



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

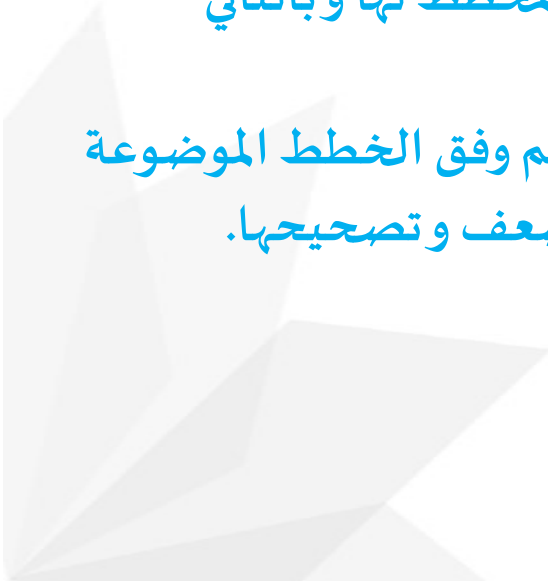
6. أدوات الرقابة





## تعريف الرقابة

- الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الأداء والتأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له.
- هي عملية قياس النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.
- ويرى 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 وتصحيحها.





## أهداف الرقابة

رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين،  
للحصول على المكافآت والحوافز.

التعرف على المشكلات والعقبات  
وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات  
وتقديم الحلول.

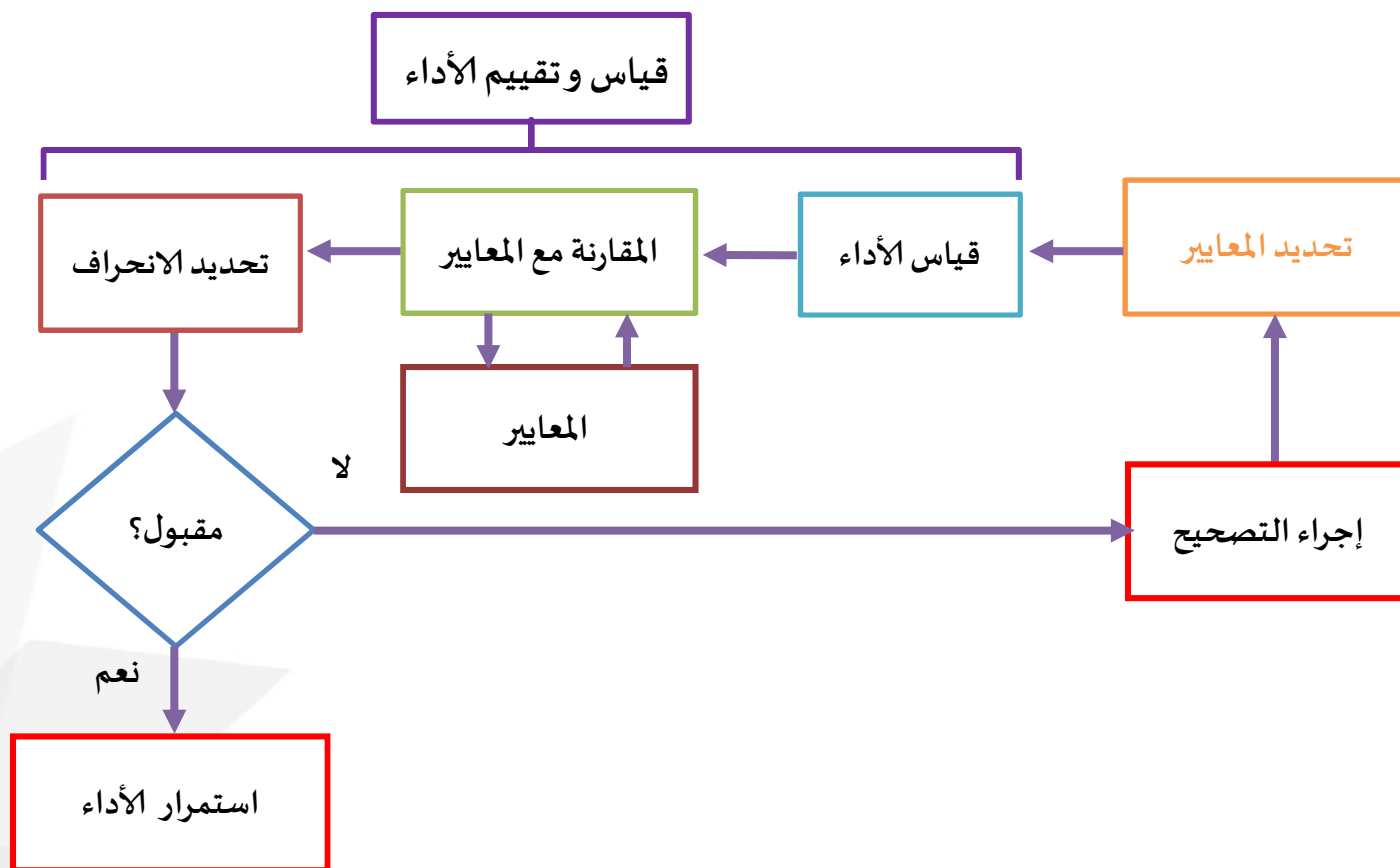
تحقيق نوع من النمطية أو  
التوافق لأداء العاملين، كما هو  
الحال في دراسة الوقت والحركة.

اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها  
فور وقوعها والمعالجة والتصحيح  
الفوري لها.

التثبيت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل  
المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر.

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 و بصورة 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

وتقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، ومتابعة 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  
( العلاجية )

الرقابة  
( المتزامنة  
الجارية )

الرقابة  
السابقة  
( الوقائية )

الرقابة  
( السلبية  
البوليسية )

الرقابة  
الايجابية

# أدوات الرقابة- الأدوات التقليدية

## التقارير الإدارية

يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط

## الملاحظة الشخصية

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

## الشكاوي

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

## الموازنات التقديرية

تهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعايير لتقييم الأداء في المشروع.

## 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 وتقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج والتكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات.







## أدوات الرقابة- الأدوات التخصصية

### الإدارة بالأهداف

ويقوم المدير بعد أن يتم الأداء المطلوب ( إنجاز العمل) بقياس النتائج مع مرؤوسيه طبقا للمعايير التي حددها سويا عند وضع الخطة، ويفحص معهم نقاط القوة والضعف في الأداء، وكيفية تفادي المشكلات في المستقبل.

### تقييم ومراجعة البرامج ( المسار الحرج PERT )

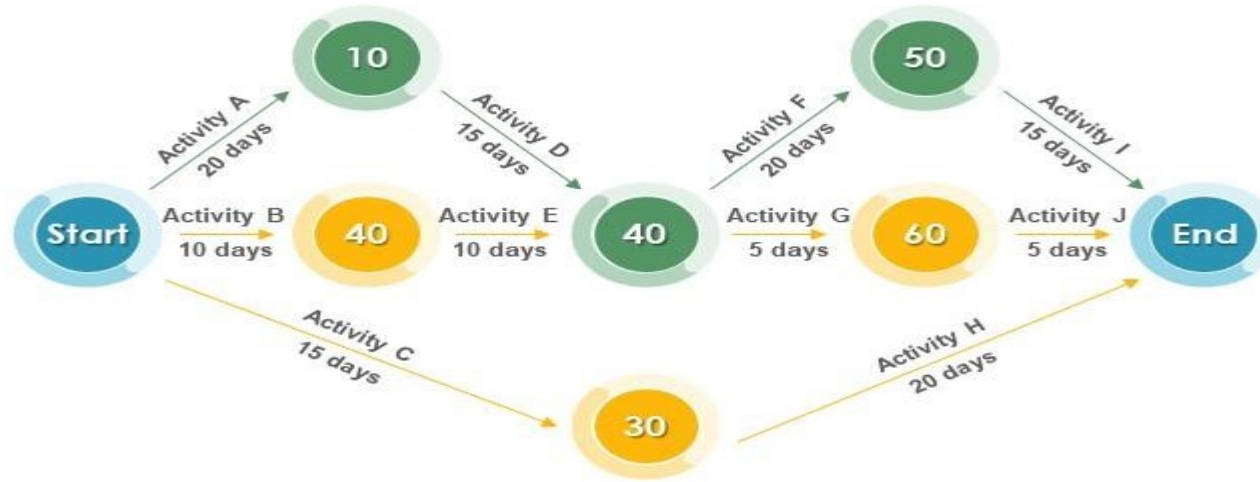
يعتبر من الأساليب الحديثة في برمجة وتخطيط ومتابعة البرامج والرقابة على الوقت والنفقات المستمرة في تنفيذها . ويفيد هذا الأسلوب في دراسة العلاقة بين الوقت والتكاليف لدى تنفيذ المشاريع والبرامج بطريقة تنفيذ بأقل وقت ممكن.

### خريطة جانت

خريطة أو جدول 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 وبين الأداء الفعلي حيث يركز على رقابة الوقت



# نموذج تقييم ومراجعة البرامج (المسار الحرج PERT)



# نموذج خريطة جاننت

