هذا التفسير في قرارها المتعلق بتخصيص الموارد للسنة القادمة وزادت تخصيصات القسم الثاني وقلصت من مخصصات القسم الأول فإن هذا يعتبر غير موضوعيًّا لإمكانية وجود تفسيرات متعددة لعدم صرف القسم الأول أو العجز في القسم الثاني فقد يكون الصرف في القسم الثاني جاء نتيجة هدر وعدم ترشيد في استخدام الموارد وبذلك القسم الثاني عدم الكفاءة.

## - محاسبة مبالغ فيها :Too Much Accountability

تسمح الرقابة الفعالية للمديرين تحديد ما إذا كان العاملون يتحملون مسؤولياتهم بشكل صحيح، لكن المبالغة بمحاسبة العاملين على الإنجاز رغم كون المعايير المحددة قد تحققت بدفع العاملين لمقاومة نظام الرقابة وآلياته نحاول أن نحدد السبل الكفيلة بالتغلب على هذه المقاومة وتجاوزها ويتم ذلك من خلال مرحلتين: الأول تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية والتنفيذية والرقابية فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل مقاومتهم بسبب المشاركة الفعالة في وضع المعايير ومناقشتها والاتفاق عليها. ما الثاني، فهو تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها والمعايير المحددة للأداء كلما حصلت مشكلة أو حصل تطور في الوضع البيني الذي تعمل فيه المنظمة.

\* حجم الرقاية المطلوب How Much Control \*

إن نظام الرقابة الجيد والفعال تقابله تكاليف يجب أن تتحملها المنظمة، لذا فإن حجم الرقابة المطلوبة الضرورية يجب أن لا يتجاوز في كل الأحوال مستوى معين من التكاليف وفي نفس الوقت يحقق الفوائد أو الفايات المستهدفة منه. ففي بعض منظمات الأعمال نجد نظما رقابية بيروقراطية ذات تفاصيل هائلة لا فائدة منها وبالتالي فن تكاليفها المباشرة كبيرة وكذلك التكاليف غير المباشرة المرتبطة بعرقلة العمل وجموده وتقييد حرية العاملين في التصرف في المواقف المختلفة، لذا فإن تكاليف هذا النوع من النظم الرقابية يفوق المنافع المتحققة منه. وبالمقابل توجد منظمات تستخدم الحد الأدنى من الآليات الرقابية التي تجعل من نظام الرقابة نظاما شكليا وغاير فاعل، وبالتالي فإن تكاليف الثغرات في هذا النظام تكون كبيرة رغم أن كلفة النظام المباشرة قليلة. وبشكل عام فإن هناك دراسة تجري لاختيار مستوى وحجم العمل الرقابي في منظمات الأعمال تسمى دراسة الكلفة والعائد Cost -Benefit Analysis Cost يقارن فيها بين العوائد المتوقعة والتشفيل نظام رقابى معين وبآليات معينة.

\* تحليل الكلفة والعائدCost Benefit Analysis عملية مقارنة التكاليف والمنافع المتحققة من وجود نظام الرقابة بمستوى معين من التعقيد أو التبسيط.

عندما تبدأ المنظمة في بناء النظام الرقابي بأنشطته المختلفة فإن كلفة الرقابة نزداد وتبدو متفوقة على الفوائد المتحققة من وجود النظام وتستمر هذه الحالة إلى حين الوصول إلى النقطة XI حيث تتساوى المنافع المتحققة من النظام الرقابي مع تكاليف. وعندما يبدأ النظام الرقابي بالعمل الفاعل وتصحيح الانحرافات اكتشاف المزيد من الأخطاء وتصحيحها تصبح الفوائد أكبر من التكاليف إلى أن تصل إلى النقطة X2 التي تمثل بدء زيادة التكاليف للنظام الرقابي مرة أخرى بسبب تضخم النظام الرقابي وبالتالي تتفرق التكاليف مرة أخرى على العوائد المتحققة من النظام لذا على المنظمة أن تختار الحجم الملائم من الرقابة وفق اعتبارات عملها وأنشطتها والفوائد المتوخاة منها.

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.