



جامعة العلوم الحديثة
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
كلية التعليم المفتوح وعن بعد

مبادئ ادارة الاعمال

المحاضرة السادسة

الرقابة

تعرف الرقابة أنها : عبارة عن عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط أداءه ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية ومعرفة أسبابها بغية معالجة الانحراف وذلك بهدف استثمار كافة المصادر المتاحة في المنظمة

أهمية الرقابة :

- 1 . منع حدوث الأخطاء من خلال الرقابة السابقة المتمثلة في وضوح الأهداف وحسن اختيار العاملين .
- 2 . مواجهة الأخطاء التي يرتكبها العاملون في التنظيم والعمل على تصحيحها .
- 3 . للتأكد من حسن سير العمل وأن الإنجاز يسير حسبما هو مخطط .
- 4 . لتشجيع النجاح الإداري .

الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :

أولاً : وضع المعايير : المعيار هو أداة قياس كمي (بيع خمس آلاف وحدة من المنتج خلال الشهر) أو وصفي (نوعي) (جودة

عالية) يتم وضعه أو تصميمه ليساعد في الرقابة على أداة العاملين والسلع الرأس مالية والعمليات .

من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء ما يلي :

- أ . معيار الوقت : أي مقدار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل معين .
- ب . معيار الكم : أي عدد السلع أو المعاملات التي يمكن إنجازها في فترة محددة .
- ج . معيار الكيف : ويحدد جودة السلعة مقارنة بالموصفات المحددة سلفاً .
- د . معيار التكلفة : ويبين النفقات المحددة لإنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة .

٥. معيار سلوكي : ويبين نوع السلوك المرغوب فيه والذي يجب الالتزام به .

معيار الربح : ويحدد مقدار الربح المخطط الحصول عليه خلال فترة معينة .

ثانيا : قياس الأداء الفعلي : يتم قياس الأداء الفعلي وتقييمه بطريقة مستمرة ومتكررة حسب طبيعة كل نشاط لتقرير ما إذا

كان الأداء متفقا مع المعايير ويتم القياس من خلال عدة أساليب تشمل الملاحظة الشخصية التقارير . . الخ . .

ثالثا : مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار لتحديد الانحرافات : تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية

وهنا نكون أمام ثلاثة احتمالات : -

- 1 . توافق الأداء الفعلي مع المعيار , أي لا توجد أي انحرافات .
- 2 . أن يكون الأداء جيد ويفوق المعيار (الانحراف موجب) .
- 3 . أن يكون الأداء سلبيا (انحراف سلبي) وهذا يعني وجود خلل في الأداء يجب تصحيحه .

رابعا : تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها :

بعد إجراء المقارنة وتحديد الانحرافات يتم التعرف على أسباب الانحرافات والتي قد تكون :

أسباب مرادها إلى المعيار أي الخطة قد تكون غير ملائمة , أسباب مردها إلى المنفذين أي العاملين إما أن يكونوا غير ماهرين أو مهملون , أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالمعيار ولا العاملين أي قلة مصادر المواد الخام أو اضطرابات سياسية , ركود اقتصادي , أو يعود السبب لأشياء مشتركة من ما تم ذكره .

تصنيف الرقابة :-

أولاً : تصنيف الرقابة على أساس الزمن أو المراحل :

- الرقابة السابقة (الوقائية) : وهي التي تتم قبل إنجاز العمل وتتم من خلال وضع الأهداف ورسالة المنظمة والإجراءات والقواعد والموازنات التخطيطية والقوانين واللوائح وغيرها ويكون وضعها بهدف منع حدوث سلوكيات خاطئة تسبب في نتائج غير مقبولة .
- الرقابة الإدارية الجارية : وهي الرقابة المتزامنة مع العمل وتتم أثناء القيام بالعمل وتعتمد على التغذية الراجعة ومن وسائلها الملاحظة , التقارير , الاجتماعات .
- الرقابة اللاحقة : وهي التي تتم بعد إنجاز العمل .
- نظام الرقابة المتعددة : أي المزج بين الأساليب الثلاثة السابقة .

ثانياً : تصنيف الرقابة على أساس المصدر أو الجهة التي تقوم بها :

- الرقابة الداخلية : أي تتم من قبل أجهزة داخلية (قسم , إدارة) متخصص لهذا الغرض .
- الرقابة الخارجية : أي تتم من قبل أجهزة خارجية كالجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة , وغيرها .
- ثالثاً : تصنيف الرقابة على أساس التنظيم .
- الرقابة المفاجئة : وتتم دون إنذار سابق وبصورة مفاجئة .
- الرقابة الدورية : وهي النشاطات المحدد مواعيدها سلفاً .
- الرقابة المستمرة : وتتمثل في النشاطات ذات الطابع المتكرر وتهدف إلى تحقيق نوع من الرقابة الدائمة من يوم لآخر مثل الجرد .

أساليب الرقابة :-

تعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها وفيما يلي شرح موجز لبعض أنواع هذه الأساليب :

أولا : الرقابة بالاستثناء : أي يتم مراجعته الأخطاء أو الانحرافات المهمة فقط والتغاضي عن الأخطاء البسيطة , تسهيلا

لعملية الرقابة وتقليلها من كمية التفاصيل الواردة في التقارير الإدارية .

ثانيا : الملاحظات الشخصية : وتتم من خلال ذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل وعلى اتجاهات

العمال والموظفين .

ثالثا : التقارير : تحتل التقارير مكانا هاما بين أساليب الرقابة , وقد تكون شفوية أو تحريرية .

رابعا : الموازنات التقديرية : إضافة إلى أن الموازنة التقديرية أداة من أدوات التخطيط , فإنها أيضا وسيلة من وسائل الرقابة

حيث من خلالها يمكن مقارنة المخطط بالفعلي واتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الانحرافات .

خامسا : تصميم نظم المعلومات : أي توفير كافة المعلومات الملائمة والوفيرة في أي مجال يريد المدير أن يقوم بفحصه أو اختباره

خصائص نظام الرقابة الفعال

من أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها النظام الرقابي الفعال مايلي :

- 1 . أن تكون إجراءات الرقابة مفهومة .
- 2 . يجب أن يساعد على السرعة في توصيل المعلومات وبيانات الرقابة إلى متخذ القرار .
- 3 . أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة من أعضاء المنظمة .
- 4 . التوفير في النفقات .
- 5 . يجب ان يراعي نظام الرقابة العامل الإنساني .
- 6 . المرونة .

7. الموضوعية والواقعية .

8. التوقيت المناسب لعملية المراجعة .

9. الملائمة .

سادسا : النسب المالية : وتستخدم عادة لربط العلاقات بين مجموع من الأرقام تظهرها الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة , بحيث تستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس كفاءة عمليات الأداء مقارنة بالأداء المخطط .

أسئلة الفصل :

س1 . ما المقصود بالرقابة الإدارية .

س2 . ما أهمية الرقابة الإدارية ؟

س3 . عدد الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة ؟ وناقش إحدى هذه الخطوات ؟

س4 . ما هي أهم الخصائص الذي يجب أن يتصف بها النظام الرقابي ؟

س5 . هناك أساليب متعددة للرقابة عددها فقط ؟