

# الجامعة السورية الخاصة

## مقرر علم الإدارة

الفصل السابع : وظائف الإدارة (الرقابة)

الدكتور عصام حيدر

## تعريف الرقابة

عرف هنري فايول الرقابة بأنها:

التحقق والتأكد مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الموجهة وبالاستناد إلى القواعد المقررة. وأما موضوعها فهو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها.

## تعريف الرقابة

الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي والمعايير الأدائية، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً.

# فوائد الرقابة واستخداماتها

- التثبيت من دقة الاتجاه نحو الهدف وصحة المسار إليه
- إرشاد المدير للاستخدام الزمني للموارد بغرض تحقيق الأهداف
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها لغرض معالجتها فوراً
- التأكد من أن العمليات التشغيلية تسير وفق الأصول المقررة
- التثبيت من تطبيق القواعد
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم على كافة المستويات
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية

1

2

3

4

5

6

7

8

## خصائص وظيفة الرقابة

- لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها.
- غير مقصورة على محلة واحدة من مراحل الإدارة.
- تقع في مجال تنشيط وظائف الإدارة الأخرى.
- توجد في جميع المستويات الإدارية

# خطوات عملية الرقابة الإدارية

تحديد المعايير



تقييم الأداء



اتخاذ  
الإجراءات  
التصحيحية

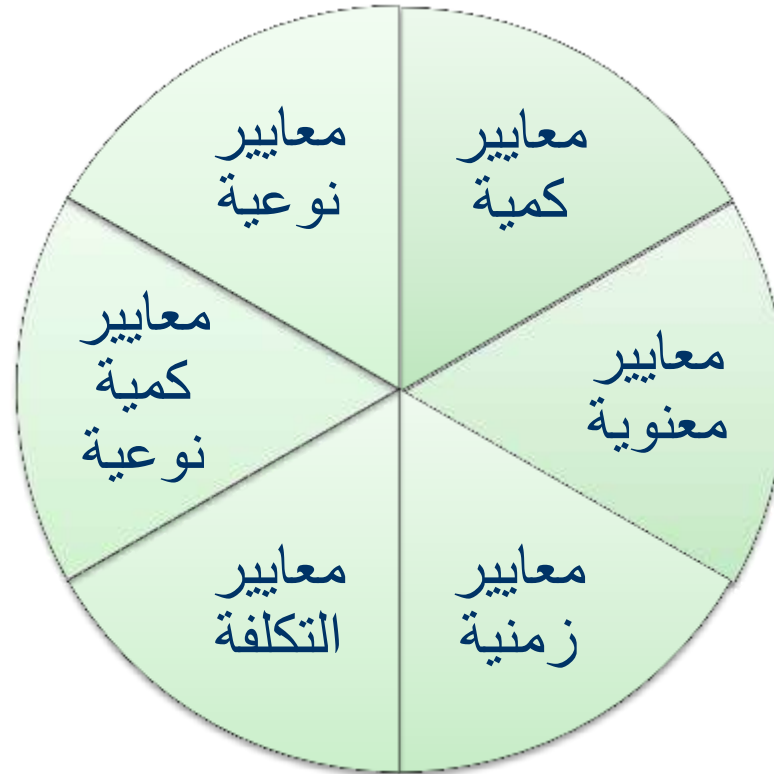


# خطوات عملية الرقابة الإدارية

## 1- تحديد المعايير:

المعايير هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط، وتبين ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذه المعايير وبموجبها يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية وانعكاساتها على تحقيق الأهداف.

## تصنيفات المعايير





## خطوات عملية الرقابة الإدارية

### 2- قياس الأداء:

يتم تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المحددة لمعرفة مقدار الانحراف الإيجابي والسلبي، ودراسة مدى قربته أو بعده عن الحدود المقبولة لمثل هذا الانحراف.

## خطوات عملية الرقابة الإدارية

### 2- قياس الأداء:

توافر الدقة والموضوعية في قياس الأداء ← سلامة تقييم الأداء

كفاءة المقياس المستخدم في معرفة الأداء المنجز فعلياً كمّاً ونوعاً ← نجاح عملية المقارنة

## خطوات عملية الرقابة الإدارية

### 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

أسباب الانحرافات:

- داخلي: يتبع لتصرفات الإدارة ومنهجها داخلياً، ويقع ضمن سلطاتها.

- خارجي: ينتج عن مؤثرات بيئية أو متغيرات خارجية غير خاضعة لسيطرة الإدارة.

# أنماط الإجراءات التصحيحية

إعادة النظر  
في المقاييس

تحسين  
أنماط التنفيذ

إعادة النظر  
بالأهداف

الحفاظ على  
الوضع القائم

# وسائل الرقابة الإدارية:

- 1- التقارير الإدارية
- 2- الإشراف الإداري
- 3- المتابعة
- 4- الشكاوى

# وسائل الرقابة الإدارية

## 1- التقارير الإدارية:

عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح كيفية سير الأداء

توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذه بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلاه، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعية، وكذلك كفاءة المنفذين.

## وسائل الرقابة الإدارية

### 2- الإشراف الإداري:

ملاحظة جهود الأفراد المنفذين في موقع التنفيذ بهدف توجيهها الوجهة السليمة بما يتلاءم والخطط الموضوعة، وذلك عن طريق الإرشادات الشفهية أو الكتابية، والأوامر والتعليمات

يجب عدم المغالاة في استخدام هذه الوسيلة كي لا تنعكس في آثارها السلبية بسبب المضايقات التي ربما تسببها للمرؤوسين نتيجة تقييد حريتهم، وإحساسهم أنهم محاصرون في أداء كل صغيرة وكبيرة في جزئيات عملهم، أو أن هناك ضعفاً في الثقة بقدراتهم وإمكانياتهم.

## وسائل الرقابة الإدارية

### 3- المتابعة:

هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعية



## وسائل الرقابة الإدارية

### 4- الشكاوى:

وهي مجمل التظلمات التي يتقدم بها العاملون إلى رؤسائهم عن مخالفات تقع في مجال عمل المنظمة. أو تلك التي يتقدم بها أصحاب المصالح إلى الإدارة لرفع الضرر الذي لحق بهم.