



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي والنشر

كلية العلوم الإدارية

قسم الإدارة

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال



بعنوان:

الرقابة على الإنتاج ودورها في رفع الكفاءة

الإنتاجية

دراسة : (حالة شركة جياي للسيارات)

إشراف الدكتور :

جعفر حسن محمد

إعداد الطالب :

مكرم يوسف علي طه

الخراطوم

1440هـ - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى :

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَرُدُّونَ إِلَى

عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

(التوبة : الآية 105)

الإهداء

إلى التي تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها ، من علمتني وعانت الصعاب ، لأصل الى ما أنا عليه وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها لتخفف من الأمر ..

(إلى أُمي الحبيبة،،،)

إلى من علمني الثقة والإعتماد على النفس ،،، ورسم في داخلي

أن الصبر يحقق الأحلام

(إلى أبي العزيز،،،)

إلى من علماني النجاح والصبر والتضحية وضاء لي الطريق

(إلى أخي و أختي،،،)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أشكر الله تعالى على فضله حيث يسر لي انجاز هذا العمل بفضله فله الحمد أولاً وأخيراً .

الشكر أجزله لكلية الدراسات العليا بجامعة افريقيا العالمية منارة العلم والمعرفة والشكر أيضاً لكلية العلوم الادارية ، كما يمتد الشكر لأولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة **الدكتور / جعفر حسن محمد** الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي فقد فتح لي مكتبه كما هي عادته مع كل طلبة العلم رغم مسئولياته ومشاغله . فله جزيل الشكر على ما قدمه لي من جهد وتصحيح ومعرفة طيلة زمن هذا البحث

كما أشكر شركة جياذ لما قدمته لي من معلومات ساهمت في إخراج البحث.

المستخلص

تناولت الدراسة الرقابة على الإنتاج ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية ، تكمن مشكلة الدراسة في مدى تأثير الرقابة على رفع الكفاءة الانتاجية .تمثلت أهمية الدراسة في أن الرقابة الحلقة الأخيرة في العملية التعليمية وتدعيم الأداء والكشف عن الإنحرافات. تهدف الدراسة الى إبراز دور الرقابة على الكفاءة الإنتاجية والتعرف على أنواع الرقابة. والاهتمام بعنصر الإنسان . يسعى الب حث لإختبار الفرضيات الأتية ما علاقة الخطط الرقابية بالكفاءة الانتاجية ؟هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الفعالة وزيادة الإنتاج . هنالك علاقة بين نظام الرقابة بشركة جياذ وكفاءة الانتاج إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمنهج التاريخي لنتبع الدراسات السابقة والمنهج الإستنباطي لإستخلاص النتائج. توصل الباحث الى عدد من النتائج منها التطور السريع لأنظمة الرقابة الإدارية للمنشات ذات النشاط الاقتصاديات (شركات جياذ للسيارات) أدى إلى ضمان دقة العمليات المالية وتوفير قاعدة بيانات شاملة عن مجمل النشاط الاقتصادي. يوصي الباحث بعدد من التوصيات منها الرقابة مرتبطة ارتباط وثيقة بالأهداف والتخطيط حتى أنها تخدم الإدارة وتساعد على أن الأداء يتم وفق الخطط الموضوعة فلا بد من الاهتمام بالتخطيط الجيد الاهتمام بالتدريب والتأهيل والمواكبة .

Abstract

The study examined the control of production and its role in raising production efficiency. The problem of the study lies in the extent of the effect of supervision on raising production efficiency. The importance of the study was that the supervision is the last link in the educational process and the reinforcement of performance and detection of deviations. The aim of the study is to highlight the role of control over productive efficiency and to identify the types of control. And attention to the human element. In order to test the following hypotheses, what is the relation between control plans and production efficiency? There is a statistically significant relationship between effective control and increasing production. There is a relationship between the control system in the company and the efficiency of production followed the researcher descriptive method of analytical data analysis and the historical approach to the tracking of previous studies and the method of deductive analysis of the results. The researcher reached a number of results, including the rapid development of the administrative control systems of economic activity enterprises (Jiyad Motor Company), which ensured the accuracy of financial operations and provided a comprehensive database on the overall economic activity. The researcher recommends a number of recommendations, including supervision linked closely to goals and planning, so that they serve management and help them to perform according to the plans must be interested in good planning attention to training and rehabilitation and follow-up.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstrac
و	قائمة المحتويات
الفصل الأول : أساسيات البحث والدراسات السابقة	
2	المبحث الأول : أساسيات البحث
5	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الرقابة	
9	المبحث الأول : مفهوم الرقابة
19	المبحث الثاني : أنواع الرقابة
34	المبحث الثالث: الأداء الرقابي والتصحيح ودور العنصر الإنساني
الفصل الثالث : الكفاءة الانتاجية	
47	المبحث الأول : مفهوم إدارة الإنتاج
59	المبحث الثاني : تخطيط الانتاج
75	المبحث الثالث : أثر الكفاءة الانتاجية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

88	المبحث الأول : نبذه تعريفية عن شركة جياذ للسيارات والشاحنات
92	المبحث الثاني : تحليل البيانات
106	المبحث الثالث : اختبار الفروض
الخاتمة	
115	النتائج
116	التوصيات
117	المصادر والمراجع
122	الملاحق
127	قائمة الجدوال
128	قائمة الأشكال
129	قائمة بأسماء المحكمين

الفصل الأول

أساسيات البحث والدراسات السابقة

يحتوي على مبحثين:

المبحث الأول : أساسيات البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول

أساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات البحث

تمهيد :

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية وذلك بهدف دفع إنتاجية المؤسسات على مختلف الأنشطة الإدارية نحو التعاون المثمر من أجل تحقيق هدف معين ، وان كل هدف يراد تحقيقه توضع له مناهج الإجراءات وطرق العمل والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف .

تعتبر الرقابة كمفهوم إداري بمعنى أن الرقابة عنصر من عناصر نشاط الإدارة، حيث تطور مفهوم الرقابة نظراً لزيادة واتساع الأنشطة و البرامج داخل المؤسسات الاقتصادية أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية الذي يسعى بدوره إلى تحقيق الكفاءة في استخدام موارد و أصول المؤسسة و الحصول على البيانات و المعلومات بالدقة المطلوبة وضمان تنفيذ الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ومن أجل تقديم صورة واضحة عن نظام الرقابة الداخلية وهي الأداة الأخيرة من أدوات العملية الإدارية (تخطيط - تنظيم - تنفيذ) ، ثم الرقابة وهي مراجعة الخطط الموضوعية هل تم بنفس المستوى وضبط الاختلال والانحرافات والسبب وتوجيه التنفيذ لتحقيق أهداف المنشأة وجود رقابة على أن الأعمال (التطبيق) تتماشى مع الخطط المرسومة.

مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة البحث في الاجابة على السؤال المحوري وهو: الى أي مدى تؤثر الرقابة على رفع الكفاءة الانتاجية ؟

وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ماهي أفضل أنواع الرقابة تأثيراً على الكفاءة الإنتاجية ؟
2. ماهو تأثير الرقابة الذاتية على الكفاءة الانتاجية ؟
3. هل نوعية الرقابة المطبقة في الشركة لها دور في جعلها أكثر المؤسسات نجاحاً في السودان؟

أهمية البحث:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية فهي بلا شك عملية مهمة وتبرز أهميتها في متابعة سير الأداء لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه ، وفي نفس الوقت تدعم الأداء ، حيث يتم من خلالها التأكد من توفر المواد المختلفة المطلوبة للإنتاج . كذلك تجنب العديد من السلبيات كالإشراف في استخدام الموارد وضياع الوقت وعدم الكفاءة في الاستخدام والبطء في الانجاز و تدني الإنتاجية ومن ثم عدم الوصول للأهداف المرجوة للأعمال . والعمل على اكتشاف أية الانحرافات وتحديد المسؤولية عن تلك الانحرافات والقيام بالإجراءات الضرورية لتصحيح هذا الانحراف

أهداف البحث :

1. إبراز دور الرقابة على الكفاءة الإنتاجية .
2. التعرف على أنواع الرقابة.
3. الاهتمام بعنصر الإنسان .
4. تحديد أفضل أنواع الرقابة .

فروض البحث :

1. ما علاقة الخطط الرقابية بالكفاءة الإنتاجية ؟
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الفعالة وزيادة الإنتاج .
3. هنالك علاقة بين نظام الرقابة بشركة جياذ وكفاءة الانتاج .

منهجية البحث :

إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والمنهج الإستنباطي لإستخلاص النتائج.

حدود البحث :

- الحدود الزمانية : 2000 – 2017 م .
- الحدود المكانية : شركة جياذ للسيارات والشاحنات – الخرطوم.
- الحدود البشرية : العاملون بالشركة .

مصادر جمع المعلومات:

- المصادر الأولية: مثل الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والدوريات.
- المصادر الثانوية : المقابلات - الاستبيان - الملاحظة

هيكل البحث :

الفصل الأول عبارة عن أساسيات البحث والدراسات السابقة المتمثل في المقدمة ومشكلة البحث والأهمية وأهداف البحث والفروض والمنهج الذي اتبع في كتابة البحث ومصادر جمع البيانات بالإضافة الى الدراسات السابقة و المبحث الثاني أما الفصل الثاني يتناول الرقابة حيث يتكون المبحث الأول من مفهوم الرقابة وأنواعها والمبحث الثاني أنواع الرقابة والمبحث الثالث مجالات الرقابة ومراحلها والفصل الثالث الكفاءة الانتاجية حيث يتكون المبحث الأول من مفهوم وأهمية إدارة الانتاج والمبحث الثاني يتناول تخطيط الانتاج والمبحث الثالث يتناول الكفاءة الانتاجية والفصل الرابع الدراسة الميدانية وتحتوي على ثلاثة مباحث المبحث الاول نبذة تعريفية عن شركة جياذ للسيارات والمبحث الثاني تحليل البيانات والمبحث الثالث إختبار الفروض.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نجد أن موضوع الرقابة الادارية حظى بالاهتمام الكبير والكافي من قبل الباحثين ، الا أن هنالك بعض الدراسات لها صلة بموضوع الرقابة الإدارية وهي مشابهة لهذه الدراسة نحاول أن نستعرضها فيما يلي :

1. محمد بشير آدم يوسف، (2008م)، (1) :

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الرقابة الإدارية في منشأة الاعمال تبدي الكثير من أوجه القصور كما تظهر العديد من الشواهد على غياب الرقابة الفعالة وتمثلت المشكلة في الأسئلة التالية : هل الرقابة الإدارية دور مباشر في تحسين الاداء الوظيفي ؟ ماهي الاجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟ ماهي أهم العقبات التي تواجهها العملية الرقابية وتؤثر بشكل مباشر على الاداء؟ يسعى البحث لإختبار الفرضيات الآتية هنالك علاقة طردية بين كفاءة اداء العاملين وزيادة فاعلية الرقابة .ضرورة التركيز على الجوانب الأساسية في رفع اداء العاملين . توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها الرقابة تمارس في الهيئة من خلال الزيارات المفاجئة للفروع . الادارات الوظيفية للهيئة غير كفؤه .

يوصي الباحث بالآتي يجب ان تدعم الرقابة الادارية بالموارد المادية والبشرية حتى تؤدي دورها كاملاً . رفع مستوى درجات مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات المختلفة ومعالجة المشكلات حيث أنهم العنصر الانتاجي الاكثر أهمية في القطاع بالاضافة الى رفع درجة التفاعل الايجابي بين القيادات والعاملين لرفع مستوى الاداء .

ووجه الشبه بين الدراستين هو تناول الموضوع الرقابي بكافة جوانبه . أما الاختلاف بين دراستي وهذه الدراسة تتمثل في أن هذه الدراسة تركز على الاداء ودراستي تركز على كفاءة الانتاج .

¹ - محمد بشير آدم يوسف ، دور الرقابة الادارية في رفع كفاءة الاداء ، دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ،(الخرطوم: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2008م) . .

2. يس حميده ابراهيم، (2000م)، (1):

تكمّن مشكلة البحث في هل هنالك علاقة بين هيئة المظالمين والحسبة العامة ، والرقابة على الوحدات الادارية ؟ هل هنالك علاقة بين ديوان العدالة للعاملين بالخدمة العامة والرقابة على اداء العالمين بالوحدات الادارية بالسودان ؟ هل هنالك علاقة بين شرطة النظام العامة والرقابة على السلوك العام للعاملين بالوحدات الادارية ؟ هل هنالك علاقة بين اداء الثراء الحرام والرقابة على الانضباط المالي للعاملين بالوحدات بالسودان ؟ يسعى البحث لإختبار الفرضيات الآتية: هنالك علاقة بين هيئة المظالمين والحسبة العامة والرقابة الادارية على أداء الوحدات الادارية . العلاقة بين شرطة النظام والرقابة على سلوك العاملين بالوحدات الادارية . إتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي التاريخي . توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها عدم وجود برامج تدريبية في مجال الرقابة الادارية . عدم استقلالية مؤسسات الرقابة . يوصي الباحث بقبول شكاوي الافراد ضد أداء الوحدات الادارية أو العاملين بالخدمة العامة . أوجه الشبه بين الدراستين هو اظهار دور الرقابة الفعال في العملية الادارية أما وجه الاختلاف ويتمثل في عدم وجود برامج تدريبية للعاملين في مجال الرقابة الادارية بالنسبة لدراسة يس حميدة بينما أظهرت هذه الدراسة أن هناك دورات تدريبية .

3. علي سالم محمد مستور، (2012م)، (2) :

تكمّن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي ماهو الدور الذي يجب ان تلعبه الرقابة الادارية على المنظمات ؟ وتنتفع من هذا السؤال عدة اسئلة فرعية نذكر منها : هل للرقابة الادارية أثر مباشر على اداء المنظمات السودانية ؟ هل يتصف نظام الرقابة الادارية المعمول به بالمنظمات بالمرونة اللازمة؟ يسعى البحث لإختبار فرضيات البحث توجد علاقة بين نظام

¹ - يس حميده ابراهيم ، الرقابة الادارية في السودان نحو منهج اسلامي ، مطروحة في الادارة العامة ، غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة أمدرمان الاسلامية ، 2000م).

² - علي سالم محمد مستور ، أثر الرقابة الادارية على أداء المنظمات ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النيلين ، 2012م .

الرقابة الادارية الفعال وكفاءة الاداء الاداري.توجد علاقة بين نظم الرقابة الادارية السابقة واللاحقة والاداء الاداري. إتبع الباحث المنهج استخدم المنهج الوصفي الاحصائي التحليلي . توصل الباحث الى عدد من النتائج النظم الرقابية المتبعه في هيئة مياه المدن بالنهود ضعيفة ولا تتواكب مع النظم المطورة والفعالة التي تحقق النتائج الايجابية بالنسبة للمؤسسة والعاملين. عدم وجود جهاز رقابي متخصص يقوم بعملية الرقابة الادارية وجود بعض التدخلات الخارجية التي تعيق عملية الرقابة الادارية .ضعف الرقابة المالية على بنود الصرف وتجاوزها في الميزانية السنوية

يوصي الباحث بلاعتماد على كوادر مؤهلة ومدربه للقيام بعملية الرقابة الادارية وضع معدلات للاداء يساعد الهيئة للاستفادة من تقارير الرقابة .أن تتصف نظام الرقابة الادارية داخل المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيره . أوجه الشبه بين الدراستين الوقوف على وضع الرقابة في كل دراسة . الاختلاف ضعف الرقابة في دراسة علي سالم الخاصة بمياه مدينة النهود وقوة الرقابة في شركة جياذ للسيارات .

الفصل الثاني

الرقابة

يحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : مفهوم الرقابة

المبحث الثاني : أنواع الرقابة

المبحث الثالث : مجالات الرقابة ومراحلها

الفصل الثاني

الرقابة

المبحث الأول : مفهوم الرقابة

تمثل الرقابة (control) الحلقة الأخيرة من تنظيم وتنفيذ وقيادة واتخاذ القرارات حيث إن كل عملية من العمليات الإدارية تتداخل مع العمليات الأخرى معنى انه لا انفصال لحلقة دون الأخرى ولا شك إن الرقابة تعتبر من الحلقات الأساسية للعملية الإدارية والتي يصعب بدونها تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على وجهها الأكمل⁽¹⁾.

الرقابة تقوم بقياس مدى تحقيق الأهداف التي حددتها عمليات التخطيط فهي التي تصنع معايير القياس ومن ثم تختبرها للتحقق من المطابقة. إذ أنها تقوم بعملية التصحيح عند اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة مسبقاً وبالتالي فهي التي تعمل على كشف الأخطاء وتصحيح مسار التنفيذ.

الرقابة تمثل النشاط الخاص بمقارنة أو مطابقة ما هو حادث بالفعل مع ما هو مخطط ومن ثم تحديد مدى المطابقة أو الانحراف واتخاذ ما يلزم تجاه الأخطاء أو الانحرافات السلبية الحادثة فهي بهذا المفهوم لا تعني معالجة الأخطاء أو السلبيات فقط وإنما تعمل على دراستها وتشخيصها والاستفادة من معرفة أسباب هذه الانحرافات وتفاديها مستقبلاً وهي بهذا المعنى أو المفهوم تساعد على التحقق من أداء الأنشطة يتم وفقاً لما هو محدد له من معايير⁽²⁾.

هي أيضاً بهذا المعنى رقابة ذاتية في داخل الفرد على سلوكه ونفسه ورقابة خارجية ترتبط بقدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين بحيث تهدف أيضاً إلى الكشف عن الأخطاء

¹ - عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان و نكي مكي ابراهيم ، نظم الرقابة الادارية ، ط1،(الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة ، مطبعة الجامعة ، 2007م) ، ص 7 .

² - محمد عثمان اسماعيل واخرون ، الادارة العامة ،(القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة ، 2002م)، ص 12

وتصحيحها بعد تحديد المسؤولين عنها ومحاسبتهم محاسبة قانونية على ما حدث من تقصير في أداء مهامهم أو تجاوز لما أعطي لهم من صلاحيات .
والرقابة حين تقوم بدراسة أسباب الانحرافات تهدف إلى تفاديها مستقبلاً بعد معالجتها .
والارتباط المباشر بينها وبين وظيفة التخطيط حيث إن المعايير التي يتم بها قياس مدى مطابقة التنفيذ فهي معايير تبنى وفقاً لعمليات التخطيط .
فالرقابة هي التي تمكن من التحقق إن العجز وفقاً للأداء المطلوب بدءاً من تحديد الأهداف والتخطيط والسياسات والإجراءات وصولاً إلى برامج العمل والجدول الزمنية .

تعريف الرقابة :

تعرف الرقابة بأنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها والتأكد من ان الخطط الموضوعة قد حققت أهداف المنظمة إذا لا بد من وجود أهداف للمنظمة أو النشاط الإداري ولا بد من وجود مقاييس أو معايير للأداء الفعلي والتعرف على الأخطاء وتصحيحها إي إن هنالك ثلاثة عناصر للرقابة :

1- المقاييس أو المعايير (النتائج المطلوبة)

2- قياس الأداء الفعلي.

3- التعرف على الأخطاء أو الانحرافات المتوقعة من الخطة .

لكي تكون الرقابة فعالة لا بد إن تكون النتائج المطلوبة محددة بدقة ووضوح أيضاً غير أنه يصعب في بعض الأحوال إن تكون المقاييس أو المعايير محددة كلياً ، فالروح المعنوية للأفراد وعواطفهم وقدراتهم يصعب تحديدها بمقاييس كمية دقيقة بهذا كان لا بد للرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى إن تتميز بالمرونة لتترك للرؤساء مجالاً لتقييم بعض العوامل تقييماً شخصياً وسوف نتحدث عن ذلك تفصيلاً حينما نتعرض للرقابة الايجابية لا حقاً "أنواع الرقابة".
كذلك قد تكون أفضل المقاييس هي المنسوبة إلى إنجازات الفرد لأنها تمكن الشخص المعني من معرفة أخطائه أو تحديد من يقع عليه اللوم، غير أنه في كثير من الحالات يصعب تحديد

نسبة الانجازات للأفراد وبالتالي تحديد المسؤولية كما في حالة الأعمال المتداخلة التي يقوم بها عدد من الأفراد أو الإدارات ولعل في ذلك تعزيز آخر لفكرة المرونة في الرقابة .
بالإضافة للتعريف السابق تناول عدد من الأساتذة والعلماء والمفكرين عدة تعريفات للرقابة وهي:

الرقابة هي التحقق من إن ما يتحقق مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة⁽¹⁾ .
الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنشأة يسر وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وهدفها اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء ومنع تكرارها .
الرقابة هي عملية الكشف عن الانحرافات أيا كان موقعها سواء كانت هذه الانحرافات أي كان موقعها سواء كانت هذه الانحرافات عما يجب إيجازه أو الانحرافات عن الإجراءات والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح ولا تظهر مرة أخرى مستقبلاً .
الرقابة وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من ان العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد له⁽²⁾ .
تعني الرقابة تنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المحددة سلفاً من اجل التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة⁽³⁾ .

من التعريفات السابقة يمكن أن يتم الكشف عن الأداء للتأكد من مدى مطابقته ومن ثم تحديد الانحرافات ودراستها من خلال تحليلها وتشخيصها وبالتالي تحديد أسبابها ومعالجتها ومن ثم تجنب حدوثها مستقبلاً .

إذا الرقابة عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية الأخرى ولا في معزل من المتغيرات المؤثرة على الأداء الإداري مثل فلسفة الإدارة ودرجة توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ومثل المتغيرات الخارجية كقرارات الحكومة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

¹ - سيد الهواري، إدارة الاصول والاسس العلمية ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996م)، ص 217.

² - محمد فواد وعبدالباقي ، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، (القاهرة : دار احياء الفكر العربي، 1976م)، ص 171.

³ - مدني عبدالقادر العلاقي ، الإدارة (دراسة تحليلية الوظائف والقدرات الإدارية)، (جدة : تهامة - 1986م، ص

والتكنولوجية ثم أنها عملية مستمرة لا تنتهي بمعرفة النتائج النهائية إنها تسعى لتأكد الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة وتحقيق أهدافها .

إن العملية الإدارية لا تؤدي دورها من جراء الوضع المقاييس أو مقارنة الأداء الفصل بالأداء المخطط بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح وإغلاق الفجوات لهذا كانت شخصية المسئول عن الرقابة تلعب دوراً مهماً في توجيه سير العمليات المختلفة فقد يتصف احد المسئولين بالتشرد في الرقابة وآخر بالتساهل فيعمل الأول على الوقوف على كل صغيرة وكبيرة من أعمال مرؤوسيه ولا يفوض لهم سلطات بينما يفترض الثاني أن كل شيء يسير على ما يرام ولا يلجأ لمراقبة مرؤوسيه إلا في حالات نادرة بل يتحرج جرح مشاعرهم عند السؤال عن أخطاءهم أو اتخاذ قرارات تصحيحية .

تبرز أهمية الرقابة في عدة نقاط ومحاوروهي:(1)

1. الرقابة تقوم بعملية مستمرة لمتابعة سير الأداء لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه وبالتالي فهي التي تؤكد بان الأداء يتم كما هو مخطط له ام لا .
 2. تكون الرقابة دعماً للأداء حينما يتم من خلالها التأكد من توفر الموارد المختلفة المطلوبة وبالتالي يتم أيضا توفير إي نقص متوقع قبل حدوثه .
 3. الرقابة من خلال الفحص الدوري للآلات للتأكد من توفير الاحتياجات اللازمة .
 4. الرقابة على المدخلات المختلفة تؤمن عملية توفير الاحتياجات اللازمة .
 5. وهي مهمة للسلطة التشريعية لأنه من خلالها تتأكد من إن القواعد والقوانين التي تتخذها لها وبالتالي فهي ضرورية لاكتشاف التجاوزات والحد منها أو تجنبها.
- التنفيذ الفعلي قد يختلف عما هو موضوع في الخطة لاحتمالات سوء التقدير عند التحقيق أو تغيير الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة وبالتالي لا بد من وجود عملية رقابية تقوم بقياس الواقع الفعلي لما هو مخطط .

¹ - الصباح عبد الرحمن ، مبادئ الرقابة الإدارية ، (عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع، 1997م) ، ص

لقد تطورت الرقابة الإدارية في أساليبها وأدواتها بتطور المنظمات وكبر حجمها وكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المديرين لمتابعة الأنشطة المختلفة للمنظمات ولاختلاف وتباين الأهداف من أهداف التنظيم من تحقيق ربحية ونجاح وفاعلية للمنظمة من جهة وأهداف ورغبات العاملين والعملاء والموردين من جهة أخرى. حينما كانت المنظمات صغيرة وفردية بمعنى تملكها ويديرها شخص واحد كانت أدوات الرقابة مبسطة .

تتم عملية الرقابة بطريقة مباشرة وبسيطة وحينما كبرت المنظمة وتعددت أنشطتها وزادت إيجامها وكبرت أهدافها وبالتالي توسع نشاطها أصبح دور الرقابة منها كبيراً ومفعلاً لمتابعة الأداء بكافة جوانبه فتطورت بذلك أيضاً سبل الرقابة وأدواتها نسبة لكبر حجم المنظمات وظهور الحاسبات العلمية وتطوير أساليب الإحصاء والنماذج الرياضية وشبكات الأعمال وقد قدمت هذه التطورات طفرة هائلة في مجال الرقابة وتطوير الأداء بشكل عام ولعبت أيضاً المنافسة بين المنظمات بالأسواق دوراً كبيراً في دفع عجلة التطور في مجال الرقابة وشمل التطور في مجال الرقابة المزيد من الجوانب الرقابية المتمثلة في: (1)

1. الرقابة على الموارد المادية.
2. الرقابة على الموارد البشرية.
3. الرقابة على الموارد المالية.
4. الرقابة على الموارد المعلوماتية.

مدارس الرقابة:

شهدت مدارس الرقابة تطور مدرستين مختلفتين هما: (2)

1- المدرسة التقليدية :

وهي تهتم بأسلوب الإدارة في العملية الإدارية من خلال القوانين والأنظمة واللوائح حيث ترى إن وظيفة الرقابة تتمثل في التحقق من إن عمليات التنفيذ تتم وفقاً للوائح والقوانين والأوامر والتعليمات المعمول بها وحتى ما وجد إن هنالك انحرافات عن اللوائح تتم محاسبة المتسببين فيها بمعنى إنها تركز على الالتزام والانضباط في السير وفق ما هو مخطط بالقوانين مما

¹ - المرجع السابق، ص 109-111.

² - توفيق جميل ، إدارة أعمال ،(بيروت: دار النهضة العربية ، 1986م)،ص 418

ينعكس بصورة مباشرة على العاملين وتقيدهم باللوائح بطريقة حرفية مما يجعل من الرقابة وسيلة لتحديد الأخطاء ومعالجتها.

2- المدرسة الحديثة :

نجدها أكثر تطوراً من المفهوم السابق وينتشر مفهوم هذه المدرسة المتطورة الأكثر تقدماً أي إن الدول الأقدم في مجال الإدارة وفلسفتها تبنى على أساس ازدهار الحرية في العمل الإداري باعتبار إن الحرية حق وليست مجرد قيمة تؤدي لإنفلاتات من القيود والوصول إلى الفوضى والعبث ويتمشى هذا المفهوم على مرحلة التطور الحضاري وظهور عصر المعلوماتية والقيم الاجتماعية المعاصرة والمؤمنة بالحرية والمبادرات والإبداعات الإنسانية وهي بذلك تنظر الممارسات والأعمال والسلوكيات نظرة كلية شاملة باعتبار إن نظام المنظمة نظام يتفاعل بين كل جزئياته . وظهرت حديثاً نظريات إدارة الجودة الشاملة التي تبحث في مجال مراقبة الأداء بكل جوانبه بالمنظمة وبالتالي تقديم عمل متكامل لا ينحصر في تجديد المنتج فقط بل مراقبته وتجديد كافة جوانب العمل .

يمكن أن نضيف أيضاً في هذا الجانب تطور نظم المعلومات الإدارية واستفادتها من الجانب الفني للتقدم التكنولوجي في تطوير أجهزة الرقابة الفنية لما يحتاجونه من معلومات وتحليلات وافرة ودقيقة تقيدهم في عملهم الرقابي بمستوى عال من الدقة والشمول .

علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى :

تتمثل في الآتي: (1)

أولاً : الرقابة والتخطيط :

التخطيط يقوم بتوضيح الخطة التي بها يتم تنفيذ الأعمال أو البرامج من أجل تحقيق الأهداف وبالتالي يقوم التخطيط على تحليل الأهداف إلى برامج عمل وتفصيل عملية التخطيط وتحويله إلى برامج زمنية توضح كيفية التنفيذ وفترات الإنتاج أو الأداء المطلوب من حيث

¹ - عبدالعزيز عبدالرحيم و ذكي مكي اسماعيل - مرجع سابق ذكره - ص30 نظم الرقابة الادارية

مواصفاته وكمياته ومقاييس أو معايير يتم من خلالها تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط مسبقاً.

تؤدي عمليات القياس إلى اكتشاف خلل في الخطة وربما تؤدي إلى إعادة التخطيط من جديد وأحياناً يحدث تغيير مؤقت في الظروف الخارجية يستدعي القيام ببعض المعالجات أو التعديلات إلى حين استقرار الظروف على طبيعتها ولعل الرقابة المستمرة تفيد أكثر في معالجة الأخطاء أو الانحرافات بدلاً عن الرقابة على المراحل النهائية التي تكون علاجية بعد حدوث الأخطاء كاملة خلاف الرقابة المستمرة التي تكشف الانحراف في مراحله الأولى وتعالجه قبل استفحاله فالتخطيط الجيد يبني على التحديد الواضح للأهداف حيث أنه كلما كانت الأهداف واضحة كلما ساعدت على تخطيط برامج العمل .

ثانياً : الرقابة والتنظيم :

لا شك إن وظيفة التنظيم هي الوظيفة الثانية والمهمة من وظائف الإدارة والتنظيم بمفهومه الأشمل بمعنى كل الوظائف التي تتكون منها المنظمة وشاغلها بمعنى إن يشمل تسلسل الوظائف من العامل البسيط إلى رئيس مجلس الإدارة والوحدات والأقسام والإدارات المكونة للمنظمة ومن ثم العلاقات التي تربط بين هذه الأجزاء والتنظيم بشكله السابق يسعى لتحقيق الهدف التي قامت من اجله المنظمة وبالتالي فالرقابة هي الوظيفة التي تقوم بقياس مدى تحقيق هذه الأهداف خلال قياس نتائج الأداء الفعلي بمقارنتها بالخطة الموضوعية أو بمعايير الأداء التي حددتها الخطة .

تتأثر عملية الرقابة في الوضع التنظيمي القائم للأقسام كما تتأثر بالمركزية واللامركزية بالمنظمة ولعل المركزية تؤدي إلى تقليل فرص التفويض للسلطات بينما تزيد مساحات التفويض للسلطات بينما تزيد مساحات التفويض للسلطات في حالات اللامركزية حيث إن المدير يمنح المزيد من سلطاته لنوابه أو مرؤوسيه ومديري الإدارة لتسير أعمالهم وفي هذه الحالة تزيد حالات عدم قدرة المدير على التحكم في نتائج الأعمال بمعنى تصعب الرقابة .

أثر تنظيم الأقسام والإدارات على العمليات الرقابية:

يتمثل تنظيم الأقسام والإدارات على العمليات الرقابية في الآتي: (1)

تتوقف سهولة أو صعوبة العملية الرقابية على الأقسام و الإدارات على مدى وضوح الأعمال المتوازنة إدارياً كالأعمال المتشابهة التي تقوم بها أقسام متعددة في فروع مختلفة كالفرع التي تقوم بنفس النشاط في مناطق مختلفة أو الصناعية التي تكون بها وحدات إنتاجية في مناطق مختلفة حيث يسهل في الحالة وضع معايير للأداء ومقارنته بالنتائج الفعلية من قسم لآخر كذلك تؤثر عمليات التداخل بين الأقسام وينبغي إن نوضح بان العملية الرقابية تكون حسب نوع التنظيم وحجم نشاطه وللمنظمة إن توازن في تحديد شكل التنظيم هل يبني على الوظائف كأقسام أم إدارات للإنتاج والتسويق والشراء أو إن يبني التنظيم من خلال أقسام لكل سلعة على حدة مثلاً مصنع للثلاجات ، مصنع للمراوح .

الرقابة والتنسيق:

لا شك إن التنسيق يعتبر وظيفة أساسية من وظائف الإدارة كما يعتبره البعض جزء لا يتجزأ من وظيفة التنظيم .

وحتى تستكمل العملية الإدارية الرقابية دورها وتحقق أهدافها مع التنسيق لا بد إن يكون هناك تنسيق سليم بمعنى إن يكون التنسيق واضحاً في تحديد المستويات الإدارية والإدارات والأقسام والوحدات والوظائف من حيث مهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى كذلك واجبات ومسئوليات كل قسم وكل وحدة وكل إدارة وهذا الوضوح والتحديد هو الذي يتم من خلال التنسيق والاتصال بين أجزاء التنظيم وبالتالي ليساعد على إكمال اللاداء بالوجه المطلوب كما يمكن من عمليات الرقابة ان تتم بكفاءة كما ذكرنا في ظل جهود التنظيم الجيد .

الرقابة مع التوجيه والقيادة :

إذا كان التوجيه بمعنى إصدار التعليمات للعاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتوجيههم نحو الأداء الجيد المطلوب لتوضيح الكيفية التي ينبغي ان يتم بها العمل ولعله مرحلة أوليه من مراحل القيادة التي تتابع التوجيه باتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء وسيره ومن ثم تقوم القيادة

¹ - المرجع السابق ، ص 33 .

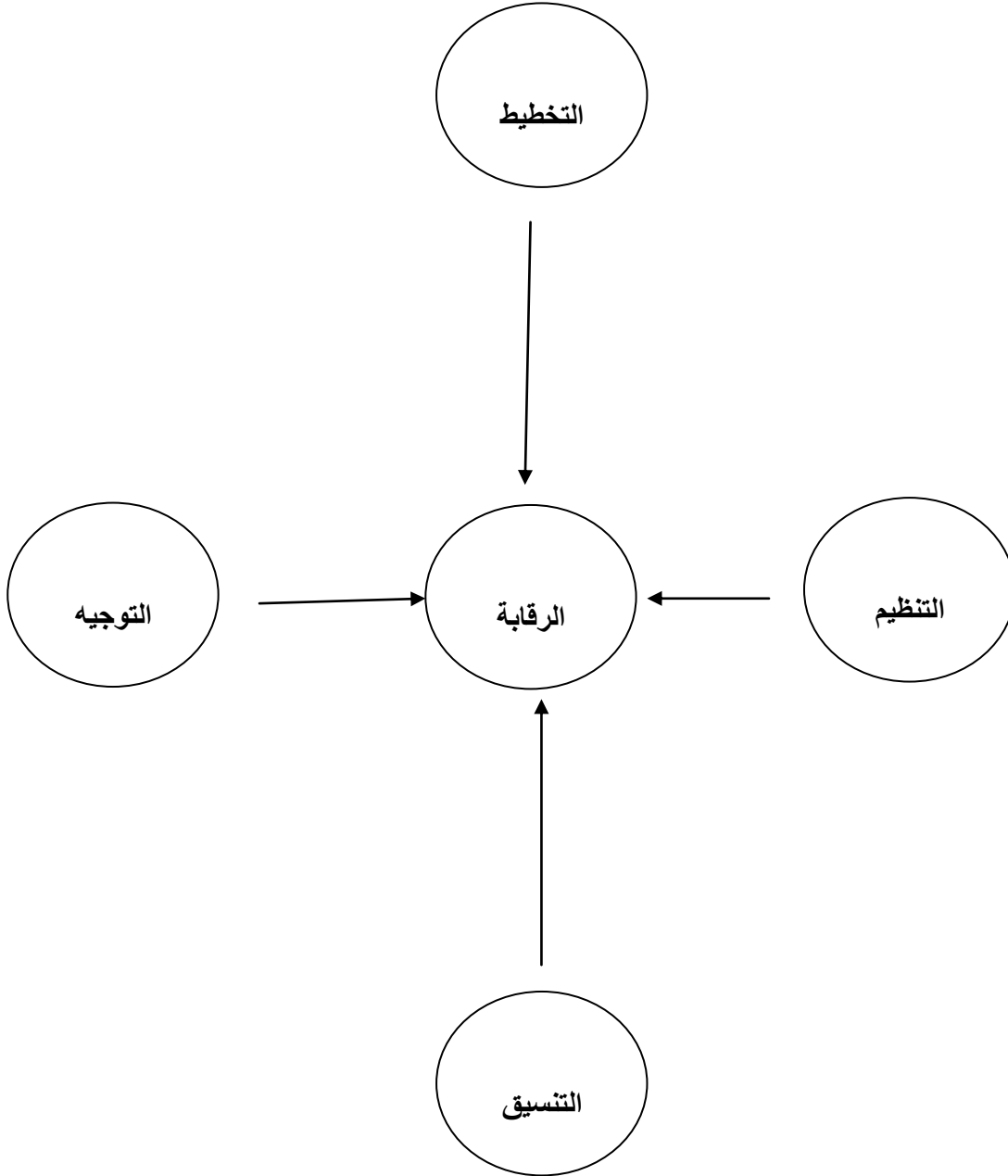
أيضاً بمثابة الأداء من المعاينة أو دراسة التقارير المعدة للأقسام أو بالفعل مع ما حدد من معايير الأداء وفق الخطة .

ولابد للقيادة إن تلعب دوراً مهماً تجاه دفع وتحفيز العاملين والتأثير فيهم حتى يكونوا قادرين على مطابقة الأداء للمعايير المحددة للخطة أو الاقتراب منه بمعنى إن هذه المعايير عند تخطيطها فعلياً ستحقق أهداف الخطة وبالتالي لا بد للإدارة الفعالة إن تكون قادرة على دفع العاملين لتحقيق المعايير المحددة.

ولا شك إن إي سلوك ينتهجه المدير (القيادي) كرد فعل لتقييمه لما وصلته من بيانات أو معلومات يقصد اتخاذ قرارات وهذه القرارات قد تكون داعمة لما هو محقق من ايجابيات كتحفيز العاملين وقد تكون قرارات لدراسة الخلل الحادث أو قرارات الحيطة والحذر مستقبلاً ومهارته في الاتصال في مدى تحقيق لأهداف الرقابة الإدارية⁽¹⁾.

¹- مرجع سابق، ص 37.

شكل (1/2):العلاقة بين وظيفة الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى



المصدر : عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان و ذكي مكي ابراهيم ، نظم الرقابة الادارية ، ط1،(الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة ، مطبعة الجامعة ، 2007م)، ص 37 .

هناك تكامل بين الرقابة الادارية والوظائف الادارية الاخرى المتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنظيم حيث أنها جميعها تمر بعملية الرقابة الادارية.

المبحث الثاني: أنواع الرقابة

لا شك إن وظيفة الرقابة تعد من وظائف المدير بيد إن الأفراد والتنظيمات غير الرسمية قد تمارس أنواعاً أخرى من الرقابة تختلف عن الرقابة التنظيمية التي يمارسها المدير فكل فرد سواء كان مديراً أم لم يكن مديراً يمارس قدرًا من الرقابة الذاتية التي تتبع من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهدافاً معينة يلتزم بتحقيقها كذلك فإن التنظيمات الاجتماعية كالنقابات وغيرها من الجماعات غير الرسمية تمارس قدرًا من الرقابة الاجتماعية المتمثلة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتكون لدى هذه الجماعات وتعتبر مقيداً لسلوك الأفراد أو منظماً له وفق معايير معينة تتوقعها هذه التنظيمات من الفرد.

أما من حيث طرق قياس الأداء فإن الرقابة الذاتية تقوم على مراقبة الفرد لذاته كما تقوم الرقابة الاجتماعية على الملاحظة والاتصال عبر القنوات غير الرسمية بينما تقوم الرقابة التنظيمية على التقارير والميزانيات وغيرها من طرق القياس⁽¹⁾.

أما في الفكر الحديث فقد زاد الاهتمام بالرقابة وتعددت أنواعها وتقسيماتها فمن حيث موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة ثم تقسيمها إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية وتنقسم الرقابة الخارجية إلى إدارية ومالية وتشريعية وقضائية وشعبية ومن حيث النطاق يمكن تقسيمها إلى رقابة تفصيلية على النتائج المفصلة ومن حيث طبيعة الرقابة يمكن تصنيفها إلى رقابة سلبية تعتمد على التخويف والتفتيش ورقابة ايجابية تعمل على مساعدة الأفراد من تحقيق النتائج المطلوبة . أكثر ما يميز الرقابة الفاعلة عن الرقابة غير الفاعلة هو المقدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ولا تعني بالوقت المناسب ذلك الوقت الذي تتدفق فيه المعلومات الاسترجاعية Feed back لتعطي المنشأة لما حدث في الماضي فحسب بل تعني به أيضاً الوقت الحاضر والوقت الموجه نحو الأهداف المستقبلية والذي خيم فيه التنبؤ بحدوث الانحرافات قبل إن تقع فعلاً ، لان نظام الرقابة الذي يقوم على مقارنة النتائج الفعلية

¹- ناجي سيد عبده ، الرقابة على الاداء ، (القاهرة: مطبعة كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،1990 م)،ص150.

بالنتائج المنشودة لا يحقق هدف الوقت المناسب لان الوقت يكون متأخرا لاختيار إي قرار أو إجراء عدا إنزال العقوبات على الشخص المسئول عن النتائج الجيدة فقصر الوقت يعتبر من أهم العناصر التي تخدم أغراض الرقابة ومن ثم يجب مراقبته لذاته كوحدة لقياس فاعلية الرقابة وتقسم عادة إلى زمن سابق وزمن ملازم وزمن لاحق .

وقد تتخذ إشكالا مختلفة بحيث أنها تتم من خلال التقارير التي تعدها مديرو الإدارات أو الأقسام أو من خلال المقابلات الشخصية للمرؤوسين أو البيانات الإحصائية ومن أهم أنواع الرقابة ماييلي⁽¹⁾:

أولاً: من حيث توقيت القيام بها وتنقسم إلى :

1. الرقابة المسبقة (الوقائية) :

هي تلك الرقابة التي تتم قبل الأداء الفعلي لعمل معين ويطلق عليها أحيانا الإعداد للعمل أو لأداء نشاط معين أو ربط نشاط بنشاط آخر ويتم من خلالها جدولة الوقت والأماكن والموارد . ولعل هذا النوع من الرقابة الوقائية يعتبر أكثر أنواع الرقابة فعالية لأنها تعمل على تجنب الأخطاء وتصحح ما هو متوقع من الأخطاء قبل وقوعها بحيث تتنبأ بالانحراف المتوقع وتعمل على إزالته وتجاوزه بتصحيح الأمر قبل وقوعه ولعل هذا النوع من الرقابة قد طبقته الكثير من المصانع اليابانية في أواخر السبعينيات وما زالت تتبعه بدرجة اكبر حيث إن الكثير من الصناعات أو الخدمات اليابانية التي تعمل بالنظام الآلي تتميز بمجهود أجهزة خارجية تعمل على تحديد الانحراف المتوقع وشكله وتوقيت حدوثه كما توضح الخطوات الواجب اتخاذها لتصحيح الانحراف .

كذلك إذا كان المطلوب حسب الخطة ربط نشاط المبيعات بأنشطة الإنتاج عن طريق الترويج للمبيعات فان الأمر يتطلب قدراً من الرقابة المسبقة لتحديد الأماكن التي يتم فيها الترويج والزمان الذي تم فيه والشخص الذي يقوم به وذلك عن طريق الترويج والزمان الذي يتم

¹ - المرجع السابق ، ص 151 .

فيه والشخص الذي يقوم به وذلك عن طريق وظائفها الفرعية للتسيير والجدولة والإعداد والتسهيل فمن طريق المدير يحدد للشخص المختار للقيام بهذا المجهود الترويجي والأماكن التي يبذل فيها جهوده وجدولة الأوقاف وتسهيل الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة ، ومن أمثلة الرقابة المسبقة أيضا التدفق النقدي في فترة مقبلة وبالتالي اتخاذ خطوات عملية لضمان التدفق المتوقع ومن أكثر الأمثلة وضوحاً في الرقابة الوقائية الرقابة التي تمارسها شركات الطيران على الطائرات حيث تقوم بإدخال كل طائرة من أسطولها إلى ورشة صيانة بالمطار بعد كل عدد محدد من ساعات الطيران للفحص واستبدال قطع الغيار.

لذلك تعتبر الرقابة المسبقة من انجح أنواع الرقابة ومتى ما اكتملت مراحل تصحيح الخطأ قبل وقوعه كان ذلك مؤشراً على صفرية الأخطاء (Defect Is Zero) ⁽¹⁾.

2. الرقابة الملازمة والمستمرة :

وهي الرقابة المصاحبة للتنفيذ وغالبا ما تتم عن طريق الملاحظة الشخصية للأداء وتوجيه العاملين إذا ما انحرفوا عن الخط الموضوع واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الوضع وتتم عملية الرقابة عن طريق المقارنة بين الأهداف والنتائج المحققة أولاً بأول ولا يهدف هذا النوع من الرقابة الى قياس الأغراض فحسب بل يهدف أيضاً إلى إجراء تحسينات إيجابية في النظام أو في الأداء والاستفادة منها في العمليات الأخرى إلى جانب الاستفادة منها في وضع أنظمة التحفيز والعقاب .

وقد يطلق على هذا النوع من الرقابة اسم الرقابة الموجهة (Steering Control) أو المراقبة المباشرة (Direct Control) حيث يقوم المسئول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث إليهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية عن مواقع الضعف والقوة في برنامج التنفيذ وفي أداء العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وقبل الانتهاء من التنفيذ .

¹ - رشاد الحمدوي ، تخطيط الانتاج ، (الإسكندرية: مكتبة عين شمس ، 1999م) ، ص216.

قد تتم الرقابة الملازمة على مراحل ويطلق عليها في هذه الحالة اسم الرقابة المرحلية إذ يتم تقسيم الخطة إلى عدة مراحل وتتم الرقابة خلال أو بعد كل مرحلة ويتم قياس نتائج التنفيذ الفعلي بعد إكمال المرحلة ومقارنتها مع المعايير الموضوعية مقدماً ولا يبدأ العمل في المرحلة التالية إلا بعد التأكد من إن المرحلة السابقة قد تمت كما هو مخطط لها وهي أيضا تراقب الأداء وتصاحبه باستمرار وقد كمل على تقادي الأخطاء قبل الانتهاء من العملية الإنتاجية التي يمكن تدارك الأخطاء في بدايتها .

وتعتبر أقل ايجابية من الرقابة المسبقة ومن أمثلتها الرقابة على جودة الأغذية والتي تتم عبر كل مرحلة ويلاحظ هنا إن القياس من الرقابة المرحلية تتم بعد الانتهاء من المرحلة يعالج مرحلياً .

كذلك يتم استخدام الرقابة المرحلية في حالات الإنتاج الذي يتم على مراحل إذا يتم استبعاد الإنتاج التالف أو المعيب من البداية وقبل الانتهاء من العملية الإنتاجية بأكملها مما يحقق وفرة إذ إن تكلفة الوحدة نصف المصنعة المستبعدة اقل من تكلفة استبعاد وحدة كاملة الصنع⁽¹⁾.

3. الرقابة بعد التنفيذ :

تسمى أيضا بالرقابة اللاحقة وتتم بعد الانتهاء من النشاط المطلوب حيث تكون المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة وتظهر المقارنة إما عدم وجود انحرافات أو وجود انحرافات غير مقبولة أو انحرافات مقبولة .

ففي حالة عدم وجود انحرافات قد لا تكون الإدارة في حاجة إلى تعديل حفظها في المستقبل أما إذا كانت هناك انحرافات فيجب التحري عن أسبابها وقد تكون انحرافات مقبولة ومعروفة الأسباب كالتذبذب في إطار الحدود المسموح بها وقد تكون انحرافات لأسباب غير مرغوب فيها فيجب إزالة تلك الأسباب المتسببة فيها.

ولما كان اكتشاف الأخطاء في هذا النوع من الرقابة لا يتم إلا بعد الانتهاء من التنفيذ فان مراجعة الخطة قد لا يعني سوى إلغائها أو استبدالها بخطة جديدة .

¹ - المرجع السابق، ص 217.

كذلك فإن عدم اكتشاف أخطاء التنفيذ في الوقت المناسب مثلاً إن تكتشف حدوث اختلاس مضى عليه عام فهذه الرقابة سلبية لا تمنع وقوع الخطأ ولا يستفاد منها إلا من خلال استخدام المعلومات الراجعة عن النتائج الفعلية في التخطيط للمستقبل أو في تصميم أنظمة التحضير والعقاب .

إن نظام الرقابة الفعال هو الذي يمكنه من إن يتنبأ بحدوث الأخطاء قبل إن تقع فعلاً وقد حكم تطور الفكر الإداري من إيجاد بعض الأساليب التي تساعد على ذلك مثل أساليب التحليل التشكيلي المنبثق منها أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات وتحديد المسار الحرج ونظام مراقبة المخزون ومراقبة الجدوى .

والرقابة بعد التنفيذ اقل أنواع الرقابة فعالية حيث أنها تتم بعد حدوث الخلل ومن أمثلتها ديوان المراجع العام الذي يقوم بمراجعة الأداء المالي لسنوات سابقة ومدى التزام الوحدات والوزارات بضوابط صرفه المال⁽¹⁾ .

ثانياً: الرقابة حسب الأجهزة القائمة بها :

وتنقسم إلى الآتي⁽²⁾ :

1. الرقابة الداخلية :

تقوم بها الأجهزة الداخلية بالمنظمة يقوم بها المدير بنفسه أو وحدات ينشئها المدير بنفسه أو وحدات ينشئها لممارسة وظائف الرقابة كإدارة مراقبة الإنتاج وإدارة مراقبة الجودة وإدارة التكاليف وتكون هذه الجهات غالباً مستقلة عن الإدارات التي تقوم بمراقبة أعمالها وذلك ضماناً للحيرة .

وقد توسعت مهام أجهزة الرقابة الداخلية وتعددت صورها بحسب تفرد الأنشطة التي تقوم بها وحسب المستوى الإداري الذي تشبع ومن صورها أجهزة جمع البيانات وإعداد الإحصائيات التي تحتاج إليها الإدارة العليا وبعض الجهات الخارجية ومن صورها جهاز الإحصاء أو المراجع

¹ - المرجع السابق، ص218.

² - محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة ، (الرياض: كلية العلوم الادارية ،جامعة الملك سعود

، الطبعة الأولى 1987م)، ص 87-99.

الداخلي الذي يتولى المراجعة المستتدة قبل وبعد الهدف للتأكد من انه يتم في حدود الرقابة الداخلية تعني إلى أي مدى يقوم التنظيم بأداء وظائفه على الوجه الأكمل وأنواع الرقابة الداخلية:

أ. رقابة رأسية : من اعلي إلى أسفل

ب. رقابة إحصائية : تمارسها الهيئات المركزية على الهيئات اللامركزية .

ت. رقابة متخصصة : مثل ديون شئون الخدمة ديوان النائب العام وقد يوجد مناديب لها داخل الوحدات لمراجعة مدى الالتزام بالسياسات العامة واللوائح .

2. الرقابة الخارجية :

هنالك قوى وضوابط متعددة خارج المنشأة تقوم بالمراقبة الخارجية مثل التشريعات الحكومية وأجهزة الرقابة المالية مثل ديوان المراجع العام والبنك المركزي ووزارة المالية . وهناك أجهزة رقابية إدارية مثل جهاز الرقابة الإدارية الذي يقوم بمراقبة أداء أجهزة الدولة المختلفة ومن أمثلة الرقابة الخارجية أيضا الجهاز القضائي والتشريعي حيث يقوم الأجهزة العدلية والمحاكم في الحكم على شرعية القرارات والتصرفات التي تصدر من الإدارات الحكومية في مواجهة الأفراد.

هناك أنواع رقابية أخرى مثل :

1. الرقابة الذاتية : هي التي يمارسها الفرد على نفسه على أدائه الخاص والعام التابعة من وعظ الضمير والقيم الأخلاقية والتربوية التي تربي عليها .

2. الرقابة الاجتماعية: تتمثل في أعراف وتقاليد المجتمع ومفاهيمه .

مجالات الرقابة ومراحلها:

تتمثل في الآتي⁽¹⁾ :

أولاً: الرقابة في مجال إدارة الأفراد :

¹ - عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان ، التخطيط والرقابة الادارية ، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين ، 2002م) ، ص

إن أهمية القوى البشرية للمنظمة تمثل العامل الأكبر والأهم في قراءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها وبالتالي هذه الأهمية هي التي تستدعي توجيه الاهتمام برقابة هذا المورد ولعل الرقابة في مجال الإدارة الأفراد تختلف باختلاف مواقعهم في المنظمة وطبيعة نشاطهم بها أيضا. فالرقابة على أداء المشرفين تختلف عن الرقابة على أداء مديري الإدارات كما إن الرقابة على أداء العاملين بقسم الإنتاج تختلف عن الرقابة على أداء العاملين بقسم التسويق والمبيعات وتتم الرقابة على مجال الأفراد على مجموعتين أساسيتين:

- الرقابة على أداء نشاط إدارة أفراد أو الموارد البشرية بالمنظمة.

- الرقابة على أداء وسلوك الأفراد بالمنظمة .

إدارة الأفراد وهي الإدارة المسؤولة بالمنظمة عن تخطيط القوى العاملة بحيث تقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة من كل فئة من الفئات العاملة وتبدير الاحتياجات من خلال الاختبار السليم والتدريب وتوفير شروط الخدمة المناسبة للعاملين بما يدفعهم للقيام بواجبهم لتحقيق أهداف المنظمة .

الرقابة على أداء وسلوك الأفراد لكي يتم ذلك لابد من إتباع عدد من الإجراءات الضرورية المتمثلة في :

1) الرقابة على أنشطة الأفراد المختلفة :

تبدأ بالرقابة في مجال التخطيط أي التأكد من إن عمليات تخطيط القوى العاملة مدروسة بصورة علمية فعلية من واقع الاحتياجات الفعلية للقوى المختلفة واستخدام الوسائل الإحصائية المختلفة ولابد للمنظمة ان تحتفظ بسجلات فعلية ودقيقة لمدلات التوظيف وتحديد درجة الاستقرار الوظيفي بالمنظمة .

ثم الرقابة في مجال الاختيار وهي مرحلة ثانية بعد تخطيط القوى العاملة اي تزويد المنظمة بما تحتاجه من كوادر حسب الوظائف المطلوب شغلها ومهام شاغليها والمؤهلات المحددة لشاغلي هذه الوظائف عن طريق الإعلام وان تتم عملية الاختيار وفق أسس سليمة تضمن اختيار أفضل الكفاءات باستخدام لجان متخصصة .

متى ما تم الاختيار السليم لابد إن تعقبه عمليات تدريبية لكوادر المختارة حسب جدول موضوع يوضح احتياجات التدريب وكيف يتم إجراء التدريب وتقييم يوضح مدى استفادة المتدرب .
وأخيراً مع الأجور والحوافز وشرط الخدمة التي تقدمها المنظمة بحيث تكون الشروط عادلة ومجزية حتى تدفع العاملين لبذل أقصى جهد تجاه تحقيق الأهداف أهداف المنظمة بحيث تكون الأجور والحوافز حسب مستوى المعيشة بالجدوى من جهة وأجور وحوافز المنظمات الأخرى في ذات المجال .

(2) تقييم أداء العاملين:

إذا وضعت المنظمة الأساس العلمي للاختيار السليم والتدريب المناسب وتوفير شروط الخدمة المجزية لابد لها إن تعمل على وضع معايير عادلة وواضحة يتم من وفقها تقييم العاملين وقياس مدى قدرتهم على انجاز المهام الموكلة إليهم وبالتالي قياس مدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة .

ولابد أن يخضع جميع العاملين لعملية التقييم وكذلك تدريب العاملين بعملية التقييم وتوعيتهم بضرورة تطبيق العدالة حتى تزداد ثقة المرؤوسين بهم ويكون التقييم في شكل معدلات مثل ضعيف مقبول جيد جداً وممتاز وفق درجات معينة⁽¹⁾ .

(3) الرقابة على الإنتاج :

يعتبر نشاط الإنتاج هو النشاط الرئيسي للمنظمات الإنتاجية وبالتالي فإن عملية مراقبة تنفيذ هذا النشاط تمثل للعملية الإدارية المكملة للتأكد من إن عمليات التنفيذ تتم وفقاً لما خطط له وأياً كان نوع النشاط الإنتاجي ولاشك إن عملية مراقبة إنتاج المشروعات الصغيرة تختلف عنها في المشروعات الكبيرة من حيث الأساليب والأدوات كما نجدتها تختلف أيضاً في الإنتاج المستمر عنها في الإنتاج المتقطع أو حسب الدفعات مع العلم بان الأسس الرقابية واحدة والاختلاف فقط في الأدوات الرقابية المستخدمة وتتم عملية مراجعة الإنتاج عن مراحل تبدأ بتخطيط الإنتاج على مستوى أداء الإنتاج ككل ثم عملية المثالية وفق المعايير مع عمليات

¹ - المرجع السابق ، ص 45

التنفيذ باستمرار وبالتالي تفيد عملية مراقبة الإنتاج تعكس صورة واقعية على مدى مطابقة الإنتاج لما حدد له من مواصفات سواء كانت من حيث الكمية أو الجودة حيث يتأثر الإنتاج بالبيئة الخارجية من حيث المدخلات والمخرجات. واهم الأساليب المستخدمة في الرقابة على الإنتاج تتمثل في الرقابة على عنصر الوقت. عند عملية التخطيط لابد في المقام الأول من تحديد الزمن اللازم لخطة الإنتاج (إنتاج طول العام - إنتاج موسمي - ربع سنوي - شهري) وأيا كان نوعه فيجب تحديد كمية الإنتاج المطلوبة وحدة الزمن.

الرقابة على الكميات المنتجة : هي الطاقة الإنتاجية المتاحة للإنتاج ويتم فيها تقرير الإنتاج وفقاً لطلبات السوق ومعاييره هي معايير عدديه قياس حجم الإنتاج ومعايير طبيعية كإنتاج النسيج والخیوط تكون بالمتري ومعايير فنيه من خلال عدد ساعات التشغيل .

الرقابة على عنصر الجودة : وتعني التأكد من مطابقة الإنتاج المحقق للمواصفات المطلوب بما يشمل جوده المدخلات أيضاً .

الرقابة من التكلفة: وهي من أهم وسائل الرقابة على الإنتاج لأنه كلما كانت تكلفة السلعة اقل أو مناسبة كانت دعماً للقدرة على المنافسة وتشمل التكلفة (تكلفة الموارد - تكلفة العمل - التكاليف الأخرى).

ويمكن تقسيم التكاليف إلى (1):

أ. **تكاليف ثابتة :** وهي التكاليف التي لا تتغير مهما تغير حجم الانتاج ومثل الإيجارات - أقساط التأمين .

ب. **التكاليف المتغيرة :** تتغير مع تغيير حجم الإنتاج بالزيادات والنقصان مثل تكلفة المواد الخام والوقود والأجور .

4) الرقابة المالية :

من أهم الجوانب الرقابية للمنظمة حيث ترتبط الأموال بجميع أوجه النشاط بالمنظمة فالمال يمثل رأس مال المستثمر في المنظمة وبالتالي فهو يرتبط بكافة أوجه النشاط الذي تمارسه المنظمة ويتخذ الأساس الذي يبدأ به الاستثمار في المنظمة ويتخذ الأساس الذي تتحول من خلاله كافة الموارد التي تمتلكها المنظمة أصول ثائية ومتداولة من مباني وآلات وأجهزة مختلفة ومواد خام ومستلزمات إنتاج ووقود وتكنولوجيا بجانب كل ما يتم صرفه على القوى

¹ - عبدالرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الادارية ، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997م) ، ص 50

البشرية من أجور وحوافز نقدية وعينية الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وبيث فيها الحياة وعليه فان عملية الرقابة على الأموال في أي صورة كانت تعتبر ضرورية سواء كانت في مجال الاستخدامات المختلفة لها أو مجال الإيرادات المختلفة فمراقبة الاستخدام للأموال ترتبط بالتكلفة وضوابط الصرف وعدم الإسراف والاقتصاد في استخدام الأموال .وبالتالي عملية الرقابة بمثابة الكاشف لأي خلل وكشف التلاعب والاختلاسات والوفاء بالالتزامات المالية للمنظمة وإثباتها بالجانب الآخر والتأكد من أن الأداء بالسجلات المالية يسير وفق النظم المحاسبية وقياس الأداء المالي الفعلي مما تم (1).

5) الرقابة على إدارة المشتريات والمخازن:

وهي من أهم المجالات الرقابية بالمنظمة لارتباطها بإدارة الإنتاج في المنظمات الإنتاجية كذلك فان المخازن ذات أهمية كبيرة في المجال الخدمي والإنتاجي حيث تتوقف العمليات الإنتاجية والتسويقية على وفرة المخزون وتناسبه ومتى ما كان زائداً عطل رأس المال المستثمر ومتى ما نقص أدى إلى توقف الإنتاج وضياع فرص بيعه وفقد عملاء .

6) الرقابة على مجال التسويق :

يعتبر التسويق كوظيفة مهمة مكملة لدورة الإنتاج في الشركات الصناعية ووظيفة إنتاجية في المنظمات التي تقوم بتسويق المنتجات ، ولا بد من مراقبة التسويق بتوفير كل الوسائل التي تؤدي إلى رضا المستهلك والعمل حتى تضمن للمنظمة التطور والنمو ويأتي الاهتمام بمراقبة المبيعات ودراسة أدوات وأذواق ورغبات المستهلك والعمل على إرضائهم وتقديم الخدمات والأسعار والعمل على تقديم سلعة مقبولة نوعاً وسعراً وكذلك تتم مراقبة البيع والتوزيع وفتح أسواق جديدة ودراسة المنافسين والعمل على تجاوز إي خلل في أداء التسويق ومعالجته ودراسة المشكلات وتحديد أسبابها وتفاديها مستقبلاً وتلعب التقارير الرقابية على المبيعات على تتبع سير المبيعات وبحوث التسويق تلعب دوراً مهماً في عملية الرقابة على التسويق وقدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية (2).

1 - المرجع السابق، ص51.

2 - المرجع السابق، ص53.

المعايير الرقابية:

تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. معايير التكلفة.
2. معايير رأس المال.
3. المعايير الطبيعية .

الخطوة الأولى لوضع المعايير هو الفهم الصحيح للنتائج والأهداف المرجوة ومن ثم وضع الخطط العامة للمنشأة وتعريفها إلى خطط العامة للمنشأة وتعريفها إلى خطط فرعية للإدارات والأقسام وتفريغ خطط الإدارات والأقسام إلى خطط أصغر حتى تصل إلى أدنى المستويات الإدارية التي تشرف على التنفيذ على إن تضمن هذه الخطط إلى جانب النتائج المطلوب الوصول إليها الأداء اللازم لتحقيق هذه النتائج .

يستخلص من الخطة العامة والخطط الفرعية خصائص الأداء الجيد في شكل نسب أو معدلات فإن الأجر متعلق بالرقابة على محل لبيع السلع بالأجل مثلاً فإنه يبدأ بتحديد اتجاهات العملاء وإجمالي الائتمان الممنوح والمزيج المحقق أو خسائر الائتمان وهكذا ، ثم توضيح هذه العوامل في صورة خصائص مثل اتجاهات العملاء ثم تترجم هذه الخصائص إلى معايير رقمية مثل خسائر الائتمان مثلاً 5% من المبيعات الآجلة سنوياً .

وعند الخصائص الملموسة يمكن وضع معايير ملموسة لها مثل خسائر الائتمان ويتعذر وضع قياس للمعايير في حالة الخصائص غير الملموسة وعلى المدير إن يستخدم براعته في تقويمها.

أقسام المعايير :

من أقسام المعايير مايلي⁽²⁾:

1. المعايير الطبيعية (bold):

هي التي تهتم بالمقاييس غير المالية وتنقسم إلى طبيعية أو كمية العمل التي ينبغي على العامل إن ينجزها منها:

¹ - مصطفى شاكر ، الرقابة الشعبية على الجهاز الاداري ، (تونس :المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ورقة مقدمة لسمنار ، 1983م)، ص 14 .

2 - ديسلر ، أساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة) ، (الرياض: دار المريخ الرياض، 1990م) ، ص

أ. **معايير كمية** :مثل ساعات العمل البشرى والآلي ومثل جودة الإله وقوتها وتكون هذه المعايير واضحة ودقيقة .

ب. **معايير نوعية** : وتتعلق بمواصفات الأداء المطلوب كتحديد جودة المنتج أو نوع الخدمة المقدم ، مثلاً في جودة السيارات توضيح معايير لمدى قدرة تحمل السيارة على الصدمات أو مثلاً في مصانع صناعة الحبال توضع معايير لقياس مدى درجة تحمل الحبل للشد .

ت. **معايير كمية نوعية**: وتتعلق بكمية العمل المطلوب انجازه في فترة زمنية وفي نفس الوقت مواصفات جودة هذا العمل .

ث. **معايير التكلفة**:وهي المعايير التي تعكس التكلفة المالية المتعلقة بمصروفات مثل التكلفة المباشرة وغير المباشرة للوحدة في الساعة أو تكلفة المواد التي تنتج منها السلعة ، كذلك من المعايير المالية الأخرى معيار معدل العائد على رأس المال لقياس الربحية المتوقعة ومدى نتائجها مع حجم الاستثمار .

ج. **معايير رأس المال**:ومن تسميتها فهي معايير ترتبط أساساً برأس المال المستثمر وليس تكاليف العمليات الإنتاجية .ونجدها ترتبط بالميزانية العمومة للمنشأة ومن أهم هذه المعايير معدل القائد على الاستثمار وفترة استرداد رأس المال ونسبة الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول ونسبة الديون إلى صافي حقوق الملكية .

ح. **معايير الدخل**: وترتبط عادة بالمبيعات أو مصدر الدخل الرئيسي بالمشروع (أو المنظمة) وتختلف حسب نوع النشاط ومن أمثلتها متوسط مبيعات كل عميل أو متوسط مبيعات كل فرع أو متوسط مبيعات الشركة مقارنه مع الشركات الأخرى أو متوسط الإيرادات كل شعيرة لشركة مواصلات ما .

خ. **معايير غير ملموسة**: وهي معايير لأنشطة يصعب قياسها كميأ كقياس الروح المعنوية للعاملين أو قياس الولاء الوظيفي بالمنظمة أو للوظيفة ، وهي معايير معنوية تتعلق بمجالات غير ملموسة .

د. **معايير تاريخية** : تستخرج من السجلات والدفاتر عن الفترات السابقة مثل كمية المبيعات في فترات سابقة أو إيرادات عن كمية المبيعات في فترات سابقة أو إيرادات غير إعدام سابقة (بيانات تاريخية) وتفيد هذه البيانات كثيراً في تحديد معايير لدراسة سجلات الإنتاج السابقة ودراسة الوقت ليطم وفقها وضع معايير للمستقبل (1).

ذ. **معايير زمنية** : هي المعايير التي تحدد زمن البرنامج أو مرحلة الزمنية كموايد تسليم المشروع أو إنهاء مرحلة معينة من مراحل التنفيذ .

ر. **معايير خارجية** : وهي معايير تتم المقارنة وفقها بمنظمات أخرى أو بأنشطة أخرى مشابهة.

ز. **معايير هندسية** : تتعلق بمجالات محده كتخطيط إنتاج الآلات وعادة ما تستخدم في الإنتاج الصناعي.

مراحل وضع المعايير الرقابية :

تمر عملية وضع المعايير بمراحل مختلفة ومتكاملة تشمل: (2)

أولاً : تحديد خصائص الأداء المطلوب :

تتم من خلال أسس ما هو المنتج المطلوب تحقيقه ؟ وما هي تكلفته ؟ وبالتالي تحديد

أنسب استخدام للموارد المتاحة ويشمل تحديد خصائص الأداء الجيد المتمثل في الآتي:

1. الناتج out put :

تحديد الوظيفية الواجب أداؤها من حيث الكمية والجودة والوقت.

2. التكلفة Expense:

تشمل مصاريفها المباشرة وغير المباشرة . كلما كانت المادة ملموسة كان وضع المعيار

ممكناً بخلاف الأشياء غير ملموسة بحيث يصعب قياسها كمياً فتحدد كمية الإنتاج المطلوب

¹ - المرجع السابق ، ص 15 .

² - محمد قاسم الفريوني ، مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف ، (صنعاء: دار صنعاء للنشر والتوزيع ، 2005م)، ص40.

في الساعة يمكن تحديده بخلاف تحديد اتجاهات المستهلكين أو العملاء وعند تحديد مقاييس الأداء الجيد لقسم الائتمان مثلاً يتم قياس مجموعة من الجوانب تشمل :

- أ- اتجاهات المستهلكين .
- ب- إجمالي الائتمان الممنوح .
- ت- الربح المحقق من عمليات البيع بالتقسيط .
- ث- خسائر الائتمان.
- ج- مصروفات قسم الائتمان .

ثانياً : ربط النتائج بمسئولية كل فرد :

عند تحديد المعايير المخططة ينبغي تحديد الجهات والأقسام والأفراد المطلوب تحقيق تلك النتائج وبالتالي عند القياس يتم قياس النتائج الفعلية وربطها بمسئولية كل قسم ، كل مدير ، أو كل فرد بها حتى يمكن إن تتم عملية المحاسبة في حالات القصور وان كانت عملية ربط المسئولية بالأفراد تصعب عند قياس العمل الجماعي وإنما يتم الاستعانة بمؤشرات مدى التعاون بين المجموعة.

ثالثاً: مراجعة النقاط أو الجوانب الإستراتيجية :

وعلي المدير إن يركز على النواحي الإستراتيجية المهمة عند قيادة كعملية القياس وليس على التفاصيل الدقيقة للأداء حيث إن هذه النواحي الإستراتيجية المهمة هي التي سوف تؤثر في النتائج عند حدوث الانحرافات فيها حيث ترتبط بها أهداف النشاط ومن ثم ينبغي على المدير إن يحدد مع معاونيه من مديري الأقسام و الإدارات وما هي النواحي الإستراتيجية في النشاط الذي يقوم به قسمة أو إدارته.

رابعاً: مراجعة طرق العمل :

أحياناً يصبح من الأفضل مراقبة الطرق التي يتم بها العمل ومراجعتها أهم وأسرع من مراقبة النتائج لان هذه الرقابة لطرق العمل تؤدي إلى خفض التكلفة كما تحقق نتائج ايجابية محققة.

مجالات الاستفادة من معايير العمل :

تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- لاشك إن المعايير المتعلقة بقياس العمل تفيد كثيراً الإدارة القائمة في مراقبة ادائها وتوجز فيها ما يلي أهم مجالات الاستفادة منها مثل:
1. تعرف الادارة بحالات الاختناق أو حالات الفائض في العماله وبالتالي تكون وسيلة لخلق توازن العماله بين أقسام الادارات المختلفة .
 2. تساعد تحديد الاحتياجات من القوى العاملة .
 3. تساعد في تخطيط العمل وتوزيعه توزيعاً عادلاً .
 4. تؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة من العمل.
 5. تؤدي الى تخفيض تكلفة العمل .
 6. تساعد في عملية مراجعة طرق العمل وتحسينها .

1 - عبدالرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الادارية ، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م)، ص 58 .

المبحث الثالث: الأداء الرقابي والتصحيح ودور العنصر الانساني

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة (1).

مرحلة قياس الاداء الفعلي :

يعتبر قياس الاداء الفعلي هو المرحلة الاله لانهم يتم فيها قياس النتائج الفعلية للاداء في ضوء المعايير الموضوعية وتوصيل المعلومات و البيانات الى الجهات أو الاشخاص المناط بهم معرفة الانحرافات ومعالجتها ،غير ان عملية القياس لكل الانشطة ليست بالامر المهم بسبب تعدد هذه الانشطة ودرجة الاختلافات بينها وبسبب احتمالات الخطأ أو السهو في حصر أو تسجيل كل النتائج فعلي سبيل المثال قد يسهو بعض الاشخاص عن تسجيل مبيعات أحد العملاء أو أحد مندوبي البيع أو المناطق أو عدم أخذ مردودات المبيعات في الحسبان فيؤدي ذلك الى خطأ قياسي الاداء الفعلي للمبيعات وبالطبع تزداد الصعوبة في قياس العوامل غير الملموسة طالما كان هذا هو الحال في العوامل الملموسة .

وتحتاج عملية القياس الى البراعة والدقة في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسئول عن عملية القياس وفي طريقة استخدام هذه البيانات والمعلومات ويتم تقييم المعلومات التي تعني بقياس الاداء من جراء الاجابة عن التساؤلات التالية:(2)

1. هل جاءت المعلومات في وقتها ؟
2. هل وحده القياس ملائمة للاداء المراد قياسه ؟
3. هل المعلومات موثوق بها وخالية من الاخطاء الميكانيكية والكتابة ؟

¹ - كامل زويلف المغربي ، أساسيات في الإدارة، (القاهرة: دار الفكر في النشر والتوزيع 1994م)،ص199.

² - محمد توفيق ماضي ، إدارة الانتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)،(الإسكندرية: كلية التجارة الجامعية ،قسم إدارة الأعمال ، ، 1997م)، ص 66 .

4. هل المعلومات صحيحة بمعنى انها ملائمة وقادرة على قياس الظاهرة ؟

5. هل أرسلت المعلومات الى الجهات المختصة في الوقت المناسب .

إن أهمية توفر المعلومات والبيانات في عملية القياس الكمي يجب الا تقلل من أهمية القياس الكيفي ، فقياس كمية المبيعات المحققة في منطقة معينه مقاسه كميًا قد لا يغني عن معرفة مقدرة مندوب البيع في تلك المنطقة على جلب العملاء والمحافظة عليهم (مقياس كيفي). فالاعتماد على المعيار الكمي ووحده لا يعبر عن كفاءة مندوب البيع ، بل قد يكون مضللاً أحياناً فقد تعتقد المنشأة ان رقم المبيعات المحقق كمقياس كافٍ بالمقارنه مع أرقام الخطة ، بينما لو أدخلت المنشأة في اعتبارها مقدرة مندوب البيع على جلب عملاء والمحافظة عليهم للجات لتعديل خطتها وزادت كمية المبيعات بنسبة أكبر عن المستوى المحدد في الخطة⁽¹⁾ .

وأكثر الطرق شيوعاً لمعرفة تطابق الاداء كماً وكيفاً هي المراقبة من خلال الملاحظة الشخصية مثل الزيارات التقديرية لمدير المبيعات أو مدير المنظمة ومعاينته للاداء ميدانياً وبالتالي تقيمه من خلال ملاحظته لما يراه شخصياً ، كذلك ملاحظة المشرف لاداء مرؤسية تعتبر رقابة وقياس من خلال الملاحظة الشخصية.

وكقاعدة عامة يجب على المقيم (المدير - المشرف - المراقب) الاستفادة من كافة البيانات والمعلومات المتاحة في عملية القياس ولا بد من مناسب الجهد المبذول والتكلفة اللازمة لهذا القياس .

ولاشك ان عملية القياس والمطابقة بين ما هو مخطط وما هو محقق بالفعل لا تعني المطابقة 100% بين المعايير والنتائج وانما هناك اختلافات مسموح بها عند القياس . وإن كانت هنالك مجالات معينه يتطلب الامر فيها تمام المطابقة بين المعايير والاداء ، الا انه توجد مجالات أخرى يمكن فيها السماح بنسب محدده من اختلاف عن المعايير .

كما ان على القائمين بعملية القياس أو المطابقة ومعرفة الظروف التي تم فيها الانتاج ، حيث انه أحياناً تكون الظروف مواتية لتحقيق ما هو أفضل من النتائج المخططة وبالتالي لا

¹ - المرجع السابق ، ص 68 .

غرابية ان يجاوز الاداء معدلات المخطط بنسب كبيرة ، وهنا ينبغي الا ينظر لنتائج الاداء باعتبار ان هناك خطأ في الخطة أو انه كان ينبغي ان تكون المعايير أكبر من ذلك ولكن لابد من مراعاة ان الخطة سليمة وان هذا لا يتجاوز في المعدلات تسببت فيه الظروف الايجابية المواتية في نفس الوقت أحياناً يكون الانحراف السلبي علي معدلات عند التقييم له ما يبرره ، وبالتالي لا يعتبر هذا الانحراف قصوراً في الاداء يستحق عليه محاسبة العاملين الذين تتم مراقبة ادائهم (1).

الجدير بالذكر ان عملية التقييم والقياس للاداء يجب ان تتضمن جميع الانشطة في المنظمة بقصد الكشف عن الانحرافات أو نقاط الضعف بغرض احداث التحسينات ، كذلك قد تستخدم الاغراض كمقياس للرقابة ، فعند ملاحظة بعض الاعراض أو الحالات التي تنذر بوقوع خطر ما اثناء التنفيذ مثل حالات التكرار التي تنذر بالاضراب عن العمل ، يجب على الادارة الاهتمام بها و معالجة أسبابها ، فلا يكفي الانتظار حتى نهاية الفترة وقياس عدم رضاء العاملين عن طريق قياس معدل دوران العمل أو نسبة الغياب أو بطء العمل .

انما يجب استخدام الاغراض كمقياس للرقابة المستمرة اثناء التنفيذ ، وعند استخدام هذا المعيار يجب عدم النشر مع العاملين بطريقة أو أخرى للقضاء على الظاهرة ، بل معرفة أسبابها ومعالجتها .(2)

الحالات التي تستخدم فيها أعراض نقاط الضعف في الاداء في عمليات الرقابة:

هنالك العديد من المظاهر التي تظهر كاعراض و مؤشرات يمكن من خلالها ادراك ان هناك قصور أو نقاط ضعف للاداء بالمنظمة مثل :

1. عدم رضاء العاملين والشكوى المستمرة من سوء المعاملة أو التأخير في تأدية الخدمات أو رداءة الخدمات .

2. جهل الموظفين بواجبهم أو نقص الامكانيات المطلوبة لانجاز الاعمال .

¹ - محمد توفيق ماضي ، مرجع سابق ذكره ، ص 69 .

2 - عبدالفتاح الباغي ، الرقابة في الادارة العامة ، مركز أحمد السيد الفني ، عمان ، 1994م ، ص 112.

3. تزمز المستخدمين وشكواهم المستمرة من نقص حقوقهم الشخصية .
4. عدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة .
5. تدهور الحالة المالية للمنظمة .
6. قلة الخدمات أو الانتاج أو زيادة الفائض .
7. زيادة أو نقص الموظفين عند حاجة العمل.
8. ضعف الامكانيات المالية للمنظمة .
9. انخفاض الروح المعنوية للعاملين .
10. ظهور حالات اختلاسات أو مخالفات مالية
11. وجود صراعات بين العاملين
12. ضعف المستويات الادارية
13. عدم اهتمام المنظمة بالتدريب.

ومن الواضح الاعراض ترك الخدمة والتقنيات الجديدة فكلما كانت هنالك حركة في هذا الجانب دلل على عدم استقرار العماله ، وعدم رضائها ، كذلك حالات القياس المتكررة والبط في العمل أو التأخير أو الخروج مبكراً عن العمل (الزوغان) أو الهروب خلال ساعات العمل وكلها أعراض وخطط سلبية تدل على عدم الرضا .

استخدام التنبؤ في القياس (في الرقابة):

في حالة الرقابة المستمرة يتم استخدام اسلوب التنبؤ ، كالتنبؤ بحدث انحراف معين وبالتالي يتم اتخاذ قرار توضيحي تجاهه فاستخدام التنبؤ في القياس يوجه الادارة باتجه نشاط معين مثلاً كالتنبؤ بالزيادة أو النقصان في حجم المبيعات وبالتالي يفيد في تحديد الانحرافات المتوقعه. ويستخدم التنبؤ في مجال الموارد البشرية على أربعة عوامل رئيسية تشمل الكمية والجودة والوقت والتكلفة .فالكمية تعني عدد افراد التنظيم هل هو كاف أم أقل ، والجودة مقصود بها ماهي نوعية الكفاءات المطلوبة وما مدى توافرها ، والوقت يعني هل الزمن المحدد للاداء

مناسب أم لا ، أما التكلفة فيقصد بها مدى تناسب الاجور والحوافز لانجاز العوامل المطلوبة وبالتالي من خلالها يتم توقيع الانحرافات. (1)

وهناك الرقابة من خلال العينات في المجالات التي يصعب فيها مراقبة كل الاداء أو القياس التفصيلي لكل الاداء وبالتالي يتم أخذ عينات يتم القياس وفقها كحالة رقابة جودة الاغذية عن طريق فحص عينات من الانتاج أو كحالة الامتحانات التي تعقد للطلبة في نهاية العام لقياس مدى استيعابهم لجزء من المعلومات ، اذ يصعب سؤالهم عن كل المعلومات التي تحصلوا عليها .

ان وجود المقاييس التي تعتمد عليها في الرقابة قد لا يغني عن الملاحظات الشخصية والمداولة والتشاور بين الرؤساء والمرؤسين خلال عمليات التنفيذ كما قد لا يكون هناك غني عن التقارير الرقابية المكتوبة و البلاغات الشفوية بشتى أنواعها الوصفية منها والاحصائية .

مصادر الحصول على البيانات والمعلومات للعمليات الرقابية:

إن مرحلة التقييم (القياس) تحتاج الى البيانات والمعلومات الدقيقة التي يتم القياس والمطابقة بناءً عليها وذلك من خلال استخدام عدة طرق للحصول عليها تشمل الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية وكلما كانت سرعة الحصول على هذه التقارير كلما كانت اكثر فعالية وتعالج الانحراف في الوقت المناسب ومن أهم مصادر الحصول على البيانات هي (2) :

1. السجلات المالية التي توضح جوانب الايرادات واستخدمات بالمنظمة .
2. السجلات التي يتم فيها رصد التصرفات المختلفة التي تتم كسير الاجراءات وفق النظم واللوائح ومدى الالتزام به أجهزة نظام المعلومات بالمنظمة والتي توضح نتائج الاداء .

أولاً: مرحلة تصحيح الاداء :

بعد ان تم قياس الاداء في المرحلة السابقة بمقارنته مع المعايير الموضوعية مسبقاً بالخطوة ينتضح من عملية القياس مدى وجود مطابقة لما خطط له أو حدوث بعض الاختلافات في

¹ - المرجع سابق ، ص 114 .

² - عبدالفتاح الباغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 117 .

النتائج وقد تكون هذه الاختلافات (الانحرافات) بسيطة وقد تصل الى مستويات أكبر تستحق الوقوف عندها. تتدرج عملية التصحيح الى أربع خطوات هي (1):

1. تحديد الانحرافات الحارثة التي تستحق المعالجة.

2. تحديد أسباب هذه الانحرافات.

3. معالجة هذه الانحرافات .

4. التأكد من نجاح تطبيق الاجراء التصحيحي (متابعه تنفيذ المعالجة)

ولاشك ان عملية التصحيح هي المرحلة الاخيرة من مراحل العملية الرقابية فالنقارير الرقابية والملاحظة تشير وترشد الى هذه الانحرافات ولكنها لا تقوم بتصحيحها وعلى مسئولية دراسة أسباب هذه الانحرافات واتخاذ ما يلزم لمعالجتها أي ان هؤلاء المسؤولين مواجهون لمشكلتهم لتحديد أسباب الانحراف ثم اختيار أنسب الطرق للمعالجة منها:

أ. تحديد الانحرافات التي تستحق المعالجة :

في هذه الخطوة يتم تحديد الانحرافات أو الاختلافات الواجبة المعالجة ونذكر هنا ان حدوث الانحرافات بنسبي وارد وطبيعي ، وهو أمر غير خطير كما ذكرنا فقد يكون هناك خطأ في التخطيط أو خطأ في المعيار الذي يتم القياس وفقه وبالتالي لابد من الدراسة لتحديد أسباب هذه الانحرافات .

ب. تحديد أسباب الانحرافات :

حدوث الانحرافات ليس شيئاً مزعجاً في حد ذاته ، انما المهم بالفعل هو تحديد أسبابها يعتبر

نصف المعالجة وقد تكون الاسباب :

- خطأ في اعداد الخطة.

- أخطاء في معايير القياس .

- مبالغة في تحديد الاهداف.

¹ - ديسلر ، أساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، (الرياض: دار المريخ، 1990م)، ص 78 .

- أخطاء في تقييم العمليات.

- خلل في التنظيم من حيث توفر الكفاءات المطلوبة للعمل .

يتضح من دراسة المشكلة ان هناك أخطاء في الخطة تستدعي تعديلها أو إحداث تغييرات جوهرية نتيجة ظهور عوامل جديدة لم توضع في الحسبان عند وضع الخطة ، وقد يتضح من الدراسة أيضاً ان طرق العمل التي يتم بها تنفيذ العمليات غير مناسبة وبالتالي يصعب معها تحقيق الاداء ، كعدم اسباب اجراءات أو خطوات العمل ، أو عدم تناسب لوائح وقواعد العمل ولا بد ان توضح الدراسة المسؤولية عن الانحرافات بوضوح ومن هو المتسبب فيه سواء كان القسم أو الشخص المسئول وقد يتضح من الدراسة سلامة الخطة وان الانحراف كان نتيجة لعوامل تغييرات مفاجئة كظروف طبيعية أو حروب مفاجئة كان من الصعب تجاوزها وبنفس القدر قد تكون الأسباب لاطءا فنيه في التخطيط وقصور في اعداد الخطة تستدعي إعادة التخطيط .

ث. معالجة الانحرافات:

بعد وضوح أسباب الانحرافات يصبح من الممكن اجراء عملية المعالجة ولاشك ان امام الادارة أكثر من بديل لمعالجة الانحراف ، وبالتالي ينبغي دراسة كل بديل لاختيار أنسب البدائل ، فاذا اكتشفت الادارة ان هناك اخطاء في الخطة سيتم معالجتها سواء كان ذلك باجراء تعديلات أو اعادة عمليات التخطيط .⁽¹⁾ وأنتضح ان هناك أخطاء في طرق العمل أو اجراءاته ثم تصحيحها واذا اتضح ان الاسباب خلل في الالات تتم صيانتها أو استبدالها ، واذا اتضح ان الاسباب ترجو الى خلل تنظيمي في عدم توفر الكوادر اللازمة من حيث كميتها أو نوعيتها ثم توفيرها حتى يتناسب التنظيم وحجم العمل كماً وكيفاً .

ج. متابعة تنفيذ المعالجة :

إن عملية تحديد المشكلة (الانحراف) ودراستها وتحديد أسبابها واختيار الحل الامثل واتخاذ القرار واجراءه لا يكفي وحده مالم تتم متابعة لتنفيذ هذا الحل أو هذه المعالجة فكثيراً ما يتم تحديد الاخطاء والتوجيه بتصحيحها الا انه لا تتم المعالجة من جانب الادارة لعمليات

¹ - المرجعة السابق ، ص 81 .

التصحيح فتصبح قرارات المعالجة جداً على ورقة دون القيام بعمليات علاج حقيقية وتصحيح للاخطاء .

والاجراء العلاجي للانحرافات غير المقبولة قد يكون في مستوى التخطيط أو التنظيم أو عملية تنشيط الاداء عن طريق التوجيه والتنمية وتوفير الحوافز أو كلها مجتمعة .

وهذا يدل على ان الرقابة عملية مستمرة تعمل على التأكد من ان التنفيذ سيؤدي الى تحقيق الاهداف والشكل الذي يلخص المراحل الرقابية التي تتم بشكل منتظم.

العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية تصحيح الانحرافات :

كلما كانت التقارير المقدمة عن سير العمل دقيقه كلما مكن ذلك من تحديد المشكلة وكلما سهل من عملية التقييم . الاهتمام بدراسة المشكلة وبالتالي تحديد أسباب الاخطاء ومعرفة جهود الاصلاح أو المحاولات التي فاق بها الجهة المنفذه لتجاوز الانحراف. وتمثل هذه العوامل⁽¹⁾:

1. الاهتمام بضرورة تعاون المرؤسين تجاه تصحيح الاخطاء .
2. مناقشة الاطراف المعنيه بتنفيذ الاداء الذي حدث به الانحراف ومشاركتهم في عملية الحل (المعالجة) وبالتالي اقتناعهم بالحلول المقترحه والتزامهم بتنفيذها برفع من معنوياتهم وبالتالي يزيد من قدرتهم على التصحيح .
3. ضرورة تحديد المسؤولية الفردية عن النتائج المتوقعه تؤدي الى الالتزام تجاه الاعمال .

علاقة العنصر الانساني بالرقابة والاستجابة السلوكية:

يعتبر العنصر الانساني أغني وأهم الموارد التي يمتلكها أي مشروع ولاشك ان كفاءة المنظمة وقدرتها على استخدام هذا العنصر البشري استخداماً أمثل هي التي تبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافه فالعنصر يعتبر عماد كل العناصر اللازمه لتحقيق الأهداف .

¹ - أحمد صقر عاشور ، الادارة العامة (مدخل بيئي مقارن) ، (بيروت: دار النهضة العربية ، 1979م)، ص

ولاشك ان في كل النجاحات التي حققتها الاعمال في مجالى السلع والخدمات كان للعنصر البشير الدور الاكبر في اتمامها ولاشك انها كانت نتاج تحقيق حكم وتنفيذ جيد شملته رقابة جيدة وفعالة اسهمت في تحقيق الاهداف فالتخطيط الجيد تكملة المعايير الواضحة والادارة الناجحة تنفيذياً متابعة يتم وفقها قياس ومقارنة الاداء وتصحيح ما يحدث فيه من إنحراف وقبل ذلك أيضاً تخطيط محكم وتنفيذ ممتاز يصحبه تنبؤ بالانحرافات ومن ثم تجنبها قبل وقوعها .

لعل الاستجابة السلوكية للأفراد تجاه الرقابة تؤدي بدورها الى نجاح العملية الرقابية متى ما اتخذت صحيحة واستفادت من تجربة المنظمة ، وقومت أدائها وصولاً للوضع الافضل ولكي تتم الاستجابة السلوكية بالكفاءة والفعالية المطلوبة لابد من توفير الاتي: (1)

1. ان ترتبط الرقابة بأهداف واضحة ومقبولة وفي ذات الوقت لابد ان تكون الاهداف مقبولة بمعنى انها ترتبط بطبيعة العمل المراد تحقيقه وعدالة نفس الوقت فان عملية المشاركة من جانب العاملين في وضع الاهداف تدعم قبولها لها.

ان الافراد الذين يشاركون في تحديد المعايير يكونون أكثر اقتناعاً بتنفيذها حيث يتولد لديهم احساس بالالتزام وهذا الالتزام هو الذي يدفعهم لتجويد ادائهم ومطابقته للخطة. كذلك لابد ان تتناسب المعايير وقدرات العاملين فلا يعقل ان توضع معايير مستحيلة التحقيق لكن ينبغي ان تكون هناك إمكانية لحلها. لابد للمعايير ان ترتبط بنظام تحفيزي واضح ويحقق الرضا للعاملين بالحافز المحقق. الرقابة الفعالة لا تعني نقل التفاصيل للاداء انما ينبغي ان تحقق من عبء الرقابة بقدر الامكان بحيث لا يتدخل المدير العام في تفاصيل العمل الدقيقة وانما يعطي المرؤسين قدراً من المرونة بحيث لا تضايقهم في الاداء أو تزيد من العبء الذي يقع على عاتقهم. لابد ان يصل التصحيح أو وقف الانحراف في الوقت المناسب بمعنى ان تتم المعالجة في اقصر وقت يمكن. (2)

1- زكي مكي اسماعيل ، اصول الادارة والتنظيم ، (الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة ، 2005م) ، ص 88.
2 - ناجي السيد عبده ، الرقابة على الاداء ، (القاهرة: مطبعة كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 1990 م) ص 213.

وانه عند تصميم اي نظام يجب الاخذ في الحسبان رد الفعل المتوقع من العاملين ولا بد من مراعاة عدم ضغط النظام الرقابي على العاملين واشعارهم بانه لمساعدتهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم والتي عندها أو عند تحقيقها يتم تحفيزهم وتحقيق أهدافهم أيضاً .

المشكلات الانسانية للرقابة:

هنالك سؤال لا بد ان يخطر ببال أي مدير وهو كيف يتحقق من أن موظفين يؤدون وظائفهم على وجهها الاكمل ؟ خاصة وان الاداء الامثل للموظف هو الذي يؤدي الى تحضير النتائج الفعالة ، وفي هذا البحث يمكن ان نتناول المشكلات الانسانية التي تواجه عملية الرقابة في النقاط التالية :⁽¹⁾

1. الرقابة اللصيقة من جانب المديرين للعاملين تؤدي الى حدوث نتائج سلبية في المدى الطويل وان أظهرت غير ذلك حيث ينتج عنها معنويات منخفضة ينعكس أثرها سلباً بطول الزمن .

2. شعور العاملين في خطوط الانتاج بان الموازنات التخطيطية أداة للضغط عليهم وبذلك يشكلون جماعة عمل مضادة للاداء .

3. يركز بعض المديرين على وضع أهداف سهلة التحقيق والقياس كأن تقيم نسبة النجاح فقط دون النظر الى التقدير والمنافسة في حالة الطلاب المتقدمين للجامعات مثلاً .

4. كذلك أصبحت الميزانيات التقديرية تتم بصورة مبالغ فيها بإحساس مديري الادارات بانها سوق يتم تخفيضها وبالتالي يزيدون في تقديراتها فتصبح غير واقعية ولا تؤدي الى نقل الصورة الحقيقية للموازنة الفعلية .

5. حدوث بعض الاهداف المتعارضة والتي تؤدي الى حدوث صراعات بين الادارات كما يحدث بين ادارتي الانتاج والتسويق والمبيعات أو الانتاج والمشتريات أو بين الرقابة على الجودة وإدارة المشتريات .

¹ - زكي مكي اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

6. كذلك عندما تحدث أي وفورات عند قرب انتهاء الميزانيات أي في الأشهر الأخيرة من العام المالي يتم الاسراف في صرفها حتى لا تسقط لهم مخصصاتها.

لعل أكثر الاساليب الرقابية فعالية هو أسلوب الرقابة الذاتية ويعني ببساطة أن يكون الواعظ هو الضمير الذي يرفع الانسان لأن يحاسب نفسه قبل ان يحاسبه الآخرون وتتأثر الرقابة الذاتية كثيراً باخلاقيات ويتم وقم ومعتقدات المجتمع التي تنعكس على سلوكهم من حيث الجدية في العمل والالتزام به والاخلاص فيه ولنا في الاسلام قدوة حسنة .

قد ركزت إدارة الجودة الشاملة على هذا السلوك الاخلاقي وانعكس ذلك على انضباط وظيفي وإطاعة للقوانين وجدية واتقان في العمل وخير مثال لذلك اليابان.

الرقابة في الاسلام :

هي رقابة متكاملة بين الفرد والمجتمع من جهة والرعاية من جهة ومن الفرد وربه من جهة أخرى وهي في المقام الاول رقابة من المولي عزوجل قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنَسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء: الآية1] وقال تعالى : ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرُدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة:105] وقال تعالى: ﴿لَا يَحِلُّ لَكَ النِّسَاءُ مِنْ بَعْدِ وَلَا أَنْ تَبَدَّلَ بِهِنَّ مِنْ أَزْوَاجٍ وَلَوْ أَعْجَبَكَ حُسْنُهُنَّ إِلَّا مَا مَلَكَتْ يَمِينُكَ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ [الأحزاب:52]

الرقابة في السنة النبوية بينها المصطفى صلى الله عليه وسلم حيث سئل عن الاحسان فقال : (ان تعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فانه يراك) رواه مسلم وقوله صلى الله عليه وسلم : (من رأي منكم منكراً فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الايمان) رواه مسلم .

ولعل الاسلام يأمر بأداء الامانة والوظيفة العامة في قوله تعالى : ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء:58]

وأداء الامانة يعني إتقاء الله في عمله ومحاسبة النفس قبل ان يحاسب الفرد الاخرون .
قال صلى الله عليه وسلم : (حاسبوا أنفسكم قبل ان تحاسبوا) فالرقابة الذاتية تبعد الانسان عن الانحراف وتجعله ملتزماً بأحكام شرع الله ولعل هذه تعتبر من غايات مقاصد النظام الاسلامي (1) .

لقد وجه الاسلام قادته الى الالتزام بحسن الرقابة والتأكد من اتقان اعمالهم وهناك رقابة المجتمع الاسلامي والذي يتطلب الاعتصام بحبل الله قال تعالى : ﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُم آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ [آل عمران:103]

لقد أرسى سيدنا أبو بكر رضي الله عنه مبادئ الديمقراطية ونقد الحاكم حين يخطأ في قوله: (أما بعد أيها الناس اني وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وان أسأت فقمعوني ، فالصدق أمانه والكذب خيانه ، والضعف فيكم قوي عندي حتى يرجع اليه حقه ان شاء الله والقوى فيكم ضعيف عندي حتى أخذ الحق منه ان شاء الله ، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله فان عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم).

وقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه : (لا خير فيكم ان لم تقولوها ولا خير فينا ان لم نسمعها) وكان لنا في رسول الله أسوة حسنة في قوله وفعله وكذلك كانت هناك نماذج خيره في الاداء من بعده بدءاً بالخلفاء الراشدين وصحابته الاوفياء ولعل نموذج سيدنا عمر بن الخطاب الخليفة الراشد في تفقده للرعية وعدله وسلوكه الاداري بوجه عام يمثل قدوة حسنة ومن بعده حفيده عمر بن عبدالعزيز رضي الله عنهم اجمعين .

ولا شك ان سلوكيات المسلم الصحيح تعينه كثيراً في اتقانه وتجويده وهي ذات القيم والمعاني والاعراف التي تعينه على الاداء الجيد ومتى ما أحيينا هذه القيم والمعاني الاسلامية السمحة عاش المجتمع الاسلامي في رفاهية وازدهار وهذه القيم (الإسلامية) تتفق مع قيم ومبادئ الرقابة في العصر الحديث يمكن ان تصبح هذه القوة كمييار انساني ولكم في رسول الله اسوة حسنة.

1 - عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان وزكي مكي اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

الفصل الثالث

الكفاءة الانتاجية

يحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : مفهوم إدارة الانتاج

المبحث الثاني : تخطيط الانتاج

المبحث الثالث : أثر الكفاءة الانتاجية

الفصل الثالث

الكفاءة الإنتاجية

المبحث الأول: مفهوم إدارة الإنتاج

الإنتاج هو عملية تحويل المواد الخام إلى صورة أكثر منفعة أو إشباع ، بمعنى أنه عملية خلق وزيادة المنفعة ، ولإنتاج عدد من العناصر لا بد من توافرها كلها أو بعضاً منها لإكمال العملية الإنتاجية وهي (1) :

1. العمل: وهو كل مجهود ذهني أو بدني يهدف إلى خلق منفعة.
 2. رأس المال :وينقسم إلى رأس مال ثابت مثل الآلات المباني وغيرها ورأس مال متداول ويشمل المواد الخام والوقود الخ .
 3. الأرض أو الموارد الطبيعية :وهي كل الثروات الطبيعية داخل وخارج الأرض.
 4. الإدارة أو التنظيم : وهو عنصر مهم في العملية الإنتاجية لأنه بواسطة الإدارة يتم خرج وتوليف عناصر الإنتاج.
 5. المعلومات: هذا العنصر ظهر حديثاً مع بروز ظاهرة العولمة حيث تقتضي أي عملية إنتاجية توفر معلومات كافية .
- ينقسم الإنتاج حسب الفترة الزمنية إلى الإنتاج في المدى القصير و الإنتاج في المدى الطويل ويعرف المدى القصير بأنه فترة زمنية لا تسمح بتغيير كل عناصر الإنتاج عادة سنة . أما الإنتاج في الأجل الطويل فهو فترة زمنية تسمح بتغيير أغلب عناصر الإنتاج ويكون في أغلب الأوقات أكثر من خمس سنوات .

تعريف ادارة الانتاج :

هناك فارق كبير بين ما كان يعنيه مصطلح إدارة الانتاج في الماضي البعيد ، وبين ما أصبح يعنيه هذا المصطلح في السنوات القليلة الماضية ، وقد كان مصطلح إدارة الانتاج يشير

1- د. علي العالونة وآخرون ، إدارة الانتاج والعمليات ، (عمان: دار رند للنشر والتوزيع ، 1998م) ، ص 13 .

في الماضي الى التصنيع ، والى الأساليب والتقنيات المستخدمة في العمليات التصنيعية ، أما حديثاً فقد أصبح هذا المصطلح يشمل أموراً ونشاطات أوسع مما كان يعنيه قديماً ، حيث أصبح يشمل الكثير من الأمور المتعلقة بالخدمات ، كالخدمات الصحية والتعليمية والمصرفية وخدمات المواصلات وتجارة التجزئة وغيرها ، ونظراً لاتساع مفهوم ادارة الانتاج ليشمل كثير من الخدمات فقد اصبح يسمى بادارة الانتاج والعمليات . تعني إدارة الانتاج ، إدارة الأنظمة الانتاجية ، سواء كانت تلك الأنظمة تقوم على انتاج السلع المادية الملموسة ، أو تقديم الخدمات غير الملموسة⁽¹⁾.

أنواع الإنتاج :

1. الإنتاج التحويلي : وهو عملية تحويل المواد الأولية أو شبه المصنعة إلى صورة أكثر منفعة أو إشباع ويتطلب تقنية إنتاج معينة .
2. الإنتاج الزمني : وهو حفظ المادة المنتجة من زمن الإنتاج إلى زمن الاستهلاك ويتطلب هذا الإنتاج أن تكون السلعة المنتجة قابلة للتخزين مثل السكر والقمح وغيره .
3. الإنتاج المكاني : وهو نقل السلعة أو الخدمة من مناطق الإنتاج إلى مناطق الإنتاج إلى مناطق الاستهلاك وهذه العملية تتطلب تحمل السلعة للنقل مثل الاسمنت والأسمالك وغيره.

التطور التاريخي لإدارة الإنتاج :

من الثابت أن بعض مبادئ إدارة الإنتاج والعمليات ظهرت تاريخياً قبل أن يصبح متعارفاً عليها في كتابات إدارة الأعمال الصناعية .
فمنذ البداية كان لا بد للإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض أن يمارس الإنتاج لغرض استمرار الحياة وكان إنتاجه في البدء بغرض أن يشبع حاجاته سواء كان ذلك في البدء بغرض أن يشبع حاجاته سواء كان ذلك في الصيد وجمع الطعام .

¹ - المرجع السابق ، ص14.

عرف المصريون القدماء من البداية نشاط الإنتاج في شكل ممارسات اعتادوا عليها بغرض البقاء ولكنهم كانوا أكثر تطوراً وإبداعاً .

وقد أظهر المصريون بإبداعهم الخالد والذي تمثل في الأهرامات درجة اختصوا بها في تلك الفترة وبشكل خاص في مجال إدارة المشروع الكبير ، فلا شك أن أساليب إدارة الإنتاج والعمليات التي استخدمت في تحقيق هذا الانجاز منذ الآف السنين قبل الميلادى جديرة بالدراسة والتمحيص .

ويعتبر آدم سميث 1776م أول من لفت النظام بشكل منظم إلى أهمية الدور الذي يقوم به الإنتاج في اقتصاديات الشعوب ، وقد اهتم كتابة (ثروة الأمم) بإيضاح أهمية الاعتماد على التخصص وتقسيم العمل كوسيلة لزيادة المخرجات. قدم تايلور 1895م مدخلاً جديراً في الطريقة التي يتم بها النظر إلى النظام الإنتاجي وهي أن هنالك قوانين يحكم معدل الإنتاج اليومي للعامل وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف استخدام تلك القوانين في تشغيل النظام الإنتاجي أصبح من الواضح في العشرين سنة الماضية أن استخدام الكمبيوتر بعد من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في حل كثير من مشاكل الانتاج والعمليات.

ويتفق معظم كتاب الإدارة على أن الإنتاج يعني إيجار السلع والخدمات بينما يرى البعض الآخر أن الإنتاج يرتبط بالأشياء المادية أي أنه يخلق الأشياء المادية باستخدام الأفراد والمواد والمعدات والبعض الآخر يعرف الإنتاج بأنه يمثل مخرجات القوى المنتجة .

وهناك ثلاثة مراحل لعمليات الإنتاج وهي المدخلات ثم العمليات التحويلية والمخرجات ، ولا شك أن طبيعة نشاط إدارة الإنتاج والعمليات يختلف باختلاف طبيعة النشاط من سلعة لخدمة ومن نشاط لآخر إلا إن أسس ومبادئ الإدارة تظل كما هي مهما اختلف النشاط بمعنى أن مبادئ التخطيط الإنتاجية هي ذات المبادئ للتخطيط سلعة أو خدمة أيأ كان نوعها ومبادئ التنظيم هي نفس مبادئ التنظيم⁽¹⁾.

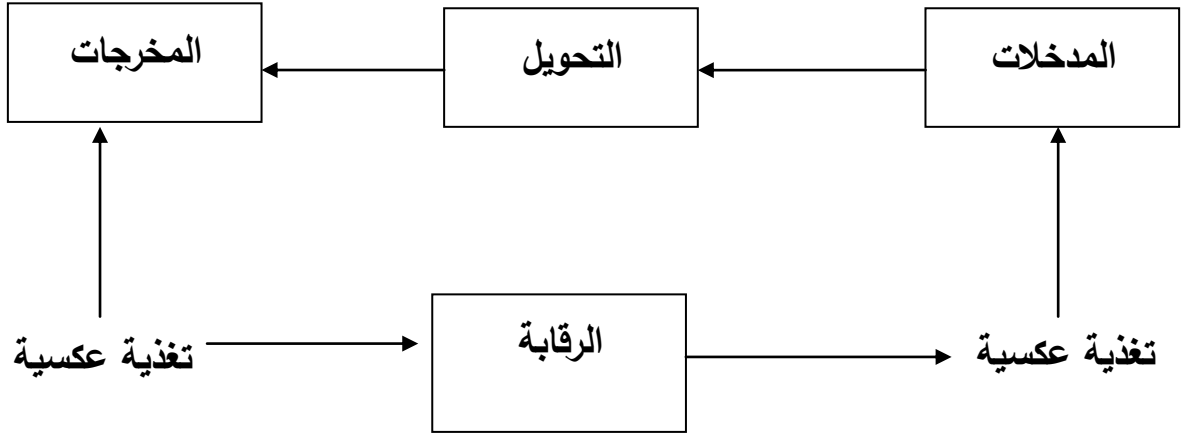
¹ -المرجع السابق ، ص15.

طبيعة وظيفة ادارة الانتاج والعمليات :

تتكون وظيفة إدارة الانتاج من كافة النشاطات التي تعود مباشرة لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، هذه الوظيفة لا تتواجد في المؤسسات الصناعية التي تهدف الى انتاج السلع فقط ، بل أيضاً في المؤسسات الخدمية التي تهدف الى تقديم الخدمة .

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في مؤسسات الاعمال ، وتستخدم هنا المدخلات من عنصر العمل والمواد والطاقة والوقت لانتاج سلع وخدمات باستخدام عملية أو أكثر من عمليات التحويل وبالتالي فهي تؤدي الى ايجاد ما يسمى بالقيمة المضافة . وحتى يتم ضمان انتاج السلع أو الخدمات بالشكل المطلوب ، فلا بد من الرقابة في بعض نقاط عملية التحويل حت تضمن المؤسسة توافق المنتجات مع المعايير المحددة مسبقاً ، وحتى يتم تصحيح الاخطاء أن وجدت ، كما في الشكل (1/3)

شكل رقم (1/3): طبيعة وظيفة العمليات



المصدر : د. علي العالونة وآخرون ، إدارة الانتاج والعمليات ، (عمان: دار رند للنشر والتوزيع ، 1998م) ، ص 19.

أهمية دراسة إدارة الإنتاج والعمليات :

تعتبر وظيفة الانتاج والعمليات أهم الوظائف التي تؤديها المؤسسات الخاصة على الاطلاق ، فمن خلال أداء المؤسسة لهذه الوظيفة يتم انتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلكون ، بل وتعتبر بعضها ضرورية جداً لحياة الانسان ، وإذا نظرنا الى الغاية الرئيسية لوجود مؤسسات الاعمال ، ولوجدنا أن تلك الغاية تتمثل بانتاج السلع والخدمات ، وهذا عني أن

وظيفة الانتاج والعمليات هي جوهر وجود المؤسسة. ووجود هذه الوظيفة ، هو الذي يخلق المبرر لوجود الوظائف الاخرى من مالية وتسويق وغيرها ، واذا نظرنا الى القوة العاملة في المجتمع لوجدنا ان هذه الوظيفة ، توظف الجزء الاكبر من الأيدي العاملة ومن الأمور التي تبرز أهمية هذه الوظيفة ، هو أن هذه الوظيفة تتعامل مع الجزء الأكبر من موجودات المنشأة وتسيطر عليها ، وبالنسبة لرأس مال المنشأة ، فإننا نلاحظ أن معظم رأس المال يستثمر في مجال هذه الوظيفة (1).

الوسائل الادارية المطلوبة لادارة الانتاج :

تختلف هذه الوسائل من مصنع لآخر ومن وقت لآخر طبقاً لعوامل عديدة منها(2):

1. عدد العاملين بالمصنع .
2. مستوى المهارة وتنوعها .
3. درجة الميكنة في المصنع .
4. حجم المصنع (الطاقة الانتاجية) .
5. المساحة الجغرافية التي ينتشر عليها المصنع وتسهيلاته .
6. طبيعة السوق.
7. نوع الملكية .
8. المناخ السياسي الذي يعمل به المصنع .
9. مدى الالمام بالادارة العلمية .
10. مستوى القائمين بالادارة .

الانتاج والعمليات والتكنولوجيا وحدة متكاملة :

أن العلاقة بين الانتاج والعمليات والتكنولوجيا هامة وضرورية لفهم فلسفة إدارة النظام المتكاملة للانتاج ، فالحديث عن الانتاج والعمليات والتشغيل يرتبط مع الحديث عن التكنولوجيا وهي المنهج الفني في الصناعة والخدمات ، ويتضمن الانتاج بالمفهوم الواسع جميع عمليات

1-المرجع سابق ، ص 18 .

2- د. منصور فهمي ، إدارة الانتاج وتنظيم المصانع ، ط2 ، (القاهرة: دار النهضة العربية القاهرة ، 1982م)،

ص 67 .

التشغيل والتحويل الفني والتكنولوجيا كأحد وظائف المنظمات (الأفراد - التمويل - التسويق - الشؤون الادارية والمعلومات وغيرها) (1) .

التنافسية :

تعرف التنافسية بأنها القدرة على مواجهة القوي المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي ، ويترتب على التنافسية الوصول الى مركز تنافسي ما يطلق عليه (Competitive Edge) وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأواق بآليات عديدة منها(2) :

1. الوفورات في التكلفة .
2. الأسعار .
3. الجودة .
4. تمييز المنتجات .
5. الالتزام بوقت التوريد .
6. المرونة في ضبط أو تشغيل الآلات والمصانع .
7. درجة مهارة العمال .
8. أساليب الادارة .
9. الانتاجية .
10. التجديد والابتكار .
11. البحوث والتطوير .

وفي ظل تطبيق اقتصاديات السوق والخصخصة والحرية الاقتصادية تتحول الأسواق من الاحتكار بأشكاله الى المنافسة بدرجاتها المختلفة، وتتمتع المنافسة بالعلانية والافصاح وحرية

1- د. فريد راغب النجار ، إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا (مدخل تكامل تجريبي)، (بيروت: مكتبة الاشعاع

للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997م)، ص 21 .

1- المرجع السابق ، ص 123 - 124 .

الدخول الى الأسواق أو الخروج منها ، وتجانس المنتجات ، وتؤدي التنافسية الى تطوير المنتجات والحفاظ على نصيب الشركة في السوق وتحسين محصلة الربحية ، ويوضح ذلك ضرورة الاستعداد لمواجهة المنافسة في السوق المحلي والأسواق الدولية عن طريق الأساليب المحددة أما منفرة أو مجتمعة (خليط يتحدد حسب كل حالة أو موقف تنافسي) ، ويترتب على تحسين المركز التنافسي زيادة المبيعات وخفض التكاليف الكلية المتوسطة ثم الاسعار وانخفاض فترة استرداد رأس المال إذا تعتبر عملية المحافظة على المركز التنافسي من مسؤوليات مديري الانتاج والعمليات وصناعة الألبان في ظل حرية السوق تحتاج للاستعداد لمواجهة التنافسية والتي دخلت تنافسها حتى في صناعة الحليب الطازج (حليب السعودية) المنتشر في البقالات أكثر من المنتجات المحلية وبأسعار مناسبة للمستهلك .

إن كانت كل المشروعات تسعى لتحقيق أهدافها فلا بد لها من تحقيق هذا الهدف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة ، ولاشك أن كل المنظمات تقوم بعمليات تحويلية لمدخلات في سبيل الحصول منها على المخرجات التي ترغب فيها وتتمثل أسباب دراسة إدارة الإنتاج والعمليات في ما يلي (1):

1. تعتبر إدارة الإنتاج والعمليات من الإدارات الهامة لأي منظمة أياً كان نوعها.
2. توضيح هذه الإدارة الكيفية التي يتم بها إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها بها المجتمع .
3. أن دراسة إدارة الإنتاج والعمليات تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح ونجاح المشروع.
4. إن اختلاف طبيعة نشاط إدارة الإنتاج والعمليات من منظمة لأخرى يتطلب الاهتمام بدراسته ومن ثم التعرف على طبيعة المشاكل التي تواجه الإنتاج وبالتالي اختيار نظام التشغيل المناسب لكل منظمة .
5. أن الاهتمام بدراسة إدارة الإنتاج والعمليات يؤدي إلى تحسين ادائها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

1- د. فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 124 .

أهداف إدارة الإنتاج والعمليات :

أولاً : رضا المستهلك :

أن المستهلك يرغب في سلعه بجودة نسبية تتناسب مع تكلفة السلعة المنتجة .

ثانياً : الإنتاجية المرتفعة :

لابد أن تصبح الإنتاجية العالية هي الهدف الذي تسعى إليه إدارة الإنتاج والعمليات مهما اختلف شكل النشاط ، وبالطبع فان الإنتاجية المرتفعة لا تأتي إلا من خلال الاستخدام الكفاء (الأمثل) لكافة الموارد المتاحة للإنتاج .

الإنتاجية وفروعها :

الإنتاجية هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية والكفاءة في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة وهي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوبة لتحقيق حجم معين من المخرجات وهي تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات .

المخرجات

= الإنتاجية

المدخلات

يعتبر الاستخدام الاقتصادي للموارد أحد أهم مسؤوليات مدير العمليات والإنتاج ، وما الإنتاجية إلا مقياس لكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج كمية معينة من المخرجات . لذلك تعرف الإنتاجية على أنها ⁽¹⁾ " النسبة بين كمية المخرجات الى كمية المدخلات " وتقاس الإنتاجية باستخدام المعادلة التالية :

المخرجات

= الإنتاجية

المدخلات

يعرف تحسين الإنتاجية اذا تحقق ما يلي:

1. زيادة المخرجات وبقاء حجم المدخلات ثابتاً .
2. زيادة المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات .
3. ثبات حجم المخرجات وانخفاض حجم المدخلات .
4. انخفاض حجم المدخلات بنسبة أكبر من الانخفاض في حجم المخرجات.
5. ارتفاع حجم المخرجات وانخفاض حجم المدخلات بأن واحد .

1- د. علي العلاونة وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

6. حدوث تحسن في مستوى جودة المخرجات (1).

فروع الانتاجية تنفرع إلى :

أ/ الانتاجية الكلية :

إذا نسبت المخرجات الى كافة عناصر المدخلات التي استخدمت في انتاج ذلك الحجم من المخرجات من المخرجات وتقاس بالمعادلة :

الانتاجية الكلية = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل} + \text{المواد} + \text{رأس المال}}$

ب/ انتاجية العمل = النسبة بين المخرجات الى المدخلات من عنصر العمل.

انتاجية العمل = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر العمل}}$

"ويقاس عنصر العمل : بساعات العمل المبذولة لانتاج ذلك الحجم من المخرجات أو عدد الأيام أو الأجر المدفوعة وهنا تسمى انتاجية الأجر" (2)

انتاجية المواد :

النسبة بين المخرجات الى المواد الداخلية في انتاج ذلك الحجم من المخرجات وتقاس :
انتاجية المواد =

انتاجية رأس المال : $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من المواد}}$

وهي عبارة عن النسبة بين المخرجات الى المدخلات من عنصر رأس المال ويعني راس المال صافي المعدات والآلات المستخدمة في انتاج تلك المخرجات.

انتاجية رأس المال = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر}}$

خصائص إدارة الإنتاج في العصر الحديث :

1. استخدام الاسلوب العلمي في كل جوانب ووظائف العملية الادارية والعمليات الفنية في كافة المجالات صناعية كانت أو خدمية .

2- المرجع السابق ، ص 21 .

3- المرجع السابق ، ص ص (23 - 24) .

2. تطبيق مبدأ التخصص في الانتاج بانتاج فتح واحد أو التخصص في انتاج جزء واحد من السلعة كالتخصص في انتاج نوع واحد من السيارات.
 3. استخدام الميكنة والتي أدت الى الزيادة الهائلة في كميات الانتاج ورفع معدل الانتاجية وتحقيق الانتاج الكبير .
 4. استخدام بحوث العمليات في مجال جدولة الانتاج وحل المشكلات الادارية واتخاذ القرار
 5. استخدام الهندسة الصناعية من جنب الاهتمام بالتصميم وتحسين نظم متكاملة من الموارد والآلات والمواد .
 6. الاستخدام المتزايد للحاسبات في معالجة البيانات ونظم المعلومات.
 7. الانتاج الكبير والذي يؤدي الى تحقيق الانتاجية العالية نتيجة للتوسع في استخدام الميكنة .
- لقد ارتبطت وظيفة الانتاج منذ بدء حركة الادارة العلمية بالعمليات الصناعية التي تعتمد على المواد والآلات والقوى العاملة للحصول على سلع وخدمات ومنتجات ملموسة ، ونجد أن المشاكل التي تتغلب اهتمام الباحثين في مجال الانتاج هي مشاكل تتعلق بالانتاج الصناعي ، وقد تمثلت هذه المشاكل في اختبار النسب الآلات والتجهيز الداخلي للمصنع والتخطيط الزمني للانتاج وتصميم السلعة .ونجد أن الانتاج له معني أوسع من مجرد الانتاج الصناعي فالانتاج هو عملية خلق السلع والخدمات بحيث يشمل بالاضافة للانتاج الصناعي الخدمات بمختلف أنواعها مثل الخدمات العلاجية ، خدمات نقل وتوزيع السلع وغيرها.

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج :

أن المتامل للفكر الاداري في مجال ادارة الانتاج والعمليات يمكنه أن يرصد مجموعة من الاتجاهات الحديثة التي تؤثر على ممارسة الاعمال بصفة عامة وعلى ممارسات وظيفة الانتاج بصفة خاصة ، وأهم تلك الاتجاهات (1):

1. العالمية ممارسة الاعمال .

1- محمد عزيز ، التخطيط الشامل ،(بنغازي: هيئة التقديم ، المدينة الجامعية) ، ص26 .

2. الحاجة الى وجود استراتيجيات محدودة للانتاج والعمليات في اطار من الاستراتيجيات العامة للمنشأة .
3. التركيز على فكرة ادارة الجودة الشاملة .
4. أهمية المرونة في تصميم النظم الانتاجية .
5. ابتكار اساليب حديثة لتخفيض الوقت المستغرق في كل مراحل النظام سواء كان ذلك في مرحلة ابتكار المنتج أو تصميمه أو انتاجه أو توزيعه .
6. الاهتمام بكيفية ادخال النظم التكنولوجية في العملية الانتاجية بشكل يجعلها اضافة وليست عبئاً على النظم .
7. تشجيع مشاركة العاملين وخلق روح الفريق وتنمية العمل الجماعي داخل المنظمات أو الشركات.
8. دراسة الاناء البيئية للمنظمات ومراعاة قواعد حماية البيئة عند مباشرة كافة الوظائف الانتاجية .

الوظائف الادارية لمدير إدارة الانتاج والعمليات :

التخطيط :

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية لمدير الانتاج ، حيث يتم التخطيط لأهداف الانتاج ، فلا بد من أن يحدد رقم الانتاج الذي يجب أن يتحقق نتيجة لتشغيل إمكانيات الانتاج في النظام ، ومن المهم كذلك تحديد مستويات الجودة التي لا يجب أن تقل عنها جودة الوحدات المنتجة في النظام ، وبجانب ذلك يستلزم الامر تحديد البرنامج الزمني الذي يجب أن تحقق أهداف الانتاج من خلاله ، وانطلاقاً من الأهداف التي حددت للانتاج في النظام : يقوم مدير الانتاج بالأعمال التخطيطية المترتبة على تلك الأهداف مثل وضع السياسات والخطط والبرامج والاجراءات

اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومن أهم المجالات التي يتناولها التخطيط اللازم لاجراء عمليات التحويل ما يلي (1):

يقصد بذلك الاعمال التخطيطية التي تقوم بها ادارة الانتاج لوضع أهداف وخطط الانتاج موضع التنفيذ الفعلي ، وتقوم الادارة باعداد جداول الانتاج وتخطيط واحمال الماكينات وتحديد معدلات أداء العاملين ، ورسم الخطط اللازمة للتنسيق بين تنفيذ جداول الانتاج والكميات المطلوبة من الخامات واللازم الحصول عليها من المخازن .

التنظيم :

ويقوم مدير الانتاج بمسئوليته التنظيمية من خلال تحديد مجموعة الأنشطة الانتاجية الوظائف اللازمة وجودها لاداء تلك الأنشطة ، أي أنه يحدد مجموعة الأدوار المطلوب تنفيذها لتحقيق أهداف الانتاج ، وحتى يستطيع كل فرد من القوى العاملة في نظام الانتاج أن يؤدي الدور المطلوب منه ، يتطلب الأمر أيضاً تحديد السلطة والمسئولية والعلايات بين الأفراد والأقسام المختلفة القائمة بالتنفيذ.

الرقابة :

ولا يمكن لمدير الانتاج التأكد من تحقيق أهداف نظام الانتاج ، الا اذا مارس وظيفة الرقابة ، وتهدف وظيفة الرقابة الى قياس ما تم انجازه من مخرجات ، ثم مقارنة ذلك بما كان موضوعاً في الخطة من حيث الكمية والجودة والتكاليف والزمن ، ثم تحديد نوعية الانحرافات عما كان مخططاً ، ثم الخطوات التصحيحية اللازمة لتعديل خطط الانتاج ومدخلاته وعمليات التحويلية بما يتفق مع الأهداف المرجوة.

المبحث الثاني: تخطيط الانتاج

يعرف تخطيط الانتاج بأنه القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدماً لجميع خطوات تتابع العمليات بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف الانتاجية .
ولتحقيق هذه الأهداف نجد أن تخطيط الانتاج يحدد مكونات العمل وكيف يتم وأين ومتى ومن الذي يقوم بالتنفيذ . ويتم تخطيط الانتاج باتباع أربعة خطوات هامة هي:

1. التخطيط .

2. تحديد الطرق الصناعية .

3. الجدولة .

4. الارسال .

الحاجة إلى تخطيط الإنتاج :

أن الحاجة الى تخطيط الانتاج كنشاط أي مشروع تنشأ بسبب تقسيم العمل بالانتاج الكلي ، حيث يقسم الى عمليات منفصلة ، ولذلك فإن بواسطة التخطيط يمكن تجميع هذه العمليات لتصبح سلعة نهائية .

لوحة التخطيط وخرائط العمل :

إن الهدل من لوحة التخطيط وخرائط العمل هو امداد الادارة بصورة للخطة من أجل توضيح الاعمال المتعلقة بالانتاج للعاملين والمعدات والآلات ولبيان المدى الفعلي للعمليات الذي يتبع وفقاً للخطة . وهي توفيق بين التخطيط والرقابة الخاصة بهذه الأنشطة مثل المبيعات وإدارة الافراد وحرافية المخزون كذلك نجد أن بعض العناصر التي تظهر في لوحة التخطيط تستخدم في تحسين الآلات وتوزيع الأوامر على العمليات .

متطلبات تخطيط الإنتاج :

لان استعراض المتطلبات الاساسية للتخطيط الجيد للإنتاج على النحو التالي⁽¹⁾:

1. الرسم التخطيطي للإنتاج ويظهر الحدود والطاقات ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.
2. بيانات عن الألة ، توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.
3. بيانات الادوات وتوزيعها ، وحالة كافة الأدوات والقوالب والتركيبات.
4. بيانات المواد الأولية : وهي المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد التي لم تصل والمواد الممكنة تبديلها .
5. بيانات الأفراد : مهارات العمال والأقسام .
6. بيانات المعايير : وتتضمن تحديد التكاليف والوقت اللازم للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة في الاعتبار .

تكاليف التخطيط :

تعتبر التكلفة المتزايدة لوسائل التخطيط العلمية من أسباب عدم انتشار التخطيط على نطاق واسع ، وينطبق هذا القول على دراسات الزمن والحركة والأدوات والوسائل الجديدة للإدارة ويمكن قياس نجاح التخطيط عن طريق مقاييس معينة منها رضا المستهلك والالتزام بمواعيد التسليم للمنتجات وتكلفة الإنتاج ونوع الإنتاج والخدمات التي تقدم والروح المعنوية للعمال . إن الهدف الرئيسي من تخطيط الإنتاج هو تحقيق التوازن ما بين حجم الإنتاج في المنشأة وحجم الطلب على السلعة ويعتبر أسلوب التنبؤ من أكثر الأساليب شيوعاً في تقدير حجم الطلب على السلعة .

الأهداف الرئيسية لتخطيط الإنتاج :

1. رفع الكفاءة الانتاجية للعمل بواسطة تدريبهم المستمر ورفع مهاراتهم المهنية وتحسين طرق الاداء في العمليات التقنية .

1-علي الشرفاي ، إدارة النشاط الانتاجي ، (بيروت: الدار الجامعية ، 2000م) ، ص 30 .

2. زيادة حجم الانتاج عن طريق تفصيل درجة التخصص في المنشأة وفتح أسواق جديدة للمنتجات.

3. تحسين جودة المنتجات والعمل على زيادة ورفع الامكانيات الفنية .

4. رفع كفاءة ودرجة استخدام الآلات في استهلاك المواد الأولية التي تتصف بالقدرة .

5. العمل على تخفيض التكاليف بكل الوسائل الممكنه .

6. تحسين ظروف العمل في المنشأة من اضاءة وتهوية . (1)

الأساليب والطرق المستخدمة في تخطيط الانتاج :

خلال العقود الثلاثة الماضية ، تم تطوير العديد من الأساليب التي تساهم بصورة فاعلية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط واحكام الرقابة على الانتاج ومن ابرز هذه الأساليب ما يلي (2) :

أولاً : طريقة كانت (Cantt) ...

ثانياً : تحليل شبكات الاعمال وتتضمن ما يلي :

1. أسلوب تقييم البرامج المراجعة (بيرت) .

2. طريقة المسار الحرج .

3. الأسلوب البياني في التقييم والتحليل .

4. تحليل مستطيلات الوظائف .

ثالثاً : البرمجة الرياضية وتشمل على الآتي :

1. البرمجة الخطية وتنقسم الى :

أ. طريقة الخطوط البيانية .

ب. الطريقة المبسطة .

1- كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، (عمان: دار الفكر والتوزيع ، 1995م)، ص12 .

2- د. فالح محمد حسن و د. فؤاد الشيخ سالم ، ادارة الانتاج والتنظيم الصناعي ، (عمان: دار مجدلاوي ، ،

1983 م)، ص (230 - 231) .

ت. نماذج النقل .

ث. طريقة التعيين .

2. البرمجة غير الخطية ، وتتضمن من ما يلي :

أ. البرمجة التربيعية .

ب. البرمجة الديناميكية .

رابعاً : نظرية صفوف الانتظار .

خامساً : تحليل سلسلة مار كوف .

سادساً : الأساليب الاحصائية في الرقابة على جودة الانتاج .

سابعاً : الأساليب الاحصائية في دراسة الحركة والوقت .

تنظيم وظيفة التخطيط ومراقبة الانتاج :

نقصد بالتنظيم الاداري لهذه الوظيفة وهو مجرد وسيلة تمكن من ادارة المشروع بطريقة تضمن نجاح الأهداف ، هذا ويعد التنظيم نتيجة لتطور المصنع أثر الثورة الصناعية ، وما تبع ذلك من مظاهر لفتت النظر الى أهمية الحاجة للادارة المحترفة.

من هذه المظاهر كبر حجم المشروع وزيادة رأس المال المستثمر وزيادة عدد أفراد القوة العاملة واتساع الأسواق وشدة المنافسة... الخ

لا يختلف الأسلوب المتبع في تنظيم الكيفية التي تؤدي بها الأعمال التي تتطلبها وظيفة التخطيط ومراقبة الانتاج في صناعة عن الأسلوب المتبع بالنسبة للوظائف الاخرى ، وعليه فان الخطوات التي تمر بها عملية تنظيم جهاز تخطيط ومراقبة الانتاج لا تختلف كثيراً عن الخطوات العملية لعملية التنظيم بصفة عامة والتي تتلخص في⁽¹⁾ :

1. تحديد الأهداف التي يسعى الى تحقيقها جهاز تخطيط ومراقبة الانتاج وواجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

1- المرجع السابق، ص (230 - 231) .

2. تحديد الاعمال الواجب أداؤها لتنفيذ كافة أوجه النشاط .

3. تحديد الوظائف التي سيعهد اليها القيام بهذه الأعمال .

4. تجمع الوظائف في مجموعات يشرف على كل منها وظيفة رئاسية .

5. اعداد خريطة التنظيم الاداري لجهاز تخطيط ومراقبة الانتاج .

فيما يلي توضيح الكيفية التي تساهم بها هذه الخطوات على تنظيم وظيفة تخطيط ومراقبة الانتاج .تحديد الأهداف التي يسعى الى تحقيقها جهاز تخطيط ومراقبة الانتاج ووجه النشاط اللازمة لتحقيق لتحقيق هذه الأهداف تبدأ عملية التنظيم الاداري لأي وظيفة من وظائف المصنع المختلفة بهذه الوظيفة ، يجب أن يكون تحديد هذه الأهداف واضحاً ومحددأ ولا يشوبه أي لبس أو غموض وأهداف التخطيط ومراقبة الانتاج هي أهداف فرعية مشتقة من الأهداف . العامة للمصنع ، لانها ادارة من الادارات بمعنى إذا تم تحديد الأهداف العامة بدقة وضوح فإن الامر يقتضي اعداد برنامج عمل وتوزيعه على كافة وحدات المصنع وتتفرع منه أهداف فرعية للادارات ومجالات النشاط داخل المصنع في الاطار العام الذي ترسمه الأهداف العامة لكل أوجه النشاط مجتمعة ، ويمكن حصر الاطار العام للأهداف بالرغم من اختلاف الأهداف من منشأة لأخرى ، وحسب وجه نظر الادارة ، فهناك منشآت تركز كل اهتمامها على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وترکز أقل على العوامل الاخرى والبعض الآخر يركز على الاستغلال أفضل للآلات أو عدم تراكم المخزون وغيرها والاطار يشتمل (1):

1. مواصفات المنتج (نوع السلعة المطلوبة في السوق) .

2. تحديد كمية الانتاج لمواجهة الطلب المتوقع في الوقت المناسب .

3. ضمان استمرارية سير كل مرحلة من مراحل الانتاج دون تعطل .

4. العمل على توفير الامكانيات اللازمة لانتاج الكمية المقررة وفقاً للخطة الموضوعة .

5. الاستغلال الكامل للامكانيات المتاحة .

1- فريد عبدالفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

6. متابعة التنفيذ والتأكد من مطابقة الانتاج للمواصفات في كل مرحلة والتحقق من انتاج الكميات اللازمة في الأزمنة المقررة .

تساعد دقة تحديد أهداف تخطيط ومراقبة الانتاج على تحديد مختلف أوجه النشاط التي ينبغي القيام بها بغرض تحقيق تلك الأهداف السابقة الذكر وتكون الأوجه على الوجه التالي (1):

1. ضرورة القيام باعداد برنامج عمل للمصنع وتقدير الاحتياجات اللازمة لتنفيذه ، ويحقق هذا الأمر الأهداف الثلاثة الأولى لتخطيط ومراقبة الانتاج.

2. العمل على تدبير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ البرنامج (مواد - عماله - آلات - مراكز خدمات).

3. إعداد جداول تشغيل هذه الامكانيات وهو يحقق الهدف الخاص بتشغيل طاقة المصنع واستخدام جميع امكانياته بمستوى تشغيل كامل .

4. مراقبة عمليات التشغيل في مختلف مراحلها لمراقبة الانتاج من الكمية والجودة وهو يحقق هدف متابعة التنفيذ .

تحديد الاعمال الواجب اداؤها لتنفيذ كافة أوجه النشاط :

بعد الفراغ من عملية تحديد أوجه النشاط المطلوبة تبدأ المرحلة الثانية والتي فيها تحديد الاعمال التي تتطلبها أوجه النشاط هذه ، ويتم التحديد بعد دراسة دقيقة لمعلومات الفنيين أصحاب الخبرة والدراية وبتحديد أوجه النشاط يتم تحديد أنواع الأعمال الواجب القيام بها بالنسبة لكل على الوجه التالي مثلاً (2) :

الاعمال اللازمة لاعداد برنامج عمل المصنع وتقدير الاحتياجات اللازمة لتنفيذه:

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال الآتية:

1. المعاونة في تقدير الرقك المتوقع للمبيعات .

1- د. عاطف محمد عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 - 42 .

2- المرجع السابق، ص 42 .

2. استلام طلبات العملاء من مشرفي البيع وتحديد المواصفات المطلوبة وترجمة المواصفات الفنية بلغة إدارة الإنتاج .

3. تحديد الكمية التي يمكن انتاجها خلال فترة زمنية معينة .

4. تحديد العمليات الصناعية اللازمة لإنتاج الكميات التي تقرر صنعها .

5. ترتيب العمليات حسب تتابعها في العملية الإنتاجية .

6. تحديد أنواع وكميات المواد اللازمة للإنتاج خلال الفترة الزمنية المعينة .

7. تحديد نوع وعدد الماكينات المطلوبة للإنتاج خلال مدة زمنية معينة .

8. اعداد جداول التشغيل لكل قسم من أقسام المصنع .

تدبير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ البرنامج :

ما يقصد هنا ان التخطيط ومراقبة الإنتاج لها دور أساسي في هذا المجال وذلك من خلال الاعمال التي تقوم بها يمكن للجهات الأخرى المسؤولة عن ذلك من القيام بأنشطتها بكفاءة ، ويتضح الدور من تدبير تلك الاحتياجات وفقاً لتقسيماتها المختلفة وهي.

1/ المواد :

أ- اعداد السجلات الخاصة بالمخازن وتسجيل حركة المخزون أول بأول حتى يمكن الاستفادة منها في وضع خطة تدبير الاحتياجات .

ب- الاشتراك في وضع نظام الجرد وتنظيم المخازن بوجه عام .

ت- متابعة حركة المواد من وإلى المخازن .

ث- إصدار طلبات الشراء لإدارة المشتريات والمخازن لتوفير التوريد ومتابعة أوامر التوريد وفي بعض المنشآت تتولى هي مسئولية الاشراف على وظيفة الشراء والتخزين .

2/ الآلات :

أ. اعداد جداول التحميل والصيانة في مختلف الأقسام .

ب. تحديد معدلات الاستهلاك لكل نوع من الماكينات .

ت. تحديد المواعيد المناسبة لاستبدال الآلات والتخريد .

ث. الاشراف على الاصلاحات اللازمة للآلات المعطلة مع تسجيل الوقت الضائع.

3/ العمال :

أ- تحديد الأنواع المختلفة من المهارات اللازمة للعنصر البشري الواجب توافره .

ب- تحديد عدد العمال اللازمين في كل ورديّة .

ج- دراسة طرق الاداء الحالي واقتراح ما يلزم من تعديلات للوصول الى اداء أفضل.

د- تسجيل إنتاج كل عامل وحساب الأجر المستحق له وذلك حينما يكون نظام الأجر المتبع مرتبطاً بكمية الإنتاج أو بالوقت المنقضي في العملية الانتاجية.

4/ تدبير الاحتياجات من مراكز الخدمات :

أ- تحديد الوقت اللازمة لكل عملية .

ب- تحديد وسائل النقل التي يمكن استخدامها .

ج- تدبير وسائل النقل المطلوبة في كل قسم .

د- تحديد احتياجات الإنتاج من القوى المحركة في كل مرحلة وبالنسبة لكل قسم.

الاعمال المتعلقة باعداد جداول تشغيل الامكانيات :

بعد الانتهاء من تحديد الاعمال الخاصة بتدبير الاحتياجات اللازمة التي حددت لوجه النشاط المختلفة تأتي المرحلة الخاصة باعداد جداول تشغيل تلك الامكانيات تشغيلاً اقتصادياً سليماً وتتضمن هذه المرحلة الاعمال التالية (1):

1. تصميم وتحديد خط سير العمليات وفقاً لتتابعها اللازم لإنتاج السلعة .

2. تحديد الاعمال التي سيكلف بها كل قسم ومواعيد البدء والانتهاء منها.

3. إصدار أوامر الإنتاج وأرسالها الى الأقسام المختصة .

4. تسجيل أوامر الإنتاج في جداول تبين مراحل الإنتاج ومواعيد تنفيذها .

1- المرجع السابق ، ص 44 .

الاعمال المتعلقة بمراقبة عملية التشغيل :

تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الاخيرة من الاعمال الواجب على جهاز تخطيط ومراقبة الانتاج القيام بها بغية تنفيذ كافة أوجه النشاط ، اذا يتطلب الأمر في هذه المرحلة ضرورة تجميع البيانات الخاصة بتقدم سير العمل ومقارنة نتائج التنفيذ بالخطة الموضوعة وتحديد الانحرافات واقتراح العلاج اللازم لتلافي هذه الانحرافات ، وعلى العموم فان الاعمال المرتبطة بمراقبة عمليات التشغيل تتضمن⁽¹⁾:

1. جميع بيانات عن سير العمل في كل مرحلة وبالنسبة لكل قسم .
2. مقارنة هذه البيانات بالمعلومات الموجودة في برنامج العمل ، واقتراح العلاج اذا اشارت البيانات الى ان التنفيذ لا يتم وفقاً للبرنامج الموضوع مسبقاً .
3. تعديل خطة العمل في الاقسام اذا تطلبت الظروف اجراء مثل هذا التعديل.
4. اختبار جودة الاداء في كل مرحلة للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة .
5. اخطار المسؤولين عن البيع بمواعيد الانتهاء من الانتاج .

تحديد الوظائف التي يعهد اليها القيام بهذه الاعمال :

بعد الانتهاء من تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف التي حددت لوجه النشاط المختلفة اللازمة لاعداد برنامج العمل ومراقبة تنفيذه يبدأ المسئول عن عملية التنظيم في تحديد الوظائف التي ستكلف بهذه الأعمال .تعني هذه الخطوة أنه يقوم المسئول عن عملية التنظيم بتحديد أنواع الوظائف وعددها بالطرق المعروفة لذلك في وظائف منتجات الألبان بحيث تعكس كل وظيفة طبيعة العمل التي تقوم به.

وليس بعنى ذلك أن ينشأ لكل نوع من الأعمال وظيفة تقوم به اذ قد توجد بعض الاعمال المتشابهة أو المكملة والمتلازمة التي يمكن أن يعهد بها الى تخصص واحد وبالتالي تحتاج الى وظيفة واحدة .

1- المرجع السابق ، ص 44 .

أما من حيث العدد، تحديد العدد اللازم من كل وظيفة فإنه يتوقف على اجمالي الزمن لانجاز كل نوع من الاعمال التي ستؤديها تلك الوظيفة وبقسمة هذا الزمن على عدد ساعات العمل اليومي يكون ناتج القسمة هو العدد اللازم المطلوب من هذه الوظيفة (1).

ويرى أحد الكتاب ، تختلف الوظائف التي يعهد بها الى وظيفتي تخطيط ومراقبة الانتاج في المنشآت الصناعية ، وأنه ليست هناك وظائف يجب أن توجد في قسم تخطيط ومراقبة الانتاج في كل منشأة صناعية وفي الواقع أننا قد نجد قسما لتخطيط ومراقبة الانتاج في بعض المنشآت لأن وظائفه قد عهد بها الى قسم آخر في المنشأة وبالتالي لا يوجد قسم ، وليس معنى أن تعهد منشأة صناعية ببعض هذه الوظائف الى قسم آخر غير قسم تخطط وضيط الجودة ، أن هذه المنشأة مخطئة في ذلك ، بل يكون ذلك هو ما وجدته المنشأة أصلح بالنسبة لها(2).

تجميع الوظائف في مجموعات يشرف على منها وظيفة رئاسية :

وهي الخطوة التي تلي تحديد الوظائف المطلوبة للقيام بكل نوه من أنواع النشاط في المنشأة ، فإنه يبدأ في تجميع هذه الوظائف في مجموعات يشرف على كل منها وظيفة يشغلها رئيس مسئول عن توزيع العمل على الوظائف التابعة له ، والاشراف عليها ، وطبيعي أن يواجه المسئول عن عملية التنظيم بمشكلة تحديد العدد المناسب من الوظائف الذي يمكن أن تجمعه لكي تشرف عليه وظيفة اشراف واحدة ، وهذه المشكلة تندرج تحت مفهوم الاشراف أو نطاق التمكن ، وعلى العموم يجب أن نوضح من البداية لا يوجد عدد محدد متفق يمكن أن يكون العدد النموذجي أو الأمثل وبل تحديد هذا العدد يتوقف على العديد من العوامل ، فالمستوى التنظيمي وطبيعة العمل المراد الاشراف عليه ، ونوعية المرؤوسين الخاضعين للاشراف ونوع المنظمة ذاتها تعتبر بمثابة العوامل التي تحدد نطاق الاشراف أو نطاق التمكن التالي الذي يمكن تطبيقه على موقف ما : (3)

1- د. احمد سرور ، تنظيم وإدارة الانتاج ، (القاهرة:مطبعة الاستقلال الكبرى ، بدون تاريخ) ، ص 82 .

2- د. عاطف عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

3- د. فريد عبدالفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

1. رسم خريطة التنظيم الإداري لإدارة أو قسم التخطيط والرقابة على الإنتاج في دليل التنظيم الإداري .

2. كتابة مسؤوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى في نشرة توزيع على المشتغلين في إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج .

اعداد خريطة التنظيم الإداري لوظيفة تخطيط ومراقبة الإنتاج لصناعة الألبان وتعد هذه الخريطة بناء على ما سبق بحيث:

أ. تمكن كل فرد من التعرف على الوظائف المسؤولة عن كل عمل من الأعمال المطلوبة للقيام بأعمال التخطيط ومراقبة الإنتاج بعلاقتها الأفقية والرأسية .

ب. تحدد الأشخاص المسؤولين عن كل عمل أو مجموعة من الأعمال والعلاقات التي تنشأ بين الوظائف بعضها البعض ، والإدارات الأخرى.

العلاقات بين إدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج والإدارات الأخرى :

تدار المنشأة عن طريق التكامل والتعاون والتنسيق بين وظائف المنشأة المختلفة ، فبرغم المرحلة التي وصلت إليها المنشآت الحديثة من التخصص وتقسيم العمل في إدارات تحدها طبيعة النشاط ، فقد أصبحت كل إدارة داخل الإطار العام للتنظيم أكثر اعتماداً على الإدارات الأخرى يستحيل الفصل بينها لأهمية ذلك لنجاح المنشآت.

يدخل تحديد وتنظيم العلاقة بين إدارة التخطيط ومراقبة الإنتاج والإدارات الأخرى على أساس العلاقة بينها هي علاقة تعاون وتكامل بينهم أما التحديد مبني لاحتياج الإدارات المختلفة للمعلومات والبيانات من بعضها لتحقيق أهدافها الجزئية والتي لا يمكن تحقيقها إذا انحصر التركيز على الإدارة الواحدة ، لذلك ينبغي أن يكون الانسياب الكامل والمتبادل للبيانات والمعلومات بينها والتنسيق التام بينها ، نستعرض في الجزء التالي العلاقات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمصنع والتي تظهر فيها أهمية التعاون بين الإدارات المختلفة (1).

1- المرجع السابق، ص ص(31-33) .

1/ العلاقات بين ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج وإدارة المبيعات :

النظام الانتاجي بالمنشآت يقوم على أساس انتاج مستمر أو متغير أو طلبيات وتظهر هذه العلاقة في الآتي :

أ. تم ادارة المبيعات ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج بحجم المبيعات المرتقبت وأصنافه.
ب. مراجعة ادارة المبيعات ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج قبل الارتباط النهائي مع العملاء لتحديد مواعيد استلام الصفقات المتعاقد عليها مما يوفر خدمة ممتازة للعميل تساعد على تحسين المركز التنافسي للمصنع عن طريق الوفاء بالتسليم في الواعيد المنفق عليها وتكون السلعة المستلمة مطابقة للمواصفات والجودة المطلوبة ، كما يجب ابلاغ ادارة المبيعات عن أي ظروف تطرأ قد تترك خطط وجداول الانتاج حتى تتمكن إدارة المبيعات من الاتصال بالعملاء وابلاغهم بالتأخير مع شرح الموقف واجراء تعديل مواعيد الاستلام بالتشاور مع الادارة المعينة حفاظاً على العملاء ومركز المنشأة التنافسي .

2/ العلاقة بين ادارة ومراقبة الانتاج والادارة الهندسية (التصميم) :

ترتبط هذه الادارتين علاقتو تعاونية وثيقة حيث تقوم ادارة التصميم بدور التصميم المبدئي ووضع مواصفات المنتج قبل أن يبدأ العمل بادارة التخطيط ومراقبة الانتاج وتظهر العلاقة من خلال: (1)
أ) ينبغي على الادارة الهندسية من وضع مواصفات المنتجات في وقت مناسب يمكن ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج من اعداد جداول تشغيلها وامكانياتها لانتاج السلعة بالمواصفات المطلوبة لأن التأخير يؤدي الى تعطل الانتاج وارتباط جداول التشغيل
ب) اخطار ادارة التخطيط بالتعديل على التصميم الذي تقتضيه ظروف السوق في وقت مبكر لأن التعديل يتطلب امكانيات جديدة أو تعديل التصميم الحالي.
ت) تم ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج الادارة الهندسية بالتغيرات أو التعديلات التي تحدث في امكانيات الانتاج لمعرفة العوامل المؤثرة على تصميم السلعة.

1- د. فريد عبدالفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

العلاقة بين ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج وادارة المشتريات :

ترتبط الادارتين بعلاقة وثيقة تجعل منها ادارة واحدة الا ان المبدأ الاداري الحديث الخاص بالتخصص وتقسيم العمل يجعل منها ادارتين كلاهما يسعى لتحقيق الهدف العام لتشغيل الكفاء والمريح لتخطيط ومراقبة الانتاج يهتم بتأمين ادارته ضد خطر التوقف أو اضطراب برنامج في المخزون الى أدنى حد ممكن ، وهذا التنافس يحتاج الى التوافق والتوازن بينهما بالتعاون والتنسيق من خلال اطار عام يحكم هذه العلاقة على النحو التالي (1):

1. تستفيد ادارة المشتريات من بيانات ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج في اعداد خطتها وبرنامجها الشرائي وفي اعداد الميزانية التقديرية للشراء وتمثل البيانات في برنامج الانتاج المزمع تنفيذه وجداول التشغيل التنفيذ والمقالات والعقود في وقت كافي قبل البدء في التشغيل
2. تقوم ادارة المشتريات باخطار ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج بمواعيد التسليم المتوقع للطلبات أو التأخير غير العادي في التسليم وحركة المخزون والاجزاء حتى تتمكن ادارة التخطيط ومراقبة الانتاج من اجراء التعديلات اللازمة في خطط وبرامج الانتاج .
3. تقوم ادارة المشتريات بدور كبير في قرار الشراء النهائي للالات عن طريق معرفتها الكاملة بالأنواع والماركات والاصناف البديلة والمتوفرة في السوق وتكاليفها .
4. تقديم ادارة المشتريات النصح لادارة التخطيط والرقابة على الانتاج لدراسة مدى امكانية تطبيق طرق جديدة تطورات تكنولوجية تم التعرف عليها من خلال الاتصال ببنديوبي البيع بالشركات الاخرى .
5. يستطيع رجال الشراء بحكم الاحتكاك بالسوق ومصادر التوريد والمنظمات التجارية اقتراح اصناف ومواد بديلة لا تنحرف عن المواصفات المحددة وفي نفس الوقت تتمتع بميزة سعرية ويمكن دعم هذا الاقتراح بتوفير عينات يتم فحصها واختبارها وتقرير مدى صلاحيتها وهذه

1- المرجع السابق، ص ص (35 - 36) .

تحقق مزايا اعداد قائمة الاصناف البديلة ومصادر توريدها ، وتوفر درجة من المرونة في برنامج المشتريات وحرية في التنفيذ .

6. تقوم ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج بموافاة ادارة المشتريات بكافة المعلومات الخاصة بمعدلات الاستخدام حتى تستطيع من تحديد الكمية الاقتصادية للشراء وتوقيت الشراء ووضع مستويات المخزون .

7. تقوم ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج باخطار ادارة المشتريات بأي تعديل أو تغييرات في برامج الانتاج الموضوعة وذلك حتى يستنى لها عمل التعديلات اللازمة مع الموردين .

العلاقات بين ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج وادارة الأفراد :

إدارة تخطيط ومراقبة الانتاج يجب أن تكون على اتصال مستمر بادارة الافراد لأنها الجهة المسؤولة عن توفير الايدي العاملة ورعايتها من مرحلة الالتحاق بالعمال وحتى انتهاء الخدمة بالمنشأة من خلال الاختيار والتعيين والتدريب والاجور والنقل والترقيات ومعرفة اتجاهات وسلوك العاملين وغيرها لذلك يستخدم المسئولون عن ادارة الافراد البيانات الواردة في برنامج الانتاج في تقدير احتياجات المنشأة من القوة العاملة من مختلف المهارات والعدد المطلوب ومقدار التدريب واخطار العاملين ، بمواعيد العمل خلال فترة التنفيذ ، ومن ناحية أخرى فإن ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج تحتاج الى بيانات تتعلق بالكفايات المتوفرة حالياً ، وما سيتوفر مستقبلاً ورغبات واتجاهات العاملين لورديان التشغيل⁽¹⁾.

العلاقة بين ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج وادارة التكاليف :

وتتمثل هذه العلاقة في الآتي⁽²⁾:

1. تحتاج ادارة التكاليف الى بيانات عن برنامج ومحتوياته من حيث الكميات والأصناف ، وتدفق الانتاج المتوقع حتى يمكنها أن تعد تقديراً بتكاليف كل طلبية ، ومتابعة تكاليف الانتاج ومطابقة الإيرادات بالانفاق .

(1) علي الشراقي ، إدارة النشاط الانتاجي ، (بيروت: الدار الجامعية ، 2000م) ، ص 30 .

(2) المرجع السابق، ص (37 - 38) .

2. تحتاج ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج الى كثير من المعلومات والبيانات التي تعدها ادارة التكاليف وبصفة خاصة البيانات المتعلقة بالتكاليف التقديرية للطلبات وذلك حتى يمكنها الوقوف على مدى مساهمة كل طلبية في تغطية جزء من التكاليف الثابتة .

3. كما تهتم ادارة التكاليف بتاريخ التدفقات الخارجة والتدفق الداخل لبرامج الانتاج حتى تستطيع الاحتفاظ بالرقم الحقيقي لمواجهة التدفقات ، ومن ناحية أخرى في حالة تعديل برنامج الانتاج يتطلب ذلك تعديل التكاليف التقديرية .

مركزية ولا مركزية تخطيط ومراقبة الانتاج :

نجد في المصانع المتعددة وحدات الانتاج تنظم تخطيط ومراقبة الانتاج يمثل عدة مشاكل ، من ناحية نجد جميع أنشطة التخطيط ومراقبة الانتاج الممتلة يجب أن تتسق حتى يمكن تحقق وحدة الهدف كما تعبر عنها سياسة الادارة العليا ، وينعكس هذا في ادارة التخطيط بالنسبة الى الميزانيات التقديرية وتوزيع المقومات والتوسع وسياسة تجديد الوحدة الانتاجية ، ويصبح من الضروري تنسيق جداول الانتاج وخاصة في الحالات حيث المنتج النهائي لوحدة انتاجية يعتبر المادة الخام لوحدة اخرى ، من ناحية اخرى نجد أن وظائف تخطيط ومراقبة الانتاج متصلة اتصالاً وثيقاً بأنشطة الانتاج الخاصة بكل وحدة الانتاجية ولذلك يصبح من المتعذر من وجهة نظر الكفاية الانتاجية الاعتماد على الرقابة من مركز بعيد ، ويترتب على هذا الاختلاف في مظاهر وظائف تخطيط ومراقبة الانتاج وجود نظامين مختلفين لتنظيمها في المؤسسات المتعددة الوحدات الانتاجية أي وجود تنظيم مركزي أو لأ مركزي⁽¹⁾.

اذا ما استبعدنا الرغبة الطبيعية للوحدات الانتاجية في الاكتفاء الذاتي والاحتفاظ بتنظيم مستقل لتخطيط ومراقبة الانتاج ،بالاضافة الى مبالغة بعض الادارات في المؤسسة الصناعية في المركزية على زعم جعل كل شيء تحت رقابتها لايجاد ادارة واحدة لتخطيط ومراقبة الانتاج فاننا نجد أن هناك عدة مناقشات موضوعية لتفضيل أو عدم تفضيل الادارة المركزية للانتاج ويلاحظ أنه حتى في ظل ظروف من الاستقلال الكامل للوحدة الانتاجية فان نوعا من التخطيط المركزي يعتبر ضروريا لاعداد جدول انتاج رئيسي ولتحديد أهداف الاداء ، كما يلاحظ أن

1- د. عبدالغفور يونس ، اقتصاديات الصناعية وادارة الانتاج ، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة ، 1976م) ، ص

وظائف الرقابة على الانتاج المتصلة بالمشاكل اليومية للارسال والمتابع تعتبر من العناصر الهامة في الوحدة الانتاجية حتى ولو كان هناك تنظيماً لامركزياً ، ويمكن للادارة الصناعية أن توجد اطاراً عملياً ليوافق الاحتياجات الخاصة للمؤسسات المتعددة الوحدات الانتاجية (1).

العوامل المؤثرة في تخطيط الإنتاج :

1. نوع المنتج :

ان المقصود بنوع المنتج هو درجة التعقيد بالنسبة للمنتج وليست ماهية ، كما أن نوع المنتج يرتبط بالسوق الذي سوف تسوق فيه السلعة .

2. حجم المنشأة :

يعتبر حجم المنشأة من العوامل المهمة التي تؤثر على تخطيط وحرفية الانتاج ، فكلما كانت المنشأة صغيرة ، كلما قلت الأنشطة التي يمكنك أن تؤدي بواسطة ادارة الإنتاج .

3. أسلوب الإنتاج :

إن تخطيط ومراقبة الانتاج يتأثر بشكل مباشر بأسلوب الانتاج المستخدم في المنشأة فاذا كان الانتاج يتم حسب الطلب فإننا نتوقع أن تكون كمية الانتاج المطلوبة بالغالب صغيرة نسبياً الى جانب اختلاف نوع السلعة المنتجة نت طلبية الى أخرى .

أما اذا كان الانتاج يتم في مجموعات من الأصناف المتماثلة سواء لتغطية طب مباشر أو تلبية حاجات خاصة وإذا كان أسلوب الانتاج المتبع هو نظام مستمر فان المنشأة سوف تقدم بانتاج كميات كبيرة من نفس النوع لاستمرار الطلب المتوقع على هذه السلعة.

أنواع تخطيط الإنتاج :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من تخطيط الانتاج على أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة ، فالنوع الأول هو التخطيط طويل الأجل والذي يتضمن تمرين مستويات الانتاج في فترات قادمة وهو أقل من خمس أعوام في الغالب والثاني هو تخطيط متوسط الأجل وهو أكثر من عام في الغالب أما الثالث تخطيط قصير الأجل ويكون لأقل من عام ، والثاني يمكن أن يفصل بالشهر.

1- المرجع السابق، ص ص (318-319).

المبحث الثالث: أثر الكفاءة الإنتاجية

على الرغم من استخدام لفظ انتاج في بيئة الاعمال والخدمات بشكل دائم الا انه هذا اللفظ لسوء الخط لات يعكس درجة نجاح المنشأة ، فيقصد بالانتاج ايماني عدد الوحدات (سلعة أو خدمة التي تنتجها المنشأة خلال فترة زمنية سواء كان ذلك مقاساً في شكل وحدات أو في شكل قيمة).

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المحصول (المخرجات)}}{\text{الوسائل المستخدمة (المدخلات)}}$$

إن التعريف السابق للإنتاجية هو تعريف معنوي لا يحدد معايير دقيقة الاستدلال بها أو قياسها ولذلك يستخدم كبديل لها .

الإنتاجية النوعية:

هي نسبة المخرجات الى عنصر واحد من عناصر المدخلات كالعمل أو رأس المال .

الإنتاجية والكفاءة :

ان الإنتاجية هي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات ، بمعنى أنها تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات⁽¹⁾.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

أما الكفاءة فهي تبين درجة المثالية التي تستخدم بها الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية ، فهي تقارب بين المخرجات العقلية المحققة ، وبين المخرجات المتوقعة اي تلك التي يحبه الحصول عليها من استخدام حجم معين من الموارد أي انها الكفاءة =

$$\frac{\text{المخرجات العقلية}}{\text{المخرجات المتوقعة أو المعيارية}}$$

(1) على الشرفاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

عناصر الإنتاجية :

تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. التجهيز الرأسمالية :

وتتضمن المبني (مباني المصنع) والآلات والأجهزة والمعدات الضرورية.

2. المواد الاولية :

وتشمل المواد الخام التي تستخدم في العمليات الصناعية كما تتضمن المواد الأخرى المساعدة كالوقود والكيمياويات وقطع الغيار ومواد التغليف والتعبئة.

3. القوة العاملة :

وتعني الرجال والنساء اللازمين لتشغيل الآلات أو القيام بالعمليات اليدوية أو الكيميائية أو الكهربائية .

وتعد الكفاءة الانتاجية من أهم أهداف إدارة الانتاج ويعود اليها تطور كثير من نظريات ومناهجها ، فقد وضعت الفلسفات الادارية لزيادة الانتاجية في المنشآت و المؤسسات الصناعية والتجارية التي تتبع السلع والمؤسسات الخدمية على السواء.

الإنتاج والإنتاجية:

من الصعب الوصول الى تحديد دقيق لمفهوم كلتي الانتاج والانتاجية أو التفرقة بينهما.

فالانتاج هو القوى التي تشارك في العملية الانتاجية ويعمم الاقتصاديون لفظ الانتاج ليشمل الجهود اللازمة لتجميع المواد ثم تشكيلها ثم توصيلها الى ايدي المستهلكين في شكل سلع أو خدمات تحقق اشباعاً ، ويعتقد البعض أن عمل يؤدي الى تحقيق الأشباع للمستهلكين يعتبر عملاً انتاجياً حد ذاته . تنشأ الوحدة الانتاجية بغرض تحقيق هدف معين وهو انتاج سلعة أو أكثر بكمية معينة وفي فترة زمنية محددة على أن يتم ذلك بأقل تكلفة ممكنه ، وحتى يحقق هذا

1- محمد عزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

الهدف تنشأ داخل الوحدة الانتاجية أوجه نشاط متعددة أي أن وظيفة الانتاج تقسم الى أنشطة مختلفة تقف عليها في مجموعة من الأفراد لانجازها .

العوامل التي تؤثر سلباً على معدل الإنتاجية :

العوامل التي تؤثر سلباً على معدل الإنتاجية منها⁽¹⁾:

1. انخفاض الميل الحدي للدخار وارتفاع الميل الحدي للاسهلاك لدى الأفراد ، حيث يؤدي ذلك ببطء تكوين معدل رأس المال .
2. زيادة الضوابط الحكومية مما يؤدي الى زيادة الاعباء .
3. التركيز على المعايير قصيرة الأجل للداء المثل الأربع السنوية والمبيعات.
4. أما على مستوى المنشأة فيري العديد من الكتاب أن عدم زيادة الانتاجية بنفس معدل الزيادة في الدول الأخرى الى سوء الادارة .

المقومات الأساسية لبرامج تحسين الإنتاجية :

1. الاقتناع الكامل من قبل الادارة بأهمية وإمكانية وفعالية تحسين الانتاجية ، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق عرض نتائج الخاصة بالانتاجية الحالية مقارنة بالوحدات المتشابهة ووضع برنامج للحوافز للقيام بالتحسين وعرض التجارب الناجمة في تحسين الانتاجية من خلال برنامج تدريب وزيارات.
2. وجود تنظيم خاص يتولى الى جانب الادارة العليا الاشراف على تخطيط وتنفيذ برامج تحسين الانتاجية عن طريق الاختبار بالاجماع أمر المديرين المتميزين داخل المنظمة ويسند اليه رئاسة هذا الفريق ، مع الاستعانة بجهات متخصصة من خارج المنظمة تكون بمثابة عضواً استشارياً داخل المجموعة للمساعدة الفنية في أساليب التحسين اذا لزم.
3. التركيز على أهمية الجانب البشري في نجاح عملية التطور وذلك عن طريق اشراك كافة العاملين في برامج التطوير وعمل اجتماعات مستمرة لتلقي المقترحات الخاصة بالتطوير، ووضع نظم للحوافز .

1-محمد توفيق الماضي ، إدارة الانتاج والعمليات ، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، 1996م) ، ص

العوامل المؤثرة على الإنتاجية :

1. الاستثمار :

هنالك علاقة ارتباط قوية بين الاستثمار (النسبة من الناتج القومي الاجمالي) ومعدل تحسين الانتاجية .

2. نسبة رأس المال / العمل :

هنالك علاقة ارتباط قوية بين انخفاض انتاجية العمالة وانخفاض نسبة العمل.

3. البحوث والتطوير :

بالرغم من أن هنالك كثير الجدل حول أن البحوث والتطوير تركز على تطوير المنتجات وحل المشكلات البيئية وليس تحسين الانتاجية الا أن أهمية زيادة الاتقان على البحوث والتطوير له دور تحسين الانتاجية .

4. الاجراءات الحكومية :

كثير الاجراءات الحكومية تؤدي الى التأخير وتمنع من تحقيق العائد المناسب وعلى الاستثمار .

طرق تحسين الإنتاجية والجودة :

يمكن تحسين الجودة الإنتاجية من خلال (1):

1. تخفيض التكاليف :

وهو أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً هو مدخل تقليدي لتحسين الانتاجية ويعتبر مدخلاً ملائماً اذا طبق بشكل صحيح .

2. التحكم في النمو :

وهذا المدخل يعتبر مدخلاً ايجابياً ولكن يجب ملاحظة ان النمو بدون تحسين الانتاجية يعتبر تضخماً .

3. العمل بطريقة أفضل :

أن العمل بطريقة أفضل للحصول على مخرجات أكثر من نفس المدخلات يسمح بزيادة المبيعات أو الانتاج .

1- المرجع السابق ، ص 108.

الجودة :

الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على اشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية ، أما منظومات الجودة فيقصد بها الهيكل التنظيمي مع المسئوليات والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لادارة الجودة ، ولقد تحول الاهتمام من مراقبة الجودة الى ادارة الجودة الشاملة وتقوم منظمة المواصفات الدولية (ايزو ISO) international Standards organization باقتراح تصميمات مختلفة للمواصفات المعيارية الدولية في السلع والخدمات⁽¹⁾.

تعريف الجودة الشاملة :

هناك عدة تعريفات لها منها ، أنها طريقة للتحسين المستمر للاداء في جميع مستويات العمليات الادارية ، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة ، وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة⁽²⁾.

وكما إن ادارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها ، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الادوات والتقنيات والتدريب ، يشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة ، مما سيؤدي الى منتجات وخدمات عالية الجودة⁽³⁾ .

مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

الشعار الذي أنطلق منه هو " أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام " وفيما يلي عرض لهذه المبادئ (14)⁽⁴⁾ : لادوارد ديمينج .

1-د.فريد راغب النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 397 .

2- د. سناء حافظ أمين التكروري : دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الأردنية رسالة دكتوراة ، جامعة النيلين الخرطوم ، سنة 2001م ، ص 102م نقلاً عن مقال عبدالله موسى الخلف ، ثالوث التمييز : تحسين وتخفيض التكلفة وزاردة الانتاجية ، الادار العامة ، المجلد 37 ، العدد 1 ، ص 121 - 160 ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، مايو 97م .

3- ريشارد ويليامز ، سلسلة العمل لنكاء (أساسيات ادارة الجودة الشاملة) ، (الرياض:الجمعية الامريكية للادارة ، 1999م) ، ص 5 .

4 - أ.د . عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، ط1 ، (عمان: دار وائل ، 2001م) ، ص ص (172 - 177) .

1. تبنى المنظمة لفسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها (سلعة أو خدمة) ، من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار ، وتقع مسؤولية تحقيقها على جميع العاملين بالمنظمة .
2. شدة المنافسة تدعو المنظمة بالحاح الى تبني سياسية تطوير وتحسين مستمرين لمنتجات أو خدماتها ، تماشياً مع شعار هو : إن الجودة في المنافسة يجب الا يكون لها حدود ، والا تقف حد معين ، لأن الوقوف يعني أن المنافسين سوف يسبقون المنظمة .
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الاخطاء ومحاسبة المسؤول الى رقابة وقائية تهدف الى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى خطاه ويتابع ويستمر .
4. توطيد العلاقة مع الموردين للحصول على مستلزمات الانتاج بأعلى جودة.
5. التركيز على أساليب التعليم والتدريب الحديثة والمتطورة لكافة فئات العاملين في المنظمة ، من خلال شرح مفهوم الجودة كنظام .
6. التوجه الى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة وليس على أساس الكم .
7. تنمية صفة القيادة لدى المديرين ، فالقائد من وجهة نظر ديمينج هو :
 - أ- مدرب وليس فاضي ومحقق ، فهو مساعد ، ومساند ، ومطور ، ومحسن لاداء مهارة مرؤوسية ، فهو ليس بحاكم يصدر أحكاما تتعلق بالمكافآت والعقوبات فقط .
 - ب- هو الذي يكافح ويناضل من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة .
 - ج- هو الذي يحدد الانحرافات ، ويدرسها ، ويحلها ليعرف أسبابها .
 - د- هو الذي يستجيب لرغبات العملاء .
 - هـ- هو الذي يخلق جواء من الثقة يسود أو ساط العاملين .
 - و- هو الذي يؤكد ويسعى الى التحسين المستمر للعمل .
 - ز- إن 85% من اخطاء الانتاج لا تقع مسؤوليتها على العمال ، بل تقع على القادة.
8. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح باية وسيلة كانت ، فهذه النظرة نظرة قصيرة الامد ، تؤثر سلباً تحقيق مستوى جودة عالي وفي رضا العملاء.

9. إزالة كل العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها مثل:

أ. ضيف الوقت

ب. ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة .

ت. عدم توفر دعم الادارة

ث. التركيز على التحفيز المادي وليس المعنوي .

ج. السعى الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين ، واحلال التعاون بدلا عنها ، وإن

يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل.

ح. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين ، واكسابهم معارف ومهارات

جديدة.

خ. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين ، بحيث يقوم على أساس الأمان لهم ، وأبعاد

شبح الخوف عنهم بتهديدهم بفقدان وظائفهم في أية لحظة ، فالاستقرار يكفل للمنظمة وجود

عنصر بشري لديه ولاء وانتماء لها ، ويجعلهم يعملون بفاعلية .

د. أحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي الى نمط

يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة .

ذ. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين ، وجعلها حقيقة وليست مجرد

شعارات ينادى بها ، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر ، وتقع هذه المسؤولية

على الادارة العليا .

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

تتمثل في الآتي (1) :

1. دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة ، لضمان نجاح التطبيق.

2. التوجيه بالمستهلك وتعميف فكرة ، العمل يدير المنظمة ، سعي المنظمة المستمر والدؤوب

على تحقيق رضا العملاء في الداخل (موظفين أو ادارات) والعملاء في الخارج (المستفيدون

من الخدمات والمنتجات) بتميز المنتجات.

1- د. سناء حافظ أمين التكروري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (108 - 112) .

3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة ، يقصد بها ومنذ البداية تهيئة العاملين واعداد العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم لفهم والافتتاح ، بما فيهم وممارسات ادارة الجودة الشاملة .
4. قياس الاداء للانتاجية والجودة .
5. الادارة الفعالة للمورد البشرى بالمنظمة .
6. التعليم والتدريب المستمر .
7. تبنى أنماط القيادة المناسبة لمدخل ادارة الجودة الشاملة ، يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق .
8. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر لأن الجودة الشاملة قائمة على مبدأ ان فرص التطوير والتحسين لا تنتهي ابدأ مهما بلغت كفاءة وفعالية الاداء ، كما أن مستوى الجودة ، ورغبات وتوقعات المستفيدين غير ثابتة بل متغيرة لذلك ، يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر ، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري .
9. تأسيس نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة ، لتوفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بعد تفسيرها .

أهم الفوائد المحقق من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية :

- من أهم الفوائد المحققة في الشركات العالمية مثل شركة زيزوكس (Zerox) وشركة الخطوط الجوية البريطانية (British air Ways) وشركة (IBM) وغيرها حيث تتلخص فيما يلي (1):
1. انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة اليهم.
 2. تخفيض تكاليف الجودة .
 3. زيادة نصيب السوق وتخفيض التكاليف .
 4. تخفيض شكاوى العاملين وانخفاض نسب الحوادث الصناعية .
 5. تخفيض عيوب الانتاج والجودة وزيادة رضا المستهلك .
 6. زيادة الفاعلية ، تخفيض المخزون ، تخفيض الاخطاء ، تخفيض تأخير التسليم.

1- المرجع السابق ، ص 144 .

7. زيادة الأرباح وزيادة الانتاجية .
8. زيادة المبيعات ، وتخفيض التكاليف ، وخفض زمن دورة الانتاج .
9. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة .
10. تحسين العلاقات الانسانية ورفع الروح المعنوي .
11. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر .
12. زيادة العائد على الاستثمار (زين الدين : 20 : 1997م) .

منظومة الجودة :

وتتطلق منظومة الجودة من ربط آليات الجودة ببعضها البعض مثال دور مديري الجودة واجراءات الجودة وتنظيمات الجودة ومراقبة الجودة وضمانات الجودة وإدارة الجودة والشاملة وغيرها ، وترتبط منظومة الجودة بالموردين والمنتجين بالمستهلكين والمشتريين عن طريق :⁽¹⁾

1. هندسة المواصفات وتنمية المنتجات والتصميمات .
2. مواصفات ومعايير الشراء .
3. تخطيط وتنمية العمليات .
4. الانتاج والتشغيل .
5. الفحص والاختبارات والتفتيش .
6. التعبئة والتغليف بعد الشطب .
7. التخزين والمستودعات .
8. التسويق وبحوث التسويق .
9. المساعدات الفنية والصيانة .
10. التركيبات والعمليات .
11. المبيعات والتوزيع .

1- د. فريد راغب، مرجع سبق ذكره، ص ص (397 - 398) .

أذن يجب الاهتمام بالجودة الكلية الشاملة لجميع عناصر منظومة الجودة من مصادر توريد اللين والمدخلات (من اللين الخام والعاملين والآلات الانتايجة والادارة والأموال) . وعمليات التصنيع ، والمخرجات (السيطرة على التلوث) والمقارنات الرقابية بدلا عن مجرد الاهتمام بالرقابة على جودة المنتجات فقط

المدير العصري للانتاج :

هو المدير الذي يستطيع الموازنة والتوفيق بين الابعاد التالية لتوفير مجموعات المنتجات والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع حالياً وفي المستقبل والأبعاد هي⁽¹⁾:

1/ التكلفة	2/ الوقت	3/ الجودة
4/ الكمية	5/ الكفاءة	6/ الفعالية
7/ المرونة	8/ الاستقرار	9/ المخزون
10/ الطلب	11/ الطاقة المحركة	12/ طاقات الانتاج المعطلة
13/ الصيانة وتوقف الآلات	14/ المنافسة	

تعريف وظيفة تخطيط الانتاج :

هي تلك الوظيفة المسؤولة عن اعداد خطة أو برنامج العمل داخل المصنع عن طريق تحديد الاعمال المطلوب تنفيذها والامكانيات التي ستوجه لتنفيذ هذه الاعمال ثم الجدول الزمني للتنفيذ⁽²⁾.

أنواع التخطيط :

ويقسم الى⁽³⁾:

1. التخطيط العام : يتناول العام للمشروع ويحدد أهدافه والتصورات العامة لمكوناته بناء على دراسة واقعية وعلمية لكل جوانب المشروع ، ويحدد اتجاهات مساره في ضوء التنبؤات لاتجاهات متغيراته خلال الفترة الزمنية المحددة لمشروع .

(1) المرجع السابق ، ص 221 .

1- د. عاطف محمد عبيد ، تخطيط ومراقبة الانتاج ، دراسة علمية وعملية ،(القاهرة: دار النهضة العربية ، 1979م)، ص 21 .

2- د. فريد عبدالفتاح زين الدين ، تخطيط ومراقبة الانتاج ، مدخل الجودة ، بدون ناشر ، سنة 1997م ، ص 19 .

2. **التخطيط المفصل (التشغيلي)** : فيحدد بدقة وتفصيل مكونات المشروع وإبعاده وتكلفته ومراحلته وكيفية تنفيذه .

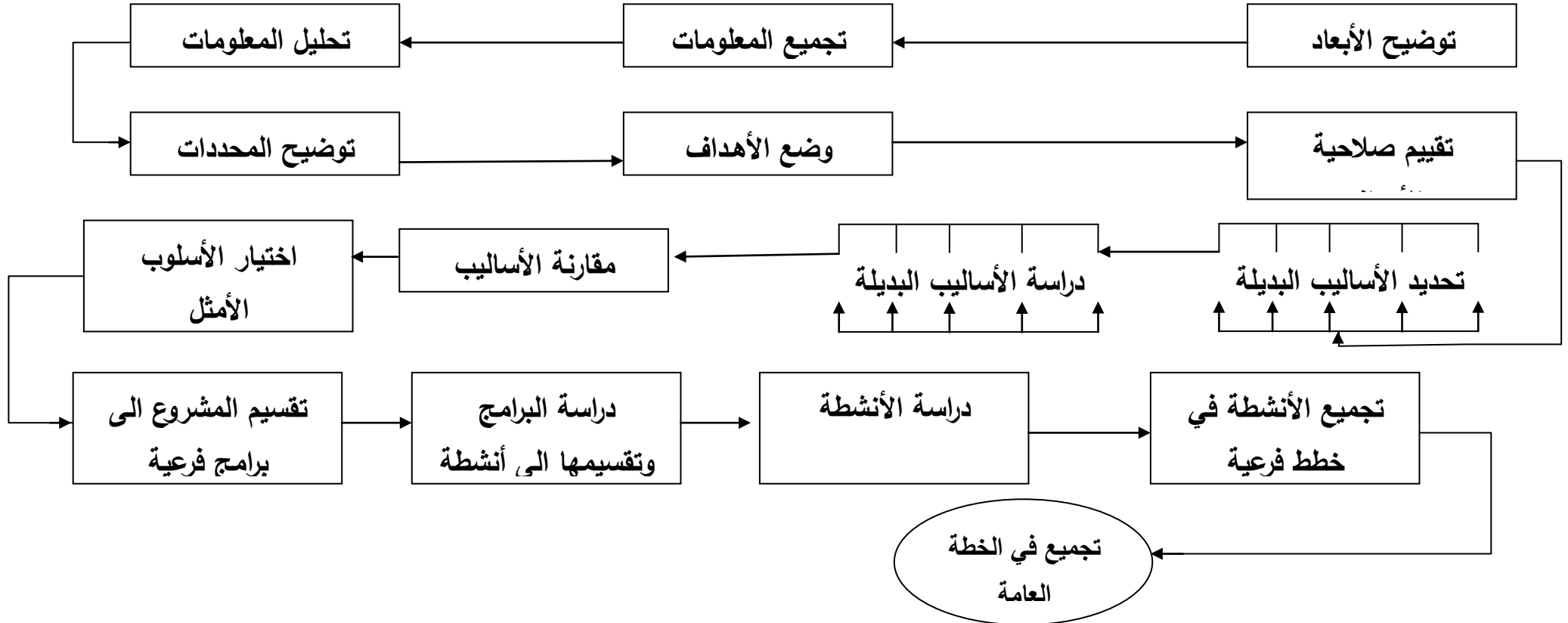
3. **التخطيط الشبكي** : أسلوب علمي طيب يمكن من التحكم في عناصر المشروع ويساعد على تطويعها لتحقيق الهدف ، وهو أسلوب يترك المجال واسعاً لمدير المشروع للمواءمة بين عامل الوقت والتكاليف للوصول الى أفضل صيغ تنفيذ المشروع في ظل الظروف الموضوعية التي يطبق في كنفها المشروع .

مفهوم العملية التخطيطية :

تبدأ العملية التخطيطية بتوضيح للانتاج بتوضيح الأبعاد التي فيها يتم تحديد النقطة المراد الوصول اليها ثم تجميع المعلومات والبيانات ثم تحليل هذه المعلومات تحليلاً متكاملاً بالأبعاد والتفاصيل ويظهر ذلك من حيث الوقت والتكلفة والأداء والامكانيات المتاحة التي توضح المحددات وحدود ما يمكن تنفيذه وعلى هديها يمكن وضع أهداف واقعية التنفيذ وغرضها ووقتها ولم تكن تلك أهداف نهائية تأتي مرحلة تقييم صلاحية الأهداف بعد دراستها وتقييم احتمالات تحقيقها وتعديلها بما يناسب الواقع العلمي ومن ثم توضيح الاهداف التي يمكن تحقيقها وتحديد الأساليب البديلة ودراسة الأساليب البديلة كلا على حدة من حيث متطلباتها وكفاءتها والامكانيات والتنبؤ بتحقيقها للأهداف والموازنة بينها من حيث المزايا والمضار والزمن والتكلفة والمواد ، الخ ثم يأتي اختيار الأسلوب الأمثل ولصعوبته يوكل الى مخططين متخصصين لتقسيم المشروع الى برامج فرعية ودراسة البرامج وتقسيمها الى أنشطة (وهي أصغر وحدة في العملية التخطيطية ودراسة هذه الأنشطة من عدة نواحي كأسلوب التنفيذ ، مستوى الاداء ، علاقتها مع بعضهما البعض ، مكان التنفيذ ، الموارد المطلوبة ، التكاليف والزمن ومسئولية التنفيذ وأخيراً تجميع الأنشطة في خطط فرعية وتجميع الخطط الفرعية في الخطة العامة⁽¹⁾). (أنظر شكل رقم (3-2) .

1- د. محمد فاروق الهيثمي ، تخطيط المشروعات الصناعية ،(القاهرة: دار النهضة العربية ، 1969م ،ص 26

شكل رقم (3/2) العملية التخطيطية :



المصدر: د. محمد فاروق الهيثمي ، تخطيط المشروعات الصناعية ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، 1969م ، ص 26

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

يحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة جياڤ للسيارات والشاحنات

المبحث الثاني : تحليل البيانات

المبحث الثالث : اختبار الفروض

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة جياذ للسيارات والشاحنات

أسست مجموعة جياذ الصناعية في العام 1993م ، على رؤيا أن تكون من إحدى المجموعات الصناعية الكبرى في أفريقيا ، وفق رسالة مفادها قيادة النهضة الصناعية والزراعية والتنمية وتتكون من رواد الصناعة في المنطقة ومن أكبر دعائم الاقتصاد الوطني .

الرؤية والرسالة:

تسعى أن تكون من الخمس الأوائل في صناعة السيارات في افريقيا.

القيم والأهداف:

الإيمان بها واتباعها ونطبقها تمثل الضمانة لأداء أعمالنا والتعامل مع الآخرين وجميع العاملين في الشركة يدركونها وهي مصدر إلهامهم وهي:

- الصدق والإخلاص
- النزاهة والعدالة
- العمل بروح الفريق
- الإهتمام بالزبون
- الإبداع والإبتكار والتميز
- الإهتمام بالبيئة⁽¹⁾.

مقدرات المجموعة :

تسند مجموعة جياذ الصناعية على امكانات وقدرات تقنية وصناعية كبيرة متنوعة وكوادر بشرية جديرة ومدرية ، كما تحوز المجموعة على قدرات هندسية وتصنيعية متطورة تتمثل غي التصميم الهندسي في معامل متطورة مزودة ببرمجيات متخصصة في مجال التصميم.

¹ - <https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title>

صناعة المركبات :

سمعت المجموعة لتوطين صناعة المركبات فهي تقوم بتصنيع سيارات النقل الخفيفة والمتوسطة والثقيلة ، والتطبيقات المختلفة مثل المقطورات ، العيادات المتحركة والاسعاف ، الاطفاء ، صهاريج المياه والوقود ، نقل النفايات تعتبر مجموعة شركات حيايد الصناعية من الشركات الرائدة المأمول أن يتحقق من خلالها النهوض باقتصاد السودان والمشاركة الفعالة في دفع عملية التطوير والنمو خاصة في هذا المجال الهام والذي يعتبر طفرة جديدة للسودان ، فهذه المجموعة تشكل احدى أهم المشروعات التنموية الكبرى التي شهدتها السودان وهو يدخل الألفية الثالثة ونظرا لأهمية هذا النشاط وما يقتضيه من أساسيات الخاصة الحاجة لتنمية القيادات الادارية والفنية والنهوض بها للاطلاع بمهامها بالمستوى أي يساعد على تحقيق الأهداف ويساعد على التحسين المستمر في المساهمة في هذا الجانب عن طريق البحث في تقييم الواقع الحالي وتحديد مايلزم لترقية أداء الكوادر العاملة ورفع كفاءتها وتوسع أفاق فكرها حتى تأتي أكلها في التطوير والتحسين.

تعتبر شركة جيايد للشاحنات المحدودة احدى جزر التميز في السودان تخطيطاً وتنفيذ وإدارة ورؤي مشرقة بإذن الله سوف تقود السودان الى مصاف الدول الصناعية الكبرى ، وهي احد شركات جيايد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، ظلت الشركة توالي اهتمامها ببرامج الجودة الشاملة حرصا منها على جودة منتجاتها وارضاء زبائنها ومواكبة احدث الأنظمة الادارية العالمية ، وقد نالت الشركة شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 - 2000) في العام 2002م .

خط تجميع الشاحنات الثقيلة ويعمل هذا الخط في تجميع شاحنات الريتو وشاسيها البصات ويعمل على بطاقة انتاجية بلغ (1400) وحدة في العام .

خط ديكور الباصات والحافلات وتتم فيه جميع أعمال الديكور الداخلي للبصات والحافلات بطاقة انتاجية تصل الى 600 وحدة من الحافلات و 300 وحدة من الباصات في العام .

خط تجميع السيارات الصالون (110) .

خط انتاج السيارات نصف نقل .

خط انتاج السيارات استيشن واقون.

شركة جياذ للشاحنات المحدودة .

توفير الضمان الكامل لكل منتجات جياذ .

التحسين والتطوير المستمر في مجال توفير قطع غيار كل المنتجات .

مواكبة التطور الصناعي العالمي في مجال خدمات ما بعد البيع .

إنشاء مراكز متخصصة في مجال الصيانة في كل ربوع السودان .

إنشاء مركز عالمي لتدريب العمالة بمدينة جياذ الصناعية .

تقدم الشركة الخدمات التالية :

تمنح الشركة ضمانات لمنتجات شركة جياذ للسيارات وشركة جياذ للشاحنات.

توفر خدمات الصيانة التالية (الوقائية - الدورية - الطارئة) .

توفير جميع أنواع قطع الغيار لكل المنتجات.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة جياذ للسيارات بمختلف مسمياتهم الوظيفية وقد تم

اختيار عينة قصدية منهم لتحقيق اهداف الدراسة.

اداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة،وقد

اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة

واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع،العمر،الحالة

الاجتماعية،سنوات الخبرة،المؤهل العلمى،التخصص،والمستوى الوظيفى. كما اشتملت على

ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفى هذه المحاور (21) سؤال، وقد طلب من

افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ماتتصفه كل عبارة وفقا لمقياس ليكارت الخماسى

المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (اوافق بشدة،اوافق،محايد،لا اوافق،لا اوافق بشدة).

المبحث الثاني : تحليل البيانات

الاساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:-

1/ الاشكال البيانية

2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية

3/ الوسط الحسابي

4/ اختبار ألفا كرونباخ

5/اختبار (T) للعينة الواحدة

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي (spss Statistical Package For Social

Sciences). (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق اداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه

عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس

مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر

من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات

تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد

الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

جدول (1/4): قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0.93	21

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من خلال الجدول رقم (1) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.93 وهو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (وافق بشدة،وافق،محايد،لا اوافق،لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية

جدول (2/4) : يوضح اوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأى
1	لا اوافق بشدة
2	لا اوافق
3	محايد
4	وافق
5	وافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالى:

جدول (3/4): يوضح المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأى
من 1 الى 1.79	لا اوافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	لا اوافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	وافق
من 4.20 الى 5	وافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

ومن خلال الجدول ادناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ،أى حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 1,2,3,4,5 بينها 4 مسافات.

اختبار (T) للعينة الواحدة:-

يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف مسبقاً، وهو من الاختبارات الإحصائية المعلمية، فبعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمة المعنوية significance ونقارنها مع 0.05 فنجد حالتين:

إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.

إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من او يساوى 0.05 فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.

العرض الجدولى لعبارات الاستبيان:-

اولا: البيانات الاساسية:

1/ السؤال عن النوع:

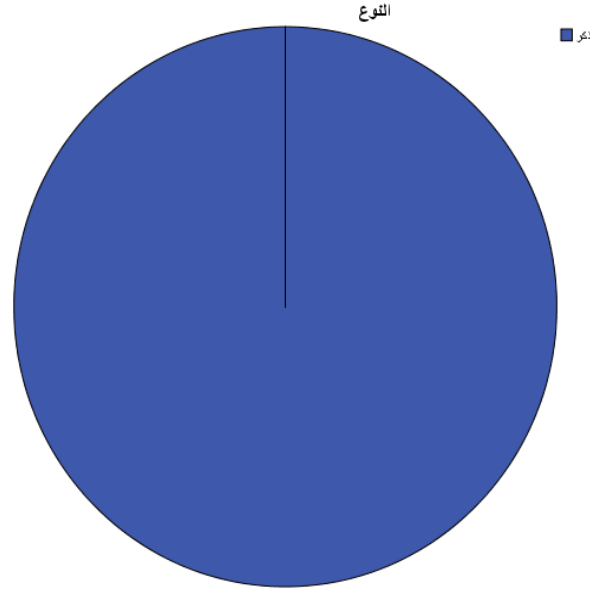
جدول (4/4): النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
30	30	ذكر
0	0	انثى
100	30	حجم العينة الكلى

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن كل المبحوثين من افراد العينة كانوا من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 30 فرد بنسبة مئوية 100%، ولعل ذلك يعود لطبيعة عمل الشركة والتي تحبذ العنصر الذكورى .

شكل (4/4): النوع



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

2/ السؤال عن العمر:

جدول (5/4): العمر

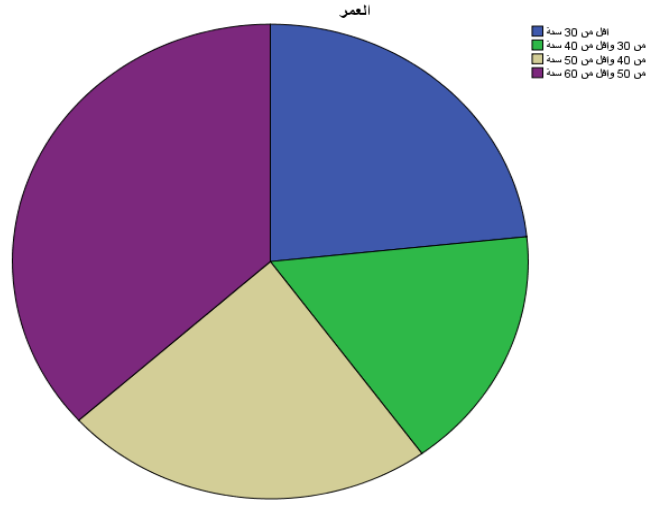
النسبة المئوية %	التكرار	العمر
23.3	7	أقل من 30 سنة
16.7	5	30 وأقل من 40 سنة
23.3	7	40 وأقل من 50 سنة
36.7	11	50 وأقل من 60 سنة
0	0	أكثر من 60 سنة
100	30	إجمالي العينة الكلية

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية من

50 وأقل من 60 سنة حيث بلغ عددهم 11 فرد بنسبة مئوية 36.7%.

شكل (5/4) :العمر



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

3/ السؤال عن الحالة الاجتماعية:

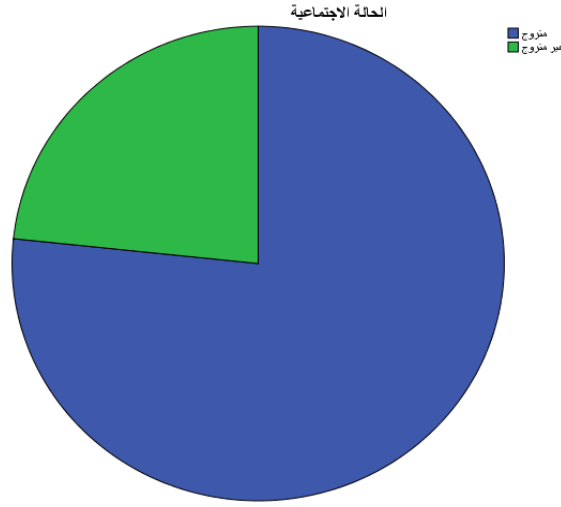
جدول (6/4) :الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
76.7	23	متزوج
23.3	7	غير متزوج
0	0	ارمل
0	0	مطلق
100	30	حجم العينة الكلى

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة من المتزوجين حيث بلغ عددهم 23 فرد بنسبة مئوية 76.7%.

شكل (6/4): الحالة الاجتماعية



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

4/ السؤال عن المؤهل العلمي:

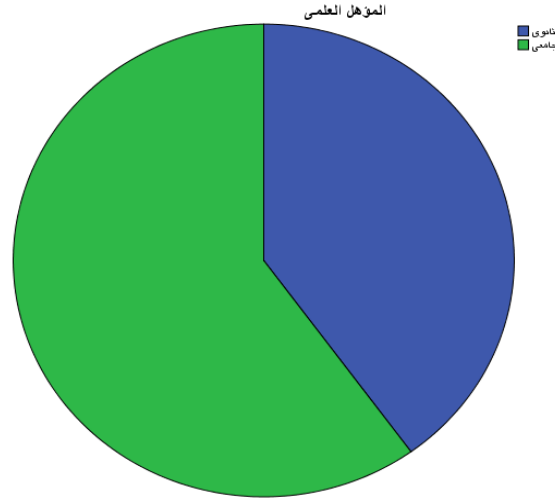
جدول (7/4): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
40	12	ثانوى
60	18	جامعى
0	0	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	30	حجم العينة الكلى

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة من الجامعيين حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة مئوية 60%، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين من افراد العينة ومن ثم مقدرتهم على تقديم اجابات تفيد الدراسة.

شكل (7/4): المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)
5/ السؤال عن التخصص:

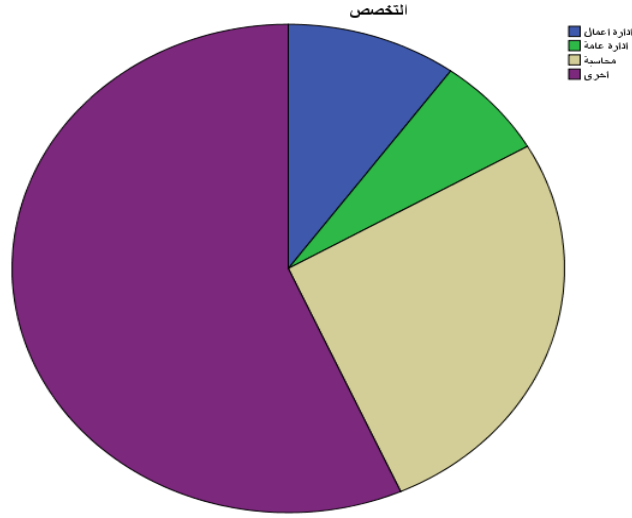
جدول (8/4): التخصص

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
10	3	ادارة اعمال
6.7	2	ادارة عامة
0	0	اقتصاد
26.7	8	محاسبة
56.7	17	اخرى
100	30	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانت تخصصاتهم اخرى من غير المذكورة في الجدول اعلاه حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة مئوية 56.7%.

شكل (8/4): التخصيص



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

6/ السؤال عن المستوى الوظيفي:

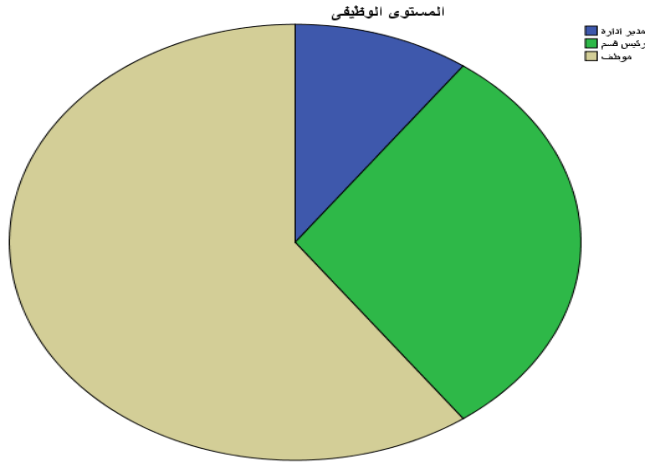
جدول (9/4): المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
0	0	مدير عام
10	3	مدير ادارة
30	9	رئيس قسم
60	18	موظف
100	30	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانوا من فئة الموظفين حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة مئوية 60%.

شكل (9/4): المستوى الوظيفي



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

4/ السؤال عن سنوات الخبرة:

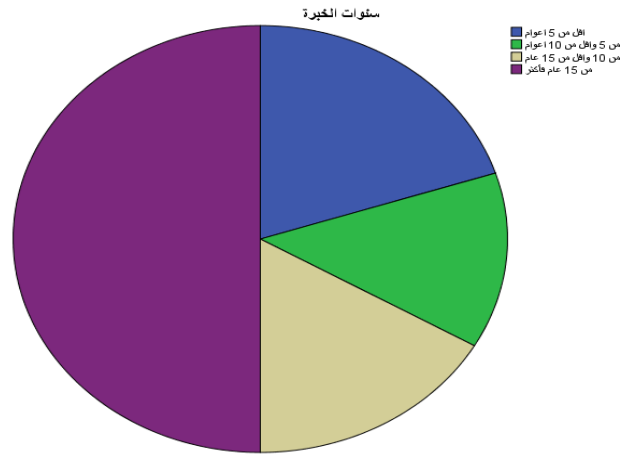
جدول (10/4): سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
20	6	اقل من 5 اعوام
13.3	4	من 5 و اقل من 10 اعوام
16.7	5	من 10 و اقل من 15 عام
50	15	من 15 عام فأكثر
100	30	حجم العينة الكلى

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانت سنوات خبراتهم من 15 عام فأكثر حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة مئوية 50%، ولعل ذلك يدل على تمتع افراد العينة بخبرات كبيرة تمكنهم من تقديم اجابات تفيد الدراسة.

شكل (10/4): سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

ثانيا: بيانات الدراسة و(اختبارات الفروض):

جدول (11/4): التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (الخطط الرقابية) :

الرأي										العبارة
النسبة المئوية					التكرار					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
53.3	43.3	0	0	3.3	16	13	0	0	1	يطبق فى الشركة نظام الرقابة الفعال الذى يعنى مطابقة الانتاج للمواصفات الموضوعه
50	43.3	6.7	0	0	15	13	2	0	0	يساعد نظام الرقابة فى الشركة للوصول الى نتائج تصحيحية للانحرافات التى يتم اكتشافها
56.7	30	13.3	0	0	17	9	4	0	0	جودة الاداء بشركة جياذ يرجع الى نظام الرقابة الواضح
43.3	46.7	6.7	0	3.3	13	14	2	0	1	عقد الشركة للاجتماعات الرقابية الدورية ساهم بصورة كبيرة فى تحسين جودة الاداء
33.3	50	16.7	0	0	10	15	5	0	0	تغيير الخطط الرقابية بالشركة يضبط الاداء بصورة واضحة
33.3	43.3	20	0	3.3	10	13	6	0	1	المعايير الرقابية (العقدية والفنية) هى التى تتحكم فى كمية الانتاج والاداء بالشركة
26.7	36.7	20	3.3	13.3	8	11	6	1	4	اكثر انواع الرقابة تأثيرا على الاداء هى الرقابة المصحوبة بالعقاب

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتى:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .

• انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأى (اوافق بشدة) حيث يلاحظ فى العبارة (جودة الاداء بشركة جياذ يرجع الى نظام الرقابة الواضح) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (اوافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 17 ، وذلك بنسبة مئوية 56.7% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

- حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق) ويمكن ملاحظة ذلك فى بعض عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (تغيير الخطط الرقابية بالشركة يضبط الاداء بصورة واضحة) انحاز لهذا الرأى 15 فرد من افراد العينة بنسبة مئوية 50%، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لاوافق) ويمكن ملاحظة ذلك فى كل عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (المعايير الرقابية (العددية والفنية) هى التى تتحكم فى كمية الانتاج والاداء بالشركة) لم ينحاز لهذا الرأى اى فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن الخطط الرقابية بالمؤسسة تؤدى الى جودة الاداء.

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (الخطط الرقابية):

جدول (12/4): يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه

لفقرات المحور الاول

العبرة	الوسط الحسابى	الانحراف المع	قيمة T المحسوبة	درجات الحر	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
يطبق فى الشركة نظام الرقابة الفعال الذى يعنى مطابقة الانتاج للمواصفات الموضوعه	4.43	0.82	29.714	29	0.000	اوافق بشدة
يساعد نظام الرقابة فى الشركة للوصول الى نتائج تصحيحية للانحرافات التى يتم اكتشافها	4.43	0.63	38.786	29	0.000	اوافق بشدة
جودة الاداء بشركة جيااد يرجع الى نظام الرقابة الواضح	4.43	0.73	33.358	29	0.000	اوافق بشدة
عقد الشركة للاجتماعات الرقابية الدورية ساهم بصورة كبيرة فى تحسين جودة الاداء	4.27	0.87	26.913	29	0.000	اوافق بشدة
تغيير الخطط الرقابية بالشركة يضبط الاداء بصورة واضحة	4.17	0.70	32.652	29	0.000	اوافق
المعايير الرقابية (العديدية والفنية) هى التى تتحكم فى كمية الانتاج والاداء بالشركة	4.03	0.93	23.809	29	0.000	اوافق
اكثر انواع الرقابة تأثيرا على الاداء هى الرقابة المصحوبة بالخصم والعقاب	3.60	1.30	15.138	29	0.000	اوافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

- العبارات (يطبق فى الشركة نظام الرقابة الفعال الذى يعنى مطابقة الانتاج للمواصفات الموضوعه، يساعد نظام الرقابة فى الشركة للوصول الى نتائج تصحيحية للانحرافات التى يتم

اكتشافها، جودة الاداء بشركة جياذ يرجع الى نظام الرقابة الواضح، عقد الشركة للاجتماعات الرقابية الدورية ساهم بصورة كبيرة فى تحسين جودة الاداء) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق بشدة) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.

• العبارات (تغيير الخطط الرقابية بالشركة يضبط الاداء بصورة واضحة، المعايير الرقابية (العددية والفنية) هى التى تتحكم فى كمية الانتاج والاداء بالشركة، اكثر انواع الرقابة تأثيرا على الاداء هى الرقابة المصحوبة بالخصم والعقاب) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعيارى لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.32 الى 1.30) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة

ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الاولى ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (13/4): يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الاولى

الوسيط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة T المحسوي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
4.20	0.57	40.699	29	0.000	وافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان – 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسيط الحسابى لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.20) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق بشدة)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن الخطط الرقابية بالمؤسسة تؤدي الى جودة الاداء.

المبحث الثالث : اختبار الفروض

جدول (14/4): التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثانى (فعالية الرقابة والانتاج):-

الرأى										العبرة
النسبة المئوية					التكرار					
اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	
43.3	36.7	13.3	3.3	3.3	13	11	4	1	1	تستفيد الشركة من قدرتها الكبيرة فى تفعيل دور الرقابة على الانتاج
23.3	50	20	6.7	0	7	15	6	2	0	اسلوب الرقابة الميدانى المطبق فى الشركة هو الاسلوب الفعال فى زيادة الانتاج
30	46.7	16.7	3.3	3.3	9	14	5	1	1	تحديد الطرق والادوات الرقابية الفعالة بشركة جيد ساهم بصورة واضحة فى تحديد نوعية الانتاج
33.3	36.7	20	0	3.3	10	13	6	0	1	التعرف على المشكلات الانتاجية قبل حدوثها بالشركة من اولويات الرقابة الادارية الفعالة
50	46.7	3.3	0	0	15	14	1	0	0	توزيع المهام والمسئوليات من اهم ادوات الرقابة الانتاجية
60	30	10	0	0	18	9	3	0	0	تحديد الاحتياجات بالشركة فى الوقت المناسب احد مهام الرقابة الفعالة
36.7	43.3	16.7	0	3.3	11	13	5	0	1	نظام الرقابة الفعال بالشركة يتنبأ بحدوث الاخطاء قبل حدوثها

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتى:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .

• انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأى (وافق بشدة) حيث يلاحظ فى العبارة (تحديد الاحتياجات بالشركة فى الوقت المناسب احد مهام الرقابة الفعالة) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 18 ، وذلك بنسبة مئوية 60% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

• حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (وافق) ويمكن ملاحظة ذلك فى بعض عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (اسلوب الرقابة الميدانى المطبق فى الشركة هو الاسلوب الفعال فى زيادة الانتاج) انحاز لهذا الرأى 15 فرد من افراد العينة بنسبة مئوية 50%، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

• حصلت معظم عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق) ويمكن ملاحظة ذلك فى كل عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (نظام الرقابة الفعال بالشركة يتنبأ بحدوث الاخطاء قبل حدوثها) لم ينحاز لهذا الرأى اى فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

• لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الفعالة وزيادة الانتاج.

جدول (15/4): عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى (فعالية الرقابة والانتاج):-

يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثانى

الاتجاه	القيمة الاح	درج الحر	قيمة T الم	الانحرا المعياري	الوسط ال	العبارة
اوافق	0.000	29	22.459	1.01	4.13	تستفيد الشركة من قدرتها الكبيرة فى تفعيل دور الرقابة على الانتاج
اوافق	0.000	29	25.284	0.85	3.90	اسلوب الرقابة الميدانى المطبق فى الشركة هو الاسلوب الفعال فى زيادة الانتاج
اوافق	0.000	29	22.531	0.96	3.97	تحديد الطرق والادوات الرقابية الفعالة بشركة جياذ ساهم بصورة واضحة فى تحديد نوعية الانتاج
اوافق	0.000	29	23.809	0.93	4.03	التعرف على المشكلات الانتاجية قبل حدوثها بالشركة من اولويات الرقابة الادارية الفعالة
اوافق بشدة	0.000	29	42.820	0.57	4.47	توزيع المهام والمسئوليات من اهم ادوات الرقابة الانتاجية
اوافق بشدة	0.000	29	36.125	0.68	4.50	تحديد الاحتياجات بالشركة فى الوقت المناسب احد مهام الرقابة الفعالة
اوافق	0.000	29	24.333	0.92	4.10	نظام الرقابة الفعال بالشركة يتنبأ بحدوث الاخطاء قبل حدوثها

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

- العبارات (توزيع المهام والمسئوليات من اهم ادوات الرقابة الانتاجية، تحديد الاحتياجات بالشركة فى الوقت المناسب احد مهام الرقابة الفعالة) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى

ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق بشدة) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.

• العبارات (تستفيد الشركة من قدرتها الكبيرة فى تفعيل دور الرقابة على الانتاج، اسلوب الرقابة الميدانى المطبق فى الشركة هو الاسلوب الفعال فى زيادة الانتاج، تحديد الطرق والادوات الرقابية الفعالة بشركة جياى ساهم بصورة واضحة فى تحديد نوعية الانتاج، التعرف على المشكلات الانتاجية قبل حدوثها بالشركة من اولويات الرقابة الادارية الفعالة، نظام الرقابة الفعال بالشركة يتنبأ بحدوث الاخطاء قبل حدوثها) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعيارى لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.57 الى 1.01) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة

ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثانية ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (16/4): بيوضح الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثانية

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى
وافق	0.000	29	37.329	0.61	4.16

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابى لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.16) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الفعالة وزيادة الانتاج.

جدول (17/4)

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (نظام الرقابة والاداء):-

الرأى										العبارة
النسبة المئوية					التكرار					
اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق	
43.3	46.7	10	0	0	13	14	3	0	0	ان نظام الرقابة الداخلية الكفاء بشركة جياذ يساعد بدرجة قوية على تحسين الاداء
40	46.7	6.7	0	6.7	12	14	2	0	2	وجود هياكل تنظيمية ملائمة بالشركة يرفع من كفاءة الاداء
16.7	50	26.7	3.3	3.3	5	15	8	1	1	يوجد برنامج رقابة الكترونى بالشركة يساهم فى زيادة الاداء
16.7	43.3	36.7	0	3.3	5	13	11	0	1	مساهمة اهداف البرنامج الرقابى الالكترونى بالشركة واضحة فى عملية الاداء
33.3	50	13.3	0	3.3	10	15	4	0	1	يشمل نظام الرقابة الادارية بالشركة كافة الوحدات الانتاجية
50	36.7	10	3.3	0	15	11	3	1	0	توجد آلية متبعة لدى ادارة الشركة لفحص الانتاج
13.3	53.3	26.7	6.7	0	4	16	8	2	0	هنالك تأثير ايجابى بين الرقابة الادارية المشددة المطبقة فى الشركة والضغط النفسية المنعكسة على الاداء

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتى:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .

• انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأى (اوافق) حيث يلاحظ فى العبارة (هنالك تأثير ايجابى بين الرقابة الادارية المشددة المطبقة فى الشركة والضغوط النفسية المنعكسة على الاداء) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (اوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 16 ، وذلك بنسبة مئوية 53.3% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

• حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك فى بعض عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (توجد آلية متبعة لدى ادارة الشركة لفحص الانتاج) انحاز لهذا الرأى 15 فرد من افراد العينة بنسبة مئوية 50%، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

• حصلت معظم عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق) ويمكن ملاحظة ذلك فى كل عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (وجود هياكل تنظيمية ملائمة بالشركة يرفع من كفاءة الاداء) لم ينحاز لهذا الرأى اى فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

• لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن نظام الرقابة المطبق بشركة جياى للسيارات يؤدى الى كفاءة الاداء.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (نظام الرقابة والاداء):-

جدول (18/4): يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه

ل فقرات المحور الثالث

العبارة	الوسط الحد	الانحراف المعيارى	قيمة T المحس	درجات ال	القيمة الاحتم	الاتجاه
ان نظام الرقابة الداخلية الكفاء بشركة جيد يساعد بدرجة قوية على تحسين الاداء	4.33	0.66	35.913	29	0.000	اوافق بشدة
وجود هياكل تنظيمية ملائمة بالشركة يرفع من كفاءة الاداء	4.13	1.04	21.734	29	0.000	اوافق
يوجد برنامج رقابة الكترونى بالشركة يساهم فى زيادة الاداء	3.73	0.91	22.540	29	0.000	اوافق
مساهمة اهداف البرنامج الرقابى الالكترونى بالشركة واضحة فى عملية الاداء	3.70	0.88	23.110	29	0.000	اوافق
يشمل نظام الرقابة الادارية بالشركة كافة الوحدات الانتاجية	4.10	0.89	25.382	29	0.000	اوافق
توجد آلية متبعة لدى ادارة الشركة لفحص الانتاج	4.33	0.80	29.583	29	0.000	اوافق بشدة
هنالك تأثير ايجابى بين الرقابة الادارية المشددة المطبقة فى الشركة والضغوط النفسية المنعكسة على الاداء	3.73	0.79	26.052	29	0.000	اوافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

- العبارات (ان نظام الرقابة الداخلية الكفاء بشركة جيد يساعد بدرجة قوية على تحسين الاداء، توجد آلية متبعة لدى ادارة الشركة لفحص الانتاج) كانت اوساطها الحسابية تقع فى

المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق بشدة) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة بشدة.

• العبارات (وجود هياكل تنظيمية ملائمة بالشركة يرفع من كفاءة الاداء، يوجد برنامج رقابة الكترونى بالشركة يساهم فى زيادة الاداء، مساهمة اهداف البرنامج الرقابى الالكترونى بالشركة واضحة فى عملية الاداء، يشمل نظام الرقابة الادارية بالشركة كافة الوحدات الانتاجية، هنالك تأثير ايجابى بين الرقابة الادارية المشددة المطبقة فى الشركة والضغوط النفسية المنعكسة على الاداء) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) ، اى ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة. يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.66 الى 1.04) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة

ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثالثة ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (19/4): يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثالثة

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
وافق	0.000	29	37.950	0.58	4.01

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.01) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن نظام الرقابة المطبق بشركة جياذ للسيارات يؤدي الى كفاءة الاداء.

الخاتمة

تشتمل على:

- النتائج والتوصيات
- المصادر والمراجع

أولاً : النتائج :

1. أظهرت الدراسة أن 56,7% يؤكدون بأن جودة الأداء بشركة جياذ يرجو إلى نظام الرقابة الواضح حيث حصل على أكبر تكرار يلبه ما نسبته 50% يرون أن تغيير الخطط الرقابية بالشركة يضبط الأداء بصورة واضحة وعليه فإن الاتجاه العام للمتوسط قد بلغ 4.2 مما يدل صحة الغرض بالمؤسسة يؤدي إلى جودة الأداء .

2. تباينت الآراء حول الفرضية الثانية المتعلقة بالرقابة والإنتاج حيث نجد تحديد الاحتياجات بالشركة في الوقت المناسب ووافقهم الرأي بدرجة أقل ما نسبته 30% .

في حيز توزيع المسئوليات والمهام جاءت خلف تحديد الاحتياجات بالشركة في الوقت المناسب حسب رأي المحدثين بآراء تراوحت بين 45% و 50% ، يليهم مرتبة في تحديد فعالية الرقابة والإنتاج استفادة شركة جياذ من الحجم الكبير في تفعيل دور الرقابة على الإنتاج وكان لعوامل تحديد الطرف والأدوات الرقابة الفعال وأسلوب الرقابة الميداني المطبقة في الشركة والتعرف على المشكلات الإنتاجية قبل حدوثها كبير الأثر على فعالية الرقابة والإنتاج وهذا بدوره يشير إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية على الفرض الثاني المتعلق بزيادة الإنتاج .

3. وأما المحور الثالث الذي تناول الرقابة والأداء فكان لتأثير الآلية المتبعة لدى شركة جياذ لفحص الإنتاج الأثر الكبير على الأداء تليها أهمية نظام الرقابة الداخلية الكف ثم يعود هياكل تنظيمية ملائمة رقابي يشمل مكانه الوحدات الإنتاجية وكذلك برنامج الرقابة الالكتروني بالشركة يساهم في كفاءة الأداء وكل هذا وذلك يشير إلى أن نظام الرقابة المطبق بشركة جياذ يؤدي إلى كفاءة الأداء .

4. كما اتضح من الدراسة أن توفر الموارد البشرية والمادية يؤدي إلى دور رقابي فاعل وهذا أيضاً يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

5. التدريب في مجال العمل الرقابي يؤدي إلى تجويد الأداء وبالتالي لابد من الاهتمام بالدورات التدريبية والتأهيلية .

6. تستفيد الشركات الكبيرة اقتصادياً وذلك ينعكس على إدارتها المختلفة وأقسامها المتعددة فيكون هنالك عمل إداري منظم يساعد بدوره في تسهيل الرقابة .

7. التطور السريع لأنظمة الرقابة الإدارية للمنشآت ذات النشاط الاقتصادي (شركات جياذ للسيارات) أدى إلى ضمان دقة العمليات المالية وتوفير قاعدة بيانات شاملة عن مجمل النشاط الاقتصادي.

ثانياً : التوصيات :

1. الرقابة مرتبطة ارتباط وثيقة بالأهداف والتخطيط حتى أنها تخدم الإدارة وتساعد على أن الأداء يتم وفق الخطط الموضوعة فلا بد من الاهتمام بالتخطيط الجيد .
2. لابد من استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية مثل الموازنات التقديرية والتكاليف تساهم بصورة كبيرة في نجاح العملية الرقابية.
3. أفضل أنواع الرقابة هي المصحوبة بمعالجة الانحرافات وتصحيحها أي توسيع دورها في العملية الإدارية وهذا بدوره يتطلب كوادر مؤهله ، وتصحيح المفهوم الخاطئ بخصوص العقاب .
4. الاهتمام بالتدريب والتأهيل والمواكبة .
5. الأخذ بمبدأ علانية التقارير حول الأداء فيما يخص المخالفات لمحاربة الفساد.
6. تخطيط وتنمية الموارد البشرية .
7. تقوية الوحدات الرقابية الداخلية .
8. الالتزام باللوائح والقوانين وتشديد العقوبة .
9. الاهتمام بالبحوث والدراسات في مجال نظم الرقابة الإدارية .
10. الاهتمام بالوقت وذلك حرصاً على اكتشاف الفرق والسبب والمعالجة المباشرة مما يجعل العملية الرقابية أكثر فعالية.

المصادر والمراجع :

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: السنة النبوية

ثالثاً: الكتب :

1. عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، ط 1 ، (عمان: دار وائل ، 2001م).
2. أحمد صقر عاشور ، الادارة العامة (مدخل بيئي مقارن) ، (بيروت: دار النهضة العربية ، 1979م).
3. توفيق جميل ، إدارة أعمال ،(بيروت: دار النهضة العربية ، 1986م).
4. احمد سرور ، تنظيم وإدارة الانتاج ، (القاهرة: مطبعة الاستقلال الكبرى ، بدون تاريخ)
5. سناء حافظ أمين التكروري ، دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الأردنية رسالة دكتوراة ، جامعة النيلين الخرطوم ، سنة 2001م .
6. عاطف محمد عبيد ، تخطيط ومراقبة الانتاج ، دراسة علمية وعملية ،(القاهرة: دار النهضة العربية ، 1979م).
7. عبدالغفور يونس ، اقتصاديات الصناعية وادارة الانتاج ، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة ، 1976م).
8. علي العلاونة وآخرون ، إدارة الانتاج والعمليات ، (عمان: دار رند للنشر والتوزيع ، 1998م).
9. فالح محمد حسن و د. فؤاد الشيخ سالم ، ادارة الانتاج والتنظيم الصناعي ، (عمان: دار مجدلاوي ، ، 1983م).
10. فريد راغب النجار ، إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا (مدخل تكامل تجريبي) ،(بيروت: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997م).

11. د. فريد عبدالفتاح زين الدين ، تخطيط ومراقبة الانتاج ، مدخل الجودة ، بدون ناشر ، سنة 1997م .
12. د. محمد فاروق الهيتمي ، تخطيط المشروعات الصناعية ،(القاهرة: دار النهضة العربية ، 1969م .
13. د. منصور فهمي ، إدارة الانتاج وتنظيم المصانع ، ط2 ، (القاهرة: دار النهضة العربية القاهرة ، 1982م).
14. ديسلر ، أساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة) ، (الرياض: دار المريخ الرياض، 1990م) .
15. رشاد الحمداوي ، تخطيط الانتاج ،(الإسكندرية: مكتبة عين شمس ، 1999م)
16. ريشارد ويليامز ، سلسلة العمل لنكاء (أساسيات ادارة الجودة الشاملة) ، (الرياض:الجمعية الامريكية للادارة ، 1999م) .
17. زكي مكي اسماعيل ،اصول الادارة والتنظيم ،(الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة ، 2005م) .
18. سيد الهواري ،إدارة الاصول والاسس العلمية ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ،1996م).
19. الصباح عبد الرحمن ، مبادئ الرقابة الإدارية ، (عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع، 1997م).
20. عبدالرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الادارية ، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997م) .
21. عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان ، التخطيط والرقابة الادارية ، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين ، 2002م) .
22. عبدالفتاح الباغي ، الرقابة في الادارة العامة ، مركز أحمد السيد الفني ، عمان ، 1994م.

23. علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الانتاجي ، (بيروت: الدار الجامعية ، 2000م).
24. كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ،(عمان: دار الفكر والتوزيع ، 1995م).
25. محمد توفيق ماض ، إدارة الانتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات (الإسكندرية: كلية التجارة الجامعية ،قسم إدارة الأعمال ، ، 1997م).
26. محمد عبد الفتاح ياغي ،الرقابة في الإدارة العامة ، (الرياض: كلية العلوم الادارية ،جامعة الملك سعود ،الطبعة الأولى 1987م).
27. محمد عثمان اسماعيل وآخرون ، الادارة العامة ،(القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة ، 2002م) .
28. محمد عزيز ، التخطيط الشامل ،(بنغازي: هيئة التقديم ، المدينة الجامعية).
29. محمد فواد وعبدالباقي ، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان،(القاهرة : دار احياء الفكر العربي، 1976م).
30. محمد قاسم الفريوني ، مبادئ الادارة ، النظريات والعمليات والوظائف ،(صنعاء: دار صنعاء للنشر والتوزيع ،2005م).
31. مدني عبدالقادر العلاقي ، الإدارة (دراسة تحليلية الوظائف والقدرات الإدارية)،(جدة :تهامة 1986م).
32. مصطفى شاکر ، الرقابة الشعبية على الجهاز الاداري ، (تونس :المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ورقة مقدمة لسمنار ، 1983م .
33. ناجي سيد عبده ، الرقابة على الاداء ، (القاهرة: مطبعة كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،1990م).
34. ناجي السيد عبده ، الرقابة على الاداء ،(القاهرة: مطبعة كلية التجارة ،جامعة القاهرة، 1990م).

رابعاً: الرسائل العلمية:

1. عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان و نكي مكي ابراهيم ، نظم الرقابة الادارية ط1،(الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة ، مطبعة الجامعة ، 2007م).
2. علي سالم محمد مستور ، أثر الرقابة الادارية على أداء المنظمات ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النيلين ، 2012م.
3. محمد بشير آدم يوسف ، دور الرقابة الادارية في رفع كفاءة الاداء ، دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ،(الخرطوم: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2008م) .
4. يس حميده ابراهيم ، الرقابة الادارية في السودان نحو منهج اسلامي ، مطروحة في الادارة العامة ، غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة أمدرمان الاسلامية ، 2000م).

خامساً: الشبكة العنكبوتية

¹– <https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title>

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة أفريقيا العالمية
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال
الموضوع (استبانة)

يشرفني أن تكون أحد المشاركين في هذه الدراسة والتي تهدف للتعرف على (دور الرقابة الادارية وأثرها على الانتاج) " دراسة حال شركة جياذ للسيارات" وأن مشاركتكم في تعبئة فقرات هذه الاستبانة سيكون له مردود ايجابي على نتائج الدراسة ، علماً بأن جميع الاجابات لن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي فقط .
عليه أرجو التفضيل بالإجابة على الأسئلة .

مع خالص شكري وتقدير ،،،

الباحث /

مكرم يوسف علي طه

أسئلة القسم الأول

البيانات الشخصية :

أولاً : الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الاجابة التي تراها مناسبة :

1/ النوع : ذكر أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 30 وأقل من 40 40 وأقل من 50
 50 وأقل من 60 60 سنة فأكثر

3/ الحالة الاجتماعية :

متزوج غير متزوج أرمل مطلق

4/ سنوات الخبرة :

أقل من 5 أعوام 5 من 10 أعوام 10 أقل من 15 عام
 15 عام فأكثر

5/ المؤهل التعليمي :

ثانوي جامعي ماجستير دكتوراه

6/ التخصص :

إدارة أعمال إدارة عامة اقتصاد محاسبة
 أخرى.....

7/ المستوى الوظيفي :

مدير عام مدير ادارة رئيس قسم موظف

أسئلة القسم الثاني

المحور الأول : الخطط الرقابية وجودة الأداء

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يطبق في الشركة نظام الرقابة الفعال الذي يعني مطابقة الانتاج للمواصفات الموضوعه					
2.	يساعد نظام الرقابة في الشركة للوصول الى نتائج تصحيحه للانحرافات التي يتم اكتشافها					
3.	جودة الاداء بشركة جياذ يرجع الى نظام الرقابة الواضح					
4.	عقد الشركة للاجتماعات الرقابية الدورية ساهم بصورة كبيرة في تحسين جودة الاداء					
5.	تغيير الخطط الرقابية بالشركة يضبط الاداء بصورة واضحة					
6.	المعايير الرقابية (العديدية والفنية) هي التي تتحكم في كمية الانتاج والاداء بالشركة					
7.	أكثر أنواع تأثيراً على الاداء هي الرقابة المصحوبة بالخضم والعقاب					

المحور الثاني : فعالية الرقابة والانتاج :

الرقم	العبرة	افق بشدة	افق	حايد	أوافق	أوافق بعدة
1.	تستفيد الشركة من الامكانيات المالية الكبيرة في تفعيل دور الرقابة على الانتاج					
2.	أسلوب الرقابة الميدانية المطبق في الشركة هو الأسلوب الفعال في زيادة الانتاج					
3.	تحديد الطرف والأدوات الرقابية الفعالة بشركة جياذ ساهم بصورة واضحة في تحديد نوعية الانتاج					
4.	التعرف على المشكلات الانتاجية قبل حدوثها بالشركة من أولويات الرقابة الادارية الفعالة					
5.	توزيع المهام والمسئوليات من أهم أدوات الرقابة الانتاجية					
6.	تحديد الاحتياجات بالشركة في الوقت المناسب أحد مهام الرقابة الفعال					
7.	نظام الرقابة الفعال بالشركة يتنبأ بحدوث الأخطاء قبل حدوثها					

المحور الثالث : نظام الرقابة والاداء :

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	إن نظام الرقابة الداخلية الكفاء بشركة جيد يساعد بدرجة قوية على تحسين الأداء					
2.	وجود هياكل تنظيمية ملائمة بالشركة يرفع من كفاءة الاداء.					
3.	يوجد برنامج رقابة الكتروني بالشركة يساهم في زيادة الاداء.					
4.	مساهمة أهداف البرنامج الرقابي الالكتروني بالشركة واضحة في عملية الاداء .					
5.	يشمل نظام الرقابة الادارية بالشركة كافة الوحدات الانتاجية .					
6.	توجد اليه متابعة لدى إدارة الشركة لفحص الانتاج.					
7.	هنالك تأثير ايجابي بين الرقابة الادارية المشددة المطبقة في الشركة والضغط النفسية المنعكسة على الاداء .					

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	(1/4)
93	اوزان مقياس ليكارت الخماسي	(2/4)
93	المتوسط المرجح	(3/4)
94	النوع	(4/4)
95	العمر	(5/4)
96	الحالة الاجتماعية	(6/4)
97	المؤهل العلمي	(7/4)
98	التخصص	(8/4)
99	المستوى الوظيفي	(9/4)
100	سنوات الخبرة	(10/4)
102	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (الخط الرقابي)	(11/4)
104	لوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الاول	(12/4)
105	الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الاولى	(13/4)
106	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (فعالية الرقابة والانتاج)	(14/4)
108	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثاني	(15/4)
109	الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثانية	(16/4)
110	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (نظام الرقابة والاداء)	(17/4)
112	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثالث	(18/4)
113	الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثالثة	(19/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	العلاقة بين وظيفة الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى	(1/2)
50	طبيعة وظيفة العمليات	(2/3)
86	العملية التخطيطية	(3/3)
95	النوع	(4/4)
96	العمر	(5/4)
97	الحالة الاجتماعية	(6/4)
98	المؤهل العلمي	(7/4)
99	التخصص	(8/4)
100	المستوى الوظيفي	(9/4)
101	سنوات الخبرة	(10/4)

قائمة بأسماء المحكمين

الوظيفة	الجامعة	الاسم
بروفيسور	جامعة إفريقيا العالمية	الرشيد عبدالوهاب
أستاذ مشارك	جامعة إفريقيا العالمية	محي الدين صديق عبدالله أحمد
أستاذ مساعد	جامعة إفريقيا العالمية	عبدالمحسن محمد أحمد عبدالرحمن