الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الشعبة : تسيير واقتصاد المادة الإقتصاد والمناجمنت

المجال المفاهيمي الرابع : المناجمنت

الوحدة العاشرة : الرقابة

درس الرقابة

1 - مراحل الرقابة :

تشتمل عملية الرقابة على المراحل الرئيسية التالية :

1 - 1 - مرحلة تحديد المعايير الرقابية :

هي المرحلة الأولى للقيام بعملية الرقابة، وفيها يتم تحديد المعايير الرقابية المناسبة . والمقصود بالمعيار الرقابي هو رقم أو مقياس للجودة أو لمستوى الأداء، تستخدمه المنظمة لقياس النتائج المحققة . هذا المعيار قد يكون في شكل كمي أو وصفي، ويكون محددا مسبقا في خطة المنظمة مثل : كمية الإنتاج، حجم المبيعات، جودة الإنتاج، مستوى أداء الموظفين.

1 - 2 - مرحلة قياس الأداء (المردودية) :

وهي المرحلة الثانية من مراحل عملية الرقابة، وفيها يتم قياس الأداء الفعلي أي الأداء المنجز من طرف المنظمة . مثل : قياس كمية الإنتاج المنجزة، حجم المبيعات، عدد الغيابات.

1 - 3 - مرحلة المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط :

وهي مرحلة تلي مرحلة قياس الأداء، وفيها تتم عملية المقارنة بين الأداء المنجز فعلا مع المعايير الرقابية المحددة مسبقا. وهنا نكون أمام ثلاث حالات:

- الحالة الأولى : عدم وجود انحرافات أي توافق بين الأداء الفعلي والمعياري.
- الحالة الثانية : وجود انحرافات موجبة أي أن الأداء المنجز يفوق المخطط، وهذا يدل على أن الأداء جيد .
- الحالة الثالثة : وجود انحرافات سالبة أي أن الأداء المنجز أقل من المخطط، وهذا يدل على أن الأداء سيء .

قلم الجزائر
WWW.DZPEN.COM

1 - 4 - مرحلة تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة :

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الرقابة، وفيها يتم تحليل أسباب وجود الانحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة، لاتخاذ القرار المناسب لكل حالة.

2 - خصائص عملية الرقابة الفعالة:

حتى تكون عملية الرقابة فعالة على كل المستويات يجب أن تتصف بالخصائص التالية :

- ✓ أن تكون المعلومات المقدمة خالية من الأخطاء.
- ✓ أن تكون المعلومات المقدمة واضحة ودقيقة وخالية من التعقيدات لاتخاذ القرار في أسرع وقت ممكن .
- ✓ يجب أن تقدم المعلومات في الوقت المناسب، لأن أي تأخير يفقد المعلومة قيمتها، ويضيع على المنظمة فرصة استغلالها في الوقت المناسب. فمثلا عند ظهور عيب في بعض المنتجات أثناء عملية الإنتاج ولم يتم إعلام مسؤول الإنتاج حالا، فإن ذلك يؤدي إلى تزايد كمية المنتجات المعيبة.
- ✓ السرعة في تداول المعلومات وانتقالها بين مختلف المستويات.
- ✓ أن تكون عملية الرقابة مرنة بحيث يمكن تعديلها إذا تغيرت بعض الظروف.
- ✓ أن يتصف نظام الرقابة بالاقتصاد في التكاليف.

3 - أنواع الرقابة:

يمكن التمييز بين الأنواع التالية للرقابة :

3 - 1 - الرقابة المسبقة :

يتم هذا النوع من الرقابة قبل الشروع ف انجاز أي نشاط يتعلق بالمؤسسة، والغرض من ذلك هو العمل على تفادي وقوع المشاكل والعراقيل قبل حدوثها.

3 - 2 - الرقابة أثناء التنفيذ (المتابعة) :

هذا النوع من الرقابة يتم أثناء مرحلة التنفيذ، أي أثناء انجاز مختلف أنشطة المؤسسة، والهدف من وراء ذلك هو متابعة حسن التنفيذ للأنشطة والقيام بالإجراءات التصحيحية في وقتها المناسب في حالة حدوث أي خلل .

3 - 3 - الرقابة اللاحقة :

نقوم بهذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ، ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات التي تتعلق بالأداء الفعلي لمختلف أنشطة المؤسسة ومقارنتها بما كان مخططا لها، والهدف من ذلك هو التأكد من حسن سير الأداء .

4 - أساليب الرقابة:

إن أساليب الرقابة متعددة، وهي تختلف باختلاف طبيعة النشاط وأهميته داخل المؤسسة. وتنقسم هذه الأساليب إلى الرقابة التقليدية والرقابة المتخصصة، وفي هذا المجال سنتطرق فقط إلى الرقابة التقليدية بشيء من التفصيل.

4 - 1 - الرقابة التقليدية :

تتضمن الرقابة التقليدية العناصر التالية :

- ✓ **الملاحظة الشخصية:** للملاحظة الشخصية أهمية بالغة في عملية الرقابة لا يمكن تجاهلها، وهي تتم من طرف المشرفين المباشرين.
- ✓ **التقارير:** حتى تكون التقارير أكثر فعالية يجب أن تكتب بدقة ووضوح، ويقوم بكتابتها موظفون متخصصون في الرقابة.
- ✓ **الميزانية التقديرية:** الميزانية التقديرية هي تعبير رقمي أو كمي عن الأهداف والنتائج المتوقعة للمؤسسة. وبهذه الصفة فإنها تعتبر من بين الأدوات كثيرة الاستعمال في عمليات الرقابة، حيث تتم عملية الرقابة عن طريق المقارنة بين ما تم انجازه وبين ما هو مسجل في الميزانية التقديرية.
- ✓ **نقطة التعادل:** تعبر نقطة التعادل عن حجم المبيعات الذي تكون عنده الإيرادات الكلية مساوية للتكاليف الكلية. فعند مستوى أقل لحجم المبيعات تحقق المؤسسة خسارة، وعند مستوى أكبر لحجم المبيعات تحقق المؤسسة ربحا، ومن هنا تظهر أهمية نقطة التعادل كأداة فعالة في عملية الرقابة.
- ✓ **النسب المالية:** تستخدم النسب المالية في قياس الأداء والمراقبة في المؤسسة، ومن أهم هذه النسب : النسب الهيكلية، نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المردودية.

4 - 2 - الرقابة المتخصصة :

يقصد بالرقابة المتخصصة تلك الرقابة التي تعتمد في أساليبها على استخدام طرق (بحوث العمليات) مثل طريقة (بيرت PERT).