

جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ليسانس

مقياس: تسيير المؤسسة (أعمال موجهة)

ملخص البحث رقم 06:

وظيفة الرقابة في المؤسسة

من إعداد:

د. زردالي عبدالكريم



**1- مفهوم الرقابة:** الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال متابعة الأداء، ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. وتُعد الرقابة وسيلة لضمان توافق عمليات المؤسسة مع الخطط والسياسات المحددة.

**2- أهمية الرقابة:** تلعب الرقابة دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات من خلال:

- ✓ التأكد من أن العمليات تُنفذ وفقاً للتعليمات المحددة.
- ✓ ضمان تطبيق القواعد الأساسية بشكل صحيح.
- ✓ تقييم كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات.
- ✓ تحديد المشاكل والعراقيل التي تعيق التنفيذ.
- ✓ قياس مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

**3- أهداف الرقابة:** تسعى الرقابة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

- ✓ حماية المصلحة العامة من خلال مراقبة النشاطات والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية.
  - ✓ التأكد من تنفيذ المهام التي جاءت في عملية التخطيط.
  - ✓ المساهمة في تحقيق عدالة المعاملة وتقرير الحوافز بين العاملين ومحاسبة المقصرين.
  - ✓ إبقاء المنظمة خاضعة لسلطة القوانين واللوائح من خلال البرامج الرقابية على أعمال وقرارات المؤسسة.
  - ✓ الاستخدام الأمثل للموارد.
  - ✓ ضمان اتخاذ القرارات السليمة في مختلف المستويات.
- 4- أنواع الرقابة:** يمكن تصنيف الرقابة وفقاً لعدة معايير:

**أ- حسب وقت إجرائها:**

- الرقابة القبليّة : تُجرى قبل تنفيذ العمليات للتأكد من توفر الموارد اللازمة.
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ : تتم أثناء تنفيذ العمليات لتصحيح الانحرافات فوراً.
- الرقابة البعديّة : تُنفذ بعد إتمام العمليات لتقييم الأداء واتخاذ الدروس المستفادة.

**ب- حسب شموليته أو المستويات الإدارية:**

- الرقابة الشاملة (على مستوى المنظمة): تغطي المؤسسة ككل.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية : تستهدف الإدارات المختلفة.
- الرقابة على مستوى الفرد : تركز على أداء الموظفين بشكل فردي.

**ج- حسب المصدر:**

- الرقابة الداخلية : تُجرى داخل المؤسسة بواسطة الإدارة أو الأقسام المختصة.

- الرقابة الخارجية : تُنفذ من قبل جهات خارجية مثل الهيئات الرقابية أو المدققين المستقلين.

#### د - حسب تكرارها وانتظامها:

- الرقابة الدورية : تُجرى بانتظام وفق جدول زمني محدد.
- الرقابة العرضية (المفاجئة) : تُنفذ دون إشعار مسبق لاختبار الجاهزية.
- الرقابة المستمرة : تكون دائمة ومتواصلة لضمان الأداء الفعال.

#### هـ - حسب نوع الانحراف:

- الرقابة الإيجابية: تهدف إلى البحث عن الجوانب الإيجابية والإنجازات في العمل لتعزيزها والاستفادة منها في تطوير الأداء.
- الرقابة السلبية: تركز على اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها ومنع تكرارها مستقبلاً.

#### 5- مراحل الرقابة:

- ✓ **تحديد معايير الأداء:** تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي بُني عليه عملية الرقابة، حيث يتم وضع معايير واضحة لقياس الأداء المتوقع . وتنقسم هذه المعايير إلى عدة أنواع:
- **معايير كمية :** تشمل المقاييس القابلة للقياس مثل الإنتاجية، الأرباح، التكاليف، عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة، ونسب النمو.
- **معايير نوعية :** تتعلق بالجودة، رضا العملاء، مستوى الابتكار، بيئة العمل، وأداء الموظفين من حيث الكفاءة والإبداع.
- **التكلفة :** تركز على تحديد الحد الأقصى للتكاليف المقبولة وتحليل التكاليف الفعلية مقارنةً بالموازنة المحددة مسبقاً.
- **المعايير الزمنية :** تتعلق بالمدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والمشاريع، مثل مواعيد التسليم النهائية والوقت اللازم لإنجاز العمليات التشغيلية.
- ✓ **قياس الأداء الفعلي:** في هذه المرحلة، يتم جمع البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي من خلال تقارير دورية، مراقبة مباشرة، أو استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة سير العمل . الهدف هو الحصول على صورة واضحة عن مدى التقدم المحقق مقارنةً بالمعايير المحددة.
- ✓ **مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:** بعد جمع البيانات، يتم تحليلها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية سابقاً . تُستخدم أدوات التحليل الإحصائي والتقارير المالية والإدارية لاكتشاف أي انحرافات أو فجوات بين الأداء المخطط والمنفذ.
- ✓ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إذا تبين وجود انحرافات عن الأهداف، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة مثل تعديل الخطط، تحسين الأداء، تدريب الموظفين، أو تغيير السياسات التشغيلية . الهدف هو إعادة التوازن وضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

#### 6- أدوات وأساليب الرقابة: تستخدم الإدارة مجموعة من الأدوات والوسائل لمتابعة تنفيذ الأنشطة والتأكد من سير العمل وفق الأهداف المحددة. ويمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين رئيسيين:

- أدوات الرقابة الشخصية: وهي الوسائل التي تعتمد على المتابعة المباشرة وجمع المعلومات من مصادر العمل المختلفة، ومن أهمها:
  - السجلات والوثائق الإدارية: وتشمل مختلف السجلات التي تُستخدم لمتابعة النشاط داخل المنظمة، مثل كشوف الأجور، بطاقات المخزون، السجلات الداخلية، تقارير الأداء، وسجلات الحضور والغياب الخاصة بالعمال.
  - الملاحظة الشخصية: تعتمد على متابعة الأنشطة والأعمال بشكل مباشر من قبل المسؤول أو المشرف، وقد تتم هذه المتابعة شخصياً أو بمساعدة وسائل تقنية مثل الكاميرات وغيرها من أدوات المراقبة.

- أدوات الرقابة الشاملة: وهي أدوات تعتمد على البيانات المالية والتحليل الكمي لتقييم الأداء العام للمنظمة، ومن أبرزها:
- الموازنات التقديرية: تمثل خطة مالية مستقبلية تُعد لفترة زمنية محددة، وتهدف إلى تقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة، مما يساعد على متابعة الأداء ومقارنته بما هو مخطط له.
  - التحليل المالي: يعتمد على استخدام مجموعة من النسب المالية لتقييم أداء المشروع أو المؤسسة، مثل نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، نسبة المديونية، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية.
  - شبكة بيرت (PERT): وهي أسلوب يُستخدم في تخطيط ومتابعة المشاريع الإنتاجية، حيث يساعد على تنظيم الأنشطة وتحديد العلاقات الزمنية بينها لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة.
  - قائمة الأرباح والخسائر: تُعد من الأدوات المحاسبية التي توضح نتائج أعمال المنشأة خلال فترة معينة، من خلال عرض الإيرادات والمصروفات وتحديد صافي الربح أو الخسارة.

