

# سياسة آليات الرقابة والإشراف على المنظمة وفروعها ومكاتبها وتقييمها



## الاعتماد

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

بناء على الصلاحيات المخولة لمجلس إدارة جمعية الخدمات الصحية بالقصيم ،  
وتحقيقاً لمقتضيات المصلحة العامة للجمعية فقد اعتمدت هذه السياسة بناء على  
قرار مجلس الإدارة (١٣)، وتاريخ ١٦/٠٧/٢٠١٨ م ، وذلك للعمل بها ، حيث تلغي كل  
السياسات التي تم العمل عليها سابقاً.

نسأل الله أن ينفع بها وأن تكون عوناً للجمعية على أداء رسالتها الإنسانية  
السامية بالشكل المطلوب.

رئيس مجلس الإدارة

د. سليمان بن عبدالله المهنا أبالخيل

---

## مقدمة:

باعتبار جمعية الخدمات الصحية بالقصيم تتبع لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية فإن الجمعية تلتزم باتباع وتنفيذ السياسات والتعاميم الواردة من الوزارة.

وحيث أن الرقابة تعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتقلل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات ، وكذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وأخيراً فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها .

وتهدف هذه الرقابة إلى تحقيق مفهوم الشفافية واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية .

## مراحل العمليات الرقابية:

### - تحديد الأهداف والمعايير

إن الخطط التي تعدها الجمعية تشتمل على أهداف و معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام والوحدات والأفراد لتحقيقها للجمعية وهذه المعايير تعد أمراً مهماً لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى.

والمعيار هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الإنجاز. وقد يكون المعيار للمخرجات ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو زمني .

### - قياس الأداء الفعلي

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو الجمعية بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقاً.

### - مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف

في هذه المرحلة تقوم الجمعية بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف ، ويمكن أن تعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية :

1. الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الاحرف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي
2. إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة. وقد تكون في بعض الأحيان هناك احرفات سالبة أو احرفات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والاحرفات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصة للأنشطة الحرجة والتي تطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء:

النوع الأول: منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة.

والنوع الثاني: فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

الرقابة حسب موعد إجراءها:

- الرقابة قبل التنفيذ

قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساسا تجنب الاحرفات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية تجنبا لتحمل تكاليف تنجم عن احرفات وأخطاء تضطر الجمعية في أثرها إلى التصحيح .

- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

أثناء التنفيذ يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ .

- الرقابة بعد التنفيذ

يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد انتهائه ، والتركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ.

والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلا مرة أخرى.

أدوات الرقابة :

- أدوات الرقابة المالية

أهم الأدوات المعتمدة في الرقابة المالية هي الموازنات التقديرية والنسب المالية والكشوفات المالية.

- أدوات الرقابة التشغيلية

أهم الأدوات المعتمدة هي:

١. الرقابة على المشتريات

٢. الرقابة على المخزون

- الرقابة الإحصائية على الجودة

لخلق ثقافة تنظيمية تعمل على تضمين الجودة وإدخالها إلى كل نشاط من أنشطة الجمعية وأن تكون الجودة مسؤلية جميع العاملين.

- أدوات الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية تركز على جوانب مهمة في الجمعية هي: الهيكل والقيادة والموارد البشرية ونظام الرقابة على المعلومات والعمليات.