

المحور الخامس: وظيفة الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة بمثابة الحصن للعملية الإدارية فهي من سيعاين مدى نجاح أو فشل كل المراحل الأولى مجتمعة وأقصد الوظائف الإدارية الثلاثة الأولى، ثم تصويب عمل هذه الأخيرة وإرجاعها إل صوابها. كما تجدر الإشارة في السياق نفسه، أن عملية الرقابة لا تقتصر فقط على عملية اكتشاف الأخطاء وتصويبها بل قد تكون أيضا سابقة للتنفيذ وأيضاً أثناؤه.

لذلك قد نصف لا حقا وظيفة الرقابة بالنظام، لأنها تستعمل على تحديد المعايير وفقا للأهداف والمرجعيات العلمية والدولية ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بغية استخراج الانحرافات والقيام بكل ما هو ضروري لضمان حسن استخدام الموارد وحسن سير عمل تفاعل عاصر هذا النظام (الرقابي).

I. تعريف الرقابة

لقد تعددت التعاريف المقدمة لوظيفة الرقابة واختلفت فيما بينها نسبيا، نذكر أهمها:

-عرفها H. Fayol "التأكد منها إذا كان كل شيء، يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء لقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء"¹.

"قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"².

-كما عرفها أيضا الدكتور محمد ماهر عليش "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه"³.

تعريف جاري ديسلر :

¹-د. جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص 404.

²-TERRY. G & FRANKW.N.S (1985), « les principes du Management », Edition économie, Paris.

³-د. محمد ماهر عليش، " إدارة الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات الكويتية، الطبعة 2، 1998، ص 568.

الرقابة هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف⁴

وقياس أداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية . في هذا التعريف يحاول صاحبة على التركيز على ثلاثة متغيرات وهى وضع هدف معين وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى النتائج المرغوبة

. كما ركز " محمد عثمان إسماعيل حميد " على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة : الرقابة هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعنى أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت⁵.

الرقابة هي إحدى وظائف إدارة المشروع ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له ، فإن كان هناك اختلاف بينها يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء أو تحسينه ومحاولة إيصاله للمستوى المطلوب .

وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها ، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنتظم للبيانات المحسوبة و إعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمشروع ، ثم تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء⁶

وهناك تعاريف أخرى عديدة، مجملها تصب في مصب واحد وتعزز مفهوم الرقابة.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن جمع ما يلي:⁷

– أن الرقابة كوظيفة إدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة تم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.

– أن الرقابة هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية.

– أن الخطط والأهداف هي معايير تستخدمها الرقابة ولا يمكن أن تستغني عنها.

⁴ صالح هاشم صادق ، التخطيط والرقابة ، الجامعة المفتوحة للنشر ، طرابلس ، 1998 ، ص 93

⁵ زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير ، مدخل الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق للنشر ، عمان ، 2005 ، ص173

⁶ خير الدين ، موسى أحمد ، إدارة المشاريع المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012 ، ص 255

⁷ -د. علي عباس، "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الشارقة، 2008، ص 25.

- أن الرقابة وظيفة ضرورية لكل المستويات الإدارية ومن خلال هذا كله نقول أن عملية الرقابة هي الوقوف على التنفيذ ومقارنته بالمعايير المحددة بغية الكشف عن الانحرافات والبحث في أسبابها واتخاذ ما يكفي من إجراءات لتصحيحها.

II. أهمية الرقابة

إن المؤسسات الحديثة في مجملها ملزمة وبصفة دائمة على الوقوف على عملية تقييم أدائها والتأكد بذلك من حسن سير أعمالها بالنظر إلى أهدافها المسطرة.

إن مفهوم الرقابة يتضمن فكرة الحراسة، التي تكون مبررة بطرح انشغال المحافظة وحماية ذمة المؤسسة وأصولها وأدائها مع رصد الأخطاء وكشفها، هذه الحراسة قد تكون مفروضة من المحيط كاحترام المؤسسة للالتزامات القانونية والتنظيمية، كما قد تكون نابعة عن محيطها التنافسي القريب، كأن تلتزم المؤسسة بتبني نماذج معينة للإدارة والتسيير حتى لا نحصر مفهوم الرقابة في بعدها القمعي، نقول أن الرقابة هي ممارسة إجراءات لضبط سير العمل في المؤسسات وهي تسمح:

- تثبيت شروط التنفيذ ومعايير العمل واحترام الإجراءات المطبقة.

- الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف الناتجة عن تفادي الأخطاء.

- ضمان السير الحسن والتنسيق بين الوظائف.

- دعم وتقوية الوظائف الإدارية الأخرى.

- إدارة المواقف الصعبة ومعالجة أسباب الفشل.

- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تقديم تصحيحات.

- أداة مهمة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة.

III. مبادئ الرقابة

من أشهر المبادئ التي تحكم الرقابة:

- مبدأ المساهمة في التوجه نحو أهداف المنظمة: فالغاية من العمل الرقابي هو تشديد خطى الوظائف الأخرى والتي

تسعى كلها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

- مبدأ تحديد معايير الأداء: إن لكل أداء مستوى ومعيار لقياس على أساس.

- مبدأ ملائمة الرقابة: أي ملائمة الأدوات الرقابية مع متطلبات مستخدميها بشكل دقيق وواف دون الخوض في

متطلبات أخرى خارجة عن إطار متطلبات المستخدمين لها.

- مبدأ الاقتصادي: يجب أن يكون العائد من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون وجوده مبررا.
- مبدأ التركيز على النقاط الإستراتيجية: أو ما يوف بالرقابة على المستويات الإستراتيجية.
- مبدأ شمولية الرقابة: ضرورة أن تلمس كل الأنشطة والمراحل والنتائج الملموس منها وغير الملموس والأساسي منها والثانوي.
- مبدأ نجاعة الرقابة: كلما كان نظام الرقابة سريعا في كشف الانحرافات والتبليغ عنها وتحديد مسبباتها كلما زادت فعالية الرقابة الاقتصادية.
- مبدأ النظرة المستقبلية: نجاح النظام الرقابي مرهون بعدم تكرار أخطاء الماضي في المستقبل من جهة واشتياق الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها في المستقبل من جهة ثانية.

IV. خصائص الرقابة الجيدة:

- هناك جملة من الشروط الواجب استيفائها وتوافرها في نظام الرقابة حتى يستطيع هذا الأخير من تحقيق أهدافه:
- أن يكون ملائما مع طبيعة نشاط المؤسسة وحجمه.
- أن يكون فعالا، أي قدرته على كشف الانحرافات وتصحيحها بسرعة.
- أن يكون ذو نجاعة، أي يكون مردود النظام الرقابي أكبر من التكاليف المحققة لإنجازه.
- أن تكون واضحة لجميع الأطراف الفاعلة.
- أن يكون مرنا وقابلا للتعديل والإثراء.

V. مكونات وعناصر النظام الرقابي

إن نظام الرقابة كباقي الأنظمة، فهو يشترك معهم جميعا في أنه يتكون من عناصر تكون في تفاعل مستمر، حيث سنحاول تناول أهمها:

1- هدف الرقابة:

إن أهداف المؤسسة المنصوص عليها في الخطة كأدوات لتقييم الأداء مقارنة مع ما هو متوقع ومخطط له، إن الأهداف بدورها يجب أن تستوفي جملة من الشروط حتى تصبح مناسبة وهي ما يعرف بـ S.M.A.R.T كأن تكون خاصة بنشاط معين، قابلة للقياس، تحترم مراحل معينة لإنجازها، واقعية ومحددة من حيث الزمن.

2- المعيار:⁸ هو كل ما هو مطلوب القيام به وإنجازه من أفراد المنظمة في وقت محدد وبتكلفة معينة، وهو يأخذ شكل

كمي أو نوعي أو كلاهما معا.

فبمجرد أنه يحدد المطلوب إنجازه بدقة وموضوعية عالية، فإن ذلك يسمح بكشف انحرافات الإنجاز عن هذا المعيار

حيث يقارن دائما المعيار بما تم تحقيقه على أرض الميدان على غرار الأهداف فالمعيار أيضا يحترم جملة من الشروط يجب توفرها لكي يصبح ملائما للمقارنة:

- المعيار هو أداة ممنهجة وتتم بطريقة محددة لتقييم الإنجاز الفعلي واستخراج الانحرافات.

- أن يكون قابلا للتطبيق وتعميم الاستعمال في الحالات المماثلة فهو ثابت في قيمة ولا يقبل الازدواجية.

- المعيار يرصد كل أنواع الانحرافات السلبية منها والايجابية.

3- اختيار نوع الرقابة المناسب

هناك عدة أنواع من الرقابة يمكن للمؤسسة أن تختار نوعا منها أو عدة أنواع مجتمعة، وسنتناول في محورنا هذا بالتفصيل

أهم أنواع الرقابة ومعايير تصنيفاتها.

4- اختيار الأدوات الرقابية

هناك عدة أنواع من الأدوات الرقابية التي تسمح للمؤسسة بتقييم أدائها فمن أشهر الأدوات الموازنات التقديرية ولوحات

القيادة وخرائط الإنتاج والتدقيق والمراجعة.

5- نظام المعلومات

إن نظم المعلومات الحديثة جد فعالة في نقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج والتقارير واتخاذ الإجراءات اللازمة،

إضافة إلى هذا كله فهذه الأنظمة تسمح للمراقب ومراجع الحسابات بالاتصال مع رؤسائه ومع مسؤوليه في وقت وجيز وبكل دقة

وأمان، إضافة إلى هذا كله فهي توفر جميع قواعد البيانات والمعلومات والطرق التي يحتاج إليها أصحاب الرقابة لكشف الأخطاء

وتصحيحها وتقديم تحاليل وشروح عنها.

VI. خطوات العمل الرقابي

تقوم عملية الرقابة على أربعة مراحل أساسية:

⁸-د. علي عباس، مرجع سابق، 2008، ص 32.

1- تحديد المعايير الرقابية: عادة ما تكون الأهداف العامة للمؤسسة أو التقييد بها، ولكن في كثير من الأحيان نجد أن أهداف المؤسسة تختلف عن المعايير والمقاييس المتعارف عليها وهذا يحصل عادة للمؤسسات حديثة النشأة أو تلك التي تعاني من مشاكل هامة في عملية الإدارة والتسيير.

نقول بذلك أن الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، فعادة ما يتم تحديد تلك المعايير بما يتماشى ويخدم الأهداف.⁹

ونظرا لأهمية المعيار في ضمان السير الحسن للمسار الرقابي كان لزاما أن يتحلى هذا المفهوم بجملة من الصفات والخبرات كأن يكون واضحا وسهل فهمه، كما يجب أن يكون معبرا عنه بوحدة قياسية معروفة للمستخدمين، هذا لا يمنع وجود معايير نوعية، هذه الأخيرة تستخدم عادة عند عدم قدرة المعايير الكمية من قياس الظواهر.

2- قياس الأداء الفعلي:

هذه المرحلة تهتم بقياس مستوى ونسبة الأداء المنجز والمحقق فجوه العملية مرهون بتوفر جميع المعلومات المتعلقة بالإنجاز على أرض الميدان، من حيث التوقيت والشكل المقدم لهذه المعلومات، إن عملية المعاينة وتحسيس مسئولو الفرق والمشاريع أمران مهمان جدا في عملية قياس الأداء الفعلي، لأن مخرجات هذه العملية تقتضي السلامة والدقة وأن تعكس الصورة الحقيقية للأداء.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية

إن عملية مواجهة الفعلي مع المخطط له يعتبر أسلم طرق مراقبة السير في المؤسسات الحديثة فهذه العملية قد تكشف مطابقة الأداء الفعلي والمعايير المعتمدة سلفا، كما يمكن أن تثبت اختلاف وتباين بين هاذين المتغيرين سلبا أو إيجابا (استخرج وكشف الانحرافات).

إن نجاح هذا المسعى يستوجب إشراك كل من أصحاب المعايير (الواضعين لها) وأصحاب التنفيذ وقياس الأداء (رجال الميدان ومصدر معلومات الأداء الفعلي)، هذا يسهل عملية المقارنة ويسمح بدقة أعلي في التشخيص.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ

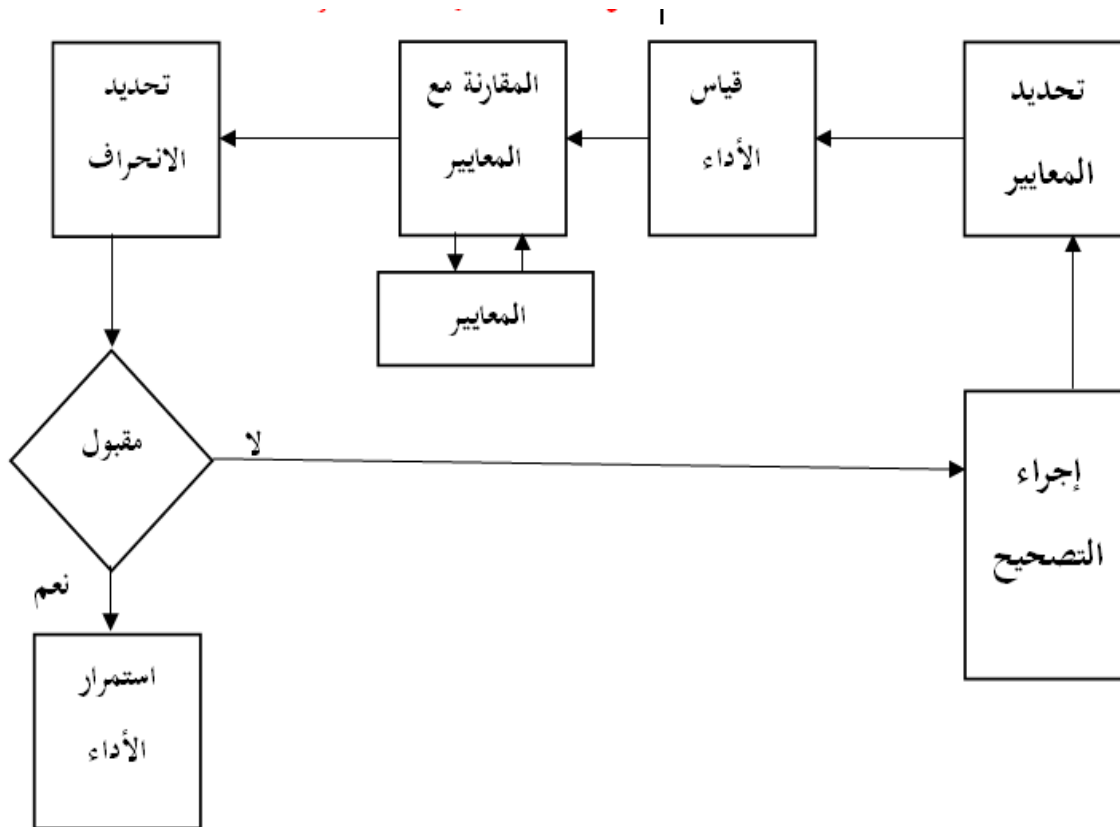
⁹-د. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 376.

تعتبر هذه المرحلة بمثابة ثمرة جهود كل المراحل السابقة، فهي التي تترجم مدى نجاح المسار الرقابي من فشله، فالعمل التصحيحي لا يجد مبررا إلا إذا وجدت انحرافات ثابتة للأداء الفعلي عن المعايير المحددة سلفا وفي الاتجاه السالب.

تعتبر معرفة أسباب الانحرافات من أهم العناصر الواجب الاطلاع عليها وكشفها كي يكون إجراء التصحيح سديدا لأنه قد تتشابه انحرافات معينة لكن أسبابها تختلف.

إن عملية التصحيح تتطلب إعادة النظر في منظومة وآليات عمل المنظمة ابتداء من مدخلات فالعمليات والمخرجات، من الأعلى ومن الأسفل، فقد يتطلب الأمر إجراء تعديلات في الإجراءات والطرق والوسائل المستخدمة في أداء المهام، كما قد يتطلب أيضا مراجعة الخطط نفسها أو حتى المعايير.

شكل 15 - مخطط خطوات عملية الرقابة



المصدر: د. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 378.

تعتبر الرقابة الوظيفية الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال ستة تحديات وهي¹⁰:

1. التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة

ويعتمد تحقيق هذا الهدف أساساً على عملية التخطيط حيث أنه بدون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة وعلى ذلك يمكن القول أن أول خطوات الرقابة هي التخطيط. كذلك يلزم للوصول إلى هذا الهدف الحصول على معلومات دقيقة تعكس سير التنفيذ في الوضع الحالي.

2. الكشف عن الانحرافات عن الخطة

وهو أول خطوات التغذية العكسية من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل مسار التخطيط إذا لزم الأمر، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية والتي سنتعرض لها بالتفصيل فيما بعد.

3. تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات

وهو أحد الأهداف الأساسية للرقابة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات في الخطة.

4. تحديد الحلول والانحرافات

إذا اتضح أن هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة، بمشاركة كل من التخطيط والرقابة، حيث يستخدم المدخل التشخيصي لوضع الحلول للمشاكل وليس للأعراض، وحيث أن الحلول المقترحة ستطبق في المستقبل فيصبح من الضروري توقع ما ستكون عليه هذه الانحرافات وذلك من خلال دراسة مدى استمرارية الظروف والأسباب التي أدت للانحرافات لمنع تكرارها في المستقبل، وعادة ما تكون هذه الحلول في صورة تعديل للخطة الحالية أو أن تكون جزء من الخطة المستقبلية.

5. تحديد القصور والمعوقات في الخطة

¹⁰ Kathryn. Batrol and David martin "Management" McGRAW-Hill, INC. 1991 , P 595.

قد يحدث في بعض الأحيان أن يكون سبب الانحرافات قصور في الخطة الموضوعة أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة حيث تلعب الرقابة دوراً أساسياً في تحديدها.

6. قياس أثر التعديل في الخطة

عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلافى أوجه القصور وذلك إما بتحديث أو مراجعة الخطة الحالية، أو تعديل الخطة القادمة. تقوم الرقابة من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعديلات وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطط .

مما سبق يتضح أن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل الظروف المتغيرة يتوقف على قدرتها على التكيف مع هذه الظروف. وتتم عملية التكيف مع المواقف المستجدة من خلال التفاعل بين التخطيط والرقابة باستخدام أسلوب المحاولة والخطأ الذي ينطوي على اختيار حلاً لهذه المواقف والتعرف على النتائج، فإذا كانت غير مرضية تكرر العملية حتى نصل إلى حل أو مجموعة حلول مقبولة وبالتالي تصبح من الخبرات المكتسبة للمنظمة التي يمكن استخدامها في حاله تكرار مثل هذه المواقف مستقبلاً ..

VIII. أنواع الرقابة:

تصنف الرقابة بالنظر إلى جملة من المعايير أهمها:

معيار النشاط، معيار المستوى الإداري، معيار الزمن، معيار المصدر، معيار التنظيم.

1- معيار النشاط: نميز في هذا المعيار نوعين من الرقابة: الرقابة على الميزانية (المالية) ومراقبة التسيير، فالأولى تهدف إلى

ضمان صحة ودية المعاملات المالية والوثائق المستخدمة وفقاً للمعايير المتخصصة، أما الثانية فهدفها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.

أ- الرقابة على الميزانية (المالية): في إطار تخطيط النشاط تعد المؤسسة ميزانيات تقديرية على المدى القصير والمتوسط،

يتحدد من خلالها إطار العمل والرسائل المالية اللازمة لبلوغ الأهداف، فمن هذا المنطلق تصبح الميزانية التقديرية مرجعاً أو معياراً للرقابة المرحلية لما يتم تحقيقه أو تجسيده على أرض الواقع.

ب-مراقبة التسيير: يعرفه Cohen (1994) "يلم بمجموع الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بضمان تنفيذ أمثل وفي ظروف فعالة لمختلف الوسائل المتاحة".¹¹

مراقبة التسيير هو مورد للمعلومات حول آداءات المؤسسة تتحصل عليها العناصر الفاعلة لتستطيع توجيه خياراتها عقلا فيكون بذلك أداة تحكم لدى المنظمات إذ يقوم بجمع البيانات والمعلومات في أداة تسمى لوحة القيادة، تكون وظيفية يتم تلخيصها بواسطة مؤشرات تجميعية، فبواسطة هذه العملية نستطيع مقارنة النتائج الملاحظة على الفترة مع الأهداف المسطرة.

2-مقياس المستويات الإدارية

نميز في هذا السياق بين مستويين اثنين للرقابة، فإذا كانت الرقابة في المستويات الإستراتيجية العليا، في المؤسسة تعرف بالرقابة الإستراتيجية لتكون الرقابة في المستويات الأخرى برقابة العمليات (الوظيفية).

أ-الرقابة في المستويات الإستراتيجية: هذا النوع من الرقابة يغطي المؤسسة في مجملها باعتبارها كتلة واحدة فهي متخصصة برقابة أداء المنظمة كلها، ما يعرف بالأداء المؤسسي، فهي تركز على التأكد من مدى انسجام الأداء الشامل والعام مع الخيارات الإستراتيجية.

ب-الرقابة في المستويات العملياتية (الوظيفية): متخصص في رقابة أداء النشاطات الوظيفية ومختلف العمليات التفصيلية في المؤسسة كالرقابة على عملية الإنتاج (جميع مراحلها من المنبع إلى المصب ومن المدخلات تم العمليات إلى المخرجات)، أيضا الرقابة على أداء المورد البشري في المؤسسة والرقابة على وظيفة التسويق ... الخ.

3-مقياس الزمن:

نميز في هذا المقياس ثلاثة أنواع من الرقابة:

أ-الرقابة القبلية: هذا النوع من الرقابة يكون سابقا لأداء النشاط، أي يكون قبل تنفيذ الأعمال بغية تفادي حصول الخطأ واستباق الانحراف، فأساسها اتخاذ خطوات وإجراءات قبل حصول أي شيء، هذه الرقابة تأخذ الشكل الوقائي كأن نراقب الخطط المسطرة والبرامج والسياسات مثلا.

¹¹ Cohen. H, (1994) « Dictionnaire de gestion », Edition la Découverte, p 86, Paris.

ب- الرقابة الآنية أو أثناء التنفيذ: هي الرقابة اللازمة لتنفيذ العمل من خلال الوقوف على الأخطاء حين ارتكابها وتصحيحها مباشرة، وخير مثال في هذا السياق نراه في برامج (إعلام آلي) لمراقبة جودة الإنتاج بحيث إذا ما أسفر الحال عن انحراف فيها ليتسنى معالجة الأمر في حينه لضمان المستوى المطلوب من الجودة حيث تتم هذه العملية وفق آلية الإنذار.

ج- الرقابة اللاحقة (البعدية): هي لاحقة لأداء النشاط والعمل وهي أكثر أنواع الرقابة تداولاً لدى الجميع، تقوم الرقابة البعدية على المقارنة بين ما كان مخططاً له أو الخطط والأهداف كمعايير وبين ما تم تنفيذه فعلاً، ثم تقوم باستخراج الانحرافات والكشف عنها مع القيام بتشخيصها لمعرفة الأسباب ثم تصحيح هذه الانحرافات.

4- معيار المصدر:

نقصد بالمصدر الجهة المختصة القائمة على عملية الرقابة، فتميز بذلك بين نوعين من الرقابة:

أ- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم من داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات، فالقائمون على عملية الرقابة هم ينتمون إلى أحد وحدات المؤسسة أو قد تختار الإدارة لجنة متعددة التخصصات من جميع أقسام المؤسسة للقيام بهذا العمل.

ب- رقابة خارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة كأن يراقب المراقب المالي مثلاً نفقات الإدارات العمومية التابعة للوظيفة العمومية أو قد تراقب المفتشية العامة للمالية عمليات المؤسسات المنتمية للقطاع الاقتصادي العمومي، أو قد يراقب محافظ الحسابات عملية مسك الدفاتر المحاسبية ومختلف العمليات المالية.

5- معيار التنظيم: تصنف الرقابة وفقاً لمعيار تنظيمها إلى ثلاثة أنواع:

أ- رقابة مفاجئة: يتم هذا النوع من الرقابة بغتة ودون سابق علم أو إنذار وهذا من أجل ضبط سير العمل في حالته الطبيعية أي دون ترتيبات مسبقة من المسؤولين.

ب- رقابة دورية: يتم القيام بها كل فترة زمنية محددة، ومن حين إلى آخر حسب جدول زمني منتظم، كأن تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، هذا يتوقف على طبيعة النشاط محل الرقابة.

ج- رقابة مستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف المباشر وبشكل مستمر دون انقطاع للتحقق من أن الأداء والتنفيذ يتم على النحو المحدد.