

## 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 فهدفها 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.