

## المحاضرة السادسة عشر: الرقابة على الموارد البشرية

### تمهيد:

تعتبر عملية الرقابة من أهم العمليات التي تهتم بها المؤسسات الحالية، نظرا لأهميتها البالغة وتأثيرها الايجابي على الأداء، فأصبحت من الأنظمة التي تنثق فيها الإدارة العليا لضمان التسيير الجيد والحسن.

وبما أن المورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة فهي تهتم به وتحافظ عليه من أجل استمرارها، وتطبق الرقابة على أدائه، وهذا ما يجعل للمورد البشري علاقة مباشرة بالرقابة فهي تجعله يمارس نشاطه بكل موضوعية ومصداقية.

ومن أجل الإحاطة لذلك سنتطرق في محاضراتنا إلى مفهوم الرقابة، أهدافها وأهميتها، مبادئها، مراحل عملية الرقابة فيها وفي الأخير أنواع جوهر العملية الرقابية.

## 1- تعريف الرقابة:

عرفها هنري فايول: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء - الأشياء - الناس - الأفعال". وعرفت أيضا "الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات"

كما تعتبر " الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف"

ويعرفها إبراهيم درويش: "الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ"

## 2- أهمية الرقابة على الموارد البشرية:

تبرز أهمية الرقابة من خلال مايلي:

○ ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

○ إن عملية الرقابة تمثل محصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

○ ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

○ إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

○ أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.

○ إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.

○ إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة الى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.

● يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من:

- إسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في انجاز الأعمال.
- تدني في الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

### 3- أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسات ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل فيها والمتعاملين معها.

○ التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع .

● وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة .

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

#### 4- مبادئ الرقابة:

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:

##### 4-1. مبدأ الاقتصادية:

فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة ، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعة ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال.

##### 4-2. مبدأ التكامل والاتساق:

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا) أن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي.

##### 4-3. مبدأ الوضوح والبساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام مثل الخرائط والرسوم والبيانات الرياضية والإحصائية ولكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها.

##### 4-4. مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت، فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.

##### 4-5. مبدأ النظرة المستقبلية:

يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني مايلي:

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.

- الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.

- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط

- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

#### 4-6. مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة وليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأداءات والأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء، ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية الى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.

#### 4-7. مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع.

#### 4-8. مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين، فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، تتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة مايلي:

- مساندة الإدارة العليا.

- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة.

- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.

- الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

#### 4-9. مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي إليهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، ومن الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين مايلي:

- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- استخدام الرقابة عن النقاط الإستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة .
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتي تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولاً بأول والتصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.
- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون الفشور والسطحيات.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحاً لتصحيح المسارات وليست لتصيد الأخطاء.

#### 4-10. مبدأ المرونة:

يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة الى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلاً كاملاً إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لابد أن يكون مرناً، أي قادر على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

#### 4-11. مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة النشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها، وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات، بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل وأيضاً وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة

#### 4-12. مبدأ الواقعية:

يجب أن تقوم الرقابة على المعلومات واقعية وليست مجرد قولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

#### 4-13. مبدأ الاستثناء:

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسيير بشكل سلس وطبيعي وسهل، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجها نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.

#### 5- مراحل الرقابة للموارد البشرية:

يمكن تحديد خمس مراحل أساسية للرقابة الإدارية:

##### 5-1. أولاً: وضع معايير الأداء:

وهي الأساس الذي يقارن به الأداء الفعلي المطلوب تحقيقه، سواء تمثل في شكل كمي (كمية الإنتاج، الوقت المحدد) أو في شكل وصفي (مستويات الجودة)، إلى جانب معايير أخرى غير ملموسة مثل أسلوب الإشراف، وعند وضع المعايير يجب تحديد المسموح به عن المعدلات لأنه نادراً ما يتطابق الأداء الفعلي مع المعايير.

##### 5-2. ثانياً: الإشراف على سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل النتائج :

يتم في هذه المرحلة الإشراف على سير عمليات التنفيذ وتسجيل النتائج عن طريق الملاحظة الشخصية للرئيس أو من خلال التقارير التي يرفعها المرؤوسين أسبابها والمسؤولية عنها

##### 5-3. ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات إن وجدت أسبابها والمسؤولية عنها:

بعد تسجيل نتائج العمل يتم مقارنتها بالمعايير، وتعتبر عملية المقارنة عملية بسيطة عندما تكون المعايير موضوعية وملموسة ويتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها.

##### 5-4. رابعاً: تصحيح الانحرافات:

يصبح وضع المعايير والإشراف على سير العمل وتسجيل النتائج ومقارنتها بالمعايير وتحديد الانحرافات بدون جدوى دون اتخاذ إجراءات ايجابية لتصحيح الانحرافات بسرعة ومتابعة تنفيذ إجراءات التصحيح لمعرفة مدى النجاح في تصحيح الانحرافات

**5-5. خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:**

تعد الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، لا سيما أن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذي القرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوبة قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية أو الإجراءات العلاجية، التي تتمثل في معالجة الآثار الناشئة عن الانحرافات بعد تنفيذ الخطط ، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع تنفيذ وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها.

**6- أنواع الرقابة:**

إن أفضل أنواع الرقابة هو النوع الذي يكتشف الانحرافات والأخطاء، قبل وقوعها ويجنب بالتالي متخذي القرار المشقة وتكلفة التعامل مع حلول المشاكل بعد حدوثها. وتقسم على أساس جوهر الرقابة إلى ثلاثة أنواع وهي:

**6-1. الرقابة التنظيمية:**

والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

**6-2. الرقابة الاجتماعية:**

تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

**6-3. الرقابة الذاتية:**

تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

**أسئلة التقويم:**

- ✓ عرف الرقابة على الموارد البشرية.
- ✓ ما هي أهمية الرقابة على الموارد البشرية؟
- ✓ أذكر الأهداف الأساسية للرقابة على الموارد البشرية.
- ✓ تحدث عن ثلاث عشر مبدأ للرقابة على الموارد البشرية مع التوضيح باختصار.
- ✓ تحدث عن المراحل الخمسة للرقابة على الموارد البشرية مع التوضيح وباختصار.