

## • الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة

"من يقوم بمراقبة الماضي يتمكن من مراقبة المستقبل".

**Aldous Huxley**

### • محتويات الفصل

1.7. أساسيات وظيفة الرقابة

2.7. سيرورة عملية الرقابة في المؤسسة

3.7. أساليب وأنواع الرقابة

### • الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم الرقابة من: تعريف، عناصر، أهمية، وأهداف؛
- معرفة علاقتها بوظائف التسيير الأخرى، و كذا مجالات تطبيقها؛
- معرفة خطواتها الأساسية؛
- معرفة أهم أساليبها و كذا أنواعها في المؤسسة.

### • الكلمات المفتاحية

الرقابة، المعايير، الأهداف، الإنجاز الفعلي، الإنجاز المطلوب،  
الرقابة القبلية، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعدية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

## الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعتبر وظيفة الرقابة أحد أهم وظائف التسيير، فهي تسمح للمسيرين من متابعة و تقويم أداء رؤوسهم بناء على أسس ومعايير تكون محددة مسبقا، وتتوافق مع الأهداف الموضوعية و ذلك بغية اتخاذ ما يجدونه مناسباً من إجراءات. ولأجل توضيح ذلك أكثر سنتناول في هذا الفصل مختلف الجوانب التي تتعلق بهذه الوظيفة ملخصة في النقاط الآتية: أولها أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة، ثانيا سروريتها، و أخيرا أساليبها و أنواعها.

### 1.7. أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة

إن وظيفة الرقابة لا تقل أهمية عن باقي وظائف التسيير الأخرى من تخطيط، تنظيم، وتوجيه، وإنما تتكامل معها حتى تتم العملية التسييرية بنجاح، و لقد لاقى هذا المصطلح العديد من الإجهادات من قبل المختصين لتحديد مختلف الجوانب المتعلقة به من تعريف، أهمية، أهداف وعناصر، علاقتها بالوظائف الأخرى. ومن خلال ما سيأتي مواليا سنتطرق لهذه العناصر كل على حدة.

#### 1.1.7. تعريف الرقابة وعناصرها

قبل الحديث عن عناصر ومكونات الرقابة سنعرج أولا على بعض من تعاريف الرقابة في مجال التسيير وذلك كما يلي:

##### 1.1.1.7. تعريف الرقابة

تعد وظيفة الرقابة رابع وظيفة من وظائف التسيير، وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة فيها:

عرفها Henri Fayol على أنها: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، وهي تنطبق على كل شيء" أما جورج تيري Terry G. فقد عرفها بأنها: " قدرة المسير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة. (محمود الشواورة، 2013، ص. 198)

ويعرفها Ben Tahar بأنها: "كل الأنشطة التي تهتم بمتابعة، مراقبة، تقييم الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، ومقارنتها مع التوقعات والبرامج من أجل استخراج الانحرافات وتصحيحها، إن وجدت". (Tahar, 2013, p. 323)

تعرف أيضا بأنها: "عملية تسمح للمسير بقياس أدائه، مقارنة ما تم تحقيقه من نتائج مع ما كان متوقعا مقارنة بالأهداف المحددة سلفا، وأخذ التدابير اللازمة لتحسين الوضع". (Ghedjghoudj, 2012, p. 253)

في نفس الاتجاه عرفها Falmer بشكل أكثر تحديدا مركزا على خطوات القيام بها فيقول أن الرقابة تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، وأخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنتائج المحققة. (ذياب عواد، 2012، ص. 463)

من التعاريف السابقة نلاحظ أن الرقابة لا تتعلق فقط بالبحث عن الانحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المعايير، وقياس الأداء ومقارنة الانجاز الفعلي بالمطلوب وأخيرا استخراج الانحرافات وتصحيحها إن وجدت. وهي تعني أيضا المتابعة، المراقبة، التقييم من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

#### 2.1.1.7. عناصر الرقابة

تتمثل عناصر الرقابة فيما يلي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 463-464)

- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية؛
- تهتم الرقابة بعملية قياس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ؛
- إن الرقابة نشاط مستمر يمتد ليسبق الأداء (رقابة سابقة)، ويواكب الأداء (رقابة متزامنة)، كما يتم عقب الأداء (رقابة لاحقة)؛
- إن الرقابة تعمل على أن تدعم العلاقة بين الجهود المختلفة وتبحث في مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الأهداف؛
- إن الرقابة تهتم ببحث مجالات ونواحي القصور والانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية؛
- تؤكد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛

#### 2.1.7. أهمية الرقابة وأهدافها

يتم من خلال هذا العنصر إبراز مكانه الرقابة وأهميتها ضمن وظائف التسيير الأخرى، ومن ثم توضيح الأهداف المرجوة منها.

## 1.2.1.7. أهمية الرقابة

يعتبر Schermerhorn أن أهمية الرقابة في العملية التسييرية تتضح من خلال ما يلي:  
(Schermerhorn, 2010, p. 135)

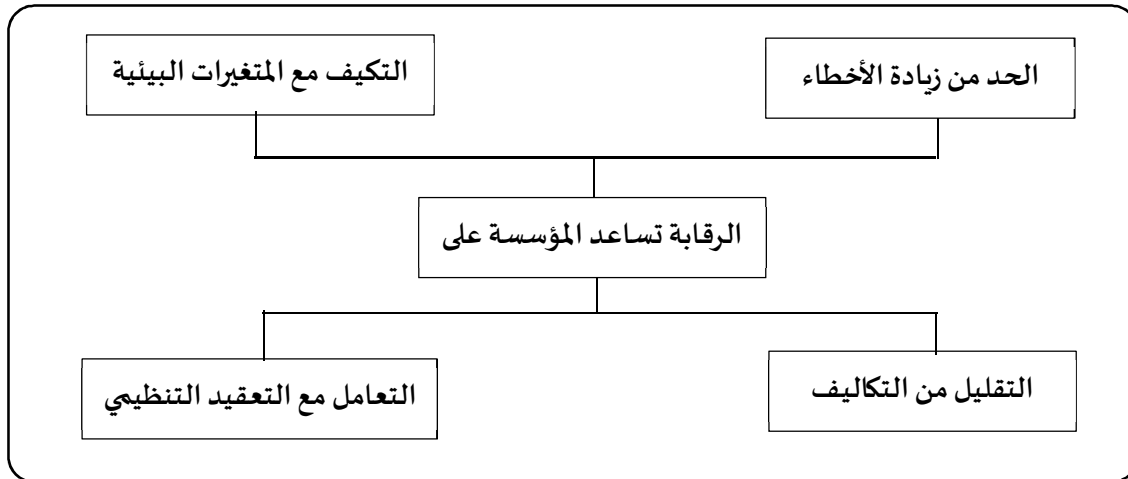
- الرقابة هي واحدة من وظائف التسيير الأربعة؛
- عملية قياس الأداء؛
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة؛
- تضمن أن النتائج تتوافق مع التوقعات؛
- تعتبر أساسا قويا للأداء عندما تتم بشكل جيد؛
- تمنع حدوث الأخطاء؛
- التأكد من حسن سير العمل؛
- تشجيع النجاح الاداري.

## 2.2.1.7. أهداف الرقابة

يعتبر Griffin أن للرقابة أربعة أهداف أساسية تتمثل في: (Griffin, 2016: pp. 427-428)

- التكيف مع المتغيرات البيئية: تتميز بيئة المؤسسة في الآونة الأخيرة خاصة بكثرة التعقيد والديناميكية، هذه التغيرات يجب على جميع المؤسسات أن تتكيف معها من أجل البقاء والاستمرار فلو يضمن المسيرون أن الأهداف الموضوعية ستتحقق بأعلى مستوى فما الحاجة إذا إلى الرقابة، ولكن الواقع يشير إلى أن الوقت المستغرق بين وضع الأهداف والوصول إلى تحقيقها لا يمكن ضمانه لأن المؤسسة فعلا تتأثر بالمتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف.
- الحد من زيادة الأخطاء: لأن الأخطاء إذا لم تعالج بجدية فقد تتفاقم وتصبح أكثر حرجا بالنسبة للمؤسسة.
- التعامل مع التعقيد التنظيمي: كلما كبر وازداد حجم المؤسسة كلما زادت الحاجة إلى نظام رقابة فعال مثل حالة اندماج مؤسستين.
- تقليل التكاليف: عندما تمارس عملية الرقابة بفعالية فإنها تساهم في التقليل من التكاليف وزيادة الانتاج.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل الموالي: (Griffin, 2016, p. 427)



الشكل 27. أهداف عملية الرقابة

### 3.1.7. علاقة الرقابة بوظائف التسيير ومجالات تطبيقها

نتناول في هذا العنصر علاقة الرقابة بكل من وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه أو وظائف العملية التسييرية، ثم نوضح مجالات تطبيقها وفقاً للآتي:

#### 1.3.1.7. علاقة الرقابة بوظائف التسيير الأخرى

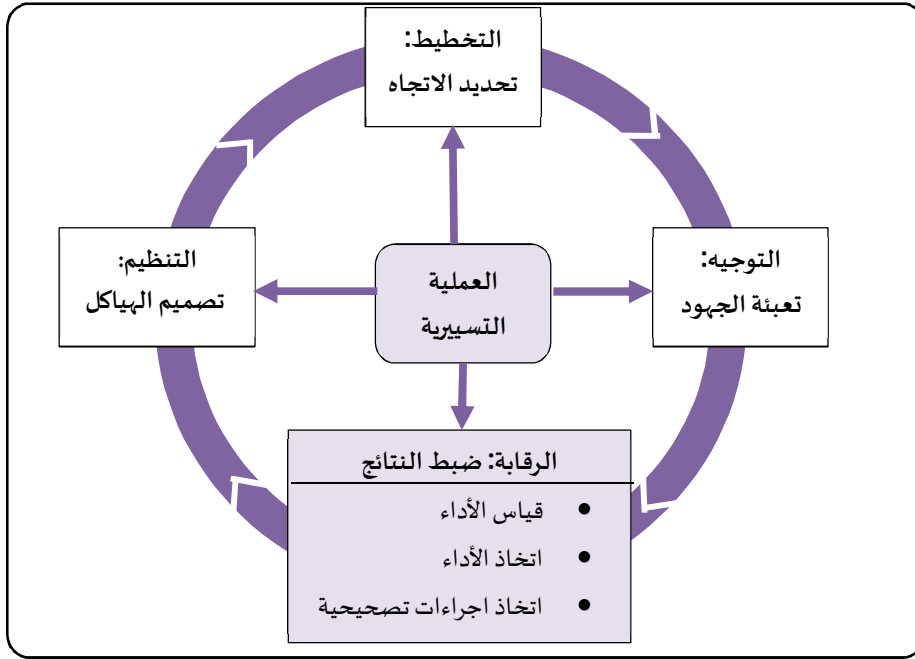
واحدة تلو الأخرى توضح علاقة الرقابة بوظائف التسيير الأخرى كما يلي: (الظاهر، 2010، ص 309-310)

— علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط: وظيفة الرقابة تركز على ما تم وضعه من أهداف وسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم إنجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ، الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية وقابلية التحقق ضمن الامكانيات المتاحة، عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.

— علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه: تلعب الرقابة والتغذية الراجعة دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار، التي هي أساس وظيفة التوجيه، من خلال عمية التغذية العكسية يستطيع المديرون في مراكز اتخاذ القرار التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات التي قد تنشأ، تزويد المديرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة.

— علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم: حيث تتضمن تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة ووضع وصف فني وعملي للوظائف، وذلك لمنع ازدواجية الأنشطة، التأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة لها، أي أن ما تنجزه وحدة لا يتم تكرار إنجازها في وحدة أخرى.

يمكن تلخيص العلاقة في الشكل الموالي: (Schermerhorn, 2010, p. 135)



الشكل 28. أهمية الرقابة في العملية التسييرية

يتضح من الشكل أن وظيفة الرقابة تتكامل مع وظيفة التسيير ولا يمكن الاستغناء عن أي منها.

### 2.3.1.7. مجالات استخدام الرقابة

إن وظيفة الرقابة تمارس بمختلف الميادين والمجالات القائمة والموجودة في المؤسسة على سبيل المثال وليس الحصر يمكن ذكر التالي: (محمود الشواورة، 2013، ص ص. 202-203)

- في مجال التخزين: وتستهدف التأكد من سلامة الرصيد الفعلي ومطابقته للرصيد الدفترى؛
- في مجال الانتاج: وتستهدف التأكد من سلامة الانتاج الفعلي ومطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها؛
- في مجال الأموال: وتستهدف التأكد من سلامة الرصيد الصرف والقبض ومطابقته للأنظمة والتعليمات القائمة؛
- في مجال السلوك والتصرف: وتستهدف مدى التزام الموظفين والعاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات ومدى رضاهم عن التنظيم؛
- في مجال التسويق: وتستهدف التأكد من مدى تلبية السلع والخدمات المنتجة لحاجات ورغبات الزبائن.

تشكل الرقابة الوظيفة التي تحرك العجلة التسييرية فهي تربط التخطيط بما هو محقق فعلا في التنظيم والتوجيه والتنفيذ، وهي تمتد على مستوى العملية التسييرية كونها ترتبط بكل وظائفها.

## 2.7. سيرورة وظيفة الرقابة في المؤسسة

تمر وظيفة الرقابة بأربعة خطوات أساسية من خلالها يحقق المسيرون الأهداف المرجوة، وفي هذا العنصر سنتناول هذه الخطوات والتي تتمثل بصفة عامة في: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير، اتخاذ الاجراءات الضرورية.

### 1.2.7. تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية

يعتبر تحديد أهداف الأداء ومعايير القياس الخطوة الأولى من خطوات عملية الرقابة، وينبغي أن تمثل هذه الأهداف النتائج الرئيسية المراد تحقيقها، كما تعتبر المعايير مهمة أيضا ويجب أن تختار بدقة منذ البداية. (Schermerhorn et al., 2017, pp. 295-296) ويمكن الاشارة أن هذه المعايير لديها انواع عديدة: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 386)

- المعايير الكمية: وتمثل المؤشرات التي يمكن من خلالها القياس بالكميات كالأعداد والأرقام والمبالغ والأوزان... الخ.
- المعايير النوعية: وتمثل المعايير المعنوية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة.
- المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد وحدة القياس الزمنية كالساعة واليوم والشهر... الخ.
- المعايير المالية: تمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدات النقدية مثل الربحية والكفاءة المالية... الخ.

### 2.2.7. قياس الأداء الفعلي

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناءه أو بعده، وتعد ممارسة القياس الفعلي للاداء حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة وتعتبر الاجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من العملية التشغيلية أسلوبا معاصرا (رقابة قبلية، رقابة متزامنة، رقابة علاجية). (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 387)

### 3.2.7. مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير

تعتبر فعالية المقارنة بين الأداء المنجز والمعايير الموضوعية خطوة أساسية تقتضيها عمليات التأكد من الانحراف سواء كان إيجابيا أو سلبيا، فإذا كان إيجابيا فإن الانجاز قد تجاوز المخطط فعلا وإذا كان

سلبيا فإن الفعاليات والانشطة الانتاجية تعبر عن نقص في الأداء. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 387)

#### 4.2.7. اتخاذ الاجراءات التصحيحية

كلما زاد الفرق المقاس بين الفعلي والمطلوب كلما زادت الحاجة إلى العمل وتعد هذه الخطوة آخر خطوات عملية الرقابة، ووفقا لذلك سيتم اتخاذ الاجراءات الضرورية للتصحيح أو التحسين وهو ما سيسمح بتركيز الجهود في المناطق الأكثر حاجة. فإذا كان الأداء الفعلي أقل من المعياري أو المطلوب فعندئذ يجب فهم أسباب هذا النقص لإجراء التصحيحات اللازمة، أما إذا كان الفعلي أكثر من المطلوب فيجب أن يكون مفهوما أيضا حتى تتخذ الاجراءات اللازمة لمواصلة هذا المستوى العالي من الانجاز مستقبلا. (Schermerhorn et al., 2017, p. 297)

تتم وظيفة الرقابة في المؤسسة وفق الخطوات التالية: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير، اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

#### 3.7. وسائل وأنواع الرقابة

تتم الرقابة وفق طرق معينة تختلف باختلاف الأساليب الرقابية، وبغية تحقيق وظيفة الرقابة لأهدافها المسطرة ينبغي توفر مجموعة الوسائل الكفيلة بضمان تحققها بالشكل المطلوب. وللتوضيح أكثر جاء هذا العنصر ليعين ذلك.

#### 3.7.1. أنواع الرقابة

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع و يمكن تقسيمها وفقا لبعض المعايير الرئيسية على النحو التالي: (محمود الشواورة، 2013، ص. 199-202)

- أولاً: الرقابة وفقا لمعيار التوقيت: وتنقسم إلى الأنواع التالية:
  - الرقابة الوقائية: تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه و العمل بمختلف السبل على منع حدوثه، وخير مثال عليها هو امتناع محطات توزيع المحروقات عن توزيع السيارة بالوقود قبل قيام السائق بإطفاء محركها.



- الرقابة المتزامنة: و تقوم هذه الرقابة على قاعدة متابعة التنفيذ لحظة بلحظة و العمل على معالجة الانحرافات أولا بأول ، و خير مثال عن ذلك هو متابعة ملاحظ الدوام بأن بطاقة الخروج و الدخول من و إلى العمل يتم ختمها من قبل الموظف نفسه و ليس من قبل غيره.
- الرقابة اللاحقة: و تقوم هذه الرقابة على قاعدة مقارنة النتائج بالأهداف، و خير مثال عن ذلك مقارنة النتيجة التي حصل عليها الطالب في نهاية السداسي مع الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه.
- ثانيا: الرقابة وفقا لمعيار المصدر: وتنقسم إلى الأنواع التالية:
  - الرقابة الداخلية: وتكون من داخل المؤسسة و نطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية العاملة فيها، مثل دوائر التدقيق الداخلي.
  - الرقابة الخارجية: و تكون من خارج المؤسسة و نطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية، مثل: مكاتب التدقيق الخارجي.
  - ثالثا: الرقابة وفقا لمعيار طبيعة الانحراف: و تنقسم إلى الأنواع التالية:
    - الرقابة الإيجابية: و التي تعنى بالانحرافات الإيجابية فقط، مثل: الزيادة في الإنتاج الفعلي عن المخطط و توجيه الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية للقائمين عليها.
    - الرقابة الإيجابية و السلبية: و التي تعنى بحصر و معالجة الانحرافات الإيجابية و السلبية معا، مثل: إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة و النقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط و توجيه المكافآت أو العقوبة المادية و المعنوية للقائمين عليها.

### 2.3.7. وسائل الرقابة

توجد العديد من الأدوات و الأساليب الرقابية المتاحة أمام المسيرين لتحديد ذلك الفارق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب، و من بينها: الميزانية العمومية، كشف الدخل، التحليل المالي، الموازنات التقديرية، ونقطة التعادل. وفيما يلي توضيح لكل منها.

#### 1. 2.3.7. الميزانية العمومية:

وهي كشف مالي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية و تعرض فيها الموجودات و المطلوبات حق الملكية، فالموجودات هي ما تمتلكه المؤسسة بينما المطلوبات تمثل الإلتزامات التي تعتبر واجبة التسديد في تاريخ معين، و الفرق بينهما يمثل حق ملكية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص . 392)

## 2.3.7.2 كشف الدخل:

وهي قائمة (كشف) تبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي و غير التشغيلي ومن أنواعها: قائمة الدخل التقديرية، قائمة الدخل الحقيقية. ويكون الهدف من هذه القائمة هو مقارنة الأرصدة الموجودة في قائمة الدخل التقديرية بالأرصدة الناتجة عن قائمة الدخل الفعلية، وإذا ظهر أي انحراف فلا بد من دراسته و تحديد حجمه وأسبابه و علاجه. (الظاهر، 2010، ص. 317)

## 3.2.3.7 التحليل المالي

إن من شأن التحليل المالي أن يعطي صورة رقابية فاعلة حول الأنشطة المؤداة في المؤسسة، وهو يتألف من مجموعة من النسب المالية ومنها: نسب السيولة، نسب المديونية، نسب النشاط، ونسب الربحية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 395-396)

## 4.2.3.7 الموازنات التقديرية

وهي أداة تخطيطية و رقابية في الوقت ذاته حيث تمثل خطة مصاغة بالأرقام حول النتائج المتوقع تحقيقها، ولذا هي إما وحدات نقدية (إيرادات، مصروفات، موجودات) أو وحدات كمية غير نقدية (كميات، ساعات، مواد، وحدات). و تضم كل من موازنة الدخل، الموازنة النقدية، و الموازنة الرأسمالية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 397)

## 5.2.3.7 نقطة التعادل

وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات المتحققة من المبيعات مع التكاليف الكلية ويكون الربح المتحقق صفراً أي أن المؤسسة لا تحقق لا ربح ولا خسارة. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 398)

تتمثل أهم أنواع الرقابة في ثلاثة أنواع رئيسية وهي: الرقابة القبلية، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعدية، أما عن أدواتها و وسائلها فتتمثل في الأساليب الكمية وهي: الميزانية العمومية، كشف الدخل، التحليل المالي، الموازنة التقديرية، و نقطة التعادل.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 7.

## • الأسئلة

- س1. ما المقصود بالرقابة في المؤسسة؟
- س2. ما مكانة الرقابة ضمن العملية التسييرية؟
- س3. ما هي أهم المراحل التي تحدد سيرورة الرقابة في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم أنواع الرقابة؟
- س5. ما هي أدوات الرقابة وأساليبها في المؤسسة؟

## • دراسة الحالة

## فضيحة فولكسفاغن تهز عرش السيارات الألمانية

تصاعد فضيحة انبعاثات فولكسفاغن: صرحت فولكسفاغن إن المحققين الألمان وسعوا نطاق التحقيق بشأن تلاعب مزعوم لمديرها في السوق ليشمل رئيس المجلس الإشرافي للشركة هانز ديتر بوتش. والتحقيق المتعلق بفترة تولي بوتش منصب المدير المالي لفولكسفاغن أحدث حلقة في تداعيات فضيحة الغش في اختبارات انبعاثات العادم التي أصابت الشركة العام الماضي.

واعترفت فولكسفاغن بتركيب برامج للاحتيال على قيود التلوث في أكثر من 11 مليون سيارة تعمل بالديزل في أنحاء العالم مما أضر بأنشطتها العالمية وقوض سمعتها ودفع رئيسها التنفيذي مارتن فينتركورن للاستقالة، وزادت أوجاع فولكسفاغن بعد تقرير نشرته صحيفة ألمانية تضمن اكتشاف منظمين أمريكيين برنامجا آخر للغش في انبعاثات العادم بسيارات لوحدتها أودي.

وأعلن مكتب المدعي العام في بروكسفايغ عن تحقيق التلاعب في السوق في يونيو حزيران والذي يشمل الرئيس التنفيذي السابق فينتركورن وهيربرت ديس رئيس العلامة التجارية فولكسفاغن، وأفاد المكتب أيضا إن التحقيق يتركز على دليل بأنه كان من واجب فولكسفاغن الإفصاح عن الضرر المالي المحتمل من فضيحة الغش قبل 22 سبتمبر أيلول 2015 حينما اعترفت الشركة علانية بالأمر.

تعافي فولكسفاغن من فضيحة الانبعاثات: سجلت مبيعات فولكسفاغن مؤشرات تعاف من أزمة انبعاثات عوادم السيارات حيث سجلت مبيعات قوية في سبتمبر/أيلول، فقد شهدت مبيعات المجموعة ارتفاعا قدره 7.1 بالمئة الشهر الماضي، لتصل إلى 947 ألف و600 سيارة في أنحاء العالم.

وبينت فولكسفاغن "إن زيادة المبيعات تجعلنا متفائلين وقادرين على مواجهة التحديات المقبلة". وقال فريد كابلر رئيس المبيعات في فولكس فاغن: "إن تعزيز ثقة زبائننا في منتجاتنا يظل على قمة أولوياتنا". وسلطت الشركة الضوء على البرازيل باعتبارها نقطة ضعف، ووصفت الموقف هناك بأنه "متوتر"، حيث شهد سوق أمريكا الجنوبية تراجعا في المبيعات وصل إلى 41 بالمئة في سبتمبر/أيلول، وبين تقرير منفصل لاتحاد شركات صناعة السيارات الأوروبية ACEA إن مبيعات السيارات الأوروبية ارتفعت 7 بالمئة الشهر الماضي لتصل إلى 1.45 مليون سيارة، وهي أعلى زيادة يتم تسجيلها في شهر سبتمبر/أيلول على الإطلاق.

الأسئلة: ما أهمية الرقابة في إدارة الأزمة التي وقعت فيها فولكسفاغن واستعادة مجدها في سوق السيارات الأمريكية؟

## • مراجع الفصل السابع:

- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.
- Ghedighoudj, H. (2012). *LE MANAGEMENT: Théorie et pratique*. Office des Publications Universitaires.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6<sup>th</sup> Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.