

دورة تدريبية بعنوان:

الرقابة

إعداد

المعهد الوطني للإدارة العامة والقيادة
ديوان الموظفين العام - غزة



المبحث الأول: الرقابة مفهومها وأهميتها

المبحث الثاني: مراحل عملية الرقابة

المبحث الثالث: أنواع الرقابة

المبحث الرابع: أدوات الرقابة

المبحث الخامس: خصائص نظام الرقابة

المبحث الأول: الرقابة مفهومها وأهميتها



مقدمة

تعريف الرقابة

دور الرقابة

مستويات الرقابة

مقدمة

- ☐ هل الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقق أهداف المنشأة؟
- ☐ ما الفائدة من وجود الخطة؟
- ☐ هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق؟
- ☐ هل وجود خطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط؟

هناك مجموعة احتمالات

□ الإنجاز المحقق = الهدف

□ الإنجاز المحقق > الهدف

□ الإنجاز المحقق < الهدف

□ الإنجاز المحقق = صفر

نستنتج أن:

- وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق.
- الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف.

هذا يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن

لا بد من وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط.

□ الرقابة مازالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت.

□ العملية الرقابية في المشاريع الكبيرة مازالت عملية معقدة؟؟

هذا راجع لأن الرقابة لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة.



تعريف الرقابة

- عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.
- الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة . " تعريف روبرت موكلر".
- العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها.
- عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

• ويعرفها هنري فايول أنها تعني:

التأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق الخطط
الموضوعة، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة"، وهدفها
كما يرى اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع
حدوثها.



نشأة الرقابة



كلمة الرقابة ترعرعت جذورها مع
العالم فردريك تايلور عند تبنيه
لفكرة الإدارة العلمية في بداية
القرن العشرين حيث كانت مهمة
لم تكن مفهومة

الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة سابقاً.

● نستج من ذلك:

1. لابد من وجود هدف مخطط له.
2. أن يكون هناك أداء مخطط له.
3. أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ.
4. سيتم تقييم الأداءين.
5. سيتم كشف الانحرافات.
6. سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة.
7. التأكد من الهدف قد تحقق.

الرقابة فى الإسلام



وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سِرِّى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسِرِّدُوْنَ اِلَى
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

التوبة آية (105)

* دور الرقابة : Role of control

- تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسة الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط بالتكامل مع الوظائف الأخرى.
- يعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى.
- الرقابة تعني التأكد من أن الخطط قد تحققت وفقاً لما سبق تخطيطه، أي أن الرقابة تقوم على الخطط، وجودة التخطيط هي التي تحدد مستوى الرقابة المطلوب.

دور الرقابة



إدارة المواقف الصعبة

التغلب على المشكلات
والمصاعب في حالات
عدم التأكد

تحديد الفرص

لا مركزية السلطة

كشف الأشياء غير
المنتظمة

1) التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد.

□ إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد.

□ مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام.

□ خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة ، أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

(2) كشف الأشياء غير المنتظمة.

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي إذا أهملت تصبح أكثر تعقيداً بالمستقبل .

(3) تحديد الفرص .

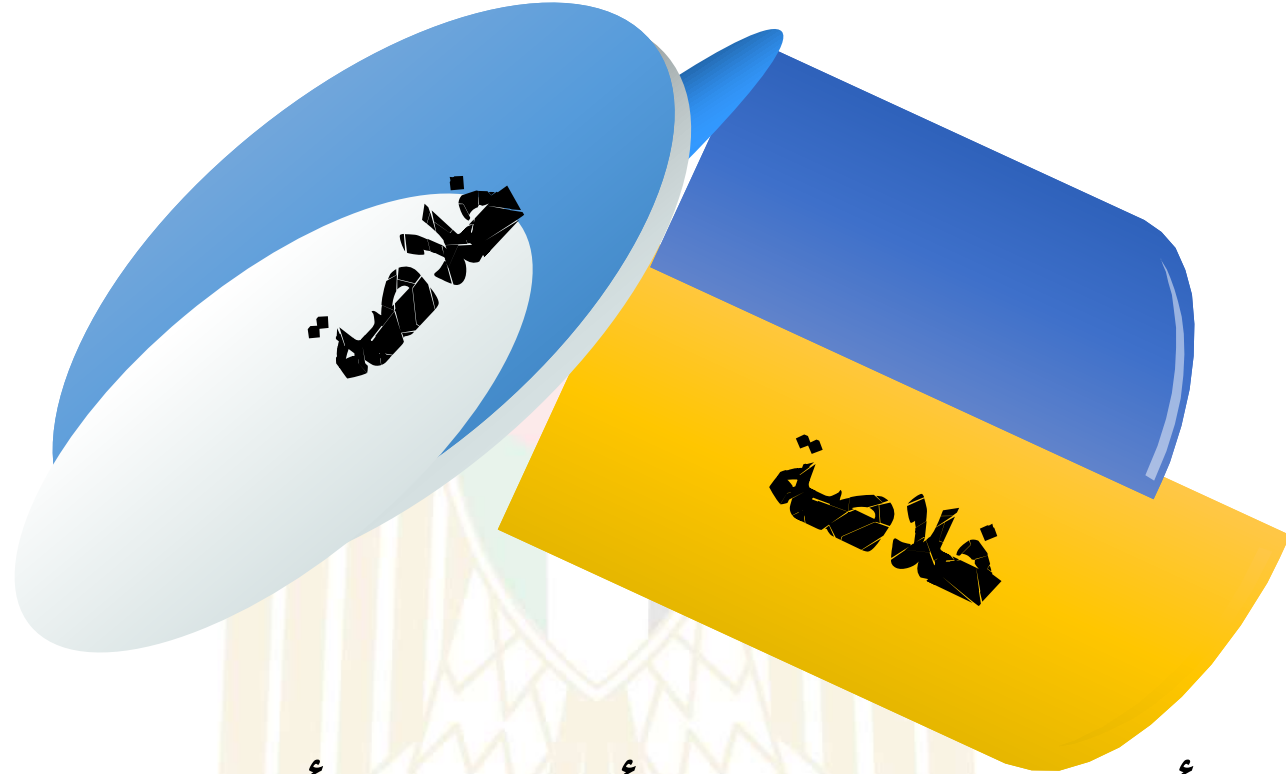
وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن **تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة** ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

(4) إدارة المواقف الصعبة

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

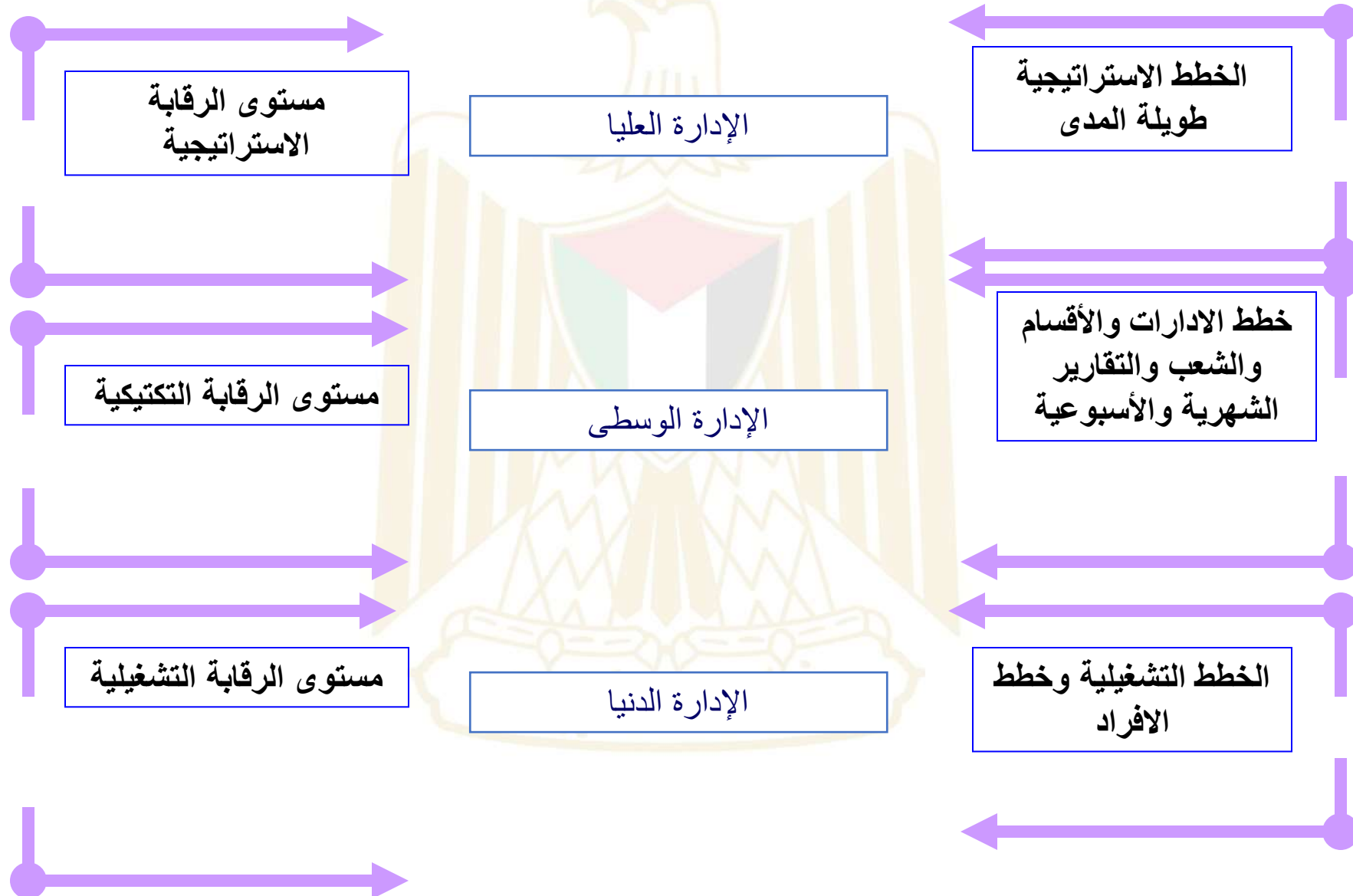
5) لا مركزية السلطة

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .



**تتمثل أهمية الرقابة فى أغراضها وأهدافها من خلال
عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء، فالأنظمة الرقابية
تزود المنشأة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز.**

مستويات الرقابة



الرقابة الاستراتيجية

تتضمن مراقبة و متابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا و التي يمكنها التأثير بصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية .

تساهم في وضع خطط رقابية تكتيكية و تشغيلية و تتم من خلال مدراء الإدارة العليا .

الرقابة التكتيكية

تقوم به الإدارة الوسطي و التي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ،متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ومتابعة التقارير الاسبوعية والشهرية للخطط.

يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية .

الرقابة التشغيلية

تقوم به المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على
الخطط التشغيلية و متابعة النتائج اليومية للأنشطة
تقدم تغذية راجعة عما يدور في المنشأة و التعرف على مدى
تحقيق الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل .

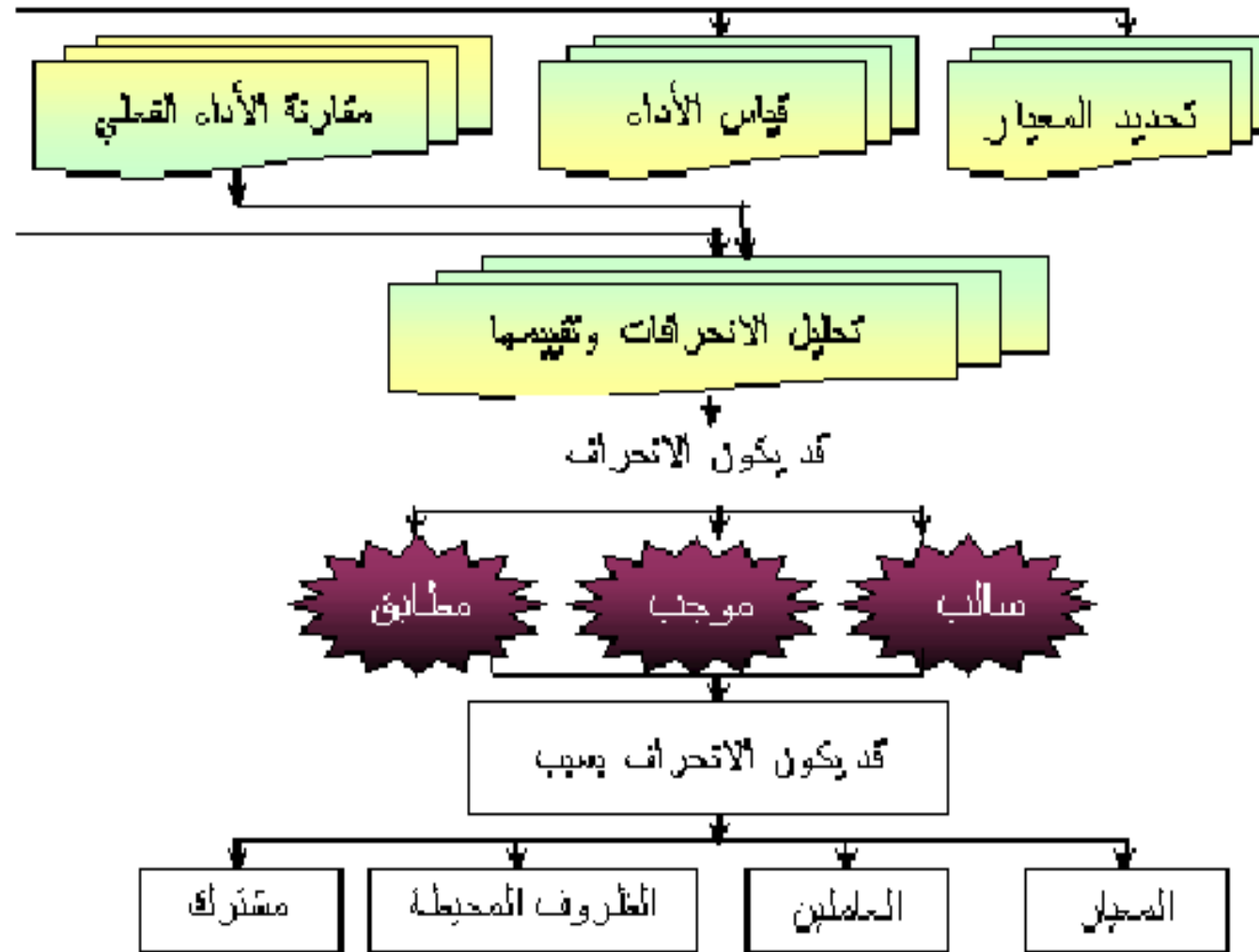
المبحث الثاني

مراحل عملية الرقابة

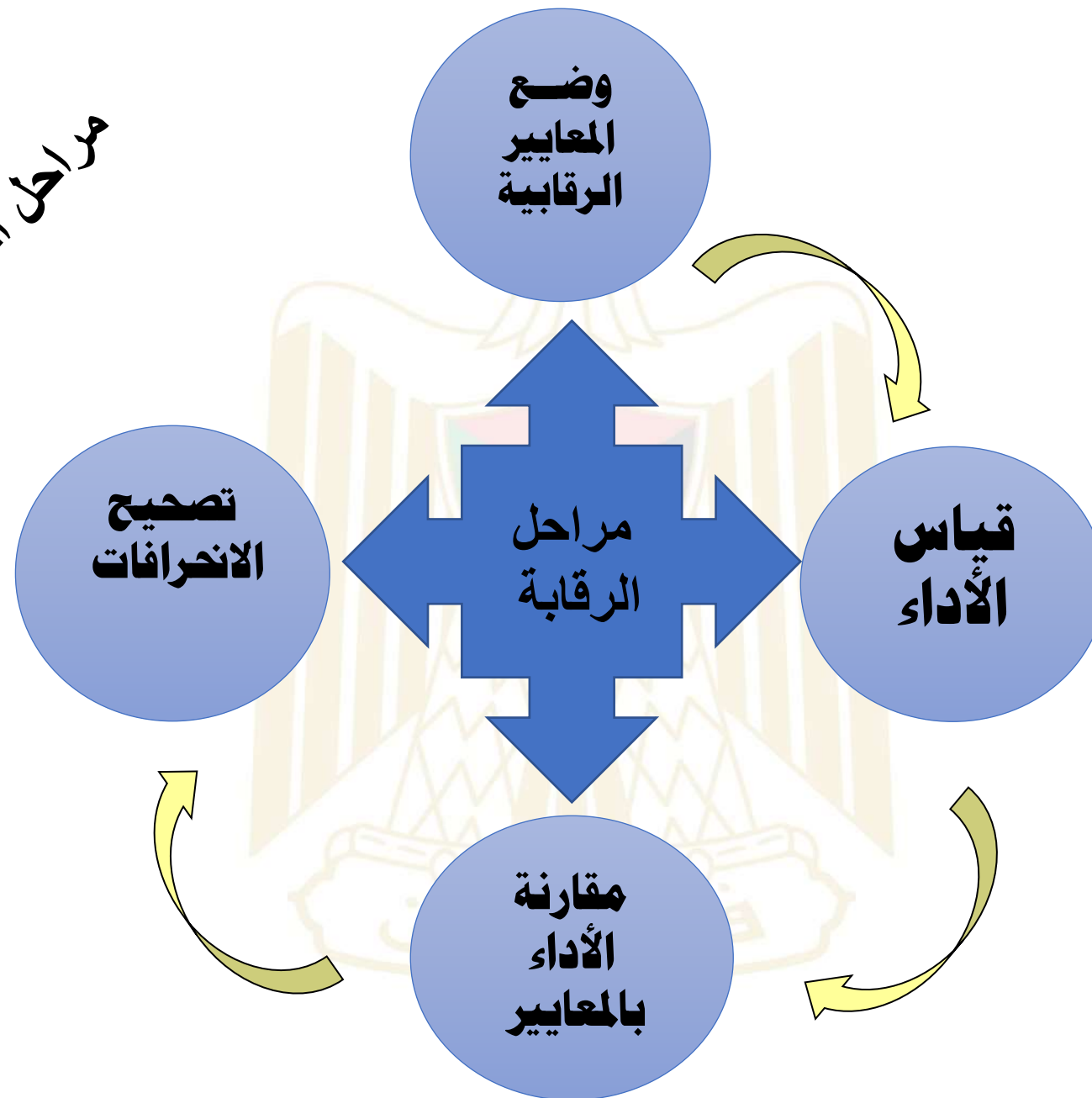




**هل يوجد نظام رقابي أمثل يستخدم
فى جميع المجالات ؟.**



مراحل الرقابة





مرحلة (1) وضع المعايير

- تعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها في عملية التخطيط.
- المعايير توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة الى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء.
 - معايير تتعلق بجودة المنتج أو فعالية تقديم الخدمات.
 - معايير تقيس أداء الموظفين: القدوم الى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل.
 - معايير عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوى الادارة القيام بها.

مرحلة (1) وضع المعايير – أغراض المعايير

1. تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما ينفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
2. تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة،.. إلخ تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه. العجز الوظيفي يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها .
3. تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات.

ماذا نعني بالمعايير؟؟

هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

مرحلة (1) - انواع المعايير الرقابية

معايير مادية طبيعية

معايير غير ملموسة

التكلفة

رأس المال

الإيرادات



1 - المعايير المادية الطبيعية:

معايير تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي وقد تعكس أيضاً جودة ونوعية المخرجات كساعات العمل البشري و عدد امتار السلك لكل طن حديد او الجودة النوعية للمخرجات كشدة التحمل وتبات اللون ومن أمثلتها:

□ **معايير التكلفة:** تتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتكثر في المستويات التشغيلية ومن أمثلتها مقدار كلفة العامل، ساعة العمل، تكلفة المواد.

□ **معايير رأس المال:** نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المالية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار، معدل دوران رأس المال.نسبة الاقراض لرأس المال .

□ **معايير الإيرادات:** ترتبط عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل الركاب، القيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، متوسط المبيعات لكل عميل

أنواع المعايير الرقابية :

2- معايير غير ملموسة:

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت نقدية أو مادية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدى نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام. الولاء والانتماء والعلاقات الانسانية .

❑ **ملاحظة:** على الرغم من التقدم الكبير في علم النفس والاجتماع والنجاح في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميل والدوافع الإنسانية فإن استخدام المعايير الغير ملموسة آخذ في التناقص من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

أنواع المعايير الرقابية:

مرحلة (2) قياس الأداء

تعتمد على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى
قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه.

يجب استخدام معايير تتناسب مع العمل المراد قياسه و استخدام
مقاييس الأداء الفعلي لقياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال.

مرحلة (3) مقارنة الأداء بالمعايير

□ تعتمد على مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف.

□ من خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح.

□ الانحراف يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء هنا دوراً هاماً في اختصار الخطوات الرقابية للمدير.

مرحلة (3) مقارنة الأداء بالمعايير

الإدارة بالاستثناء

- هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي أن من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

مرحلة (3) مقارنة الأداء بالمعايير

- قياس النتائج الفعلية للأداء بناءً على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناءً على المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات.
- توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

متطلبات عملية القياس والتقييم

1. ضرورة توفر الدقة والبراعة فى القياس.
2. قياس النتائج كمية وكيفية.
3. استخدام حالات معينة فى الرقابة.
4. استخدام التنبؤ فى الرقابة.
5. استخدام العينات فى القياس.
6. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية.

1. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس

التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما ويحتاج ذلك الى دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة

وهذا يتوقف على طبيعة العمل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .

متطلبات عملية القياس والتقييم

2- قياس النتائج كمية وكيفية :-

- قياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كمقدرة المدير على الحفاظ على العملاء الحاليين.

3- استخدام حالات معينة في الرقابة.

- متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة منها معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الاداء
- وحالات عدم الرضا التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين قياس هذه الحالات يوفر
- معلومات عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة ومن هنا نستطيع تحديد اسباب الانحراف
- يجب الاهتمام بالأعراض والظواهر التي تحدث اثناء العملية التنفيذية لأنها تدل على امر غير اعتيادي من الممكن
- ان يكون خطير عند استخدام الاعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الاعراض

متطلبات عملية القياس والتقييم

4- استخدام التنبؤ في الرقابة.

يستخدم في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهه بغرض اتخاذ قرارات تصحيحية وهذا يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات اكثر منه لقياس النتائج الكلية **فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد في دراسة احتياجات المستهلكين وبالإزادة والنقصان المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .**

5- استخدام العينات في القياس

يصعب تقييم كل النتائج الفعلية كالرقابة على جودة الاغذية او عينات الدواء.

متطلبات عملية القياس والتقييم

6- طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية.

في مرحلة التقييم يحتاج الامر الى الحصول على **معلومات وبيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية كالملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية** ويجب الاهتمام بعامل السرعة لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب

متطلبات عملية القياس والتقييم

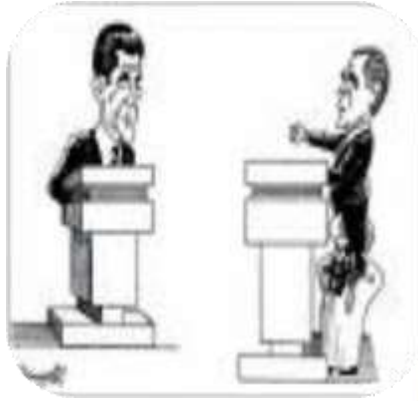
مرحلة (4): تصحيح الانحرافات

الهدف الاساسي للرقابة هو تصحيح الاخطاء والانحرافات
فالكشف عن الانحرافات

لا يعني شيء؟؟؟ دون التصحيح الذي يعني العمل على ازالة
الاسباب والعوامل التي سببت الانحرافات

الانحرافات السلبية تحتاج الى علاج ايجابي اذا تكررت الاخطاء
يعني المعيار الرقابي اقل مما يجب لذلك نحتاج الى تعديل المعيار
الرقابي

مرحلة (4): اشكال تصحيح أو تعديل الانحرافات



1. البقاء على الوضع الحالي.

2. اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

3. تغيير المعايير.

تصحيح الانحرافات _ الاجراء التصحيحي - الوسائل

1. تعديل ظروف العمل.
2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم.
3. تعديل الخطط عند الحاجة
4. تحسين وسائل التحفيز.
5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر .

1. تعديل ظروف العمل :

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

3. تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

تصحيح الانحرافات _ الاجراء التصحيحي -الوسائل

4. تحسين وسائل الحفز :

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

تصحيح الانحرافات _ الاجراء التصحيحي -الوسائل

دور المعلومات في العملية الرقابية

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظاماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

1. الوقت المناسب لوصول المعلومة.
2. الثقة بالمعلومات.
3. صحة المعلومات .
4. ارسال المعلومات إلى الجهات المختصة.

1. الوقت المناسب لوصول المعلومات : أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .

2. الثقة بالمعلومات : وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .

3. صحة المعلومات : فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة **validity** تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .
4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة : تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار .

المبحث الثالث أنواع الرقابة



المبحث الثالث: أنواع الرقابة



أنواع الرقابة



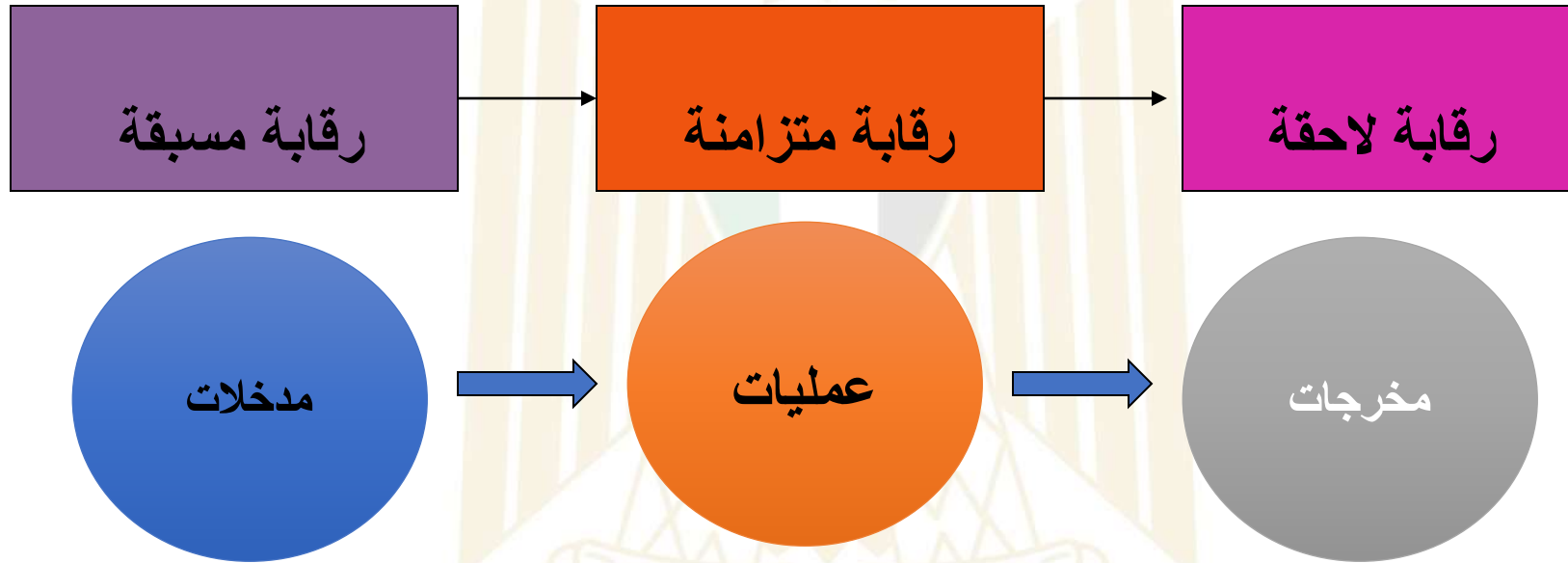
أنواع الرقابة

أولاً: الرقابة حسب المدى الزمني

- الرقابة المسبقة : Feed forward control
- الرقابة المتزامنة: Concurrent Control
- الرقابة اللاحقة : Feedback Control



رسم يوضح انواع الرقابة طبقا للتوقيت كنظام



1. الرقابة المسبقة

1. مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية بصورة مبكرة.

2. تؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أي تغييرات.

الرقابة المسبقة على :

□ المستوى التشغيلي operational level تركيز جهوده المدير نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة .

□ المستوى الاستراتيجي strategic level صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives.

2. الرقابة المتزامنة

1. مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

2. التأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة.

والرقابة المتزامنة على

المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف .
المستوى الاستراتيجي للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

3. الرقابة اللاحقة

مجموعة من الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

□ تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .

□ تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين .

□ تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية .

ثانياً: الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

• الرقابة الإيجابية : positive control

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

ب. الرقابة السلبية: negative control

اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف .لتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم .

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية .

ثالثاً: الرقابة حسب التخصص والأنشطة

- ☐ الرقابة على الأعمال الإدارية
- ☐ الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي.
- ☐ الرقابة الفنية.
- ☐ الرقابة على الأنشطة الروتينية.

1. الرقابة على الأعمال الإدارية

1. تهدف إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة المنظمة وبما فيها الخدمات المقدمة.

2. تشمل أيضاً المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية. " مكاتب البريد، الأحوال المدنية، الجامعات والمؤسسات الخاصة والعامة وجميع المرافق التابعة لها.

الجهاز الحكومي المسؤول في فلسطين ديوان الرقابة المالية والإدارية.



2. الرقابة المالية

1. تهدف إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية.



الأجهزة الحكومية المركزية المسؤولة : وزارة المالية، سلطة النقد، ديوان الرقابة المالية والإدارية.

3. الرقابة الفنية

تهدف إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الانتاجية والفنية والقانونية.

هيئات التفتيش الفني المسؤولة عن اجراء الرقابة الفنية.



4. الرقابة الروتينية

تتمثل في مجموعة الاعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل إجراءات وأساليب أو مراحل العمل " اجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

تتمثل طرق الرقابة الروتينية في :

1. سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة.
2. سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه .
3. خريطة التصميم توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات.
4. خريطة تقدم العمل توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازه .

رابعاً: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة

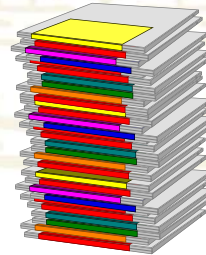
المشروع يشمل على مجموعة من المراحل وغالباً ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة .

- مرحلة تحديد الأهداف .
 - مرحلة جمع المعلومات الأولية .
 - مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع .
 - مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع .
 - مرحلة إقرار خطة المشروع .
 - مرحلة تنفيذ المشروع .
 - مرحلة تقييم عملية التنفيذ .
 - . مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك
- ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانت (جدول الموازنة اليومية) **gant** **control** وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) **pert**

خامساً. الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته

① الرقابة حسب كمية العمل. ② الرقابة حسب نوعية العمل.

ويهدف للتأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.



ويركز على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة ، عدد ساعات العمل ، عدد الآلات المستخدمة ، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت .

سادساً: الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة)

الرقابة الداخلية

الرقابة الخارجية

الرقابة الذاتية

الجمهور والصحافة

الرقابة المتخصصة

السلطة التشريعية

الرقابة رئاسية
”هرمية“

السلطة القضائية

النائب العام

الرقابة الخارجية : external control

1. رقابة الجمهور والصحافة : public and press control

- ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط .
- وقد تستخدم أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب .

2. رقابة السلطة التشريعية

- ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة وتهدف إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

3. رقابة السلطة القضائية : judicial control

- وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة .

4. رقابة النائب العام : control of ombudsman

- وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي و التظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تجسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

2. الرقابة الداخلية : internal control

- **الرقابة الذاتية :-** الرقابة التي تمارسها المؤسسة على عملها وأنشطتها وهي رقابة الموظف على نفسه .
- **الرقابة المتخصصة :-** تقوم بها ادارة خاصة بالرقابة او وحدة ادارية او لجنة رقابية او اشخاص من داخل المنظمة كوحدة الحسابات او وحدة شئون الافراد او وحدة التفتيش العام .
- **الرقابة الهرمية او الرئاسية:-** طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الادارية المختلفة أي انها تمارس من قبل كل موظف في مستوى اداري اعلى او ادنى
- وهي تهدف الى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات
- الادارية المختلفة ويتأكد من تطبيق التعليمات

أنواع رقابية أخرى

① رقابة شاملة

② رقابة جزئية

③ رقابة مفاجئة

④ رقابة دورية

□ **رقابة شاملة :-** على جميع الاعمال والأنشطة او النتائج الكلية المكلف بها فرد او مجموعة.

□ **رقابة جزئية :-** تمارس على أنشطة معينة ومحددة.

□ **رقابة مفاجئة :-** تمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.

□ **رقابة دورية :-** الاشراف الدوري على الأنشطة وعلى النتائج المختلفة باستخدام جولات تفتيشية ميدانية او تقارير دورية سواء يومية او اسبوعية او شهرية او فصلية .

أنواع رقابية أخرى

مجالات الرقابة

- الرقابة فى مجال المشتريات.
- الرقابة فى مجال الانتاج .
- الرقابة فى مجال التسويق .
- الرقابة فى مجال التمويل.
- الرقابة فى مجال الأفراد .

1. الرقابة في مجال المشتريات purchasing

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري .

2. الرقابة في مجال الإنتاج production

التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعة من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

3. الرقابة في مجال التسويق marketing

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدي رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية .

4. الرقابة في مجال التمويل financing

مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها .

مراقبة الإيرادات والنفقات - والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية:

أ. نسبة السيولة : **liquidity ratios**

وتنقسم إلى :

- نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة .
- نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة .
- وتقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل .

ب. نسب الربحية : **profitability ratios**

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية متمثلة في معدل الأرباح وهناك نوعان من نسب الربحية العلاقة بين الربحية والمبيعات والعلاقة بين الربحية واستثمارات المنشأة .

- معدل الربحية = الأرباح / المبيعات $\times 100$
- معدل العائد على الاستثمار = الأرباح / الاستثمار

• ج. نسب النشاط : activity ratios

- وتقيس مدي كفاءة المنشأة في إدارة واستغلال الموارد المتاحة لها وإدارة الموجودات، وتقاس فاعلية استغلال الموجودات بمستوي المبيعات وتقيس نسبة النشاط العلاقة بين الموجودات والمبيعات وتعرف نسب النشاط أيضا بمعدل الدوران لأنها توضح مدي السرعة التي يتم بها تحويل أو تدبير الموجودات إلى المبيعات .
- معدل دوران البضاعة = تكلفة المبيعات / متوسط قيمة البضاعة.
- معدل دوران المال المستمر = المبيعات / المال المستمر.

• د. نسبة المديونية ورأس المال : leverage and capital ratios

- تقيس هذه النسبة مدي مساهمة أموال كل من أصحاب المنشأة وأموال الدائنين في نشاطها فكلما كانت أموال أصحاب المنشأة كبيرة كلما كانت أكثر ضماناً وراحة للدائنين وكلما كانت ربحية المنشأة أكثر فوائد القروض كلما كان هناك عائد جيد .
- وتوضح هذه النسبة أيضاً قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة مثل القروض .
- نسبة المديونية = مجموع الخصوم / مجموع حقوق الملكية $\times 100$

5. في مجال الأفراد: human resource

يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

معوقات ومقاومة الرقابة

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية ، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:



1. الإفراط في الرقابة.

2. نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية.

3. الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة.

1- الافراط في الرقابة :-

تسعى إدارة المنظمات لمتابعة ومراقبة الكثير من الانشطة لتحقيق الاهداف المرجوة ولتجنب الاخطاء والانحرافات الا أن بعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين ماذا يلبسون قصات الشعر خاصة في المنظمات العسكرية .

هنا المنظمة الفاعلة لا تؤكد فقط على المظهر او على الانشطة بقدر ما تركز على النتائج لذلك يجب شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على انها طريقة او اداة للتعرف على المتغيرات للتعرف على التقدم اكثر منها ضغط تكتيكي او منع للحريات

2 - نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية.

عندما تكون المعايير دقيقة ، موثقة ، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح أجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم ، جهودهم ، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها . وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم .

3- الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة.

يرغب معظم الناس على تقديم اداء جيد ومعظمهم على استعداد اذ يتقبلوا الاساليب الرقابية التي تساعد على اداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة وغير دقيقة واستبدادية .

لذلك الانواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والتي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذي يتسم بالأداء الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الاساسي للرقابة

معوقات ومقاومة الرقابة

أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الرقابة (نيومان وسمر دورن)

1. عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
2. عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
3. عدم الثقة بصحة المقاييس.
4. عدم تقبل الحقائق غير السارة.
5. الضغط من مصادر غير شرعية.
6. الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.



المبحث الرابع: أدوات الرقابة



المبحث الرابع: أدوات الرقابة



1. الرقابة بالملاحظة الشخصية.
2. الموازنات التقديرية " المبيعات، الدخل والنفقات رأس المال، الموازنات النقدية".
3. التقارير.
4. البيانات الاحصائية والرسوم البيانية.
5. الخرائط الرقابية.

1- الرقابة بالملاحظة الشخصية:-

ذهاب المدير مباشرة الى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الاداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها.

□ المغالاة باستخدامها قد يؤدي الى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين والتي من الممكن تفسيرها بأنها عدم ثقة ومن ثم تقل فاعلية الاداء

□ والاعتماد الكامل عليها يؤدي الى اهدار الوقت في التفاصيل على حساب الاعمال الهامة ومن الممكن فقدان النظرة الشاملة للعمل لاهتمامه بالتفاصيل الدقيقة
أدوات الرقابة



• 2- الموازنات التقديرية :-

خطة مالية رقابية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة اداة من ادوات الرقابة ويجب مراعاة الاعداد على اسس سليمة واشتراك معظم المعنيين بالنشاط وان تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل ان تقسم الى فترات زمنية كنصف سنة او ربع سنة وهي من اكبر الوسائل انتشارا واستخداما في القطاع العام والخاص (المبيعات، الدخل والنفقات، الإنتاج، نفقات رأس المال، الموازنات النقدية“).

أدوات الرقابة

• 3- التقارير :-

- يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الاداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويفضل المدراء التقارير المكتوبة حتى بالمواضيع التي تلقوا بها تقارير شفوية
- التقرير يجب ان يكون دقيق وصادق
- التقرير قد يكون تنفيذي يعني يوضح مسار العمل
- او استشاري يعني يساعد على اتخاذ القرارات
- وقد يكون دوري بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع كيومي او اسبوعي او شهري او فصلي.
- تقارير الفحص او قياس كفاءة الموظفين او تقارير التوصية وتهدف لحل المشكلات كعملية تحديد وتقييم البيانات والمذكرات وهي رسائل متبادلة بين الاقسام والوحدات المختلفة والتقارير الخاصة تركز على البيانات المالية والغير مالية وهذا يعتمد على نموذج رقابي معين

4-البيانات الاحصائية والرسوم البيانية:-

تستخدم في النشاطات التي من الصعب تسجيل نتائجها او توضيحها
ماليا او محاسبيا كالتطور التاريخي او التنبؤ او المقارنات على
اساس السلاسل الزمنية او سير العمليات الجارية .

5- الخرائط الرقابية :-

هنري جانت كسجل الالة والعامل والتصميم وتقدم العمل

أدوات الرقابة

المبحث الخامس : خصائص نظام الرقابة

خصائص نظام الرقابة

1. الدقة.
2. الاقتصاد.
3. سهولة الفهم.
4. يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته.
5. المرونة.
6. سرعة الإبلاغ عن الانحرافات.
7. التبوؤ بالمستقبل.
8. الأعمال التصحيحية.
9. التركيز على الاستراتيجية.
10. المشاركة وسرعة الإبلاغ عن الانحرافات.
11. استخدام جميع خطوات الرقابة.
12. الموضوعية.
13. الاتفاق مع التنظيم .

المبحث الخامس : خصائص نظام الرقابة

خصائص نظام الرقابة

1- الدقة :- النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات غير دقيقة معناها قرارات غير دقيقة وغير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالإنتاج وهنا يجب وجود بيانات ومعلومات متبثة وصحيحة

2- الاقتصاد :- النظام الرقابي يساوي تكلفته فهذا الهدف الاساسي هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة لمنع اهدار التكاليف وإذا كانت التكاليف للرقابة اعلى من الفوائد هنا انحرفا وهنا لابد التوازن بين التكلفة والايراد.

3- سهولة الفهم:- النظام الغير واضح فلا قيمة له وقد يؤدي للوقوع في الاخطاء ويحبط العاملين وهنا يتم تجاهله فالمعادلات الرياضية وخرائط التعادل والتحليل الاحصائية لا يفهما المدرء بل تحتاج لشرح وافي ومفصل

4- يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته :- يجب ان يتلاءم مع طبيعة الاعمال والأنشطة في المؤسسة فهنا ما يستخدم لتقييم اداء الافراد يختلف عن الادارة المالية او التسويق بالرغم من وجود العديد من الادوات فانه لا يوجد شئ مثالي يمكن استخدامه فالمجال وحجم المؤسسة يختلف من مؤسسة لأخرى

- 5 - المرونة :- يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة بل هو القادر على انتهاز أي فرصة دون تغيير جذري لذلك قليل من الشركات التي تعمل في بيئة مستقرة ولا تحتاج لمرونة كالموازنة التقديرية او مدير الانتاج
- 6 - سرعة الابلاغ عن الانحرافات :- هنا يمكن اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها وهنا نحتاج للسرعة في ابلاغ عن الانحرافات والسرعة في توصيل المعلومة اللازمة والدقيقة لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل فوات الاوان وهنا نحتاج الى نظم معلومات ادارية تتناسب مع طبيعة النشاط

7- التنبؤ بالمستقبل :- يجب عدم الاقتصار على اكتشاف الانحرافات الحالية او المتزامنة بل يجب السعي وراء ادوات الرقابة التي تكشف الانحرافات المتوقعة قبل وقوعها واتخاذ اجراءات تصحيحية لتفادي اهدار التكاليف كالسيولة النقدية ونفاذها

8- الاعمال التصحيحية :- هنا ليس الاشارة فقط الى الانحرافات الجوهرية عن المعايير بل يضع اقتراحات لمجموعة من الخطوات والاعمال او اجراءات التصحيح أي المشكلة وحلها وهنا نضع مجموعة من الارشادات أي اذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% هنا يجب خفض التكاليف

9- التركيز على الاستراتيجية :- لا يستطيع النظام الرقابي مراقبة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات لذلك يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والمؤدية الى تهديد الامن والسلامة لممتلكات الشركة هنا التركيز على \$50000 مهذرة على العمال افضل من التركيز على \$50 للبريد .

10- استخدام جميع خطوات الرقابة :- نقص أي خطوة يؤدي الى عدم فاعلية نظام الرقابة.

11- المشاركة :- هنا مقبول من الجميع في الشركة لذلك لابد من مشاركة الاعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كان هناك مشاركة كلما كان هناك قبول لها وتعهد بالتنفيذ مما يؤدي لنجاح العمل

12- الاتفاق مع التنظيم :- فعالية الرقابة ترتبط بفاعلية التنظيم كونه الاداء الرئيسي لتنسيق الاعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسئوليات وهو مركز لتوزيع المهام وتفويض السلطة وهنا لا يمارس الرقابة الا من كان له سلطة بذلك حسب التنظيم الرسمي اما التنظيم الغير رسمي لا يسمح له بالمراقبة وإلا سيؤدي الى خلل

13- الموضوعية :- يجب عدم الخضوع لمحددات واعتبارات شخصية فإذا كانت الادوات الرقابية شخصية فإن شخصية المدير او المروؤوس تتحكم بها وتجعلها غير سليمة لذلك يجب تميز الانظمة بالموضوعية كمعايير كمية كالتكاليف او ساعات العمل للوحدة او تاريخ الانتهاء او معايير نوعية كبرنامج افضل تدريب او تحقيق نوع محدد من التحسين في الجودة ونوعية الافراد ويجب ان يكون المعيار قابل للتحديد والاختيار الدقيق.



النهاية