

محاضرة: وظيفة الرقابة

أولاً- تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها: " التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها"

وعرفت كذلك على أنها: " الوظيفة التسييرية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما تم إنجازه من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له مسبقا واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر وفي الوقت المناسب"

ثانيا - خصائص الرقابة: يمكن تلخيصها فيمايلي:

- الرقابة عمل يقوم على أساس ثلاثة أركان هي إشراف ومتابعة مستمرين من قبل المسير، ثم قياس الإنجاز الفعلي لما خطط ورسم له، ثم تقييم هذا الإنجاز، لتحديد الانحرافات بنوعها الإيجابية والسلبية؛

- لا يمكن أن تتم الرقابة بغياب المعايير التي تو ضح ما هو المطلوب إنجازه وتحقيقه؛

- الرقابة لا تقتصر على رصد وتحديد الانحرافات فقط، إذ لا يمكن اعتبارها رقابة بمعنى الكلمة، فالرقابة الفعالة هي التي تحدد الانحرافات وتحللها وتدرس أسبابها وتقدم العلاج لها؛

- الرقابة والتخطيط يتصفان بعلاقة توأمة، فالتخطيط يمد الرقابة بالمعايير والرقابة تمدّه بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة؛

- الرقابة نشاط قبلي، أي قبل تنفيذ الخطة، حيث تقوم على تزويد المنفذين بالمعلومات والمعايير المطلوب التقيد بها والتي على أساسها ستتم مساءلتهم بعد التنفيذ

-الرقابة عملية مرحلية لا تتم مرة واحدة في نهاية تنفيذ العمل، بل تعمل على متابعة وتقييم تنفيذه باستمرار وأولا بأول-

-الرقابة نشاط بعدي، وهذا يعني أن العمل الرقابي يسعى إلى تقييم الإنجاز الفعلي للعمل بعد الانتهاء من تنفيذه؛

-الرقابة هي الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية التسييرية، حيث بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، نجد أن المسيرين بحاجة لعملية الرقابة ليتأكدوا من أن الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه.

ثالثاً-أهمية الرقابة: يمكن تلخيص أهمية الرقابة فيمايلي

أ-الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الاهداف:

ب-الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:.

ج-الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

د-الرقابة تحقق العدالة:

ه-الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

و-الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات

رابعاً-أهداف الرقابة: يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة المؤسسة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة، إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية يمكن وضعها فيما يلي:

- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع؛

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قبل حدوثها اتخاذ الإجراءات اللازمة.

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.

- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط

- تحليل مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ

خامساً- خطوات ومراحل الرقابة:

أ- إعداد معايير الأداء؛

ب- متابعة الأداء الفعلي:

ج- قياس الأداء:

د-تصحيح الانحرافات عن المعايير:

سادساً-أنواع الرقابة:

أ-من حيث توقيتها:

- الرقابة السابقة للتنفيذ

- الرقابة المتزامنة أو اثناء عملية التنفيذ:

- الرقابة اللاحقة

ب-من حيث المجال المطبقة فيه:

- الرقابة المادية

- الرقابة على الموارد البشرية

- الرقابة على المعلومات
- الرقابة على الموارد المالية:
- ج- من حيث الأطراف المتعاملة مع المؤسسة:
 - رقابة داخلية
 - رقابة خارجية
- د-الرقابة حسب المستويات الإدارية
 - الرقابة على مستوى المؤسسة
 - الرقابة على مستوى العمليات
 - الرقابة على مستوى الافراد
- ه- أنواع الرقابة من حيث نوع الانحراف
 - رقابة إيجابية
 - رقابة سلبية
- و- أنواع الرقابة حسب مدى تكرارها وانتظامها
 - الرقابة الدورية
 - الرقابة المفاجئة العرضية
 - الرقابة المستمرة:
- سابعاً- مجالات الرقابة:**
 - أ-مجال الإنتاج
 - ب-مجال التسويق
 - ج-مجال الموارد المالية
 - د-مجال الموارد البشرية
 - ه-مجال الشراء
 - و- مجال المخزون
- ثامناً- أدوات ووسائل الرقابة:**
 - أ-أدوات خاصة:

- سجلات وبطاقات الدوام

- بطاقة الآلة

- خريطة " غانت "

- التحليل المخبري

- بطاقة الجرد المستمر

ب -الأدوات الرقابية الشاملة:

- الميزانيات التقديرية

- التحليل المالي

- قائمة الأرباح والخسائر

- المراجعة المحاسبية

يمكن إضافة أدوات أخرى:

- البيانات الإحصائية

- التقارير والتحليل الخاصة

- تحليل نقطة التعادل

- المراجعة الداخلية

- الملاحظات الشخصية

- الإدارة بالأهداف

- تحليل القوائم المالية

تاسعا-مستويات الرقابة: تتم الرقابة عمى ثلاثة مستويات كمايلي:

أ- الرقابة الاستراتيجية:

ب- الرقابة التكتيكية:.

ج- الرقابة التشغيلية:.

عاشرا-عناصر الرقابة:

أ- الهدف من الرقابة

ب- المعيار

ج-أساليب ووسائل الرقابة:

د-نوع الرقابة:

هـ- نظام التبليغ:

احدى عشر: الرقابة الفعالة

يقصد بالرقابة الفعالة تلك الرقابة التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتحرى بوادر العقبات أو الأخطاء الفعلية التي تعترض الأداء بشرط أن تكون مهيأة لمواجهةها بالأساليب والأدوات الوسائل التي تكفل لها سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية للتصدي لها فوراً وجذرياً بأقل التكاليف

1- خصائص الرقابة الفعالة:

أ- تقديم معلومات صحيحة:

ب- حسن توقيت المعلومات المقدمة:

ج-الاقتصاد في التكاليف:

ج-سهولة الفهم:

هـ-التركيز:

و-تسهيل اتخاذ القرارات:

ي- قبول الرقابة:

ز- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة،

ج- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل،

ح- أن تكون الرقابة مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية

س-أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة،

2- شروط الرقابة الفعالة:

- التوافق والتلاؤم مع طبيعة النشاط أو الهيكل التنظيمي

- المرونة

- الاقتصاد في التكاليف

اثنى عشر-علاقة الرقابة بالتخطيط

قد تسبق وظيفة التخطيط الوظائف الأخرى، ومن ضمنها وظيفة الرقابة الإدارية، إلا أن ذلك لا يمنع من أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الأحيان، ومكملة لها في أحيان أخرى.

يستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين الوظيفتين من منطلق أن الخطة عبارة عن تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام على شكل أهداف ومعايير خلال فترة زمنية، ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف والمتابعة والتقييم لما تم تنفيذه لهدف اكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية والمتوقعة. إن الأهداف الواردة في الخطة والتي قد تكون على شكل ميزانية تقديرية أو أعداد لوحدة الإنتاج من السلع والخدمات أو لمستوى الأداء تعتبر بحد ذاتها معايير رقابية يجب تحقيقها وإذا ما حصل عدم تطابق بين الهدف أو المعيار والأداء الفعلي فيكون هناك انحراف يجب التنبيه إليه ومعالجته.