



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارة



مقياس

تسيير المؤسسة

المحاضرة السابعة:

وظائف التسيير - وظيفة الرقابة

السنة الثانية ليسانس
علوم مالية و محاسبية

إعداد
الدكتورة رقية منصوري

عناصر المحاضرة



1. تعريف الرقابة

2. أهداف الرقابة

3. خطوات الرقابة

4. مستويات الرقابة

5. أنواع الرقابة

6. أدوات الرقابة





تعريف الرقابة

- “ الرقابة هي عملية متابعة و تنفيذ الأداء و التأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له.
- هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص و تحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب ، و إجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.
- و يرى هنري فايول : أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف و تصحيحها.



أهداف الرقابة

رفع الروح المعنوية و تعزيزها للمبدعين،
للحصول على المكافآت و الحوافز.

التعرف على المشكلات و العقبات و تحديد
الأسباب الرئيسية للمشكلات و تقديم الحلول.

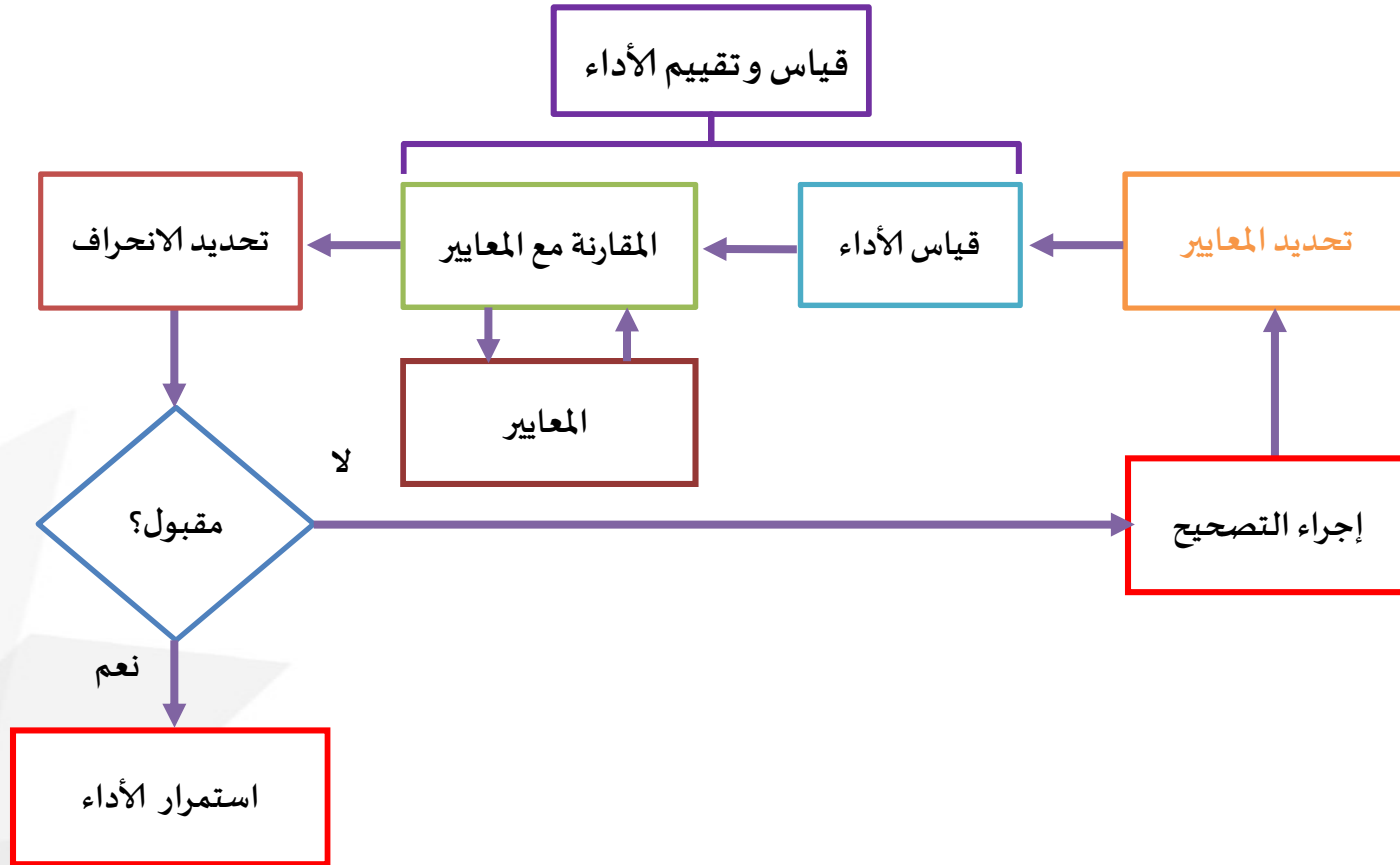
تحقيق نوع من النمطية أو التوافق
لأداء العاملين، كما هو الحال في
دراسة الوقت و الحركة.

اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها فور
وقوعها و المعالجة و التصحيح الفوري
لها.

التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل
المناسب بعيدا عن الإسراف و الهدر.

التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط
المرسوم.

خطوات الرقابة



مستويات الرقابة



الرقابة الإستراتيجية

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما ويتضمن التأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، وتتم الرقابة الإستراتيجية من خلال مدراء الإدارة العليا .

الرقابة التكتيكية

و تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، و متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها .

الرقابة التشغيلية

يقوم بها مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة ،وعادة ما تكون مخصصة للأفراد .

1

2

3

أنواع الرقابة

حسب مصدرها

حسب توقيت القيام بها

حسب أهدافها
أو موضوعها

الرقابة
الخارجية

الرقابة
الداخلية

الرقابة
اللاحقة

الرقابة
المتزامنة
(الجارية)

الرقابة
السابقة

الرقابة
السلبية
(البوليسية)

الرقابة
الايجابية

أدوات الرقابة- الأدوات التقليدية



التقارير الإدارية

يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه، و هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه للأداء المخطط

الملاحظة الشخصية

و التي تعتبر من أدوات الرقابة الشائعة لدى المديرين حيث يعتمدون عليها للوصول على المعلومات التي يحتاجونها حول الأداء واكتشاف الانحرافات و الأخطاء.

الموازنات التقديرية

تهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع.

الشكاوي

و هي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، و المتبعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها.

البيانات الإحصائية

يتوفر للمدير المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة من خلال البيانات الإحصائية، حيث يتم التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بنواحي النشاط سواء أكانت تلك البيانات تاريخية أو ذات صبغة تنبؤية.

تحليل نقطة التعادل

توفر لإدارة المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة بفعالية و تقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج والتكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات.



أدوات الرقابة- الأدوات التخصصية



خريطة جانت

خريطة جانت نسبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19 ، خريطة جانت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي .



تحليل الشبكات

يعتبر من الأساليب الحديثة في برمجة و تخطيط و متابعة البرامج و الرقابة على الوقت و النفقات المستمرة في تنفيذها و يتكون من أسلوبين ، أسلوب تقييم و مراجعة البرامج و طريقة المسار الحرج .



شكرا على الإصغاء
و المتابعة

