

كلية الادارة والاقتصاد/القرنة

مبادئ الادارة

الفصل الثامن

الرقابة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالرقابة؟ وما الغاية من وجودها في منظمات الأعمال؟
2. ما هي مراحل العملية الرقابية؟
3. ما هي أهم أنواع الرقابة في منظمات الأعمال؟
4. ما هي الأدوات الرقابية المستخدمة في العملية الرقابية وفق المستويات المختلفة؟
5. ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال؟

الفصل الثامن

تعد الرقابة من الوظائف الادارية المهمة التي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الاعمال الحديثه
لقد تطور مفهوم الرقابة في الاداره بشكل كبير خلال
السنوات بدل ما كان ينظر اليها نوع من السيطرة
والسلطه والقوه اصبحت اكثر تشاركيه واكثر ممارسة
اداريه في انجاز الاعمال

اولا الرقابه طبيعتها غاياتها ومراحلها

- مفهوم الرقابه هي انشطه منظميه منهجيه تهدف الى الانشطه المختلفه والخطط والنتائج منسجما مع التوقعات والمعايير المستهدفة.
- الرقابه هي باختصار تاشر الانحرافات او المعوقات والاسباب التي ادت اليها وتتخذ الاجراءات الصحيحه اللازمه في معالجه هذه انحرافات وايضا بدون الرقابه لا يمكن للمنظمه معرفه الخلل في اداء العاملين في المنظمه مقابل تركيز على ما هو حاصل فعلا على عند التنفيذ تم اقراره في الخطا مسبقا الرقابه هي البوصله التي تحافظ على مسار المنظمه واتجاهه الصحيح اي وقت
- مفهوم عمليه الرقابه عباره عن عمليات مستمره لقياس الاداء واتخاذ الاجراءات لضمان النتائج المرغوبه

ومعنى هذا التعريف أن الرقابة تعبير يشمل :

- الإشراف.
- المتابعة.
- تحديد المعايير الملائمة لقياس الأداء
- قياس الأداء.

• التخطيط يؤشر الاتجاه ويخصص الموارد والتنظيم يجد
التوليفة المناسبة ويوجه الافراد بحيث تعمل مع بعضها
بانسجام والقياده تلهم الهمم بين الافراد الاستخدام الافضل
للموارد والرقابه تراقب الجميع للتأكد من ان الامور
الصحيحه هي التي تحدث في الوقت المناسب وتعمل
على البيانات والمعلومات المتوفره باشكال واساليب و
يحلل هذه البيانات يحتفظ بها ويصنفها

أهمية الرقابة:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها، أو هي في سبيل الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم كمنع حدوثها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة، ثم تقويم المعوج منها.
- التثبيت في المسائل المالية وحدود التصرف فيها، ذلك منعاً لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال، وتفادياً لأي إسراف في النفقات لا مبرر له.

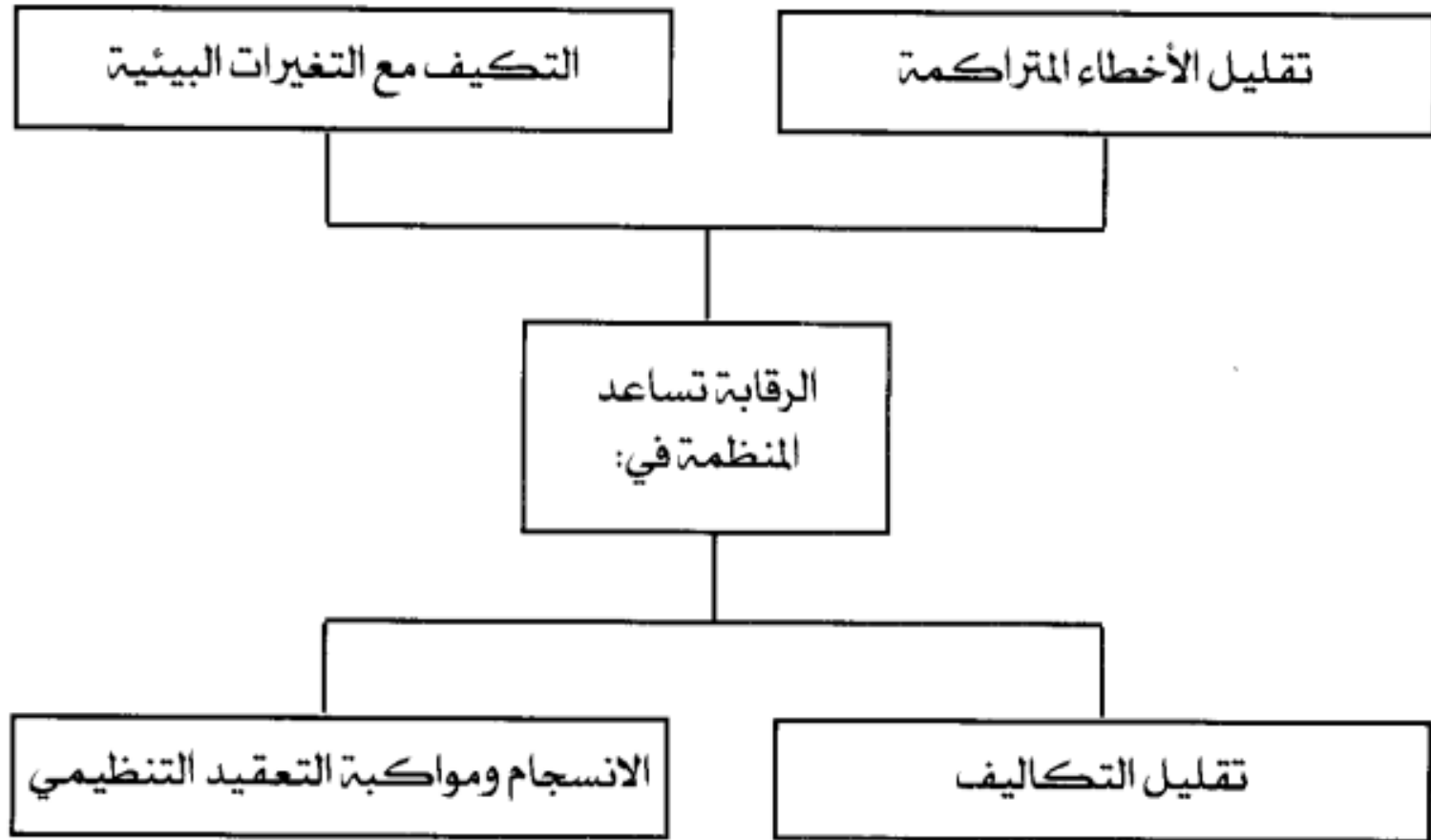
أهمية الرقابة:

- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد ووفقاً للسياسات المقررة.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً بغير إخلال، وأن القرارات الصادرة محل احترام من الجميع.

اغراض الرقابه

تعدد الاغراض من موجود الرقابه في منظمات الاعمال هي تعطي القدره الكبيره للمنظمه على التكيف مع التغيرات البيئيه وتقليل تراكم الاخطاء والحد منها في كل مجالات واقسام المنظمه كذلك تساعد المنظمه في حل التعقيد المنظمه المتزايد بسبب حجم وكبر المنظمه واخيرا فانها تساعد في تخفيض التكاليف و الوقت الضائع

نظام الرقابة:



شكل (1- 8): أغراض الرقابة

١- التكيف مع التغيرات البيئية

- لقد اصبحت منظمات الاعمال اليوم معقدة ومضطربة ويجب ان تتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئته الاعمال وعلى المدير الناجح ان يحدد الاهداف و يحققها دائما والمشكلة بين تحقيق الاهداف والوصول اليها هنالك فاصل زمني يتاثر بالكثير من الاحداث سواء على مستوى المنظمه او بيئتها وهذه الاحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور منظمه والرقابه الجيده وهو يساعد المدراء في التواصل مع التغييرات والتعامل معها والتكيف مع حاله الجديده

الاعراض من الرقابة هي كالتالي

- ٢- تقليل تراكم الازخطاء
- ان الازخطاء الصغيره من الانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمه ماليا ولكن تراكم هذه الازخطاء والانحرافات الصغيره وعدم معالجتها اول باول تؤدي الى الازخطاء الكبير
- ٣- المواكبه والانسجام مع التعقيد التنظيمي
- اذا كانت المنظمه بسيطه و تعمل ضمن النطاق محلي تنتج منتج واحد يكون النظام الرقابي بسيط لكن حجم منظمه و التي تعمل في مساحات واسعه ربما تعبر حدود الدوله وتنتج اكثر من منتج والكثير من المواد الاوليه ومن المنافسون يحدث التعقيد داخل الوظائف المنظمه وبالتالي يتطلب الرقابه على هذه الوظائف

• ٤- تخفيض التكاليف

- النظام الرقابي الذي يعمل بشكل فعال يمكن ان يخفض التكاليف بشكل كبير وضبط عمليات الانتاج ووضع معايير دقيقه لاداء و يحدد نسبه التالف والوقت الضائع

مراحل العمليات الرقابيه في اربعة مراحل متسلسله

كالتالي

- اولاً تحديد الاهداف والمعايير
- ان الخطط التي تعدها المنظمه تشمل على اهداف ولا بد من وضع معايير الاداء العمل الرئيسي للاقسام والمجاميع والافراد لتحقيق هذه المعايير
- مفهوم المعيار رقم محدد كمي او حال نوعيه تسعى المنظم الوصول اليها باعتبارها حكم القبول الانجاز او مظهر وقد يكون المعيار معيار المدخلات او معيار المدخلات
- معيار المخرجات قياس النتائج الاداء في اطار كمي ونوعيه او الزمن
- معيار المدخلات معيار يقيس جهد العمل الداخل في اداء المهام والعمليات

مراحل العمليات الرقابيه في اربعة مراحل متسلسله

كالتالي

• ثانيا قياس الاداء الفعلي

- هي قياس مع حصل او ما انجزه فعلا من مهام وانشطه سواء للعاملين او الاقسام او المنظمه باكملها في مجال المخرجات والمدخلات ان يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على ارض الواقع لمقارنة في ما بعد ما تم تخطيطه مسبقا.

• ثالثا مقارنه النتائج بالمعايير والاهداف

- وهي مرحله تقوم بمقارنه النتائج المتحققه فعلا بما تم تحديد اهم المعايير والاهداف حسب المعادله التاليه

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

- هنالك انواع عديده للمقارنه مقارنه نسبيه مقارنه تاريخيه ومقارنه

مراحل العمليات الرقابيه في اربعة مراحل متسلسله كالتالي

- رابعا اتخاذ الاجراءات التصحيحيه

- هي الخطوه الاخيريه من مراحل العمليات الرقابيه حيث يتوجب تصحيح الازطاء والانحرافات التي اكتشفت المرحله السابقه المقارنه مع المعايير

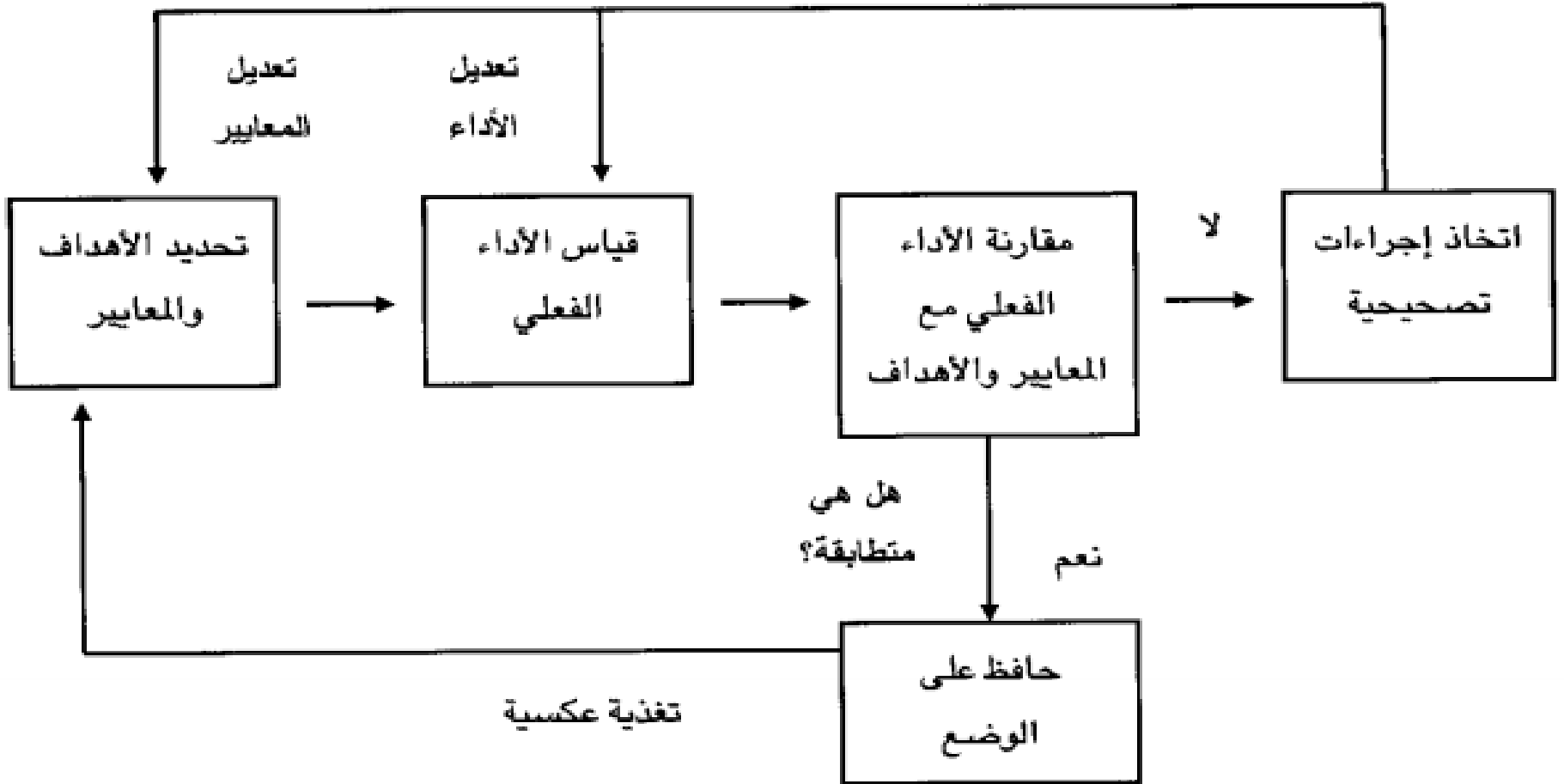
- الاداره بالاستثناء هي ممارسات الاداريه التي تعطي اهتمام خاصا بالانشطه الحرجه والتي تتطلب عنايه خاصه اثناء العمليات الرقابيه هنالك نوعين استثناء

- اول ما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل يجب الحذر من هذه الاقسام او المواقف باستمرار المؤشرات التي تهتم بحصول المشكله

- والنوع الثاني في مواقف الفرص وفيها يكون الاداء الفعلي اكثر من المعايير المحدده لذا يجب دراسه الوضع بعنايه ومعرفه الاسباب التي ادت الى ذلك تلخيص هذه المراحل بالشكل التالي

ويمكن تلخيص هذه المراحل بالشكل التالي:

تغذية عكسية



شكل (2- 8): مراحل العملية الرقابية

ثانيا انواع الرقابه

- توجد هنالك العديد من المعايير والمؤشرات المعتمده في تصنيف انواع الرقابه المختلفه حسب المستوى والدرجه الشمول وكذلك تختلف حسب المصدر حسب المجال او حسب الجبهه المسؤوله عنها او حسب موعد اجرائها:
- اول الرقابه حسب المستوى
- تختلف الرقابه باختلاف المستوى الاداري الذي تمارس فيه وايضا في مستوى شموليتها او تفاصيلها فقد تكون
- النوع الاول الرقابه استراتيجيه وهي تركز على فاعليه في اطارها الكلي الوظائف الرئيسيه لمعرفه ان الاستراتيجيات الموضوعه على هذه المستويات قد حققت اهدافها تركز على كيفيه تنفيذ الاستراتيجيات الشامله للمنظمه الوحدات اعمالها الاقسام الرئيسيه ووظائفها وين دور هذه الرقابه تحدد مساعده المنظمه في انجاز الاهداف مستويات الثلاثه الكلي و الاعمال و الوظيفي

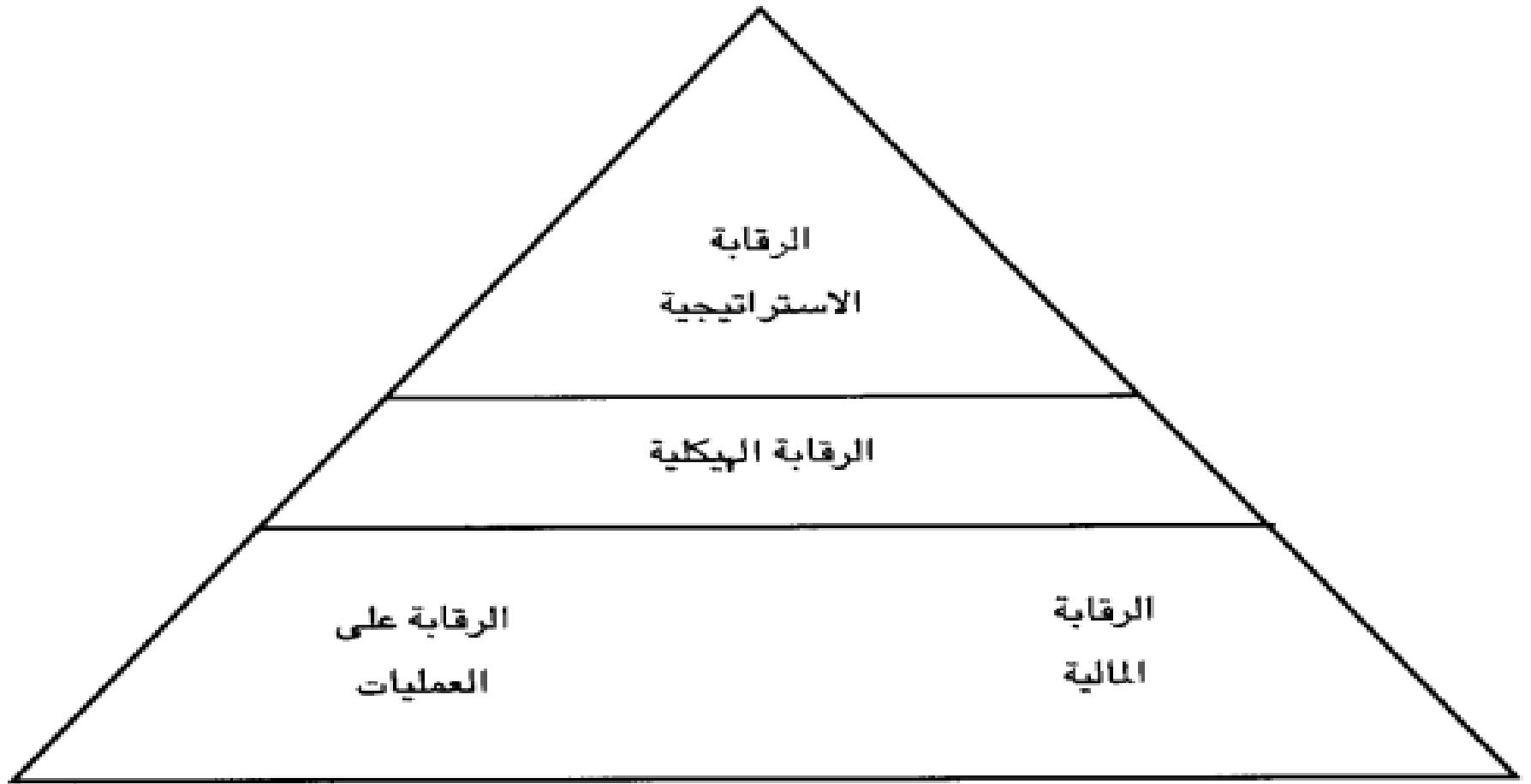
ثانيا انواع الرقابه

• اما النوع الثاني الرقابه الهيكلية

• وهذه الرقابه تهتم كيفيه انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي وظائفها ومهامها للوصول الى غاياتها وعلى سبيل المثال تطبيق النسبه الخاصه بالانفاق الاداري للتأكد من ان هذه النفقات لا تتجاوز

• اما النوع الثالث فهو الرقابه الماليه رقابه الموارد الماليه المنظمه في مثل الوضع نظام لمتابعه حسابات الزبائن تاكد من انهم يسددون التزاماتهم في المواعيد المتفق عليها وهناك رقابه العمليات ومجال تركيزها والمراحل التي بموجبها تحول المنظمه المدخلات من الموارد الى منتجات في شكل سلع وخدمات ومن امثله هذا النوع من الرقابه وضبط جودة المنتجات علما باننا الرقابه الماليه والرقابه العمليات يتمثل رقابه الادارات الدنيا او الاشرافيه والشكل التالي

ثانيا انواع الرقابه



شكل (3 - 8): مستويات الرقابة

ثانيا انواع الرقابه

- ثانيا الرقابه حسب موعد اجرائها

- و تصنف على ثلاثه انواع

- اول الرقابه قبل الانجاز (التنفيذ) وتسمى احيانا الرقابه القبليه لانها تجري قبل البدء بالتنفيذ وهي اساسا تحاول ان تتجنب الانحرافات والاطياء في داخل المنظمه هي رقابه وقائيه وهو نوع من الرقابه ويتجنب المنظمه حول انحرافات او الاخطاء وعلى ضوءها يتم التصحيح وعلى سبيل المثال في عمليه اختيار العاملين او التعاقد معهم حيث يجب التاكيد من مهاراتهم ووضعهم الصحيه وعدم تعاطيهم الممنوعات او المخدرات وما شابه ذلك او مثال اخر تقوم المصارف تدقيق الاشخاص الذي يطلب القرض يعني باختصار هو ماذا تعمل قبل ان تبدأ بالتنفيذ

ثانيا انواع الرقابه

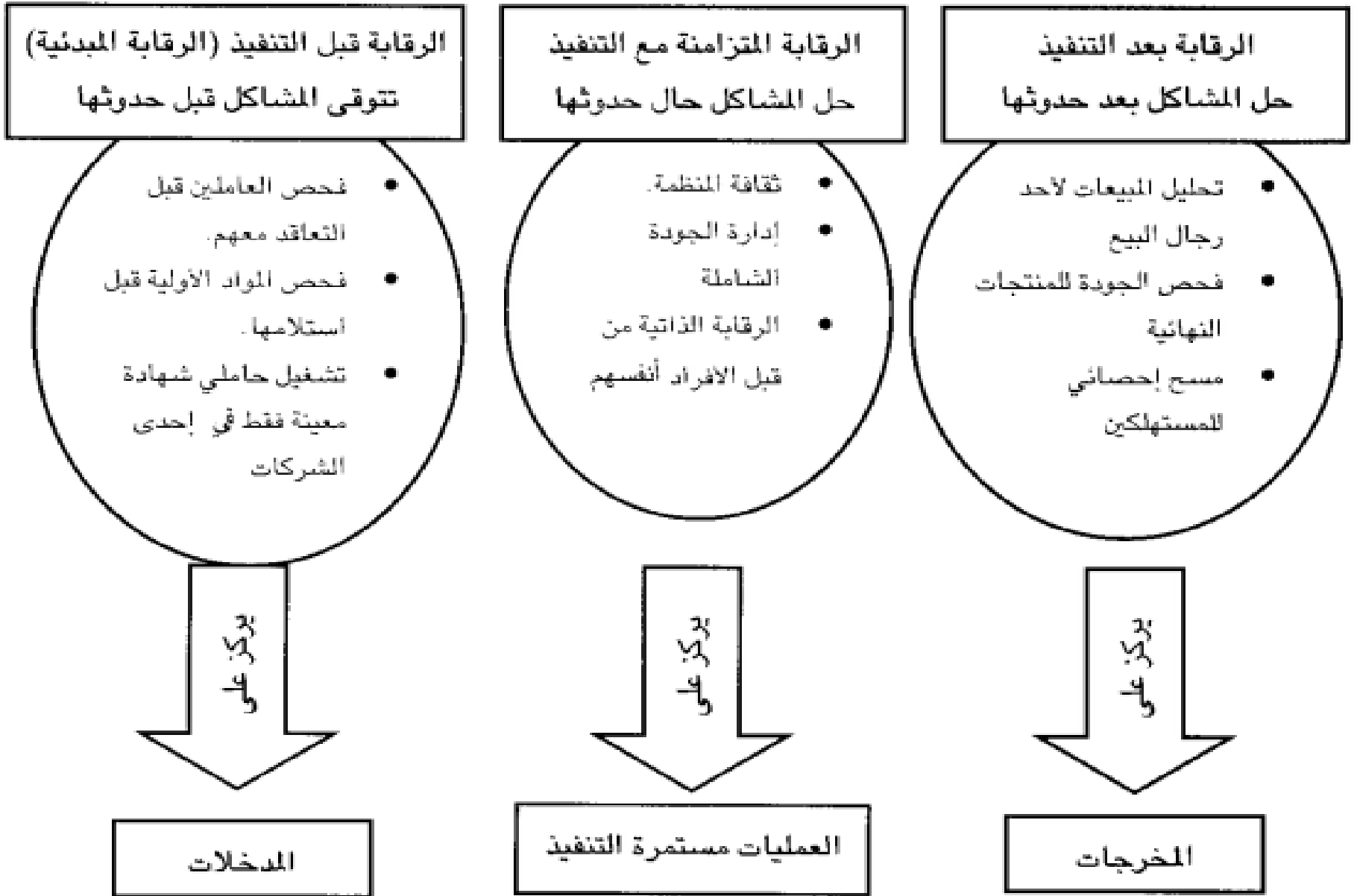
- ثانيا الرقابه حسب موعد اجرائها

- و تصنف على ثلاثه انواع

- النوع الثاني الرقابه المتزامنه مع التنفيذ يركز هذا النوع على ما يكون بالضبط اثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنه مع التنفيذ وهذا النوع هو التاكيد من ان الاعمال تنجز وفق مايراد في الخطط والهدف وهي حل المشكلات حاله وقوعها مثال على ذلك هو استخدام التكنولوجية المعلومات في متابعه سائقي الشاحنات الشركات المالكه و التواجد في كل لحظه الرقابه المتزامنه اداء الافراد وتصرفاتهم حسب الخطة

ثانيا انواع الرقابه

- ثانيا الرقابه حسب موعد اجرائها
- و تصنف على ثلاثه انواع
- النوع الثالث الرقابه بعد التنفيذ
- يركز على رقابه المخرجات العمل بعد التنفيذ وانتهائها وهو يركز على النتائج والغايات وليس على المدخلات وهو ايضا هدفه حل المشكلات في حاله حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلا ما هو السؤال ماذا انجزنا وكيف انجزناه مثال على ذلك هو السؤال صاحب المطعم الزبائن نوعيه الطعام او خدمه وكذلك التدقيق الهندسي على الانشاءات والمباني بعد انجاز الاعمال او استلامه بعد التنفيذ ويمكن ان نوضح الانماط الثلاثة بالشكل



شكل (4 - 8): أنواع الرقابة وفق موعدها

ثانيا انواع الرقابه

• رابعا حسب الجهه القائمه بالرقابه

• يمكن ان تمارس الرقابه من قبل جهاز الرقابه داخلي او الجهاز الرقابي الخارجي منظمات الاعمال يمكن ان تراقب عملها داخلي من قبل وحدات رقابيه خاصه وكل انشطتها الماليه وغير الماليه وقد يكون جهاز الرقابه الداخلي هو افراد او وحدات تنظيميه مثلا التدقيق المالي الداخلي وقد تكون قبل الصرف او اثناء او بعده والتاكد من عمليات الصرف بصوره صحيحه وفق الاصول موجود الوثائق والمستندات الداعمه لعملياته الصرف وكذلك الرقابه على جوده المنتجات والتاكد من ان المعيب هو ضمن النسبه المحدده وكذلك الرقابه على وصول وانصراف العاملين وغيرها من ذلك الامور

ثانيا انواع الرقابه

• رابعا حسب الجهه القائمه بالرقابه

• اما جهاز الرقابه الخارجى اطراف خارجيه مستقله تعمل وفق القانون مثال على ذلك الرقابه من قبل شركات متخصصه التدقيق وهذه الشركات تراقب منظمات الاعمال متخصصه في الجانب المالى مثل شركه طلال ابو غزاله وهي تكون بين الشركات المدققه وبين منظمات الاعمال في عمليه التدقيق المالى ومثال الرقابه المالىه تراقب الدوائر والوزارات المؤسسات الحكوميه

ثانيا انواع الرقابه

• خامسا الرقابه حسب المجال

- و يمكن ان تحدد في اربعة انواع اساسيه الرقابه الماديه والرقابه البشريه والمعلوماتيه والماليه الرقابه الماديه وهي تمارس على الموارد الماديه في المنظمه مثال الرقابه على المخزون والرقابه على جوده المنتجات والرقابه على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها الرقابه للموارد البشريه تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمه ومكافاتهم على الرقابه المعلوماتيه فتتمل على كافه البيانات والمعلومات المتعلقه بالمبيعات والتحليل في البيئه و البيانات الاقتصاديه والرقابه على الموارد الماليه تتضمن متابعه جميع ما يتعلق بالجوانب الماليه ما يخص التدقيق النقدي او التزامات تجاه الغير والرقابه الماليه لها علاقه بين جميع انواع الرقابه المجالات الاخرى

ثالثا ادوات الرقابه

- هناك الكثير من الادوات الرقابيه المتعدده متطلبات العمل والحاجه الى هذه الادوات اساسي من منظومه الرقابيه في المنظمه تستخدم اشكال متعدده وين تكون على شكل استمارات جاهزه او مخططات او تقارير او كشوفات او مذكرات بين المستويات الاداريه المختلفه كاساس لمعرفة طبيعه العمل المنفذ العمل الذي يجري الاعداد له قبل النتائج المتحققه من تنفيذ عمل معين

ثالثا ادوات الرقابه

- اهم ادوات الرقابه الماليه هي ثلاثة:
- الموازنات التقديرية
- النسب الماليه
- والكشوفات الماليه
- و سنتناولها بايجاز

ثالثا ادوات الرقابہ

- اولاً الموازنات التقديرية
- وهي خطة تقديرية توضع بشكل ارقام وقد تكون نقدية او غير نقدية
- وتعتبر الموازنات اداة رقابية مهمة للاداره وتمثل خطه رقميه معروضه بشكل كشوفات قيمه وحدات نقدية معينه او وحدات عينيه من المنتجات خلال زمن يمكن قياسه كميته وتعد الموازنات لكل قسم من الاقسام و لكل نشاط من الانشطه نتيجته لطبيعتها الكميته فانها تعطي المنظمه في قياس الاداء بسهولة وعلى الصعيد الاقسام او

ثالثا ادوات الرقابه

• اولاً: الموازنات التقديرية

• فانها تعطي المنظمه قدرة على قياس الاداء بسهولة ومقارنتها وعلى صعيد الاقسام او المستويات الاداريه المختلفه والموازنات تستخدم منظمه الاعمال في اربعة قضايا اساسيه الاولى مساعده المدراء على تنسيق الموارد واستخداماتها في اطار مختلف البرامج والمشروعات ثانيا مساعده الاداره في تحديد المعايير الخاصه بالرقابة والثالثه مثل دليل عمل استخدام موارد المنظمه وتوقع النتائج من هذا الاستخدام واخيرا فان الموازنه تسهل عمليه تقييم الاداء للمدراء و الوحدات التنظيميه ويمكن تلخيص اهم انواع الموازنات في الاتي

ماذا تتضمن وتعرض

نوع الموازنة

الموازنات المالية: مصادر واستخدامات النقد.

- موازنة التدفق النقدي
كل مصادر الدخل النقدي ومجالات الإنفاق شهرياً أو أسبوعياً أو يومياً.
- موازنة النفقات الرأسمالية
كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن والأرض وغيرها.
- ميزانية تقديرية شاملة
تنبؤات بالوضع العام للموجودات والمطلوبات في المنظمة تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

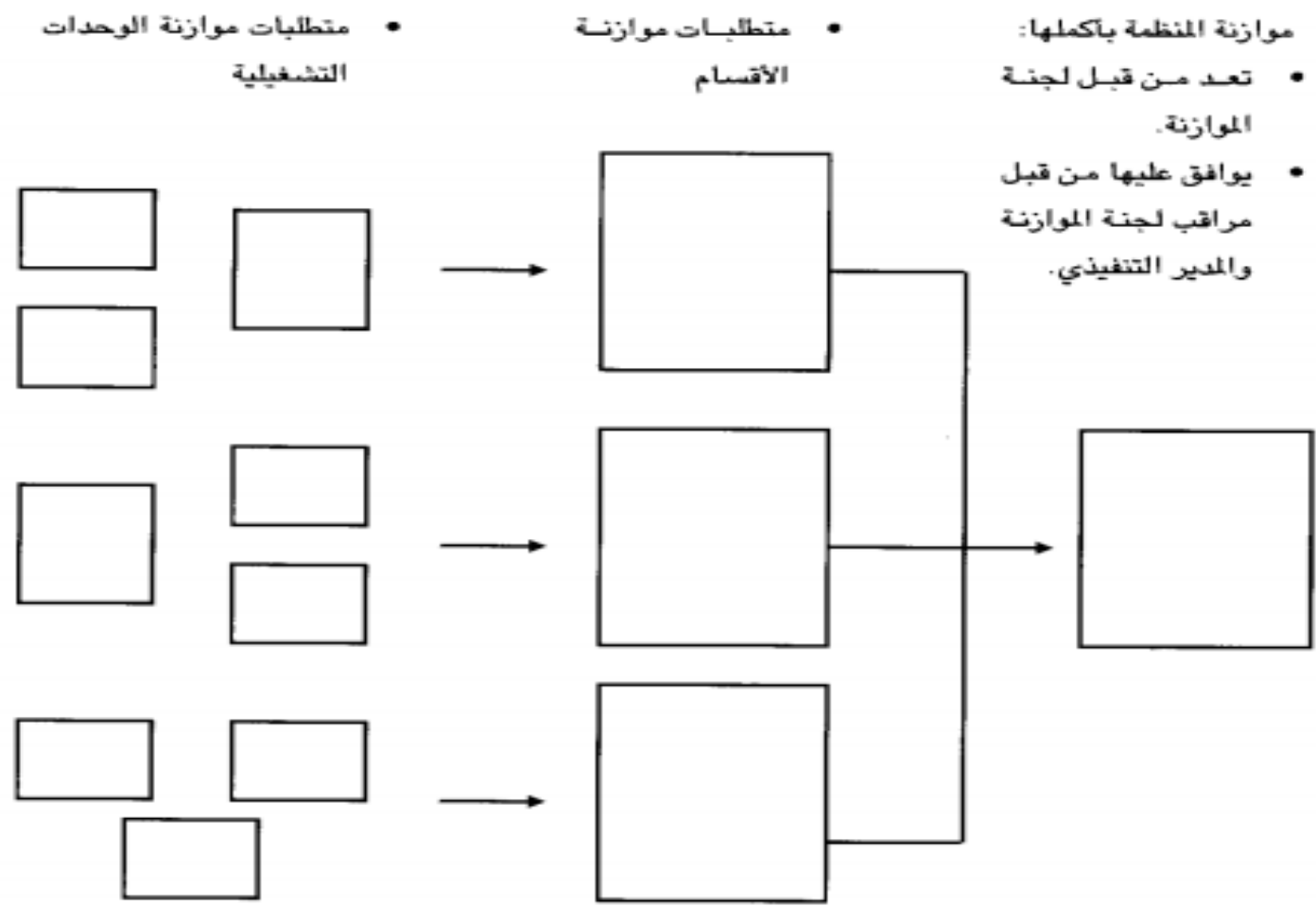
الموازنات التشغيلية: ترجمة الخطط العملية إلى أرقام مالية

● موازنة المصاريف
المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة

● موازنة الأرباح
الأرباح المتوقعة نتيجة الفروقات بين كلفة المبيعات وسعر بيعها.

الموازنات غير ترجمة الخطط العملياتية إلى وحدات كمية غير مالية. المالية:

- موازنة العمل ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام.
- موازنة المساحة عدد الأمتار أو الأقدام المربعة المتاحة لمختلف العمليات أو المكانية الأنشطة.
- موازنة الإنتاج عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية قادمة.



شكل (5-8): التدرج في إعداد الموازنة

• تعد الموازنات من قبل الاداره العليا ومسئوله الرقابة وتعرض لاحقا على المستويات الاداريه والاتجاه الحديث يركز على المشاركة الواسعه من مختلف المستويات في اعداد الموازنات هذا يجعل جميع مستويات الاداره تعمل بتنسيق عالي والموازنه دعاء

ثانيا : النسب المالية

- ان هذه النسب يسمى التحليل المالي ما هي مؤشرات مهمه جدا في عمل منظمات الاعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوتها وضعفها واهم هذه النسب

اولا : نسبة السيولة عباره عن مؤشر قدره منظمه الاعمال على الوفاء بالتزاماتها الماليه وتحسب هذه النسب من خلال المعادله الاتيه

$$100 \times \frac{\text{النقد + أوراق القبض + السندات الحكومية}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة السيولة}$$

- وتقيس قدره المنظمه على الوفاء بالتزاماتها العاجله باستخدام اصولها النقدية وشبه النقدية عند الحاجة ويمكن اعتبار النسبه 1/1 مقياس للسيولة المنظمه

ثانيا : النسب المالية

- ثانيا : نسبة التداول
- وهي عباره عن مقامه الاصول المتداوله الخصوم المتداوله ويعبر عنها بالمعادله التاليه وعاده ما تكون نسبه المرضيه في منظمات الاعمال ١/٢

$$100 \times \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة التداول}$$

ثانيا : النسب المالية

ثالثا نسبه المديونيه

وتحسب هذه النسب من خلال مقارنه مجموعه الاموال التي تحصل عليها من منظمه بالاقتراض او غيرها من اطراف خارجيه او بين مجموع الاصول والممتلكات التي يمكن التصرف بها ويمكن ان

تقاس كالاتي

$$100 \times \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة المديونية}$$

$$100 \times \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{أو}$$

$$100 \times \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{صافي قيمة المشروع (المنظمة)}} = \text{أو}$$

ثالثا الكشوفات الماليه

- الكشوفات الماليه صورته عن الوضع المالي لمنظمه في فتره زمنيه معينه وهناك اجماع على ان الكشوفات الماليه تعد بطريقه معينه وتعرض لكافه الاطراف واهم الكشوفات الماليه هي الميزانيه العموميه وكشف الدخل
- الميزانيه العموميه
- عبارته عن كشف الموجودات والمطلوبات في لحظه زمنيه معينه وتاخذ الميزانيه العموميه توضح كافه الموجودات المتداوله او الثابته وكذلك بالنسب المطلوبه حسب المده الزمنيه قصيره او بعيده الاجل اما

ثالثا الكشوفات الماليه

- كشف الدخل
- فيعرض الاداء المالي خلال فتره زمنيه السنه عاده على ايرادات المنظمه مطروح منها مصروفاتها كي تحصل على صافي الدخل سواء كانت ربح او خساره وهذه الكشف تستخدم في مجال التحليل المالي حساب النسب الماليه المختلفه

ثانيا ادوات الرقابة التشغيليه

- هناك الكثير من الوسائل الرقابة التاكيد من ان الامور في داخل المنظمه تسير بشكل صحيح و اهم الادوات هي
- اول الرقابه على المشتريات
- هو المسؤول عن توفير جميع المستلزمات المطلوبه للانتاج ومن الضروري جدا بمراقبه تكاليفها من خلال اداره فاعله كفوءه والعلاقات بين المجهزين وادامتها تعد من وسائل زياده فعاليه الاداره المشتريات والحصول على افضل الاسعار والنوعيات والاستمرار بالتجهيز ويمكن للمنظمه ان تستفيد من خصم الكميته او شراء بكميات كبيره الاستفاده من في السعر وغالبا ما تكون هنالك شبهات فساد اداري في دوائر او قسم المشتريات

ثانيا ادوات الرقابة التشغيليه

ثانيا الرقابه على المخزون

يعتبر مخزون من موجودات المنظمه سواء كان على شكل مواد اولى او مواد نصف مصنعه من مواد تامه الصنع والهدف الرئيسي للرقابه على المخزون هو التاكيد من الموجود من هو ضمن الحدود المطلوبه تماما القادم على الوفاء بها بحاجه العمليات والانشطه المنظميه وبالتالي تدنيه التكاليف ومن اهم الوسائل المعتمده ونسبه ما نسميه حجم الوجبه الاقتصاديه ولدي مثل ادناك الفت تحقق عن الشراء بهذا الحجم ممكن ان تحدث به في المعادله التاليه

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 OD}{H}}$$

حيث أن : O = كلفة إصدار أمر الشراء أو الصنع.

D = الطلب السنوي من المادة.

H = كلفة الاحتفاظ بالمخزون (إما بشكل نسبة مئوية أو رقم مطلق).

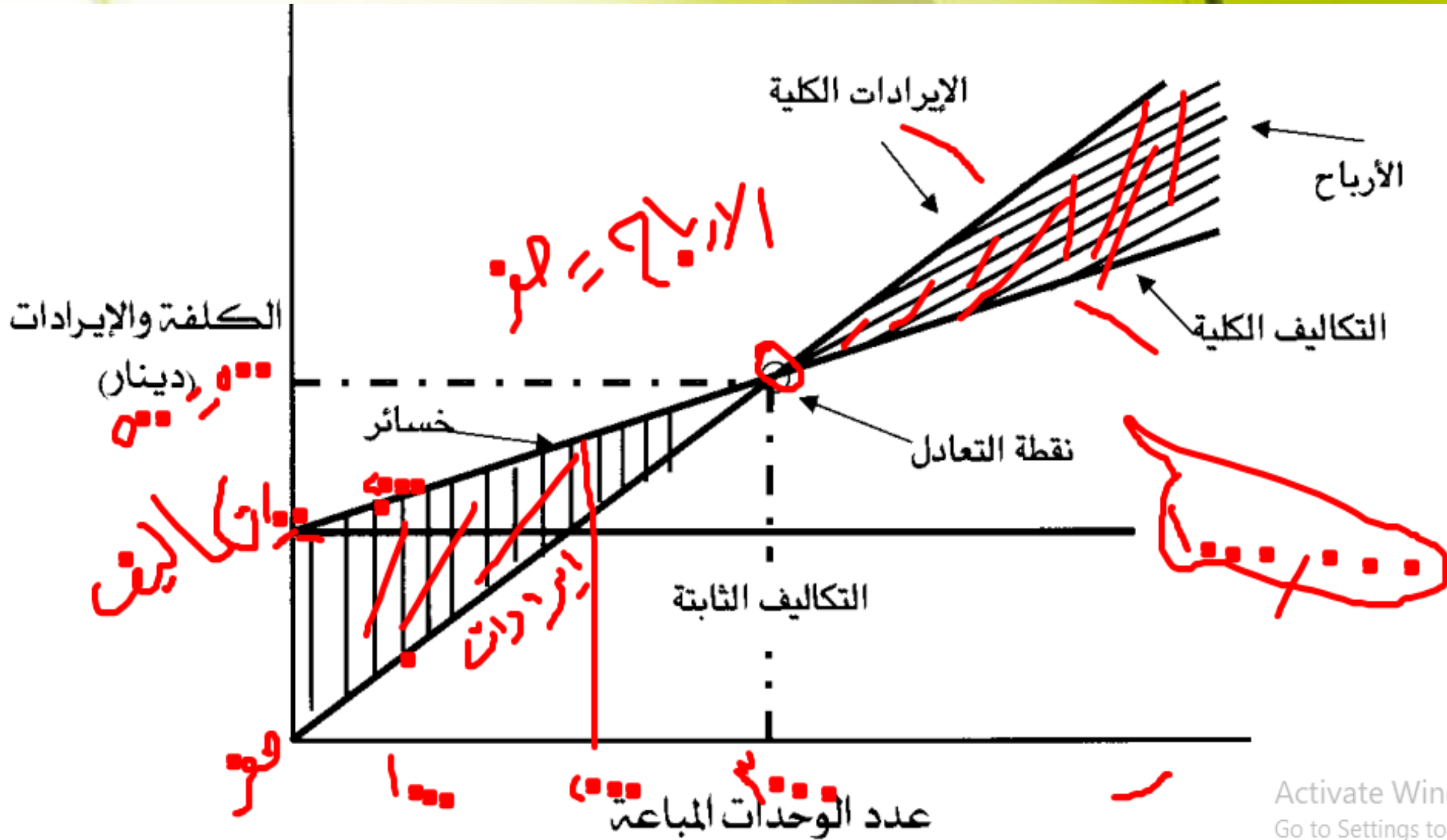
ثانيا ادوات الرقابة التشغيليه

وهناك اخر ما سمي بالانتاج الانمي يتم شراء الكميته المطلوبه فقط لانتاج في الوقت الذي تطلب فيه الاستخدام وعدم الاحتفاظ بالمخزون في المخازن وهذا ما يسمى بالمخزون الصفر

ثانيا تحليل نقطه التعادل

وهي من الاكثر الاساليب الرقابيه شيوعا في الاعمال ويقصد نقطه التعادل النقطه التي تتساوى فيها الايرادات الكليه مع التكاليف الكليه بحيث يكون فيها الربح صفر والشكل التالي يوضح هذه الفكره

ثانيا ادوات الرقابة التشغيليه



ويمكن التعبير عنها بمعادلة كالآتي:

$$\text{الإيرادات الكلية} = \text{التكاليف الكلية}$$

$$\text{عدد الوحدات المنتجة والمباعة} \times \text{سعر بيع الوحدة} = \text{الكلفة الثابتة} + (\text{الكلفة المتغيرة} \times \text{حجم الإنتاج للوحدة})$$

ونقطة التعادل يمكن أن تحسب بالوحدات النقدية أو الوحدات العينية وفق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{الكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{نقطة التعادل (بالوحدات العينية)}$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة الواحدة} - \text{كلفة الوحدة الواحدة المتغيرة}} = \text{نقطة التعادل (بالوحدات النقدية)}$$

وتعتبر نقطة التعادل مهمة جداً في مجال الرقابة لأنها تحدد حجم الإنتاج الذي يغطي التكاليف الكلية ويعد تغطيته تبدأ المنظمة بتحقيق الأرباح.

ثالثاً: الرقابه الاحصائيه على الجوده

- هو نوع من الاداره الحديثه ما يسمى باداره الجوده الشامله هو خلق ثقافه تنظيميه تقوم على اساس الالتزام للتحسين المستمر وتضمن الجوده في كل نشاط من انشطه المنظمه وان تكون الجوده مسؤوليه جميع العاملين اي ان الجوده مسؤوليه جميع الاقسام وليس لجنه او قسم محدد والنعم قابه على الجوده الاحصائيه تتعلق باعتماد اساليب احصائيه من العمليات والمنتجات

ثالثا الرقابه الاحصائيه على الجوده

- تم وفق المعايير والمواصفات المحدده و تتم عن طريق سحب عينات احصائيه من خطوط الانتاج وتسجيل مواصفاته قياسات وتحليل النتائج بعض الشركات اعتمد مايسمى بالحيود السداسي ضبط الجوده والتميز الى عدم قبول اكثر من ٣.٤ وحدات معيبه وهذا يعني ان نسبه الانتاج الجيد يصل الى ٩٩.٩٩ % اول من طور هذا هي الشركه motorla وتطبق اليوم بالكثير من الشركات

رابعاً ادوات الرقابه الهيكلية

- تتبنى المنظمات تصاميم تنظيميه تختلف النتائج المستهدفه وبالتاكيذ التباين بالتصاميم الهيكلية تنظيميه على مفردات الرقابه المنظمه ويمكن ان نضع الرقابه الهيكلية في اطار نوعيه تقابليين يفصل بينهما خط مستمر تتباين في ابعاد الهدف من الرقابه ودرجه تسميتها والاداء المتوقع ونوع التنظيم بهذه النوعيه من نظام المكافآت ودرجه المشاركه وهذا النوع انهم مقابل البيروقراطيه مكتوبه محدده باجراءات وقواعد و هيكل تنظيمي ميكانيكي الي النوع الثاني الرقابه العضويه تنظيميه تسبب عدم الرسميه وترتيبات هيكل تنظيمي وبعباره اخرى ان الرقابه قائمه على اساس الالتزام الذات العالي من قبل العاملين وقواعد والثقافه غير مكتوبه محاسبه الضمير

إن الشكل التالي يلخص أهم الفروقات بين هذين النمطين من الرقابة.

❖ الرقابة العضوية Clan Control	الرقابة البيروقراطية الرسمية	الأبعاد	الرقابة العضوية
رقابة تنظيمية تقسم بعدم الرسمية وتعتمد سمات ترتيبات الهيكل العضوي	إذعان العاملين قواعد محددة بدقة ورقابة رسمية والتزام بهيكل غير مرن متوجهة لضمان الحد الأدنى المقبول للأداء هيكل رأسي والتأثير من الأعلى إلى الأسفل موجه للأداء الفردي محدودة ورسمية	الهدف من الرقابة ←→ درجة الرسمية ←→ الأداء المتوقع ←→ تصميم المنظمة ←→ نظام المكافآت ←→ المشاركة ←→	التزام العاملين قواعد وأعراف وثقافة المجموعات ورقابة ذاتية متوجهة لتقرير الأداء أكثر من المحدد هيكل مفلطح وتقاسم السلطات والمشاركة موجه للأداء الجماعي واسعة وغير رسمية

شكل (7- 8): الرقابة العضوية والرقابة البيروقراطية

خامس ادوات الرقابه الاستراتيجيه

- ان الهدف من الرقابه الاستراتيجيه هو التاكيد من ان المنظمه تحتفظ بعلاقه فاعله مع البيئه و تسير باتجاه تحقيق اهدافها الاستراتيجيه و ان هذه الرقابه تركز على خمس جوانب مهمه في المنظمه هي الهيكل والقياده والتكنولوجيا والموارد البشريه و نظام الرقابه على المعلومات والعمليات من خلال هذا النوع تتعرف الاداره علي ان الامور تسير سيرحسنا في هذه الجوانب من خلال تقارير مكتوبه اجتماعات دوريه وتبادل الراي والحوار مع مختلف الاطراف المؤثره في هذه الجوانب