

## 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.

### ثالثا-أهمية الرقابة: يمكن تلخيص أهمية الرقابة فيمايلي:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الاهداف

- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج

- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل

- الرقابة تحقق العدالة
- لرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:
- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات
- رابعا-أهداف الرقابة: يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة المؤسسة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعه، إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية يمكن وضعها فيمايلي:
- التأكد من أن القوانين مطبقة تماما 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 واعداد التخطيط؛
- تحليل مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

#### خامسا-خطوات ومراحل الرقابة:

- إعداد معايير الأداء ؛
- متابعة الأداء الفعلي؛
- قياس الأداء؛
- تصحيح الانحرافات عن المعايير.

#### سادسا-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:**
  - مجال الإنتاج؛
  - مجال التسويق؛
  - مجال الموارد المالية؛
  - مجال الموارد البشرية؛
  - مجال الشراء؛
  - مجال المخزون.
- ثامناً-أدوات ووسائل الرقابة:**
  - أ-الأدوات الخاصة:** وهي الأدوات التي تركز على مجالات معينة داخل المنظمة، وتشمل ما يلي:
    - مراقبة الميزانية؛

- لتدقيق الداخلي؛
- تحليل الانحرافات.
- ويمكن إضافة الأدوات الخاصة التالية: سجلات وبطاقات الدوام، خريطة " غانت" ، التحليل المخبري، بطاقة الجرد المستمر
- ب-الأدوات الرقابية الشاملة: وهي الأدوات التي تشمل المنظمة ككل وتعتمد على مقاييس متكاملة، ومنها
  - بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ؛
  - الرقابة الاستراتيجية؛
  - الرقابة الشاملة للجودة (TQM) .
- ويمكن إضافة أدوات رقابية شاملة أخرى مثل: الميزانيات التقديرية، التحليل المالي، قائمة الأرباح والخسائر المراجعة المحاسبية.
- ج-أدوات رقابية أخرى: تشمل أساليب حديثة وتقنية، مثل:
  - نظم المعلومات الإدارية؛
  - التدقيق الخارجي؛
  - مقارنة الأداء التنافسي؛
  - أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء؛
  - أنظمة إدارة الامتثال؛
  - أنظمة إدارة الموارد البشرية؛
  - أنظمة إدارة الأزمات؛
  - أنظمة إدارة المعرفة؛
  - أنظمة إدارة الشكاوى.
- تاسعا-مستويات الرقابة: تتم الرقابة على ثلاثة مستويات كمايلي:
- الرقابة الاستراتيجية؛
- الرقابة التكتيكية؛
- الرقابة التشغيلية.
- عاشرا-عناصر الرقابة:

- الهدف من الرقابة؛
- المعيار؛
- أساليب ووسائل الرقابة؛
- نوع الرقابة؛
- نظام التبليغ.

### احدى عشر: الرقابة الفعالة

بقصد بالرقابة الفعالة تلك الرقابة التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتحرى بواذر 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:

- تقديم معلومات صحيحة؛
- حسن توقيت المعلومات المقدمة؛
- الاقتصاد في التكاليف؛
- سهولة الفهم؛
- التركيز؛
- تسهيل اتخاذ القرارات؛
- قبول الرقابة؛
- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة؛
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل؛
- أن تكون الرقابة مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية؛
- 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.