

المحاضرة الثانية: وظائف التسيير

وظيفة الرقابة

أولاً: تعريف الرقابة: هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات. إن وظيفة الرقابة تشمل مجموعة من الأعمال والمهام يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- متابعة وتقييم الأداء على ضوء معايير محددة مسبقاً؛
 - التنبؤ بما قد يحدث من انحرافات أو مشكلات تعيق الوصول إلى الأهداف المسطرة؛
 - رصد وتصحيح ما قد يظهر من انحرافات في الأداء؛
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط الأداء أو لإعادته، من حيث الجودة، الكمية والتوقيت والتكلفة.
- ثانياً: عوامل ومعايير الرقابة: يمكن مراقبة أي نشاط من ناحية العوامل التالية: الكم، الكيف، الزمن والتكلفة.
1. عامل الكم: تقارن الكميات المتحققة من: إنتاج مبيعات استهلاك المواد الأولية مع الكميات المحددة مسبقاً والتي كان يجب تحقيقها.
 2. عامل الكيف: تحدد مسبقاً معايير النوعية والجودة الخاصة بكل سلعة مادة أولية أو منتج ثم تقارن النوعية أو الجودة الفعلية مع تلك المحددة مسبقاً.
 3. عامل الزمن: يوضح جدول زمني لتحقيق أهداف معينة في مواعيد محددة وفي حالة انحراف الزمن الفعلي عن الزمن المخطط ينبغي القيام بالعمل التصحيحي.
 4. عامل التكلفة: تحدد خطة المؤسسة تكلفة لكل نشاط أو عملية ومن بين أهداف الرقابة عدم تجاوز مستوى التكاليف المحددة مسبقاً. ونشاطات الرقابة كذلك لها تكلفة يجب التحكم فيها حتى لا تتجاوز مستوى معين ولا تنعكس على تكلفة المنتج اذ لا ينبغي أن تؤدي الرقابة إلى زيادة التكاليف عما هو مقدر والاصارت الرقابة في حد ذاتها انحراف عن الخطة.
- ثالثاً: أهمية الرقابة الإدارية: تسعى عملية الرقابة في المؤسسة لتحقيق عدة نقاط نذكرها فيما يلي:

- توقع الانحرافات أو نواحي القصور قبل حدوثها أو فور وقوعها.
- التأكد من الالتزام بمعايير الجودة؛
- التأكد من الالتزام بمعايير التكلفة؛
- التأكد من الالتزام بجدول أو جداول الإنتاج ، بحيث يتم إنتاج القدر الكافي المخطط في الفترة الزمنية المحددة؛
- التأكد من الالتزام بالسياسات والقواعد والإجراءات المقررة، وبشكل عام التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه ؛
- التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات؛
- الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ؛
- الوقوف على مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة.

رابعاً: أنواع الرقابة: هناك عدة أنواع من الرقابة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1. الرقابة وفقاً لتوقيت اجرائها:
 - أ. الرقابة القبليّة: تتم قبل التنفيذ ومهمتها منع حدوث الأخطاء أو الانحرافات (رقابة الآلات واليد العاملة قبل الإنتاج)
 - ب. الرقابة البعدية فتتم بعد التنفيذ كله أو بعد كل مرحلة من مراحلها، وذلك من خلال مقارنة الأعمال بالمعايير المخططة ثم تقييم الانحراف ومنع تكراره، رقابة الجودة)
 - ج. الرقابة المصاحبة للتنفيذ وتكون أثناء تنفيذ مختلف المخططات والبرامج التي سطرتها المؤسسة

2. الرقابة وفقا لمصدرها:

أ. الرقابة الداخلية: وهي التي تمارسها المؤسسة بنفسها على النشاطات والعمليات التي تقوم بها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري وحتى المستويات الدنيا والرقابة على أعمال مرؤوسيه بهدف توجيهه وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة

ب. الرقابة الخارجية: تمارس خاصة في الأجهزة الحكومية للتأكد من مدى مطابقة الأعمال للمعايير الموضوعه، ويكون ذلك من خلال تدخل خارجي لمراقبة أعمال المؤسسة ومدى تمام انجازها مراقبة مصلحة الضرائب مفتشية العمل مديرية المنافسة وقمع الغش جمعيات حماية المستهلكين منظمات حماية البيئة.

3. الرقابة وفقا لمجالاتها:

يجب أن تلمس الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أي مراقبة مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة (وظيفة التسويق، الانتاج، المالية، التموين، الامداد، الموارد البشرية).

4. الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية: الوقائية وتكون على اساس اللوائح القواعد والاجراءات وبرامج التدريب التي تصنع وتوجه سلوك

العاملين وتلزمهم على اتباعها أما الرقابة العلاجية فهدها اعادة الاداء او الانحراف الى الطريق الصحيح حسب الاهداف المسطرة.

خامسا: خطوات ومراحل الرقابة: وتتمثل في الآتي:

1. تحديد معايير الاداء؛

2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعه؛

3. اكتشاف الانحرافات وتصحيحها مع تدعيم الايجابيات؛

4. التغذية العكسية.

..... اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.....

أولاً: مفهوم القرار: هو الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين (حل مشكلة أو أزمة أو ادارة عمل معين) فالقرار بهذا المعنى ينصرف إلى معنى البت النهائي في قضية من القضايا المطروحة على المسؤول الاداري اذا فالقرار هو ما انتهى اليه الامر.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار: يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من حل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.

وعليه فاتخاذ القرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل وهو بهذا المعنى يمثل احدى مراحل عملية صناعة القرار، لأن معنى صنع القرار هو أشمل وأعم، فصنع القرار يعبر عن الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج وتصميم السياسات ورسم الخطة والبرامج وعليه فان صناعة القرار تنسب الى التنظيم او المؤسسة ككل والافراد بمختلف اسلاكهم يؤثرون فيه ويتأثرون به لذا فان صناعة القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة وتشخيص المشكلة مروراً بجمع المعلومات ثم اتخاذ القرار ثم تنفيذه.

ثالثاً: مراحل صناعة القرار: وتتمثل فيما يأتي:

1. تشخيص المشكلة: التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها وأعراضها وأثارها، فانخفاض المبيعات لا يعني بالضرورة ضعف الاشهار أو

تقاعس وكسل مدير المبيعات بل قد يعود لظهور منافس جديد في السوق ومنه على صانع القرار تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، مدى أهمية المشكلة، عدم الخلط بين الاسباب والاعراض والوقت المناسب للتصدي لها واتخاذ القرار المناسب لذلك.

2. جمع المعلومات وتحليلها: بعد أن يتم التعرف على المشكلة و التأكد من تحديدها تأتي مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وهذه المعلومات

يجب أن تكون دقيقة، وغالبا ما تكون كمية، أي تكون نتيجة بحث وإحصاء، ففي حالة انخفاض المبيعات السابقة، يتم البحث عن تاريخ

بدء الانخفاض، وكيفية بدايته، ومدى نسبة الانخفاض، وتوزعها على المناطق، وتوزعها على مسؤولي المبيعات، ثم الخط البياني الناتج من

ذلك، هل هو في تدني أم في ارتفاع... إلخ، وتجمع هذه المعلومات كاملة، ويجب أن تكون وافية. ثم تأتي مرحلة التحليل والدراسة لهذه

البيانات من خلال مقارنتها بالأوضاع السابقة ومقارنتها بالأهداف المرسومة.

3. تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة: يتم هنا تحديد كافة الحلول الممكنة ثم يتم البحث في هذه الحلول فلكل منها إيجابيات وسلبيات واختيار الأفضل منها والانسب في الحالة السابقة من اخفاض المبيعات قد تطرح الحلول التالية:

- القيام بحملة اعلانية ضخمة، واعادة تشكيل المنتج؛
- اخضاع مسؤولي المبيعات لدورات جديدة؛
- تخفيض الأسعار؛
- افتتاح فروع جديدة.

وغيرها من البدائل الممكنة، ولا شك أنه لكل منها إيجابيات وسلبيات، فالحملة مكلفة، والدورات قد لا تضيف جديداً، وتخفيض الاسعار في ظل قلة المبيعات قد يقود للإفلاس، وافتتاح فروع جديدة قد لا يفيد حيث تعاني القديمة أصلاً من مشاكل. وبين هذا وذاك يجب اختيار بديل مناسب.

4. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: حيث يجب اختيار الحل الأمثل من البدائل الممكنة، من أجل تنفيذه، ويجب أن يتمتع هذا البديل بأكثر الإيجابيات الممكنة وبأقل السلبيات مقارنة بالبدائل الأخرى. ففي الحالة السابقة يمكن أن يكون أفضل بديل أو حل هو إعادة تقديم المنتج للمستهلك مع القيام بحملة اعلانية تسويقية كبيرة له، وبالرغم من ارتفاع تكلفة هذا الحل و طول الوقت الذي سيتطلبه، إلا أنه يبدو الأنسب من بين الخيارات الأخرى. وبعد الاستقرار على الخيار المناسب والتأكد منه يتم الانتقال للمرحلة الموالية.

5. مرحلة تنفيذ البديل أو القرار ومتابعته: بعد المراحل السابقة التي انتهت إلى اتخاذ القرار، تأتي هذه المرحلة وهي مرحلة تنفيذ القرار على ارض الواقع لحل المشكلة، حيث يتم بداية الاعلان عن الوصول للقرار، بحيث تصل المعلومة لكل من له علاقة بالتنفيذ، إلا في الحالات التي تتطلب الكتمان والسرية، وبعد الاعلان يتم الانتقال للتنفيذ وفق الخطوات التي تمت دراستها في حيثيات القرار في المراحل السابقة، وتتم المتابعة وفق الاساليب الرقابية المناسبة المطبقة في المؤسسة.

رابعا: أهم أنواع القرارات في المؤسسة: هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها، وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

أ- حسب معيار درجة الأهمية والعموم والشمول: وفي إطار هذا المعيار نجد:

- القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تمس رسالة المؤسسة، وكيانها وغاياتها، وسيادتها.

- القرارات الإدارية: وهي القرارات التكتيكية، العملية والمتعلقة بالعمل اليومي للمؤسسة.

ب. معيار طبيعة القرارات: وفي إطار هذا المعيار نجد نوعين من القرارات وهي:

- القرارات النظامية: وهي القرارات التي يتخذها المدير في إطار دوره الرسمي كمسؤول، أو رئيس مؤسسة، ويكون ذلك في إطار قواعد وقوانين معروفة ومعلن عنها، وهذه القرارات يمكن التفويض لها للمستويات السفلى من التنظيم.

- القرارات الشخصية: وهي القرارات التي يتخذها المدير حسب تقديره الشخصي للموضوع، وهي متعلقة بشخصية المدير وقدراته ومهاراته، وهي قرارات لا يمكن التفويض لها.

ج- معيار موضوع القرارات: فقد تكون قرارات اقتصادية متعلقة بأرباح المؤسسة الاقتصادية، أو تحقيق هدف اقتصادي آخر. وقد تكون قرارات اجتماعية، وذلك لأن المؤسسة تسعى في بعض الأحيان إلى تحقيق أهداف اجتماعية كتوفير السكنات للعمال، أو تنظيم عطل ورحلات للعمال.... الخ، وقد تكون قرارات ثقافية، وهي بشأن تكوين العمال والرفع من مستواهم... الخ

د- معيار درجة التأكد أو درجة المخاطرة: ترتكز بعض القرارات على معلومات وبيانات متاحة ودقيقة وكاملة، وبالتالي فإن نتائجها مضمونة وأكيدة، أما البعض الآخر فتكون في إطار من المخاطرة، وهناك إمكانية الحصول على النتائج المرجوة أو لا.

هـ- معيار التكرار: يمكن تقسيم القرارات من خلال مبدأ التكرار، وذلك من أجل إمكانية جدولتها أم لا، ونجد القرارات المجدولة وهي تلك القرارات التي تعالج مشكلات روتينية متكررة، وطريقة حلها معروفة وسهلة، أما النوع الآخر من القرارات فهي القرارات غير المجدولة، وهي القرارات المتعلقة بمشكلات حيوية تحتاج إلى دراسة جديدة من طرف جميع الأطراف في المؤسسة.

خامسا: عناصر عملية اتخاذ القرار: تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية تمثل فيما يلي:

أ- متخذ القرار: يتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله لاتخاذ القرار، كما يجب أن تكون له شخصية ذات مهارات وكفاءات تؤهله للإبداع في اتخاذ بعض القرارات الصعبة في حياة المنظمة.

ب - موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب الدراسة، ومعرفة طبيعتها ودرجة تعقيدها، ودرجة التأكد أو المخاطرة في هذا القرار.

ت - الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف معين، وبالتالي فالقرار الصائب يتعلق بالدافع الذي وراء هذا القرار، ودرجة دافعية متخذ القرار.

ث - البيانات والمعلومات: كل عملية اتخاذ قرار تسبقها عملية جمع وتحليل معلومات وبيانات كافية عن المشكلة موضوع القرار، وتعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، نقطة حاسمة في نجاح عملية اتخاذ القرار.

ج - التنبؤ: يعتبر التنبؤ ركنا أساسيا من أركان عملية اتخاذ القرار، لأن كل قرار له آثار مستقبلية سواء كانت إيجابية أو سلبية يجب التنبؤ بها قبل حدوثها.

ح - البدائل: كلما توفرت بدائل كثيرة ومتنوعة لحل المشكلة، كلما كانت عملية اتخاذ القرار أصعب، ولهذا فإن القرار الجيد هو الذي يختار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة.

خ - المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: إن بيئة المؤسسة الاقتصادية، سواء الداخلية أو الخارجية تعتبر من العوامل الضرورية الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار معين، وذلك من أجل معرفة امكانية تطبيق هذا القرار، وتحت أي قيود.

سادسا: صعوبات عملية اتخاذ القرار: تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات منها:

- صعوبة إدراك المشكلة؛
 - عدم القدرة على تحديد الأهداف؛
 - عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل؛
 - عدم دقة المعلومات وصحتها؛
 - عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.
- سابعا: عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار: هناك مجموعة من العوامل تجعل عملية اتخاذ القرار سهلة وناجحة ورشيده أيضا وهي:
- ضرورة استخدام التحليل المنطقي، في اتخاذ القرار، تمكّن من أخذ العوامل الملموسة، وأيضا العوامل العاطفية؛
 - أن تكون نتيجة القرار واضحة وتساهم في تحقيق الهدف منه؛
 - جذب ثقة الأفراد والجماعات، من طرف متخذ القرار؛
 - الإبداع والتفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار؛
 - ضرورة تحويل الأفكار إلى عمل ملموس وفعلي؛
 - الالتزام بالوقت، وعدم تأجيل القرارات العملية؛
 - اتخاذ القرارات والالتزام به، وعدم التهرب منه؛
 - وضع نظام لمتابعة كل قرار.