

**هدية الأستاذ : حسام عواد**

**لطلبة الإدارة المعلوماتية**

**مخططات بيانية**

**تلخص العناوين الرئيسية لمادة أساسيات الإدارة  
وهي وسيلة فعالة للمساعدة على الحفظ**

راجيا من الله عز وجل القبول

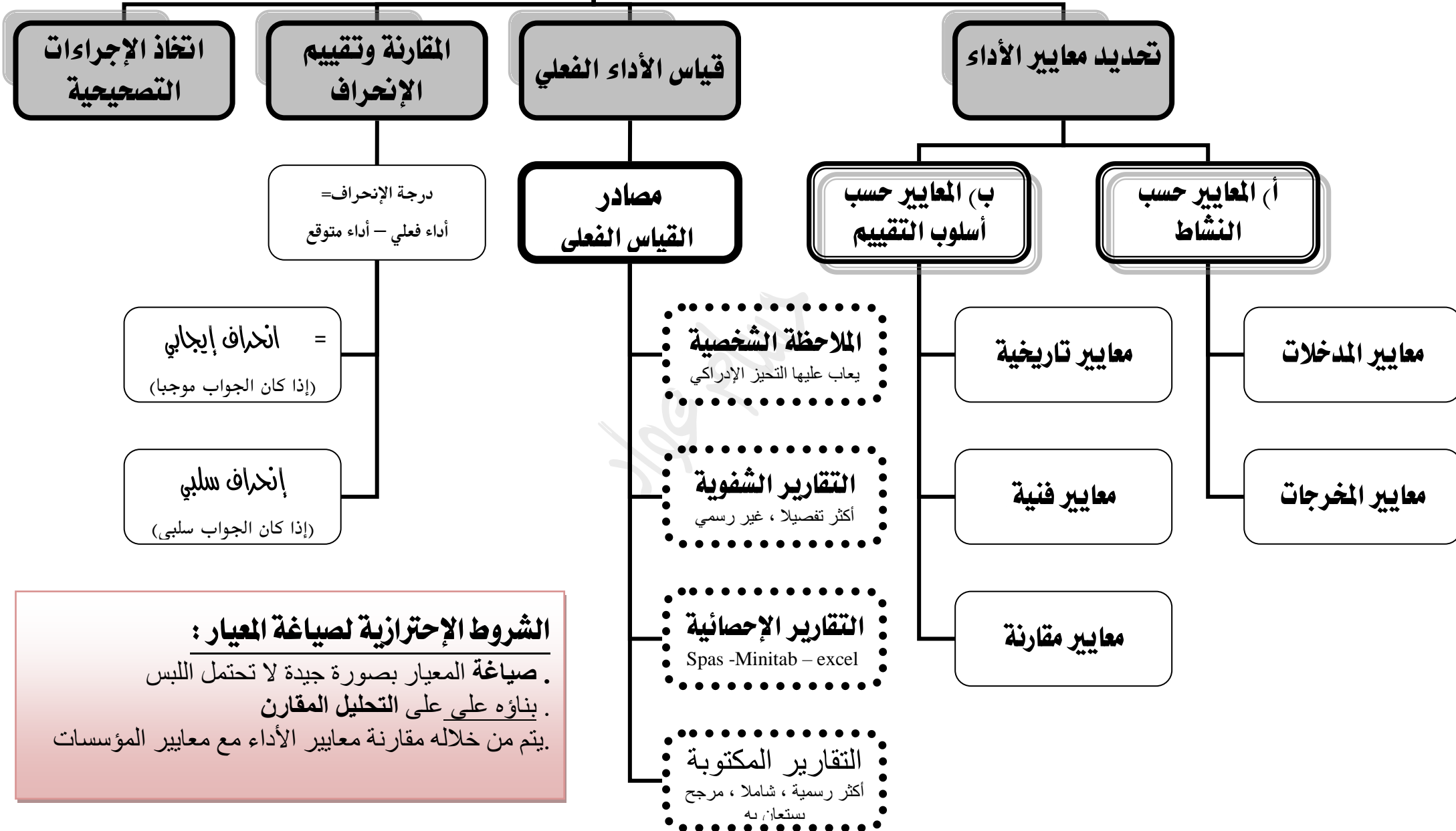
**تم تحميل الملف من موقع الأوابل**

**[www.awa2el.net](http://www.awa2el.net)**



أهداف الرقابة :  
تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ .  
اتخاذ الإجراءات التصحيحية

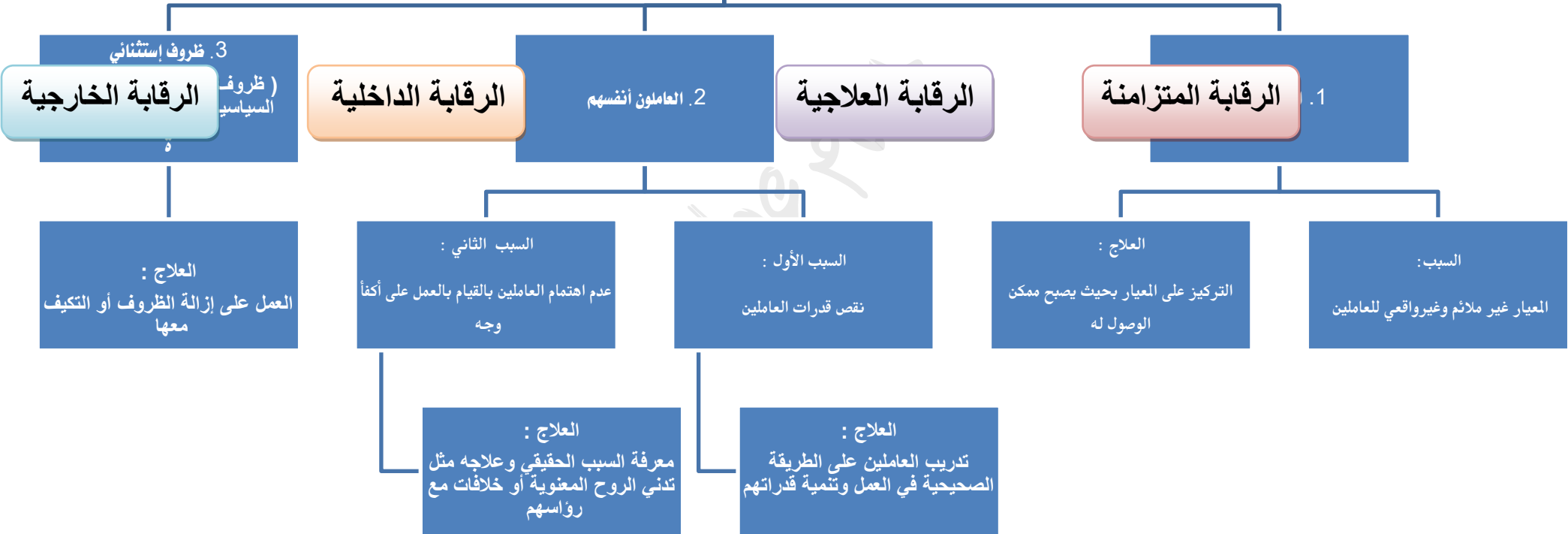
## خطوات عملية الرقابة



### الشروط الإحترازية لصياغة المعيار :

- صياغة المعيار بصورة جيدة لا تحتمل اللبس .
- بناؤه على التحليل المقارن .
- يتم من خلاله مقارنة معايير الأداء مع معايير المؤسسات

## أسباب الإنحرافات في الرقابة



# أنواع الرقابة

## حسب الجهة

يقوم به أجهزة من خارج المؤسسة للتأكد من قيام المؤسسة بواجبها نحو المجتمع وتعتبر رقابة إجمالية مثل : الرقابة التشريعية ، الرقابة القضائية ، الرقابة الإدارية ، الوزارات ، ديوان المحاسبة والخدمة

قيام المؤسسة بمراقبة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة التدقيق الداخلي ويسمى بقسم إدارة التدقيق الداخلي  
**فوائده :**  
1. الكشف عن مدى استفادة الإدارة من الموارد المادية والبشرية ....  
2. الكشف عن الأخطاء وسوء التصرف وحالات الإهمال وإزالتها  
3. الكشف عن الإحتياطات غير المستغلة داخل المؤسسة  
4. الكشف عن الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تنفيذها  
5. المساعدة في الوصول لأعلى مستوى من الفاعلية للحوافز

## حسب الوقت

### الرقابة الوقائية

1. تتم قبل بدء النشاط للتأكد من سير العمل باتجاه ما خطط له ، وأن الموارد المطلوبة للتنفيذ قد خصصت للمستوى المطلوب  
"ابتكارية"  
أمثلة : الإعتناء بمستوى عال من الجودة . التأكد من جاهزية الأدوات والآلات . التأكد من شروط النظافة المطلوبة

تتم أثناء تنفيذ النشاط وتتطلب إحكام الرقابة على النشاط أثناء التنفيذ  
فوائدها :  
1. تصحيح نتائج الأداء مباشرة  
2. تجنب الهدر والأخطاء غير المتوقعة في الإنتاج  
أمثلة :  
مراقبة أنشطة محددة للتأكد من صحة العمل كما هو مخطط ، من خلال كادر مؤهل علميا وفنيا يقوم بالمراقبة المباشرة عن طريق : الملاحظة ، فحص العينات بالحاسوب وتوثيق النتائج

تتم بعد تنفيذ النشاط لمعالجة الإنحراف بعد حدوثه وتركز على النتائج  
فوائدها :  
1. تحديد طبيعة الانحراف وأسبابه  
2. تحديد سبل العلاج تلافي الأخطاء  
3. تحديد المسؤولية في إنحراف  
4. تقييم ومكافأة أو مسائلة من تسبب في حدوث الإنحراف  
مثال :  
فحص المنتج بعد انتهاء الإنتاج . متابعة سجل التصنيع الذي يتضمن الوثائق المتعلقة بالمنتج لمعرفة أسباب الإنحراف

# أدوات الرقابة

## على مستوى الفرد

### تقارير الأداء

التقارير المرتبطة بنشاط تقييم العاملين الذي يقوم به المدير لتحديد درجة كفاءة وفعالية مؤوسيه في أداء العمل ويهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وتقوية الضعيف

#### مؤشراتته :

1. عدد ساعات التأخير
2. عدد الشكاوي من العملاء
3. عدد حالات النزاع مع الزملاء
4. عدد الوحدات الإنتاج التي أنتجها الفرد

### الرقابة الذاتية

نشاط رقابي يقوم به الفرد لا شعوريا لتقييم أداؤه وسلوكياته ذات العلاقة بالعمل من خلال رقابة الضمير

#### فوائدها :

1. المقدرته على معرفة أوجه القصور بشكل مباشر
2. المعالجة الفعالة لأوجه القصور
3. تقلل الاعتماد على الرقابة الخارجية
4. تساعد على تطوير الأداء لأن الفرد الناضج يسعى للتغلب على أخطائه
5. يعمل على تحقيق التطور والتقدم المتسارع ان انتشرت بين المديرين

## على مستوى الإدارات

### الرقابة على الجودة

### الرقابة على التكلفة

### الرقابة على الوقت

### الرقابة على الكمية

لكل أداء أرقام مطلوب تحقيقها في الخطة يتم مقارنته مع الأرقام الناتجة في التنفيذ (فإذا كان المخطط أقل من الفعلي كان انحراف موجب وإن كان المخطط أقل من الفعلي كان انحراف سالب ) فإذا تم التركيز على الكمية تكون الرقابة كمية وإذا تم التركيز على الجودة (المواصفات) تكون رقابة على الجودة ويستعان بخرائط الجودة في ذلك وإذا تم التركيز على التكلفة تكون الرقابة على التكلفة وإذا تم التركيز على الوقت تكون رقابة على الوقت

#### مراحل الجودة:

- أ) الفحص : فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة
- ب) ضبط الجودة : تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج أو الخدمة مما ساعد على كشف الأخطاء مبكرا ولكن لم يمنع تكرار حدوثه
- ج) توكيد الجودة : بالتركيز على متطلبات العميل الذي أصبح هدف ومحور المؤسسات توكيد الجودة للعميل

## على مستوى المؤسسة

### نسب الإنتاجية

تشير لمقدار ما تحقق من نتائج باستخدام الموارد المتاحة من خلال قسمة البسط (نتائج الأداء) على المقام (الموارد المستخدمة)

استخدامات النسب: . نسب الإنتاجية للعام الحالي مع السابق

. مقارنتها في نشاط معين مع نشاط مماثل

. مقارنتها بنسب معيارية معتمدة

### الحسابات الختامية

#### قائمة الدخل :

هي كشف يبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي وغير التشغيلي وهي نوعان: (أ) دخل تقديرية: تعد بداية السنة كأداة تخطيط (ب) دخل فعلية: تعد نهاية الفترة المحاسبية للوصول لنتائج نشاط المؤسسة

#### 2. الميزانية العمومية

(أ) موازنة : تصور مستقبلي لأصول وخصوم المؤسسة المتوقعة بداية الفترة (ب) الميزانية الفعلية: قائمة تظهر الأرصدة الفعلية لكل من الأصول والخصوم الناتجة عن النشاط الحقيقي للمؤسسة وبيان الموقف المالي

### المراجعة الإدارية

قوائم مطولة للغاية تتضمن جميع الممارسات المعيارية التي ترغب الإدارة بتطبيقها في تقييم أنشطة المؤسسة في جميع المجالات لتحقيق نتائج وإنجازات تعبر عن الأداء

# مجالات استخدام الرقابة

## الموارد البشرية

التأكد من مدى  
إلتزام العاملين  
بتطبيق القواعد  
والأنظمة في  
كل إدارة أو  
قسم مثل :  
استخدام  
بطاقات خاصة  
مبرمجة لضبط  
دوام العاملين

## الرقابة المالية

تعمل على  
مراقبة التدفقات  
النقدية الداخلة  
والخارجة من  
صندوق  
المؤسسة ،  
والتأكد من  
سلامة  
استخدامها من  
خلال حواسيب  
وبرمجيات  
خاصة تظهر  
تقارير لمعرفة  
أية انحرافات  
مالية

## المخزون

من خلال متابعة  
المخزون من حيث  
( الكمية الواردة  
والصادرة  
والرصيد ) وتعمل  
على حماية  
المخزون من  
أخطار التلف  
والتقادم ، وساعدت  
التكنولوجيا  
باستخدام برمجيات  
خاصة على  
الحصول على  
تقارير بشكل دقيق  
في أي وقت

## التسويق

للتأكد من  
مستوى الطلب  
على منتجات  
المؤسسة من قبل  
العملاء  
ورضاهم وكما  
هو مقدر في  
خطة المبيعات ،  
وللتأكد من أن  
الحملات  
الإعلانية تحقق  
هدفها وباستخدام  
الإنترنت لمزيد  
من التواصل

## المشتريات

تستخدم للتأكد  
من سلامة  
المشتريات  
وجودتها ،  
والتأكد من  
مطابقتها  
للمواصفات  
المطلوبة  
بالكمية المحددة  
، واستلامها في  
الوقت المحدد

## خصائص نظام الرقابة الفعال :

1. دقة المعلومات
2. توافر المعلومات
3. التركيز على عناصر النجاح الحرجة
4. التوقيت الملائم
5. المرونة
6. التكامل
7. قابلية الفهم
8. الملائمة
9. الاتصال
10. التعاون
11. الجدوى الاقتصادية

## الأدوات الرقابية المتقدمة

### الإدارة بالتجوال

أسلوب رقابي واتصالي يتم بمتابعة المدير بوجوده شخصيا في مواقع العمل أو بمتابعته بواسطة شاشة مرتبطة بشبكة حاسوبية محلية لمتابعة العمل بالصوت والصورة

#### تفضله المؤسسات الصغيرة لما يلي :

1. ترشيد التكاليف المصاحبة للنظم الرقابية الشاملة
2. عدم توافر الخبرة والدراسة الفنية لتطبيق تلك لنظم الشاملة
3. عدم القدرة المالية للمؤسسة على تطبيق نظم رقابية شاملة

### الرقابة باستخدام الحاسوب

نظم رقابية تعمل بالحاسوب كالعديد من الأدوات الإلكترونية المتصلة بالحاسوب للقيام بالرصد والتسجيل الفوري وتخزين الأداء الملاحظ داخل ملفات إلكترونية لتوفير تغذية راجعة وتصحيح الإنحرافات .

#### أهم تطبيقات النظم :

- نظم مراقبة الدوام
- مراقبة الجودة
- مراقبة المخزون
- مراقبة العمل على خطوط الإنتاج

الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتخفيض التوتر والضغط النفسي على العاملين :

1. إعلام الموظفين مسبقا بأن أداؤهم يخضع لمراقبة إلكترونية دائمة
2. توزيع منشورات دورية توضح سياسات المؤسسة في هذه المجالات
3. إخضاع الأنشطة الحرجة لعمليات الرصد الإلكتروني واستثناء الأنشطة الأخرى

#### دور تكنولوجيا المعلومات في عملية الرقابة :

1. نظام تتبع أداء العاملين من خلال النظم الحاسوبية
2. التقارير بجميع أشكالها
3. الاستفسارات
4. التحليل المالي الرياضي والإحصائي

5. البرمجيات المستخدمة في عملية الرقابة مثل :

(أ) بصمة الإبهام (ب) بصمة العين (ج) شدة التوتّر الصوتي

(د) التعرف على التوقيع الإلكتروني (هـ) قراءة المعلومات المتعلقة بجواز السفر



# أهم المصطلحات والتعريفات التي لم ترد في المخططات

**الرقابة :** هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن خطط المؤسسة تنفذ حسب ما أعدت لها باتجاه تحقيق الأهداف و تتم من خلال :  
(أ) التأكد من أن نتائج التنفيذ تتطابق مع الأهداف الموضوعه (ب) اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات في حالة عدم التطابق  
**معايير المدخلات :** هي المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهمات التي يطلبها التنفيذ، أو مواصفات المواد الداخلة في عملية الإنتاج  
الموظف بالقوانين والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة عند قيامه بالمهام المطلوبة منه  
مثل : مدى التزام

أن تحدد إدارة الإنتاج مواصفات ومقاييس معينة لقطع الغيار أو المواد الأولية (مدخلات الإنتاج)

**معايير المخرجات :** معايير مصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت والكمية ...

أمثلة: أن يطلب من العامل إنتاج ما معدله (100) وحدة يوميا ، لذا فإن هذا الكمية تصبح معيارا للعامل تدله على الكمية الواجب تحقيقها يوميا قبل الانتهاء من العمل

**المعايير التاريخية :** هي المعايير التي تقوم على مقارنة معايير الأداء الحالي بالأداء السابق

مثل : إن بلغ متوسط انتاج العامل في العام الحالي (30) وحدة يوميا ، وكان متوسط الإنتاج في العام السابق (35) وحدة فإن هناك انحرافا سلبيا مقداره (5) وحدات يوميا

**معايير المقارنة :** هو المعيار الذي يقوم بمقارنة المعدلات الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسات المنافسة أو المشابهة لها

مثال: إذا كان متوسط انتاج العامل في المؤسسات المنافسة ( 30) وحدة يوميا ، وهو ما يتماثل مع المعدل الحالي للمؤسسة ، فلا يعد ذلك انحرافا حتى وإن كان المعدل في العام السابق ( 35) وحدة يوميا لهذه المؤسسة

**المعايير الفنية :** هي المعايير المعتمدة على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط

مثال: . تحديد المؤسسة مدة (20) دقيقة لإنتاج وحدة واحدة و تطبق المعايير الفنية على أساليب وعمليات الإنتاج والمواد والآلات ومعدات السلامة

أمثلة على إدارة الإنتاج للمعايير الفنية: قدرة احتمال الآلات ، مستويات الجودة المقبولة ومواصفات العطاء المستخدمة من الإدارة الهندسية

**الإنتاجية المكتبية :** انجاز المهمات الكتابية والتحليلية في وقت قصير باستخدام تكنولوجيا المعلومات

**التحيز الإدراكي :** أي أن مديرا قد يلاحظه بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في مرؤوسيه بحيث لا يدرك مدير آخر الجوانب نفسها

**مفهوم الجودة :** مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم

**بخرائط الجودة :** إحدى الوسائل ذائعة الانتشار لمراقبة الجودة في مجال وقياسها حسب مجموعة من الخصائص كالبعد والمادة والحجم واللون وغيرها لمقارنة الخصائص الفنية لمنتج مع خصائص الجودة قبل بدء التصنيع

**الضمير :** الوازع الفطري لدى الإنسان الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد من خلال رقابة الله تعالى عليه

**عناصر النجاح الحرجة :** تلك الأنشطة أو الأجزاء من الأنشطة التنفيذية ذات الأهمية البالغة لنجاح عمليات التنفيذ

الأداء : القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسوب يتصف بالكفاءة والفاعلية

معيار الأداء : مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لهدف معين