

المقدمة: تعتبر المتابعة من أساسيات سلوك الافراد؛ لأنها من اهم استكمال الأعمال وهي وسيلة مهمة لضمان إنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة عالية وهي ضرورية في حياتنا العامة وفي مجالاتنا المهنية . حثنا الإسلام على الرقابة الذاتية الدائمة ومحاسبة النفس و مراقبة الله عز وجل في كل حين سواء كان في العمل او في العبادة او في تعاملنا مع البشر ففي الحديث الشريف ؛ حديث جبرائيل لما سأل النبي ﷺ عن الإحسان قال له النبي ﷺ: "أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" . وحثنا الإسلام على الاهتمام بالمسؤوليات واهتمام الفرد ومتابعة من هم تحت مسؤوليته، فقال الرسول ﷺ " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" فيتابع ويراقب كل راع رعيته بالملاحظة أو بالمساءلة أو بالمناقشة تصرفات رعيته لحمايتها من أتباع طرق الانحرافات ، وفي بيئة العمل على الرئيس أن يتابع أداء مرؤوسيه للتعرف إلى ان كانت: • إنجازاتهم جاءت مطابقة لما وكل لهم • وهل هناك كانت عوائق تعترض طريق إنجازاتهم؟ ويتم التحري عن الأسباب التي تقف وراء هذه المعوقات لبحث كيفية حلها في الوقت المناسب وبالتكلفة الاقتصادية الملائمة . ،الأصول الثابتة كالآلات والمعدات) مفهوم الرقابة: تعددت التعريفات لموضوع الرقابة فيرى هنري فايول مثلاً وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة هي: "التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، « وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها. • يركز الجانب الأول على متابعة وتقييم النتائج التي حققها الأفراد المختلفون في المنظمة. • أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة. ويمكن تعريف الرقابة : بأنها عملية قياس أداء الأفراد والتصرفات في المنظمة لتحقيق والتأكد من الامتثال للقرارات والتعليمات والتوجيهات المحددة مسبقاً وفقاً لمعايير محددة. وهذا يستلزم تجنب المبالغة في المعايير الموضوعية والتي عليها يتم مقارنة الإنجاز الفعلي بها فيسهل أستخراج أوجه الاختلاف أي تتكشف للإدارة الانحرافات بنوعها . أنواعها: • السلبية: وهي التي يستحق مرتكبها العقاب لعدم التزامه واتباعه الإجراءات في أداء العملية الإنتاجية من الناحية الكمية • الإيجابية غير المقبولة: وهي أيضاً التي يستحق مرتكبها العقاب لتجاوز العامل الحدود المسموح بها في العمل مثل إنتاج عدد من الوحدات يتجاوز الحد المحدد لما قد يسببه ذلك من زيادة تحميل الآلات بساعات عمل إضافية اعلى من عدد ساعات العمل اليومية الواجبة لها، وهذا الأمر سوف يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف هي في غنى عنها وما يتبعه ذلك من زيادة في المخزون السلعي لمنتجات قد تكون سريعة التلف. الجهات التي تقوم بالرقابة : تملك منظمات الأعمال أطراف تتولى تنفيذ الضوابط داخلياً وخارجياً. فكل رئيس مجموعة يجب ان يمارس على الأفراد الذين يقعون تحت رئاسته نشاط الرقابة سواء كان هذا الشخص مدير للمنظمة او كمشرف عمال فكلاهما مديرين يستوجب عليهما القيام بالرقابة الداخلية. وفي الوقت نفسه هناك أيضاً جهات أخرى تأتي من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على الأداء لاعتبارات نظامية أو قانونية ، ومنها مراقبو التصرفات المالية أو باحثو المواصفات الذين يتبعون الأجهزة المركزية للدولة كديوان المراقبة العامة، أو الوزارات المعنية بالمواصفات القياسية ، أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة الدولية كشهادات الأزو (ISO). تقدم الرقابة مزايا عدة يمكن تصنيفها لمزايا أو فوائد تعود على المنظمة ، وأخرى تعود على الأفراد أنفسهم سواء كانوا العاملين داخل المنظمة أو خارجها . فوائد الرقابة للمنظمة: 1. التأكد من تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المعتمدة . 2. مراجعة الأداء الفعلي والتأكد من تطابقه مع المسارات المخططة . 3. كشف الانحرافات السلبية غير المقبولة وتقديم الحلول المناسبة . 4. التحقق من توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط من حيث الموارد البشرية والمادية . 5. التأكد من استخدام الموارد بكفاءة لضمان تنفيذ متطلبات الخطة. 6. ضمان توافق الأداء التنفيذي مع السياسات والإجراءات المحددة في الخطة. فوائد الرقابة للأفراد : 1. يعلم الموظف على عدالة عملية المراقبة عند تقييم الاداء التي تتيح له الحصول على مختلف أشكال الحوافز الممكنة. 2. يعلم الموظف المقصر على عدالة عملية المراقبة عند تقييم الاداء من خلال إتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته من خلال التدريب المناسب . 3. يتم حفظ حقوق الأفراد المتعاونين مع المنظمة بعدالة ومساواة حيث انهم يحصلون على الخدمات بالجودة والسعر المناسبين . خطوات الرقابة الإدارية : الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية: هل التقييم الفعلي للأداء يقتصر فقط على أداء الأفراد ككم قد انتج العامل خلال ساعات عمله ؟ بالطبع لا! أي وظائفها الرئيسية كالتصرفات الإدارية المتعلقة بكل من: 2. وظيفة الشراء. 3. وظيفة الإنتاج. 4. وظيفة الموارد البشرية. يمكننا تصنيف المعايير الرقابية إلى نوعين: 1. معايير قياس كفاءة استخدام طاقة الآلات وقياس كفاءة استغلال وقت العمل الرسمي والمواد الخام. مقاييس مالية: 1. معايير قياس كفاءة استغلال رأس المال الاستثماري ومعايير قياس كفاءة الإنفاق. 2. معايير قياس كفاءة سياسة التحصيل لأوراق القبض؛ ويتم ذلك من خلال قياس عدد أيام التحصيل الفعلية للمستحقات الموجودة لدى المدينين 1. فئة الموظفين: يمكن تقدير ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها من خلال تدفق العمالة ، 2. فئة

المستهلكين: يمكن تقدير رضاهم عن منتجات المنظمة باستخدام معدل تكرار الشراء. 3. فئة الموردین: يمكن تقدير مدى حرصهم على التعامل مع المنظمة من خلال عدد المرات التي يحصلون فيها على الخصم المكتسب أو الشراء. الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي: في هذه الخطوة يتم قياس ماتم أدائه وهي مرحلة ترتبط بالمرحلة السابقة حيث يكون من الصعب قياس الأداء وتقييم مدى ملاءمته دون وجود مراقب يضع المعايير الملائمة. والتي من أهمها: مراعاة نطاق الاشراف: حيث ينصح بأن يكون نطاق الإشراف: الذي يتولاه المراقب. مثل: 1. درجة كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه. 2. مدى تمركز المرؤوسين المشمولين بالمراقبة. 3. مستوى خبرة المرؤوسين في مهارات وظيفتهم. أن عدم الدراية المسبقة للمرؤوسين بمبررات المراقبة على إنجازاتهم، والأدوات التي سيستخدمها المراقبين، يؤدي الى عدم فعالية عملية المراقبة وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. ويتحمل المدير المسؤولية في تهيئة العاملين للمراقبة وتوضيح أهميتها وكيفية الاستفادة منها لتطوير المعايير الرقابية اللاحقة وإعادة التخطيط للمدى القادم ● هناك حد للخطأ المسموح به: يتطلب العمل المراقب تحديد حد للأخطاء المسموح بها، ومن الصعب أن يؤدّي الفرد أعماله بدرجة الصواب ١٠٠٪ لذلك يمكن للفرد ارتكاب بعض الخطأ والهفوات بشرط أن لا يتجاوز الحد المسموح لأنه يتجاوز هذا الحد ستتحول هذه الأخطاء لسلوكيات تصبح لها صفة الاعتياد. ● المتابعة المباشرة: يمكن لعملية التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين أن تتم عن طريق المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة أو بواسطة الكاميرات. الأولى توفر فرصة للمراقب للتفاعل والنقاش المباشر مع المرؤوسين، بينما الثانية توفر توفيراً في الوقت والجهد للمراقب. ● المتابعة غير المباشرة: التقييم من خلال التقارير المكتوبة يعتبر أفضل من التقييم غير المباشر، لأنه يكون دقيقاً وواقعياً ويعكس تقييم المرؤوس نفسه أو المشرفين المتخصصين. يمكن الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بالأداء واستردادها عند الحاجة. الخطوة الثالثة: تصحيح الانحرافات: في هذه المرحلة يتعلق الأمر بتصحيح الانحرافات الناتجة عن مخرجات المرحلة السابقة للقياس. ● إذا كانت النتائج إيجابية ولم تتجاوز الحدود المسموح بها، فلن يكون هناك حاجة لتصحيح الانحرافات. ● أما إذا كانت النتائج سلبية وتجاوزت الحدود المسموح بها، ففي هذه الحالة يجب اتخاذ التدابير المناسبة لتصحيح الانحرافات. من أهم النقاط التي يجب مراعاتها خلال عملية تصحيح الانحرافات: 2. ضرورة توافر الصلاحيات الإدارية اللازمة لتصحيح الانحرافات، 3. يجب الاعتراف بأن الانحرافات قد تكون نتيجة لسياسات أو قرارات إدارية، الخطوة الرابعة: توجيه الاقتراحات للحلول البديلة: يتم اختيار الإجراءات التي يمكن تنفيذها بشكل سريع لحل المشكلة على الفور، الخطوة الخامسة: المتابعة: تتولى الإدارة متابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية التي تمت الموافقة عليها لضمان الالتزام بتنفيذها من قبل المسؤولين والموظفين المختصين. و يتم التأكد من ملاءمة الاقتراحات للإمكانيات المتاحة، وكذلك من نتائجها الإيجابية. أنواع الرقابة: ● المعيار الأول: نوع النظام الذي يُطبق به الرقابة: أساليب الرقابة الذاتية التي تتبع الإنتاج الآلي. يعتمد على العنصر البشري. 1. الرقابة الإيجابية: وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات: 1. أن أداء العاملين يتم من المواصفات الكمية والنوعية المحددة، 2. التنفيذ للممارسات التجارية من الأطراف الخارجية كالحكومة يتم لما مخطط له. 1. الرقابة السلبية: لاتتم المراقبة من بداية التنفيذ بل تتم بعد التنفيذ وعليه يتم توقيع العقاب لمن خالف. المعيار الثالث: بحسب التوقيت الزمني: يكون على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة أكثر من تطبيقها على العاملين. 2. الرقابة في أثناء التنفيذ: تتم من خلال مراحل الأداء طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة الى التغيير في بعض الخطه. وهي التي تتم من خلال الأداء المعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ماتم إنجازة بالمعايير المطلوب إنجازها. ● المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة: 1. الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية: