

البرنامج التدريبي الرقابة الإدارية Controlling

دكتور

عبد العزيز محمد المخلافي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية التجارة والاقتصاد-جامعة صنعاء

عميد كلية العلوم الإدارية جامعة ابن سينا

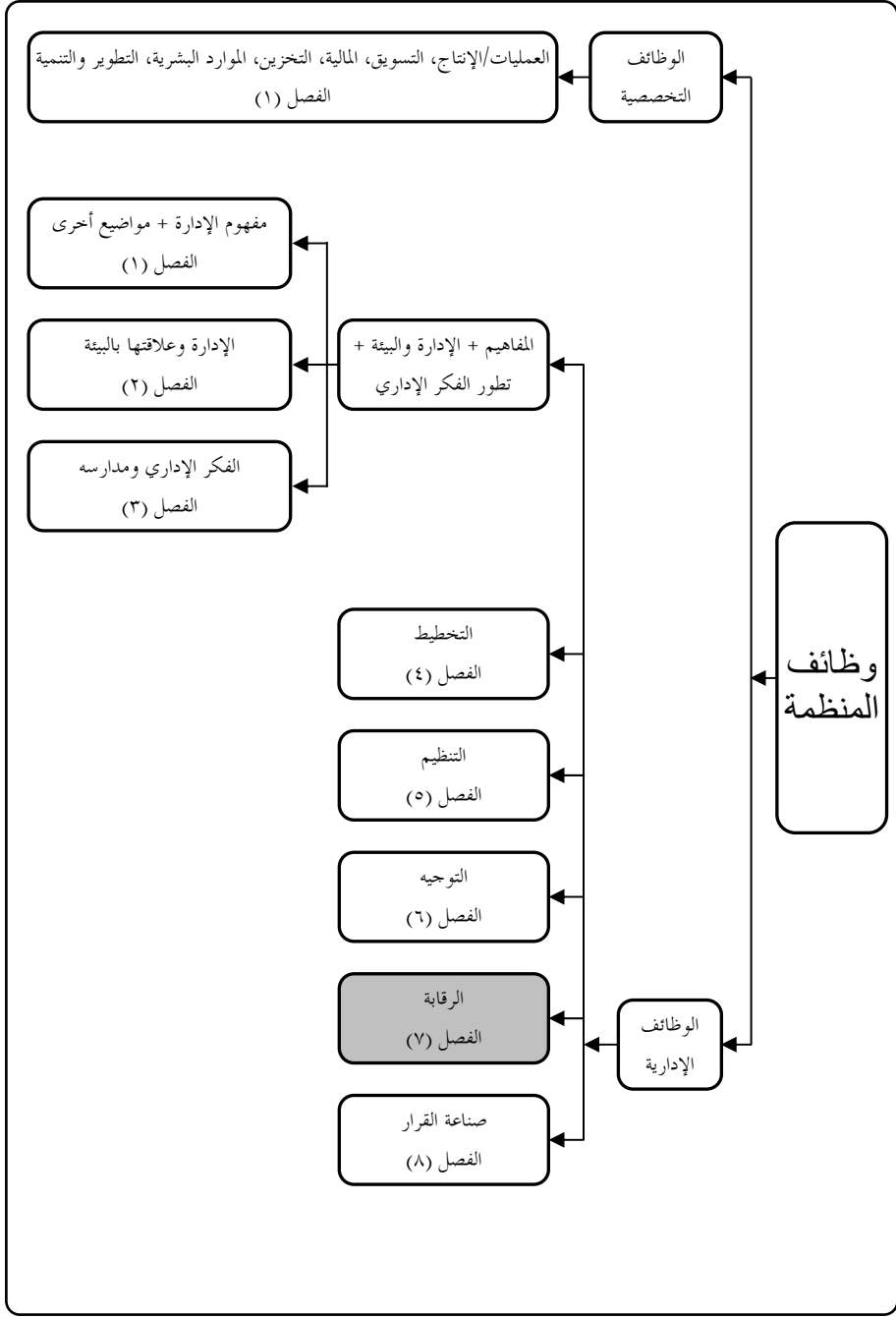
يأتي هذا البرنامج ليلبي حاجة طلبة المستوى الأول في كليات التجارة (الإدارة) والاقتصاد في جامعة صنعاء والجامعات اليمنية الأخرى، بالإضافة إلى إشباع حاجة العاملين في مجال الإدارة والمهتمين بها.

ويتضمن الكتاب ثمانية فصول، وقد تم ترتيب محتوياتها بما يتماشى مع منهج إدارة الأعمال الذي يدرس في الجامعات المتعارف عليها العربية وغير العربية.

حيث تم تخصيصه لدراسة وظيفة الرقابة الإدارية، حيث تناولنا مفهوم الرقابة وأهميتها ومراحلها التي تشتمل على تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وكذلك تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها، بالإضافة إلى أنواع الرقابة وأساليبها، وخصائص نظام الرقابة الفعال.

ويعتبر ما قمنا به من جهد متواضع محاولة جادة وصادقة لإثراء التدريب في مجال الإدارة، من خلال دراسة ومناقشة الرقابة الادارية. وإذا كان هناك قصور فالكمال لله وحده.

وفي الأخير نتقدم بشكرنا وثنائنا لله سبحانه وتعالى على توفيقه وعونه، والله المستعان.



أهداف البرنامج :

نسعى من تقديم هذا البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم الرقابة.
- التعرف على أهمية الرقابة.
- التعرف على الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة (مراحل الرقابة).
- التعرف على تصنيف الرقابة.
- التعرف على أساليب الرقابة.
- التعرف على خصائص نظام الرقابة الفعال.

مكونات البرنامج :

لتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سنتناول المواضيع التالية :

- مفهوم الرقابة.
- أهمية الرقابة.
- الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة (مراحل الرقابة) وتشمل :
 - أ. تحديد المعايير.
 - ب. قياس الأداء الفعلي.
 - ج. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات.
 - د. تحليل الانحرافات، ومعرفة الأسباب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تصنيف الرقابة على أساس : الزمن، الجهة التي تقوم بها، مجال الاستخدام، التنظيم الرقابي، أشكال أخرى من الرقابة.
- أساليب الرقابة : الرقابة بالاستثناء، الأساليب التقليدية، الأساليب المتخصصة، أساليب الرقابة بالاستثناء.
- خصائص نظام الرقابة الفعال.

تم تخصيص هذا البرنامج لدراسة وظيفة الرقابة، حيث يتناول مفهوم الرقابة وأهميتها، ومراحل الرقابة التي تشتمل على تحديد المعايير وقياس الأداء، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتحليل الانحرافات لمعرفة الأسباب، ثم تصنيف الرقابة إلى أنواعها، وتحديد أساليب الرقابة، وأخيراً خصائص نظام الرقابة الفعال.

أولاً : مفهوم الرقابة :

إن وظيفة الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة المتصلة بعمل المنظمة ككل، أي أنها تتصل بجميع المجالات التي لها صلة بعناصر الإنتاج (المدخلات)، وبالعملية الإدارية، وبالنتائج التي تحققها المنظمة (المخرجات)، وقد عرف فايول Fayol وظيفه الرقابة بأنها : "عملية الإشراف الدائم من قبل سلطة ما بقصد معرفة كيفية تنفيذ الأعمال والتأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية أو بشرية داخل المنظمة تستخدم استخداماً فعالاً وفقاً للخطة الموضوعية"، والرقابة وفقاً لهذا المفهوم هي تعبير شامل عن الإشراف، والمتابعة، وقياس الأداء، وتحديد المعايير، ومقارنتها بالنتائج المحددة.

بمعنى آخر فإن الرقابة هي : 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 استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف.

هذا وقد تطور مفهوم الرقابة، فبعد أن كان ينظر إليها على أنها عملية اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها، ثم مساءلة الموظف عن الخطأ الذي أحدثه، أصبح ينظر إليها على أنها أداة لتحسين الموظف الإداري للحيلولة دون وقوعه في الخطأ وذلك من خلال وضوح الأهداف والمعايير وأساليب العمل الإدارية داخل المنظمة.

ثانياً : أهمية الرقابة :

الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لأسباب عديدة، أهمها :

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

ثالثاً : الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة (مراحل الرقابة) The controlling process

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :

- أ- وضع المعايير Establishing Standards.
- ب- قياس الأداء الفعلي Measuring Performance.
- ج- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات Comparing Performance Against Standards.
- د- تحليل الانحرافات لمعرفة الأسباب، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح Evaluation & Action.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل :

أ - وضع المعايير :

المعيار هو أداة قياس كمي (بيع ٥ آلاف وحدة من المنتج خلال الشهر)، أو وصفي (نوعي) (جودة عالية)، يتم وضعه أو تصميمه ليساعد في الرقابة على أداء العاملين، والسلع الرأسمالية والعمليات. ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء، ما يلي :

- معيار الوقت : ويبين مقدار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل معين (إنتاج سلعة معينة).
 - معيار الكم : ويبين عدد السلع أو المعاملات التي يمكن إنجازها في فترة محددة.
 - معيار الكيف : ويحدد جودة السلعة مقارنة بالمواصفات المحددة سلفاً أو بمثيلاتها في السوق.
 - معيار التكلفة : ويبين النفقات المحددة لإنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.
 - معيار سلوكي : ويبين نوع السلوك المرغوب فيه والذي يجب الالتزام به.
 - معيار الربح : ويحدد مقدار الربح المخطط الحصول عليه خلال فترة معينة.
- هذا ويجب أن يكون المعيار الجيد محددًا وواضحًا ومفهوماً ومرناً، وأن يركز على النتائج وقابلاً للقياس.

ب- قياس الأداء الفعلي :

بعد تحديد المعايير وخلال العمليات الإنتاجية يتم قياس الأداء الفعلي وتقييمه بطريقة مستمرة ومتكررة، حسب طبيعة كل نشاط، لتقرير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة، ويتم القياس من خلال عدة أساليب، تشمل الملاحظة الشخصية، التقارير ... إلخ، والتي ستناقش لاحقاً.

ج- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار لتحديد الانحرافات :

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية، وهنا نكون أمام ثلاث احتمالات

هي :

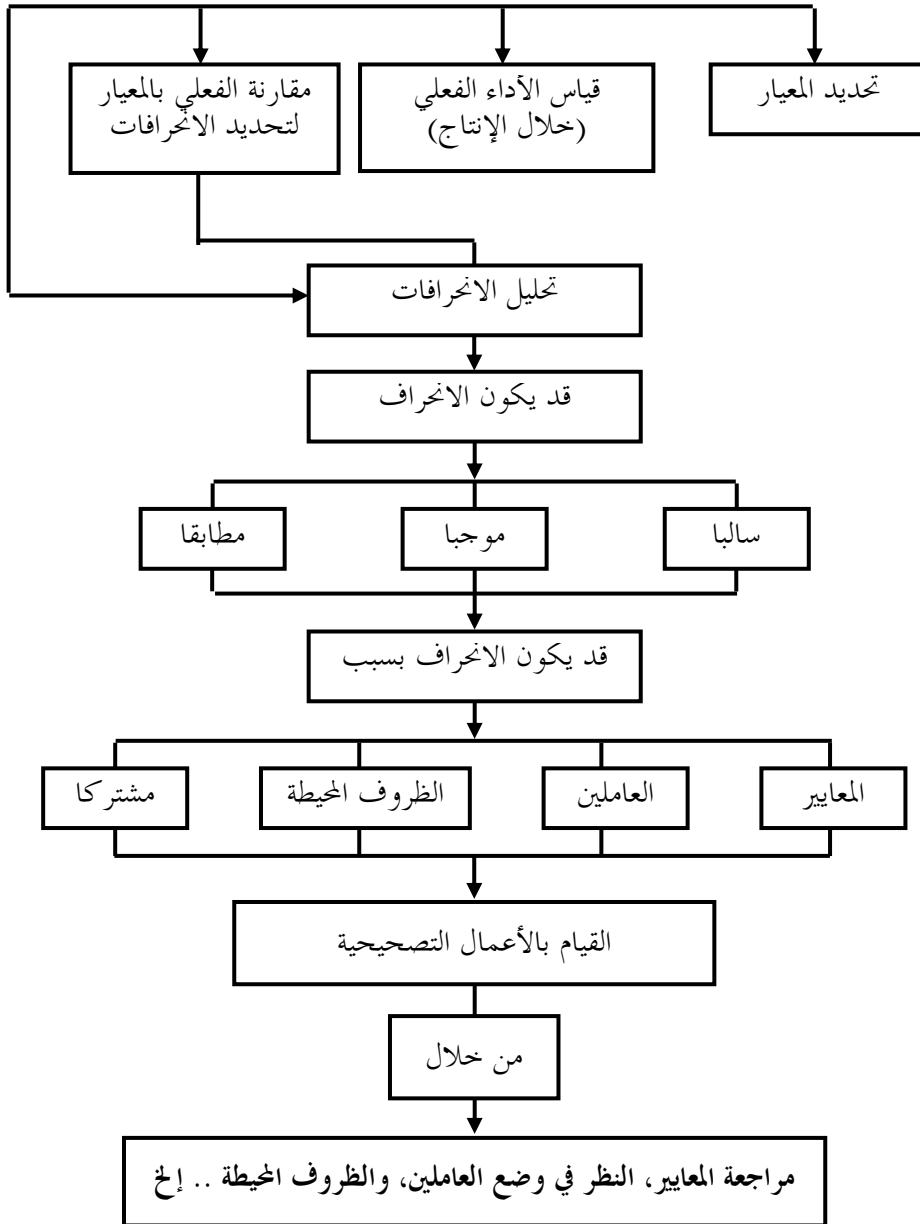
- توافق الأداء الفعلي مع المعيار، أي لا توجد انحرافات.
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب).
- أن يكون الأداء سلبياً (انحراف سلبي)، وهذا يعني وجود خلل في الأداء يجب تصحيحه.

د - تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها :

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

- أسباب مردها إلى المعيار : وقد يكون المعيار (أو الخطة) غير ملائم، بمعنى أنه أقل مما يجب أو أكثر مما يجب، والعلاج هنا لاشك ينصب على إعادة النظر في المعيار.
- أسباب مردها إلى المنفذين : وهنا قد يكون المعيار سليماً ويكون سبب الانحراف عائداً إلى العاملين، إما لكونهم غير ماهرين بما فيه الكفاية، أو أنهم مهملون ولا يهتمون بعملهم، والعلاج ينصب هنا في التدريب ومواجهة الروح المعنوية.
- أسباب مردها إلى ظروف معينة، لا علاقة لها بالعاملين ولا بالمعيار : مثل قلة مصادر المواد الخام، نشوء اضطرابات سياسية، ركود اقتصادي عام، والعلاج هنا يجب أن يتركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن، أو احتوائها، أو التكيف معها، إذا كان من المتوقع أن تدوم وفشلت المنشأة في تعديلها، ويجب أن لا ينصب الاهتمام على الانحراف السلبي فقط، وإنما على أسباب الانحراف الموجب أيضاً، كما يجب أن يتجه العلاج نحو الأسباب الحقيقية.
- أسباب مشتركة : وهنا لابد من مراجعة كل العوامل السابقة، المتمثلة في المعايير، العاملين، والظروف المحيطة، والشكل (٧-١) يوضح عملية الرقابة الإدارية.

الشكل (٧ - ١) : مراحل الرقابة الإدارية



رابعاً : تصنيف الرقابة :

يمكننا تصنيف الرقابة حسب أسس عدة، أهمها كما هو مبين في الجدول

(١-٧) :

جدول (٧-١) : تصنيف الرقابة حسب أسس مختلفة

التقسيم	الأساس
- الرقابة المسبقة (وقائية/ إيجابية). - الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ). - الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ). - نظام الرقابة المتعدد.	الزمن أو المراحل
- الرقابة الداخلية - الرقابة الخارجية	الجهة التي تقوم بها
- الرقابة على أجهزة الإدارة العامة - الرقابة على منظمات الأعمال	مجال الاستخدام
- الرقابة المفاجئة - الرقابة الدورية - الرقابة المستمرة	التنظيم الرقابي
- الرقابة البيروقراطية - الرقابة غير البيروقراطية - الرقابة الاستراتيجية	أشكال أخرى من الرقابة

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الأنواع من الرقابة :

أ – تصنيف الرقابة على أساس الزمن أو المراحل

• الرقابة السابقة (الوقائية) :

وهي الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل، وتتم من خلال وضع الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، الموازنات التخطيطية، القوانين واللوائح بشكل سليم، الاختيار السليم للعاملين، وتهدف المنظمة من ورائها إلى منع حدوث سلوكيات خاطئة تتسبب في نتائج غير مقبولة، بمعنى آخر تركز هذه الرقابة الوقائية على خلق ظروف جيدة تمنع حدوث انحرافات عن المعايير.

• الرقابة الإدارية الجارية :

وهي الرقابة المتزامنة مع العمل، وتتم أثناء عمليات التحويل (القيام بالعمل)، وتعتمد هذه المرحلة على التغذية الراجعة، ومن وسائلها الملاحظة، الاجتماعات، والتقارير.

• الرقابة اللاحقة :

وهي الرقابة التي تتم بعد إنجاز العمل، أي بعد عمليات التحويل إلى مخرجات، وهذا الأسلوب لا يرقى إلى فاعلية الأسلوبين السابقين، ولكنه يخدم المنظمة من عدة نواح، منها أنه يزود الإدارة بمعلومات تساعد على التخطيط، ويعطيها أساساً تبني عليها منح المكافآت أو تنفيذ العقوبات.

• نظام الرقابة المتعددة :

وهو النظام الذي يعتمد على المزج بين الأساليب الثلاثة السابقة.

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

• الرقابة الداخلية :

تتمثل الرقابة الداخلية في قيام المنظمة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم، إدارة) تخصص لهذا الغرض.

• الرقابة الخارجية :

يقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المنظمة، بهدف التحقق من قيام المنظمة بواجباتها نحو الملاك والمجتمع بشكل سليم، ومن الأمثلة على ذلك، الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، والمحاسبون القانونيون.

ج : تصنيف الرقابة على أساس مجال الاستخدام :

• الرقابة على أجهزة الإدارة العامة (الدوائر الحكومية) وتتركز على :

التأكد من احترام القوانين، وصحة الصرفيات.

• الرقابة على نشاطات إدارة الأعمال وتشمل الرقابة على :

الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، المخازن والمشتريات.

د- : تصنيف الرقابة على أساس التنظيم :

• الرقابة المفاجئة :

وتتم دون إنذار مسبق وبصورة مفاجئة، على بعض النشاطات والوحدات، مثل الصندوق والمخازن.

• الرقابة الدورية :

وهي النشاطات المحدد مواعيدها سلفاً، وتتضمن الجولات التفتيشية الدورية، وتقديم التقارير.

• الرقابة المستمرة :

وتتمثل في النشاطات ذات الطابع المتكرر، وتهدف إلى تحقيق نوع من الرقابة الدائمة من يوم لآخر، مثل بطاقة الجرد التي توضح الرصيد بشكل دائم.

هـ : أشكال أخرى من الرقابة الإدارية :

• الرقابة البيروقراطية :

وتتسم بالرسمية، وتتمارس عادة ضمن التنظيم الميكانيكي، وتهدف إلى إحداث الإذعان لدى العاملين، من خلال استخدام السلطة الرسمية، المتمثلة في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.

• الرقابة غير البيروقراطية (اللا رسمية) :

وتتمارس عادة ضمن التنظيم العضوي، وتهدف إلى إحداث الولاء التنظيمي لدى العاملين، لذلك فهذا النوع من الرقابة يعتمد على أعراف الجماعة والرقابة الذاتية.

• الرقابة الاستراتيجية :

ممارسة الرقابة الاستراتيجية تعني - باختصار - خضوع الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات .. للرقابة الإدارية، وهي ذات أهمية خاصة، وبالذات للمنظمات التي تعيش في بيئة معقدة وغير مستقرة.

خامساً : أساليب الرقابة :

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها، ودقتها، والشكل (٧-٢) يبين أنواع هذه الأساليب.

الشكل (٧-٢) : أساليب الرقابة

(أساليب الرقابة)			
↓	↓	↓	↓
أساليب الرقابة <u>الشاملة</u>	أساليب الرقابة <u>المتخصصة</u>	الأساليب التقليدية <u>في الرقابة</u>	أسلوب الرقابة <u>بالاستثناء</u>
أ- قياس الربح والخسارة	أ- تصميم المعلومات	أ- الملاحظة الشخصية	يركز فيها على مراجعة الأخطاء المهمة.
ب- العائد على الاستثمار	ب- خريطة جانت ج- طريقة تقييم (المراجعة للبرامج Pert)، وطريقة المسار الحرج	ب- التقارير ج- الموازنات التقديرية بأنواعها د- نقطة التعادل	
ج- النسب المالية			
د- رقابة المجالات الرئيسية			
هـ- التدقيق الداخلي والخارجي			

وفيما يلي شرح موجز لبعض أنواع هذه الأساليب :

١- الرقابة بالاستثناء :

في هذا الأسلوب يتم مراجعة الأخطاء، أو الانحرافات المهمة فقط، والتغاضي عن الأخطاء البسيطة، تسهياً لعملية الرقابة، وللتقليل من كمية التفاصيل الواردة في التقارير الإدارية.

٢- الملاحظة الشخصية :

وتتم من خلال زهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته ونوعيته وطريقة تحقيقه)، وعلى اتجاهات العمال والموظفين، ويرى الكثيرون أنه لا بدليل للملاحظة المباشرة في قياس الأداء، فهي تعطي فكرة واقعية عن الأداء، حيث يرى المديرون ما يحدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال.

ومن أهم عيوب الملاحظة المباشرة كأسلوب للرقابة :

- كثرة الوقت الذي يحتاجه المدير للتعرف على أوجه العمل المختلفة.
- صعوبة وجود المدير في أكثر من مكان واحد في نفس الوقت.
- قد تفسر زيارة المدير الشخصية باستمرار على أنها عدم ثقة بالمرؤوسين.
- الاطلاع على التفاصيل الدقيقة قد يفقد المدير جزءاً كبيراً من وقته، ويشغله عن الإطار الكلي لسير العمل.

٣- التقارير :

تحتل التقارير مكاناً هاماً بين أساليب الرقابة، وقد تكون شفوية أو تحريرية، والتقارير الشفوية هي التي يستطيع المدير من خلالها معرفة ما تم بناءً على الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه، ومن مزاياها :

- تحتوي على عناصر من الملاحظة الشخصية.
- يستطيع المديرون خلالها توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور.
- أكثر شمولاً من الملاحظة الفردية، ومن عيوبها عدم تسجيل الحقائق كتابة.
- أما التقارير الكتابية فهي من الأهمية بمكان، نظراً لاحتوائها على حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وقد تكون هذه التقارير :
- تقارير رقمية : وهي التي تحتوي على أرقام فقط، وتستخدم عندما لا تكون الأرقام كثيرة، وغير مطلوبة للتحليل والمقارنة.
- تقارير تحتوي على خرائط وأشكال بيانية : وتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام متعددة ومعقدة، وفي الحالات التي تغطي فيها فترة زمنية معينة، وميزتها إظهار العمل بوضوح وببساطة، وهي بذلك توفر الوقت.
- تقارير إنشائية : وتكون عادة متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كمياً، وهي تستخدم لعرض الأخطاء واقتراح الحلول.
- وبشكل عام، فإن التقارير يجب أن تتصف بالصفات التالية :
- إظهار الانحرافات بسرعة.
- الاختصار.
- التوقيت الملائم.

- الاعتماد على البيانات والحقائق المحددة.
- التماثل المستمر.
- سهولة القراءة.
- التركيز على المستقبل.

٤- الموازنات التقديرية :

إضافة إلى أن الموازنة التقديرية أداة من أدوات التخطيط، فإنها أيضاً وسيلة من وسائل الرقابة، حيث من خلالها يمكن مقارنة المخطط بالفعلي، واتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الانحرافات.

٥- تصميم نظم المعلومات :

يقصد بذلك توفير كافة البيانات والمعلومات الملائمة والوفيرة في أي مجال يريد المدير أن يقوم بفحصه واختباره، حيث أنه إذا لم يتوفر نظام يمكن بموجبه التمييز بين المعلومات الملائمة من تلك غير الملائمة، فسوف يجد المديرون أنفسهم وقد غرقوا بين التقارير والأرقام التي يكون معظمها غير ذي قيمة لهم.

ومن أهم المجالات التي يجب أن تتوفر فيها البيانات الملائمة :

- اتجاهات المبيعات الخاصة بكل منتج.
- الوضع الإنتاجي لكل منتج.
- اتجاهات المخزون والمواد الخام.
- المهارات والقدرات الفردية لأفراد التنظيم.
- انحرافات الإنفاق في الميزانيات.

٦- النسب المالية :

تستخدم النسب المالية عادة لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات وحسابات النتائج المختلفة، بحيث تستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس كفاءة عمليات الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط.

سادساً : خصائص نظام الرقابة الفعال :

لا بد من الإشارة إلى أن النظام الرقابي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يحل مكان المسؤولية الشخصية لكافة أفراد المنظمة عند تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، فالرقابة الذاتية هي إحدى الأدوات الأساسية للنظام الرقابي، خاصة في المنظمات التي يسود فيها شعور عميق بالانتماء والروح المعنوية، حيث يصبح الأفراد دعامة للنظام وليس عبئاً عليه، والنظام الرقابي يجب أن يتلاءم مع أهداف المنظمة، وأن يساعد على إيجاد أحسن الطرق وأفضلها في الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها.

ومن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها النظام الرقابي الفعال ما يلي :

- إن تكون إجراءات الرقابة مفهومة : في بعض الأحيان تكون الطرق المستخدمة لقياس النتائج صعبة الفهم أو الاستعمال، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد موضوع الانحراف، ومن ثم عدم القدرة على تصحيحه، لذلك ينبغي أن تكون إجراءات الرقابة سهلة ومفهومة للعاملين بالمنظمة.
- يجب أن يساعد على السرعة في توصيل معلومات وبيانات الرقابة إلى متخذ القرار : كي يتمكن النظام من تصحيح أي انحرافات في الوقت المناسب.
- إن تكون إجراءات الرقابة مقبولة من أعضاء المنظمة : ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في وضع هذه الإجراءات.
- التوفير في النفقات : يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه، فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.
- يجب أن يراعى نظام الرقابة العامل الإنساني : بمعنى أن لا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل يجب أن تفسر الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم، وتحسينهم من الأخطاء، ومساعدتهم على تطوير أدائهم.
- المرونة : بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.
- الموضوعية والواقعية : يجب أن تكون معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي موضوعية قدر الإمكان، وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الشخصية.
- التوقيت المناسب لعملية المراجعة : الرقابة الجيدة يجب ألا تقتصر على الرقابة اللاحقة لوقوع الخطأ، بل يجب أن تكون سابقة لوقوعه، ولهذا فإن التنبؤ هو أساس مهم في العملية الرقابية.
- الملائمة : يجب أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة المنشأة وحجمها، فالمنشأة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط، والمنشآت الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيداً تلائم حجم المنشآت ونوع نشاطها.

خلاصة البرنامج :

- تناولنا في هذا البرنامج مفهوم الرقابة، والتي تعرف بأنها : عملية تقييم نشاط المنظمة الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط أدائه، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية معالجة هذه الانحرافات، ثم شرحنا أهمية الرقابة، وعرضنا الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة (مراحل الرقابة)، والتي تتكون من تحديد المعايير، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات، تحليل الانحرافات لمعرفة الأسباب، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ناقشنا تصنيف الرقابة وفقاً لعدة أسس، أهمها الزمن (رقابة سابقة، جارية، لاحقة، متعددة)، الجهة التي تقوم بها (رقابة داخلية، خارجية)، مجال الاستخدام (رقابة على أجهزة الإدارة العامة، الرقابة على منظمات الأعمال)، التنظيم الرقابي (الرقابة المفاجئة، الدورية، المستمرة)، أشكال أخرى من الرقابة (الرقابة البيروقراطية، غير البيروقراطية، الاستراتيجية).
- كما تناولنا أساليب الرقابة، التي تشمل أسلوب الرقابة بالاستثناء، الأساليب التقليدية في الرقابة، أساليب الرقابة المتخصصة، أساليب الرقابة الشاملة.
- وأخيراً أشرنا إلى خصائص نظام الرقابة الفعال.

أسئلة البرنامج

المجموعة الأولى :

- ١- ما المقصود بالرقابة الإدارية؟ وما هي أهميتها؟
- ٢- عدد الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة؟ وناقش إحدى هذه الخطوات؟
- ٣- الزمن يعتبر أحد أسس تصنيف الرقابة، ما هي أنواع الرقابة التي تندرج تحت هذا التصنيف، ناقشها بالتفصيل.
- ٤- هناك أساليب متعددة للرقابة، عددها فقط؟

المجموعة الثانية :

ضع إشارة (√) أو (×) بجانب العبارة الصحيحة مع التعليل :

- ١- تكمن فكرة الرقابة الوقائية في خلق ظروف ملائمة للعمل () .
- ٢- هناك علاقة قوية بين التخطيط والرقابة () .
- ٣- النسب المالية تمثل أحد أساليب الرقابة الشاملة () .
- ٤- الهدف من الرقابة هو اصطياد الأخطاء والمعاقبة عليها () .

المجموعة الثالثة :

ضع دائرة حول رمز الإجابة الأقرب إلى الصحة :

١- قياس الربح يعتبر :

- أ. أحد أساليب الرقابة الشاملة.
- ب. أحد أساليب الرقابة المتخصصة.
- ج. أحد أساليب الرقابة التقليدية.

