

آليات الرقابة الحديثة وتقييم الأداء

إعداد وتقديم الدكتور محمد خلاف
شريك رئيسي بمكتب مورايجيبت
أعضاء في مورا العالمية
الشريك المؤسس والعضو المنتدب
بشركة الإفصاح للاستشارات المالية والإدارية

دكتورة في فلسفة المحاسبة
ماجستير في إدارة الأعمال

عضو الجمعية البريطانية للمحاسبين القانونيين
زميل الجمعية المصرية للمحاسبين والمراجعين
زميل جمعية الضرائب المصرية
مستشار بالجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب

مقدمة مختصرة عن الرقابة وأهميتها

الرقابة

- الرقابة هي عملية متابعة وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

تقييم الأداء

- تقييم الأداء هو قياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة وتحديد نقاط القوة والضعف.

أهمية الرقابة في إدارة الشركات

- ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- اكتشاف المشكلات وحلها بسرعة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.

محاوَر البرنامج

- 1- مراقبة الأداء وتقييم الاداء (المفهوم والتطور)
- 2- الادوات والوسائل الرقابية المستخدمة في تقييم اداء الشركات
- 3- اعمال التخطيط واتخاذ القرارات
- 4- دور المراجعة الداخلية في تطوير أداء الشركة
- 5- دور محاسبة التكاليف في تطوير أداء الشركة
- 6- دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء الشركة.

المحور الاول : مراقبة وتقييم الاداء (المفهوم والتطور)

زاد اهتمام الجهات الرقابية بالرقابة المالية الداخلية للمنشآت بعناصرها المحاسبى والمالى ورقابة العمليات للتحقق من التزامها باللوائح والقوانين ذات العلاقة. ازداد هذا الاهتمام مع مرور الزمن والدليل على ذلك صدور عدة قوانين ومعايير في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ، وكذلك صدور عدة قوانين تلزم المؤسسات بأن يكون لها نظم رقابة داخلية فعالة للرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية. مما ادى الى تغير النظرة التقليدية للرقابة الداخلية وتطورها الى المفهوم الحديث الذي تناولته المعايير الدولية.

وأعرب العديد من الاطراف اصحاب المصالح عن عدم رضائهم عن الدور التقليدي للرقابة والتي تركز فقط على رقابة الالتزام والرقابة المالية، وكانت لهم رغبة في معرفة كفاءة وفاعلية الانفاق ومدى تحقيق اهداف المنشأة، حيث توقعوا أن تساعد التقارير الرقابية في محاسبة أكبر مدراء العموم فيما يتعلق بإدارة اموال الملاك سواء اكانوا افراد او مؤسسات عامة.

وقد حاول مراجعو الحسابات بالدول المتقدمة وكذلك ادارة الشركات التجاوب مع هذا التحدي عن طريق توسعة نطاق أعمالهم، وبدأ العمل على تطوير أساليب لتطبيق الرقابة على الاداء، وكانت السنوات الاولى صعبة للغاية، حيث كانت القاعدة الفكرية ضعيفة جداً، وكانت الجهات الخاضعة للرقابة متشككة فيما يتعلق بقدرة المراقبين على القيام برقابة فعالة لعملياتهم، و كان لازماً إصدار إجراءات رقابية جديدة تسد الفجوة الناتجة عن عدم فاعلية وملاءمة الاجراءات التقليدية، ولم يكن هناك نطاق أو فكرة أو معايير واضحة أو حتى نماذج تقارير لهذا النوع الجديد من الرقابة.

ومع انتشار فكرة رقابة الاداء، وجدت الادارة العليا للشركات أنفسها تتصارع مع هذا التحدي الهائل وهم الذين لم يشهد أداءهم سابقا أي ابتكار أو أفكار جديدة لعقود ، وأصبح لديهم وعي عام بينهم بضرورة تمتعهم بمميزات خاصة تساعد في الاستجابة لما هو متوقع منهم.

مفهوم الرقابة على الأداء:

تتمثل في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية تنفيذ الأداء الفعلي للأفراد تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة مقدماً ، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط ، ودراستها وتحليلها للتعرف علي نقاط الضعف والإسراف وتحديد مسبباتها والمسئول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلاً ، وكذا التعرف علي مواطن الكفاية والوفورات والعمل علي تنميتها وتشجيعها .

ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية :

1. تتمثل الرقابة علي الأداء في مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقاً لما هو مخطط من قبل .

2. تهدف الرقابة إلي اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسؤولين علي الإدارة الوحدات الاقتصادية التوقف علي نقط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعها السالب والموجب وتحديد المسؤولين عنها .

3. اتخاذ الإجراءات المصححة للتقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها في الاعتبار عند وضع الخطط في المستقبل وتنمية الانحرافات الموجبة بكافة وسائل التشجيع والتي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى نهياً للمشروع فرصة للتقدم .

تعريفات اخرى للرقابة على الاداء

الرقابة على الاداء تمثل فحص موضوعي ت يتم على ضوءه تصميم السياسات والنظم وإدارة العمليات في الجهات الخاضعة للرقابة، ويقارن من خلاله الإنجاز الفعلي بالمخطط والنتائج بالأهداف، وكشف الانحرافات (السلبية والايجابية) وبيان أسبابها، والتأكد من إدارة الموارد الاقتصادية بكفاءة، وتحديد أسباب التبذير والإسراف وسوء الاستعمال أو الاستغلال، ووضع الاقتراحات التي تعالج أوجه الانحراف والإسراف وذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق فاعلية وكفاءة أكبر.

وخلص القول:

أن الرقابة على الأداء هي أسلوب من أساليب التدقيق يُمكن الإدارة من الحكم على أن النتائج المحققة بالشركة محل الرقابة قد جاءت في ضوء استخدام مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية ووفقا للأهداف المرسومة مقدما مع التعرف على الانحرافات التي ظهرت عند التنفيذ والأسباب التي أدت إليها في سبيل تحديد المسؤولية الإدارية من جهة و رسم السياسات المستقبلية السليمة من جهة أخرى.

الأطراف الثلاثة لمعادلة الرقابة على الأداء

ترتبط الرقابة على الأداء في القطاع العام بثلاثة أطراف رئيسية هي:

- مجالس الإدارات في الشركات التي تتولى إدارة الأموال ،
- الوحدات التنفيذية محل الرقابة،
- أصحاب المصالح الخارجيين.

فأصحاب المصالح بحاجة لأن تقدم لهم الرقابة على الأداء صورة واضحة وواقعية عن كيفية إدارة الأموال على البرامج والأنشطة المختلفة ونواحي الانحراف والقصور التي يجب معالجتها مستقبلا.

كما توفر الرقابة على الأداء للمسؤولين في القطاعات المختلفة معلومات عن إدارة الأعمال تحت تصرفهم تهيأ لهم نظاما يسعى إلى ضمان تحقيق الأهداف للخطط المستقبلية الموضوعة وإمكانية تطويرها مما يساعد متخذي القرارات الإدارية على الحصول على معلومات ملائمة في الوقت المناسب.

ومن ناحية أخرى تساعد الرقابة على الأداء من خلال التوصيات الناتجة عنها الوحدات محل الرقابة في صياغة أهداف برامجها وتحسين فعالية عملياتها وتوفير أدوات لقياس مدى التقدم، أي أنها تحسن نوعية التيسير في الإدارة وذلك بغرس الوعي لدى المديرين مما يخلف لديهم ممارسات أفضل.

سؤال هام



سؤال: ما هي اساليب الرقابة على الأداء في القطاع العام ؟

أجب وناقش ما سبق

العناصر الرئيسية للرقابة على الأداء في الوحدات الحكومية (القطاع العام) 3E

تتضمن الرقابة على الأداء ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- الاقتصاد
- الكفاءة
- الفعالية

ومن خلال الرقابة على الأداء يتم طرح الأسئلة التالية بخصوص هذه العناصر:

السؤال الأول: هل نحصل على المدخلات الجيدة بأفضل سعر؟

2. السؤال الثاني: هل نحصل على أحسن مخرجات كمقابل للمدخلات؟

3. السؤال الثالث: هل تتوافق المخرجات مع النتائج المرجوة؟

وقد عرفت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإننتوساي) الرقابة على

الأداء بأنها "رقابة الاقتصاد والكفاءة والفعالية التي تنفذ بها الهيئة الخاضعة للرقابة مسؤوليتها

عند استخدامها للموارد". وفيما يلي سنتعرف على تلك العناصر الرئيسية للرقابة على الأداء.

ماذا نعني بالاقتصاد؟

هو الحصول على نفس الموارد بأقل تكلفة ممكنة، فالإقتصاد يخص الحصول على كميات كافية من موارد ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، وقد عرفته منظمة الإنتوساي بأنه:

"تقليل تكاليف الموارد المستخدمة بالنسبة إلى نشاط من الأنشطة مع وضع النوعية الملائمة في الاعتبار".

إذن يمكن القول أن الرقابة على الأداء هي عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل.

الكفاءة

وهي ما يرتبط بطرق استغلال واستعمال الموارد وترتبط كذلك بترشيد المخرجات بأقل تكلفة مع استعمال أقل كمية من الموارد بما لا يؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، وبالتالي هي فعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الأكثر صحة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

وقد عرفتھا منظمة الإنتوساي بأنها:

" العلاقة بين المخرجات في شكل سلع أو خدمات أو غيرها من النتائج وبين الموارد المستخدمة لإنتاجها ".

يعتبر تحليل الكفاءة من المفاهيم الصعبة في كافة القطاعات حيث يفترض فيها توافر معايير

للمدخلات والمخرجات، ولقياس الكفاءة يجب أن نضع في الاعتبار العوامل التالية:

- ما إذا كانت الأهداف واضحة ومحددة لجميع مستويات الوحدة.
- ما إذا كان هناك نظام فعال للرقابة على المنتجات في جميع مراحل إنتاجها.
- ما إذا كانت الإدارة تتلقى تقارير دورية في مستوى الكفاءة.
- ما هي الخطوات التي تتخذها الإدارة لزيادة الكفاءة؟
- ما إذا كانت هناك مقاييس للأداء.

الفعالية

الفعالية من منظور الرقابة وهي التي تهتم بالنتائج، وتخص الإطار الذي يتم فيه تقييم مدى تحقيق الأهداف والغايات المقررة لأي نشاط أو برنامج.

"مدى تحقيق الأهداف، والعلاقة بين التأثير المقصود والتأثير الحقيقي لنشاط من الأنشطة."

وتعتبر فعالية البرامج والإدارات هي العنصر الأساسي في الرقابة على الأداء، ويجب ألا يفهم أن هناك تمييز واضح بين العناصر الثلاثة أو أنه يمكن الفصل بينها بسهولة لأن الحقيقة مختلفة تماماً عن ذلك، فمن الصعب عملياً الخوض في أحد هذه العناصر دون أخذ العنصرين الآخرين بعين الاعتبار.

يعتبر تقييم الفعالية العنصر الأصعب إنجازاً أثناء تنفيذ عمليات الرقابة على الأداء، وعلى الإدارة في

حال قيامها بذلك أن تتأكد من توفر مجموعة من الأمور منها على سبيل المثال:

- ما إذا كانت الأهداف محددة بشكل تفصيلي وملائمة من الناحية العملية وتتسم بالمرونة.
- إلى أي مدى ترتبط الأهداف مع الأحداث الفعلية والتنبؤات المستقبلية.
- دراسة إمكانية تحقيق تلك الأهداف ووضع الاستراتيجيات والأدوات التي تضمن ذلك.
- التأكد من أن الإدارة وضعت في الاعتبار جميع البدائل التي يمكن أن تحقق نفس النتائج وأنه تم اختيار البديل الذي يحقق الأهداف باقل تكلفة وبكفاءة وفاعلية .

- تحديد تكلفة تحقيق الأهداف بدقة كما هو مخطط له.
- ذكر المعوقات ومحاولة التغلب عليها.
- ما إذا كانت الجهة تتابع باستمرار كفاءة وفاعلية السياسات المتبعة في سبيل تحقيق الأهداف.
- فحص الالتزام مع التنظيمات والقوانين التي تنطبق على تلك البرامج.
- تقرير عن مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية.
- تحديد ما إذا كان البرنامج محل التقييم يعتبر مكماً أو مكرراً أو يتعارض مع برامج أخرى.

البيئة وتنميتها وعلاقتها بالعناصر الأساسية للرقابة على الأداء

نظراً لما للبيئة من أهمية بالغة فقد تم إضافة ما يتعلق بها ضمن عناصر الرقابة على الأداء، حيث أن أي عنصر من عناصر الرقابة على الأداء لا يحقق تنمية للبيئة أو يحافظ عليها، أو أنه يؤثر سلباً عليها فإنه يعتبر عنصراً ضعيفاً يجب معالجته لذلك فإنه عند تطبيق عناصر الرقابة على الأداء يجب الأخذ بالاعتبار المحافظة على البيئة وتنميتها ابتداءً ، فإن كان ولا بد من تأثير سلبي على البيئة فيجب أن يكون عند أدنى مستوى ممكن، ومؤخراً تطور منظور الرقابة تجاه البيئة فأصبح ضمن توجهات الأجهزة العليا للرقابة عند التحقق من مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

7) أهداف الرقابة على الأداء

تتلخص أهداف الرقابة على الأداء فيما يلي:

- تزويد الادارة العليا في الشركات وأيضاً المهتمين برأي محايد وعادل عن الكيفية التي تدار بها أموال الشركات واصولها.
- تحسين الجودة في الشركات وإدارة المشروعات وتشجيع الارتقاء بمستوى الأساليب الإدارية وغرس التقويم الذاتي لدى المديرين العامين والمسؤولين في تلك المشروعات.
- اقتراح الوسائل المؤدية لتقليل احتمالات اتخاذ قرارات غير مناسبة ومساعدة المديرين في الشركات على تحسين مستوى وضع القرارات.

- الحكم على مدى ملائمة الرقابة الداخلية والنظم المطبقة في الجهات الخاضعة للرقابة للحكم على مدى كفاءتها ونوعيتها في تحقيق أهداف الجهة وقيامها بالمهام الموكلة إليها باقتصاد وكفاءة وفعالية.
- تحديد أسباب أوجه القصور والنجاح، والاهتمام بتقديم مقترحات هامة وجوهرية وبناءة لتحقيق التحسينات اللازمة وإيجاد الحلول المناسبة لتلافي الأسباب وأوجه القصور في المستقبل.

(8) أنواع الرقابة على الأداء

هناك أنواع مختلفة للرقابة على الأداء يمكن تحديدها كالآتي:

أ- من حيث المستوى التنظيمي:

- تقييم أداء وحدة تنظيمية، كتقييم أداء شركة أو منشأة أو فرع أو منظمة بكافة إداراتها ومنشآتها.
- تقييم برنامج، أو مشروع معين أو منتج جديد أو خدمة مستحدثة.
- تقييم أداء قطاع، وهو الذي يشمل قطاعا اقتصاديا معيناً مثل القطاع الصناعي أو الزراعي أو الخدمات.
- تقييم اقتصادي عام، ويتضمن استخلاص مؤشرات عن التطور الاقتصادي العام وقد تكون هذه المؤشرات باتجاهات عكس اتجاهات تقييم الوحدات، فمثلاً يعتبر مؤشر تقليص حجم البطالة مؤشراً إيجابياً في التقييم الاقتصادي العام، في حين أن المؤشر المعاكس، مؤشر الوفرة في الأيدي العاملة، يعد مؤشراً إيجابياً في تقييم أداء الوحدات.

ب- من حيث الشمولية:

- تقييم شامل، ويتناول مختلف أوجه النشاط وفعاليات المنشأة ونظمها وإجراءاتها وأساليبها.
- تقييم جزئي (ديناميكي) ويتناول بعض الجوانب في نشاط المنشأة حسب أهميتها النسبية، أو مناطق الضعف، أو أجزاء مختارة حسب الهدف من التقييم.

ج- من حيث التوقيت:

- تقييم مستقبلي، وهو الذي ينصب على تقييم خطط ومشاريع الاستثمار والتوسع والبرامج المقترحة، ومنه دراسات الجداول الفنية والاقتصادية والاجتماعية.
- تقييم جاري، وهو الذي ينصب على وقائع وأحداث جارية ومستمرة.
- تقييم تاريخي، وهو الذي ينصب على أداء يخص الفترات الماضية.

9) أهم الفروقات بين الرقابة على الأداء والرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية من المهام الأولى التي أسندت تاريخيا إلى الهيئات العليا للرقابة، وهي تتمثل في تكليف هذه الهيئات بالقيام بوظيفة إقرار الحسابات أو القوائم المالية المتعلقة بالشركات أو المؤسسات، وتتضمن هذه الرقابة الحكم على السياسات المحاسبية المعتمدة وكذلك فحص المستندات، في حين أن الرقابة على الأداء تهتم بجوانب الاقتصاد والكفاءة والفاعلية.

والواقع أن اكتشاف الخط الفاصل بين الرقابة المالية والرقابة على الأداء ليس بالأمر الهين باعتبار أنه يوجد ارتباط بين الجانب المالي وبين الجوانب الأخرى للرقابة على الأداء، فخلال الرقابة المالية، من الطبيعي أن يعتمد المدقق (لتعزيز عملي لأجل إبداء الرأي حول القوائم المالية) إلى فحص عناصر الرقابة الداخلية المعتمدة من طرف الإدارة للمحافظة على الممتلكات والأموال وكافة الأصول ، وغالبا ما يعتمد المدقق إلى تنفيذ رقابة مطابقة السياسات والأوامر في إطار هذه الرقابة، وباعتبار أن كفاءة الرقابة الداخلية المعتمدة لحماية كافة الأصول والممتلكات والأموال تمثل جزءاً مهماً من التقويم الذي يقوم به المدقق من أجل معرفة مدى ما توليه الإدارة من مجهود لتحسين أدائها، فإن نتائج الرقابة المالية في هذا المجال تعطي معلومات مهمة للرقابة على أداء هذا الجزء من الإدارة، وفيما يلي نقدم مقارنة نوضح فيها بعض الاختلافات بين الرقابة على الأداء والرقابة المالية:

الخاصية	الرقابة المالية	الرقابة على الأداء
الهدف	تقديم رأي فيما إذا كانت القوائم المالية تعكس بصدق وأمانة الموقف المالي للجهة وأنها طبقا للقوانين واللوائح والسياسات المالية	تقديم رأي فيما إذا كانت الجهة قد أدت نشاط كاف (مقبول)
نقاط التركيز	تطابق القوائم مع القوانين واللوائح والسياسات وتمثيلها للمركز المالي وصافي الدخل بصدق وعدالة	الاقتصاد، الكفاءة، الفاعلية
نطاق المراجعة	السجلات المالية و النظم المحاسبية والتقارير	أنشطة الجهة الخاضعة للرقابة
المعارف والمهارات	المحاسبة، المراجعة	الإلمام بمجموعة من المعارف والمهارات مثل علم المحاسبة والمراجعة والاقتصاد والقدرة على التحليل والاستنتاج
الوقت الذي ينظم عنه التقرير	الماضي	الماضي والحاضر والمستقبل
الضرورة	متطلبات قانونية	إبداء الرأي حول الأداء يعتمد على القوانين واللوائح التي يعمل الجهاز الأعلى للرقابة وفقا لها وكذلك لوائح الوحدة الخاضعة للرقابة

الخاصية	الرقابة المالية	الرقابة على الأداء
المعايير	تستخدم معايير المحاسبة الدولية المتعارف عليها	يضع المدقق المعيار المناسب للنشاط المراد فحصه وفقا لأهداف النشاط وهدف عملية الرقابة وحسب كل جهة مشمولة بالمراجعة
نتائج الرقابة الأساسية	شهادة رقابة (مراجعة) توضح رأي المراقب	تقرير للجهات المعنية) التي يرفع لها تقرير الرقابة على الأداء(ليتمكن من القيام بالمساءلة
التركيز	يركز فيما إذا كانت القوائم المالية أظهرت بصدق وأمانة الوضع المالي	يركز على التأكيد فيما إذا تم أداء النشاط بأسلوب مناسب وكافي

ومن جهة أخرى تتشابه الرقابة على الأداء والرقابة المالية في كثير من الأمور فكلاهما يقوم باستخدام نفس الطرق والأساليب في جمع المعلومات، كما أن كلا من الرقابة المالية والرقابة على الأداء تستند إلى نفس المرجعية التي تتعلق بالأنظمة والقوانين للقيام بإجراءات الرقابة، ولكل منهما نفس الالتزامات تجاه الجهة محل التدقيق، وكلاهما يعتمد على المعايير الدولية، ويحتاج لمستلزمات داخلية وخارجية لإنجاز مهامه.

الخلاصة

إن التوسع في الأنشطة الاقتصادية وازدياد حجم الشركات و فصل الإدارة عن الملكية .. بالتالي ازدياد النفقات وزيادة تأثيرها على الحياة العامة الاقتصادية والاجتماعية ، حتم وجود نوع من **الرقابة على الشركات** ، فكانت الرقابة على الأداء بعناصرها الثلاث **الاقتصاد و الكفاءة و الفعالية** الحل المناسب لتحسين الأداء بشكل عام و تخفيض التكاليف من خلال قياس مدى **اقتصادية و كفاءة و فعالية** الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة و وضع التوصيات حول التغييرات المناسبة.

سؤال



ما هي مراحل عملية الرقابة على الأداء !!
ناقش الافكار المطروحة

مراحل الرقابة

حتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة ، وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً ، يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

أولاً: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، مع وضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية ، أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس .

ثانياً: وضع المعايير الرقابية أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة، وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي، وهي تتضمن تحديد العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضياً.

ثالثاً: تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطة المرسومة ، وفي ضوء المعايير الموضوعية ، وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته ، أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولاً بأول .

رابعاً : دراسة وتحليل للانحرافات بقصد الوصول إلى الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسببتها

وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم علي كفاية التنفيذ ، ومدي النجاح في وضع الخطط

وتنفيذها ، أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحرافات.

خامساً : اتخاذ الإجراءات التصحيحية بهدف معالجة الظروف القائمة للانحراف السالب ثم

الاقتراح بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل ، سواء كان ذلك يمس منهجية العمل أو الظروف

المحيطة بالعمل فضلاً عن اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة ، وهذا يتطلب

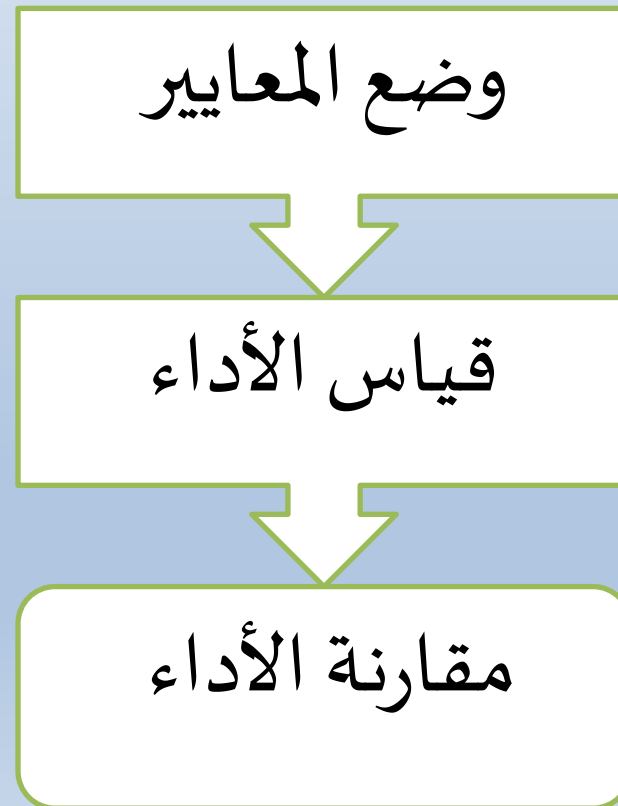
نظام فرعي يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات .

أساليب الرقابة على الأداء الفعلي :

لقد سبق أن أشرنا إلي أن الرقابة الفعالة تمر بمراحل مختلفة هي تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية وتقييم الأداء ثم معرفة الاختلافات وتحديد أسبابه ووضع وسائل العلاج المقترحة ، ولتنفيذ هذه الخطوات السابقة على كافة المستويات يلزم وجود أساليب رقابية تمكن المسؤولين من أداء وظيفة الرقابة.

عملية الرقابة The Control Process

تمر عملية الرقابة بثلاث خطوات هـ



اولاً: وضع المعايير

يجب أن تكون المعايير عبارة عن أهداف محددة يتم قياس الاداء على أساسها ويمكن ان توضع المعايير لكل من :



وضع معايير محددة يحسن من مستوى الرقابة على الانتاجية والتكلفة

ثانياً : قياس الاداء

يجب أن قياس الاداء عملية مستمرة وان تكون معايير أو مقاييس الاداء صحيحة ومناسبة
ويجب إجراء قياس الاداء بعد دراسة للنواحي التالية:



ثالثاً: مقارنة الاداء وتقييمه وتصحيحه

ينبغي -----<

- اجراء مقارنة الاداء وفقا للمقاييس المناسبة له،
- اجراء التقييم بعد مراجعة متأنية للمقاييس والاجراءات واجبة التطبيق،
- تقييم الانحرافات عن المعايير وتصحيحها في الوقت المناسب،
- ان يكون الاجراء التصحيحي بناءً ،
- تسمح مشاركة الموظفين في أنظمة الرقابة بحدوث تعاون كما يزيد من درجة تقبلهم للمقاييس ولنظام الرقابة ككل وتقبل نتائجه.



خصائص النظام الفعال لوضع المعايير

يجب ان تكون المعايير:

قابلة
للتحقق

منسجمة
مع
الاهداف

يقبلها
الموظفون

مناسبة
للمنشة
وقدرتها

مرنة
وليست عند
حدود ثابتة

بمستوى
مناسب من
الصرامة

يجب
اعتمادها

يجب
تحديثها

تصنيف المعايير

يمكن تصنيف المعايير التي يعتمد عليها المراقب حسب نوعية الشيء المراد تقييمه، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين كل من:

- المعايير التي تناسب تقييم النظم
- المعايير التي تمكن من تقييم النتائج

حيث يتجه تقويم النظم و الأساليب عادة إلى الأنظمة نفسها وأدوات الرقابة والممارسات، أما تقييم النتائج فيعتمد على المخرجات والتبعات أو الآثار المترتبة عن البرامج.

أهم المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى المعايير.

من أهم المصادر التي تحتوي على معايير ملائمة لأغراض الرقابة، ما يلي:

1. القوانين:

تمثل القوانين مصدرا ثريا بالمعايير، إذ غالباً ما تخضع الجهات الحكومية إلى قوانين تحدد مجال تدخلها وتنظم نشاطها.

ويمثل اعتماد القوانين كمعايير للرقابة على الأداء نقطة الالتقاء بين رقابة المطابقة ورقابة الأداء. ومن الممكن أن تؤدي أعمال الرقابة إلى استنتاج أن القوانين لم تعد تتلاءم مع واقع النشاط، وفي هذه الحالة يمكن للمراقب أن يقترح تعديل هذه القوانين.

2. السياسات والتوجيهات الصادرة عن الهيئات المركزية:

غالباً ما تقدم هذه السياسات أو التوجيهات على نحو يسهل معه نسبياً تحويلها إلى معايير، وينبغي أخذها بعين الاعتبار نظراً لأنها تبين الرغبات الخاصة بالإدارة وتوفر إطار عمل لكل هيكل إداري.

فما هي مصادر المعايير:

- خطط الجهة محل الرقابة:

إذ تعد الجهات الخاضعة للرقابة عادة خططاً تحدد فيها أهدافها المستقبلية من حيث الاستثمار والنشاط والإمكانات وغيرها، وفي صورة توفرها تكون مصدراً هاماً يستقي منه مراقب الأداء معايير.

- أدلة إجراءات الجهة محل الرقابة:

تحتوي أدلة إجراءات الجهة محل الرقابة على ممارسات من المطلوب إتباعها من مختلف العاملين في الجهة. ويمكن أن يستعمل المراقب هذه الإجراءات كمعايير إذا كانت تدرج ضمن نطاق الرقابة التي يقوم بها.

3. الهياكل المماثلة: قد توجد هياكل مماثلة في قطاعات نشاط مشابهة قد اتخذت مقاييس يمكن أن تصلح كمعايير للرقابة على الأداء، ويمكن أن تصبح هذه المعايير عنصر مقارنة مفيد خصوصا في صورة تشابه ظروف نشاط الهيكل المراد تقييمه مع ظروف نشاط الهيكل المعياري.

4. الإنجازات الماضية: وتستند هذه الطريقة إلى بيانات التجارب السابقة حيث تستخلص المعايير من واقع الأداء الفعلي في الماضي.

- وتختلف الطرق المتبعة في استخلاص المعايير من الفترات الماضية فمن الممكن اتخاذ الأداء خلال فترة معينة في الماضي لقياس الأداء خلال الفترة المراد مراقبتها، وكذلك قد يقاس أداء العامل أو الموظف لفترة معينة بتاريخ أدائه للفترات السابقة وتسمى الفترة التي يقاس عليه الأداء الحالي الفترة المعيارية.
- وكطريقة ثانية، تستخرج معايير الرقابة المعتمدة على الماضي ليس فقط انطلاقاً من فترة واحدة بل من عدة فترات، ويعاب على هذه الطريقة أنه من المحتمل أن تكون ظروف الفترة الماضية غير مماثلة لظروف الفترة المراد رقبته مما يحد من مصداقية المعيار.
- ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- أعمال التدقيق السابقة: قد يكون من الأجدى أن يعود المدقق إلى الملفات المتوفرة بمؤسسته فإن سبق لهم أن قاموا بمراقبة نفس الجهة الخاضعة للرقابة أو هياكل مشابهة لها في مناسبة أو عدة مناسبات فإنه من المفروض أن يكونوا أعدوا معايير مفيدة وملائمة، إلا أنه لا يجوز استخدام مثل هذه المعايير دون التأكد مسبقاً من وملاءمتها للظروف السائدة ومع مرور السنوات يكون أحياناً من الضروري إدخال بعض التعديلات على المعايير. وكلما ارتفع عدد مهمات الرقابة على الأداء ازداد عدد واتساع مصادر معايير الرقابة على الأداء بالجهاز.

- استشارة خبراء خارجيين: في بعض الحالات يستشير المدققون خبراء في المجالات ذات الصلة عندما تكون معارفهم الذاتية في ذلك الشأن غير كافية لوضع معايير مقبولة وعادة ما يكون هؤلاء الخبراء أعضاء في فريق الرقابة من بداية المهمة إلى نهايتها، وأحياناً لا يلجأ إليهم المدققون إلا لإنجاز جزء من العمل الرقابي.

- الأصول العلمية والفنية: يؤخذ على هذه الطريقة كأسلوب للمعايرة صعوبة الحساب العلمي بالنسبة لبعض البنود دون إدخال عامل التقدير في ضوء الظروف التي تعيشها الجهة.

ولاعتماد المعايير للأغراض الرقابية لأبد من توفر الشروط التالية:
الواقعية: فلا بد من التأكد من أن المعايير تلاءم ظروف الجهة الخاضعة للرقابة (من الناحية
المادية والاجتماعية...) (ومن عدم وجود محددات أو معوقات خارج نطاق الجهة تمنعها من الالتزام
بتلك المعايير.

ولكي يكون المعيار واقعي وممكن وعملي وتتوافر فيه كافة المفاهيم والمواصفات، وتتحقق منه
كافة مزايا المعايير لأغراض الضبط، فإنه يلزم ألا يخرج من دائرة إمكانيات الجهة الخاضعة
للرقابة وقدراتها وكفاءات العمل بها، وظروفها، وملاابساتها، وصعوباتها، وتسهيلات، وذلك عن
طريق دراسة الخلفية التاريخية لسير الجهة الخاضعة للرقابة في مضمار النشاط وتجاربهما
السابقة وخبرات المسؤولين فيها، والعيوب والمحاسن والنجاح والفشل، والتعديلات والتطورات،
ومواطن الإسراف والتوفير، والضعف والكفاية، وما إلى ذلك.

المناقشة مع الجهة الخاضعة للرقابة: على المدقق مناقشة المعايير مع الجهة الخاضعة للرقابة لكي يتأكد من اقتناعها بها، وكي لا ينشأ خلاف في نتائج عملية الرقابة والتوصيات الناجمة عنها، فإذا لم يتم هذا الاتفاق فإنه يصعب إجراء عملية المراقبة، إذ لا بد من وجود معايير متفق عليها من الطرفين ليطمئن مستخدمو التقارير على صحة ومصداقية تقارير الرقابة وتوصياتها.

الخلاصة

- إن أي وظيفة أو نشاط يصمم من منطلق تحديد غاية وأهداف معينة يجب أن تكون واضحة من البداية، وحتى يمكن التأكد من تحقيق هذه الأهداف، يحتاج الأمر لوضع معايير شاملة وموضوعية لما لذلك من أهمية خاصة للوقوف على درجة الإنجاز الفعلي ودفع مستواه إلى الأمام حتى يتحقق الاستمرار والنمو ويتحقق ذلك من خلال تصحيح الانحرافات الحالية وتدعيم الانحرافات الموجبة بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء.

في مرحلة إعداد المعايير الرقابية تحتاج الإدارة إلى بيانات مختلفة عن الماضي والحاضر والمستقبل ،
وتستسقي تلك البيانات عن طريق :
أ. البيانات المالية التاريخية .

ب. المعايير الرقابية المختلفة المعتمدة علي التكاليف المعيارية ، أو التكاليف التقديرية .

ج. بيانات عن أبحاث الأسواق والعمليات الإنتاجية .

أما في مرحلة تقييم وقياس الأداء عن طريق المتابعة والإشراف والتوجيه تستخدم أساليب مختلفة
من أهمها :.

أ. الملاحظة المباشرة .

ب. التقارير الرقابية التي تتضمن بيانات مقارنة عن الأداء المخطط والأداء الفعلي والانحرافات

وفي مرحلة تحليل الانحرافات تستخدم أساليب عديدة أهمها :

أ. التحليل باستخدام أسلوب تحليل التعادل .

ب. التحليل باستخدام أسلوب القوائم المالية المقارنة .

ج. التحليل باستخدام النسب المالية .

د. التحليل باستخدام أساليب الإحصاء والرياضة .

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة السابق الإشارة إليها إلى:

- الرقابة المحاسبية

- الرقابة الادارية

أولاً: الرقابة المحاسبية Accounting Controls:

- تهدف الرقابة المحاسبية إلى ضمان دقة وصحة البيانات المحاسبية. ومن الإجراءات التي يمكن أن تضعها الإدارة لتحقيق الرقابة المحاسبية:

تحديد المسؤوليات والفصل بين الوظائف المتعارضة في القسم المالي بحيث لا يسمح لأي شخص القيام بعملية واحدة من بدايتها حتى نهايتها. استخدام طريقة القيد المزدوج. استخدام حسابات المراقبة الإجمالية. إعداد موازين المراجعة الدورية. إعداد مذكرة تسوية حساب البنك. اتباع نظام الجرد المستمر للمخزون. اعتماد قيود التسويات وتصحيح الأخطاء من قبل أشخاص غير الذين قاموا بإعداد.

الرقابة الإدارية Administrative Controls:

تهدف الرقابة الادارية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية. ومن الإجراءات التي تضعها الإدارة لتحقيق الرقابة الإدارية:

- الموازنات التخطيطية. التكاليف المعيارية. الرسوم البيانية والخرائط. دراسة الوقت والحركة. التقارير الدورية. البرامج التدريبية للعاملين.

الرقابة المحاسبية والرقابة الادارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الادارية
الهدف من الرقابة	1. حماية الاصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام 2. التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في التقارير المالية	1. التحقق من كفاءة اداء العمليات التشغيلية 2. التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والاجراءات التي وضعتها ادارة الشركة
طبيعة عملية الرقابة	1. التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الادارة 2. التحقق من ان عمليات المنشأة تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.	1. التحقق من تنفيذ وتطبيق الاجراءات والسياسات الادارية

ومن أهم الأساليب التقليدية للرقابة ما يلي :

1. التكاليف المحددة مقدماً ، كأداة لوضع الخطط والمعايير الرقابية .
2. التكاليف الفعلية كأحد طرفي القياس .
3. التحليل باستخدام تحليل التعادل .
4. التحليل المالي باستخدام أسلوب المقارنات لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات .
5. التحليل المالي باستخدام أسلوب النسب المالية لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات .

سؤال

لكن ما المقصود بتقييم الاداء؟!:

ناقش.....؟



تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء من مميزات عملية الرقابة ، وهو يتم بعد كل مرحلة من مراحلها ، ويتمثل في إبداء الرأي العام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا ، مع الأخذ في الاعتبار نواحي الإيجاب ونواحي القصور التي حدثت ، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التي من شأنها تنمية نواحي الإيجاب ومعالجة نواحي التقصير ، وكذلك التوصية بالثواب أو العقاب . ولذلك لا يجوز الاعتقاد أن عملية تقييم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة ، أو أنها تتم في مراحلها النهائية منها بل هي ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة ، وهي أساس اتخاذ القرارات المصححة.

سؤال

ما الفرق بين قياس الاداء وتقييم الاداء.....؟!:



ناقش.....؟

قياس الأداء أم تقييم الاداء

قياس الأداء : يشمل أربع عمليات مترابطة هي وضع المعايير ثم التقييم ثم التقويم والتحسين وتعتبر من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية ، ولقد تم اتباع نظام قياس الاداء حديثاً.

تقييم الأداء : ويشمل فقط إصدار قيمة لمستوى الأداء ، وهو من أقدم النظم المتبعة حيث كانت تعتمد على التقارير السريه التى يقوم باعدادها الرئيس المباشر ، والتي كثيرا لاتمثل التقييم الحقيقى للاداء من ناحية ، ومن ناحية اخرى ان التقييم يتم بمعرفة شخص واحد وليس بمجموعة عمل واهم من ذلك كله ان الذى يقوم بالتقييم يكون بعيدا كل البعد عن أهداف المنشأة الاستراتيجية، وبعيداً عن مشكلات الاداء وكيفية تجنبها او تخفيفها.

وكان التقييم يركز على موضوع واحد وهو هل هذا العامل يؤدي عمله ام لا يؤديه ، وهل سيصرف علاوة ام لا ، وهذا لمسناه فعلا فى المنشآت والمؤسسات وان كان مازال متبع فى بعض المؤسسات.

التقييم بالمفهوم الحديث هدفه التغيير نحو الأفضل:

- العنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمى الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو كلاهما، فهذه التطورات المتسارعة والمتلاحقة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين، بل أن نجاح جهود التغيير يتوقف على نجاح تغيير سلوك وتفكير الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة.

والأداء فى المفهوم الحديث هو اجابة الأسئلة التالية:

- فى العام الماضى ماذا كنا نريد ان نكون؟
 - كيف حالنا هذا العام؟
 - ماذا نريد ان نكون فى العام القادم؟
- هذا هو التقييم بالمفهوم الحديث .

معنى الأداء:

إن تغير معنى الأداء في البيئات الإدارية الباعثة عن التحسين المستمر يصبح حتمياً من حيث مضمونه وتطويره وقياسه، فالأرجح أن نماذج تقارير الكفاية السنوية التي تكتظ بمتطلبات شاغل الوظيفة أو بمواصفات كالحزم وحسن المظهر والخبرة العملية وغيرها من معايير قياس الكفاءة ستحتاج إلى معايير أخرى مختلفة تماماً . بل لقد طرح البعض، أنه من الممكن أن يصبح تقييم الأداء لا داعي له مطلقاً وسط هذا التحرك السريع والمرونة الفائقة، وفي هذه الحالة من الممكن أن يكفي بمتغيرات حاكمه للأداء أهمها على سبيل المثال الكمية، الدقة ، السرعة، الاستجابة، التطوير المستمر في العمل .

سؤال

لماذا نقيس الاداء.....؟!:

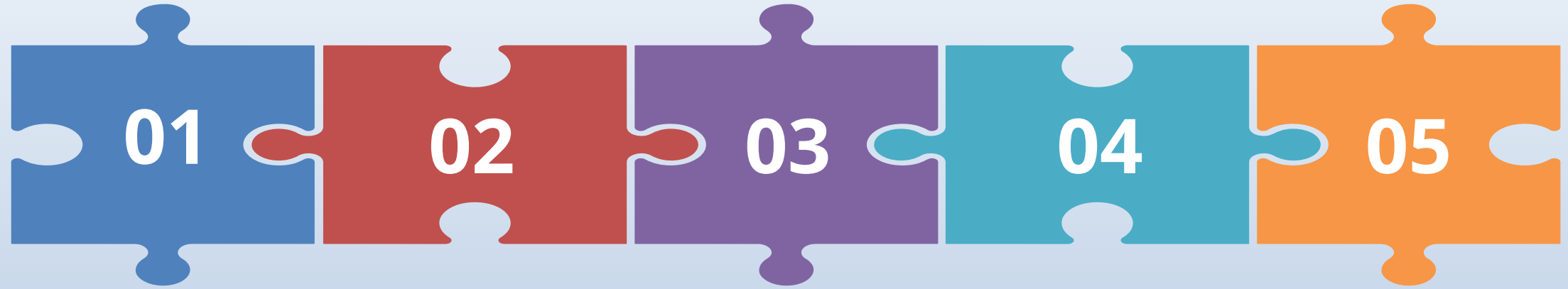
ناقش.....؟



اهمية قياس الاداء :

تتزايد الدلائل- يوماً بعد يوم- على أهمية الموارد البشرية لنجاح أي مؤسسة في الوصول إلى أهدافها، فالمؤسسات ذات المستوى المرتفع للأداء ما هي إلا مؤسسات يتواجد لديها قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريباً عالياً وهذا هو مفتاح المنافسة لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والبقاء.

أسباب المراقبة وقياس وتقييم الاداء



إدراك الاتجاه
والهدف
المشترك

الاستغلال الأمثل
للولوقت والطاقة
والموارد

اتخاذ القرارات
الاستراتيجية
الصحيحة
على جميع
المستويات بشكل
استباقي وليس كردة
فعل

تقليل التباين في
النظم الداخلية

تعزيز الثقة
بين أصحاب
العلاقة

مفهوم مؤشر الأداء

يعتبر مؤشر قياس الأداء Key Performance Indicators أو KPI عاملاً مساعداً في تحديد مقدار التقدم الذي تحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة.

وهي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه (من الناحية المالية ، الإدارية ، الفنية ،... وغيرها) وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها.

ويمكن عرض النقاط الآتية لتوضيح مفهوم مؤشرات الأداء

- مؤشرات الأداء هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة، والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة.
- مؤشرات الأداء هي تركيب من التقارير والجداول الحسابية والرسوم البيانية ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات أو عمليات إنتاجية أو معلومات عن طواقم العمل وعاداتهم وميولهم، أو معلومات عن خط الإمداد.

أهمية مؤشرات الأداء

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في الإدارات الحديثة اليوم مؤشرات ذات قيمة لفرق العمل والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم الذي تحقق بشكل سريع باتجاه الأهداف التي يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

إن مؤشرات الأداء :

- جزء لا غنى عنه من عملية القياس المعياري.
- وسيلة لمساعدة أصحاب الأعمال على التعرف على واقعهم
- وسيلة لتقدير مدى فعالية العمل والقدرات المتاحة لدى المؤسسة.

-وسيلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة.

- "إن كل ما يتم قياسه فعلاً ، يتم بالتالي تطويره" ، بدون قياس لن يكون هناك من قرار أو تنفيذ صحيحين .

- تلعب مؤشرات الأداء أدوراً أخرى فمن الممكن أن نعتبرها وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء (المقارنة المرجعية) Benchmarking أو كما يسميه معجم المصطلحات الإدارية القياس المقارن المرجعي) ، سواءً كان ذلك للمقارنة بين منظمات متشابهة أو لمقارنة الأداء الحالي بالسابق في المنظمة نفسها.

القاعدة الذهبية في علم الإدارة

تعتبر عملية التقويم إحدى العمليات الخمسة الأساسية من العمليات الإدارية والتي تعرف بوظائف الإدارة ، وهذا يبرز أهمية عملية التقييم والتقويم فهي تمنحنا وسائل تنبؤ وقياس لمدى فاعلية العملية الإدارية ومدى تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع أو المنظمة .

وهناك قاعدة مهمة في قياس الأداء تقول:

" ما نستطيع قياسه نستطيع
تعديله.. وتطويره والتحكم فيه".

(كل ما ليس له مقياس لا يمكن أن يقاس ، ولا يمكن التحكم في إدارته ، ولا ضبط جودته ، ولا التنبؤ بمخاطرة ، ولا القدرة على تحسينه وتطويره !)

"محمد العامري"

وهنا تكمن فائدة القياس ، حيث توضح هذه القاعدة الذهبية بجلاء أهمية عملية القياس والتقويم في العملية الإدارية .

سؤال

ما هي مميزات استخدام مؤشرات الاداء الرئيسية في قياس الاداء
:?!.....

ناقش.....؟



فوائد مؤشرات الأداء الأساسية:

أ- السرعة:

تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محدودة.

ب- سهولة الاستخدام:

بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كماً محدداً من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

ج- التركيز على الإجراءات الأساسية:

مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

د- أداء متعدد الأبعاد :

تغطي مؤشرات الأداء أبعاداً متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقاربات عبر خطوط الإمداد والمنظمات المختلفة.

هـ- سد الفراغ في الأداء:

مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة خط الإمداد على المنافسة.

و- السرية والقابلية للمقارنة:

تعبّر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية.

وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

- هل الإدارة تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟

- ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟

- ما هو الحد الأدنى الذي قامت بالانتهاء منه؟

وتستعين مؤشرات قياس الأداء عادة بعدد من الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيقات وادوات الجودة

والتخطيط في تحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس و مقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي و التخطيط لوضع مستقبلي أفضل إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء الإدارات وخصص لها برامج تقيس هذه المؤشرات كمؤشرات قياس أداء لكل مجال من مجال العمل والأنشطة والمنتجات في المنظمة .

سؤال

هل يمكن ان تضع تصورا لانواع مؤشرات الاداء الرئيسية.....؟!:



ناقش.....؟

أنواع مؤشرات الأداء :

مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

- مؤشرات كمية Quantitative indicators كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
- مؤشرات تطبيقية Practical indicators تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
- مؤشرات توجيهية Directional Indicators توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.
- مؤشرات عملية Actionable indicators توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

ومؤشرات أداء الإدارات تنظر إليها الإدارات الحديثة كإستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي ، لهذا تعتبر بمثابة الترمومتر الطبي من حيث قياس (الحرارة والضغط وبقية الأمراض الأخرى أو التشخيصات الأخرى) لتفوق الإدارات الحديثة ونجاحها في أداء مهامها على الوجه المطلوب .

والثاني : لتحسين الجودة ، فهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء ، والهدر (إزالة حالات عدم المطابقة في التوريد ، وتحسين الضبط ، ... إلخ)، وفي تطوير منتجات جديدة ذات سمات ، وصفات مميزة ، ترضي حاجات المستفيدين بفاعلية أكبر.

سؤال

هل تعتقد انه يمكن ان تعبر الجودة عن مؤشرات الاداء؟!:

ناقش.....؟



دور الجودة في تقييم فاعلية مؤشرات الأداء :

من مزايا منهجية إدارة الجودة الشاملة هو تبني القياس باستخدام الأساليب الكمية كالإحصاء ومؤشرات الأرقام مع التحليل الكيفي للنتائج.

وتكمن أهمية الجودة في قياس فاعلية مؤشرات الأداء في تقييم الأداء للوصول إلى نتائج فعالة، ومن خصائص القياس القدرة على التعرف على التعديل والتطوير والتغيير.

فئات مؤشرات أداء الجودة في الإدارات:

يمكن تصنيف مؤشرات أداء جودة الإدارات بشكل عام، ضمن خمس فئات وهي:

- 1- مؤشرات الأداء للإدارة : وتتناول المنظمة أو المؤسسة والمجتمع المحيط بها .
- 2- مؤشرات الأداء للمنتج : وتتناول متطلبات المنظمة والعاملين بها والمستفيدين وأصحاب المنفعة والمنافسين في تقديم منتج عالي الجودة.
- 3- مؤشرات الأداء للعمليات : وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفاعليتها وقابليتها للضبط .
- 4- مؤشرات الأداء الداخلي للإدارة : وتتناول مقدرة الإدارة ومردودها وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل وغير ذلك.
- 5- مؤشرات الأداء للموارد البشرية : وتتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

هل تهتم الإدارات بالقياس الحقيقي

للأداء التنظيمي؟

القياس هو المحك الرئيس لنجاح أداء الإدارات الصغيرة والكبيرة، والقياس للإدارات هو أشبه مايكون بالفحص، ومن خلال الفحص والتشخيص يتم علاج المشكلات التي قد تتعرض لها الإدارات بكافة أحجامها وأشكالها وأنواعها.

سؤال

في اعتقادك هل يمكن تطوير مؤشرات الاداء؟!:

ناقش اقترح امثلة.....؟



خطوات لتطوير مؤشرات الأداء الأساسية :

هناك خمس ينبغي إتباعها:-

الخطوة الأولى:

التأكيد على النتائج " ما يتم قياسه هو ما يتم الوصول إليه". بالاستناد إلى هذه القاعدة، نرى أن على مؤشرات الأداء أن تدعم نتائجها المرجوة مثلاً ، تحسين خدمة العملاء، تطوير علاقات العملاء، خفض كلفة الإنتاج، رفع المعنويات ومستوى التكافل عند فريق العمل.

الخطوة الثانية:

بناء الأهداف: الخطوة الأولى تقود إلى بناء أهداف محددة. يتم اختيار شمولية هذه الأهداف من خلال قابليتها للتحقيق.

الخطوة الثالثة:

- تطوير مؤشرات الأداء واختبارها: يمكن قياس الأهداف بما يلي:
- عند التعامل مع مؤشرات الأداء كنتائج، يسهل على المدراء تحديد أسباب النتائج غير المرضية.
- الموازنة بين مؤشرات التقدم ومؤشرات التراجع في الأداء.
- قياس مكونات كل هدف كتركيب محدد.
- تعديل مؤشرات الأداء لتناسب استراتيجية إدارة المعلومات القائمة.
- تحديد مجالات التقدم لتطوير مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة.
- يمكن اختيار نتائج هذه العملية بالقيام بتحليل " الناقص والفائض".

الخطوة الرابعة:

إطار المسؤولية: هذه المرحلة تتعلق بتحديد المسؤولية لكل مؤشر على حدة. وكذلك، وجوب الحذر في التطبيق، خصوصاً عندما تكون النتائج نابعة من جهود مشتركة وتعاون داخلي لفريق العمل.

الخطوة الخامسة:

إطلاق العملية: إن إطلاق نظام مؤشرات الأداء الأساسية يتضمن أربع مراحل رئيسية:-

1- مؤشرات الأداء كأهداف: في البداية، يجب أن ننظر إلى مؤشرات الأداء. كأهداف عالية المستوى، ينبغي نشرها خلال الهيكل التنظيمي لتحقيق تواصل واضح حول الأحداث. وهذا يسمح لفريق العمل بتحديد مؤشرات الأداء المناسبة وتطبيق " خطط " لتحقيق هذه الأهداف. بالطبع، يجب التأكد من تكامل هذه الخطط مع بعضها البعض . وعلى الإدارة هنا أن تتحلى بالمرونة لتحويل هذه الخطط عند الضرورة.

2- خطط الأداء الفردي: اعتماداً على الخطط المقررة، على كل موظف أن يضع خطة للأداء خاصة به. للقيام بذلك، عليه أن يختار مؤشرات الأداء الأكثر أهمية من الخطة العامة ذات الصلة. على أن يتم تجاوزها بعد ذلك على المستوى المناسب.

3- تطوير التوثيق للنظام الجديد: عند إطلاق نظام مؤشرات الأداء الأساسية، يجب تخصيص سجل يتكون من نظام تحديث لدورة التخطيط القادمة.

4- التدريب: لمساعدة الموظفين في تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بهم، ولكونهم مسؤولين عن القيام بذلك، فإنه يتوجب تزويدهم بالخيارات المناسبة بما يتعلق بالتدريب. سواءً كان ذلك تدريباً جماعياً للتطوير

على مستوى المؤسسة أم تدريباً فردياً خاصاً. تدريب الخبراء يشمل الخبرات التقنية والعملية ، كما يشمل الخبرات القائمة على أسس الأداء السلوكي

المحور الثاني : الادوات والوسائل الرقابية المستخدمة في تقييم اداء الشركة

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة على تقييم اداء المنشآت وسوف نستعرض أكثرها انتشاراً:

1. الموازنات التقديرية

وهي الأداة الأكثر استخداماً من بين الأدوات الرقابية ، ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ، وتعد خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المقدرة لفترة زمنية مستقبلية والتي عادة ما تكون سنة مالية ، ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط في إعدادها ، وأن تعد عن الفترات الزمنية بدقة قد تكون نصف أو ربع سنويه او سنوياً وتعتبر من الوسائل الأكثر انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

ويمكن تصنيفها إلى عدة تصنيفات كما يلي:

أ. الموازنة التقديرية التشغيلية

وتختص بمراقبة التكاليف (تكاليف الانتاج / المصاريف الصناعية المباشرة / وغير المباشرة)
ومراقبة المبيعات ومراقبة الدخل والنفقات. ومن أهمها:

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

- موازنة المبيعات : Sales Budget

وتعتبر هي حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى ، وبناء عليها يمكن تقدير موازنة الإنتاج ، وموازنة التسويق ، وموازنة التكاليف الصناعية المباشرة ، وموازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة ، وغيرها من الموازنات ... الخ .

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

- موازنة الإنتاج : Production Budget

ويتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية في اعدادها ، وهي أيضاً تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر ، سواء بالساعة أو بعدد العاملين ، موازنة الآلة بالساعة ، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة ، ويمكن من خلالها تحويل الموازنة من وحدات مادية الي وحدات نقدية باستخدام المعدلات المعيارية أجر العامل عن الساعة الواحدة.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

- موازنة الدخل والنفقات : Revenue and Expense Budget

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية .

علي سبيل المثال:

يتم افتراض أن شركة من الشركات تقدر حجم مبيعاتها بمبلغ مليون ريال ، بناء عليه تقوم بتقدير حجم النفقات المتوقعة لاتمام عملية البيع بالكامل ، فبالتالي نستعرض في هذه الموازنة قيمة المبيعات التقديرية وحجمها مقابل التكاليف والنفقات المرتبطة بها وصولاً الى الدخل الصافي.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

ب- الموازنة التقديرية المالية:

وهي تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ، أي الربط بين النتائج والأهداف ، ومن أهمها:

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

- الموازنات النقدية : Cash Budget

والتي من خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لدى المؤسسة (مقبوضات ومدفوعات) مع أخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو استثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن .

ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتل التأخير .

ويتم تقسيم مصادر واستخدامات الأموال الي ثلاثة مصادر رئيسية:

- أنشطة التشغيل
- أنشطة الاستثمار
- أنشطة التمويل

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

- الموازنة التقديرية للنفقات الرأسمالية:

تعد هذه الموازنة خصيصا للرقابة على الإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات..... الخ.
وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

- الموازنة التقديرية التمويلية:

تعد هذه الموازنة خصيصا للرقابة على مصادر واستخدامات الأموال أو التمويل مثل اصدار رأس المال أو زيادته ، القروض والتمويلات الخارجية بكل أنواعها الخ.

وتوضح هذه الأداة مصادر واستخدامات رأس المال والتمويلات الخارجية ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

2. البيانات الإحصائية

هي البيانات التي يتم من خلالها عرض جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات تقديرية عن فترات مستقبلية.

ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط أو رسوم بيانية، لسهولة قراءتها وفهمها ، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل فني من خبراء متخصصين لقراءتها وتفسيرها .

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

وتستخدم البيانات الإحصائية في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً ، على سبيل المثال ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية .

ولذلك تعرض تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية لتيسير فهمها بحيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

- البيانات الإحصائية تلعب دورًا حيويًا في عمليات الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسات. من خلال جمع وتحليل البيانات، يمكن للإدارة تحديد الاتجاهات، اكتشاف المشكلات، واتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على أدلة قوية.
- فيما يلي نظرة تفصيلية على كيفية استخدام البيانات الإحصائية كوسيلة رقابية.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

جمع البيانات الإحصائية

- تحديد مصادر البيانات:

يمكن أن تشمل المصادر، مصادر داخلية مثل تقارير الأداء المالي، سجلات الإنتاج، وبيانات الموارد البشرية، بالإضافة إلى مصادر خارجية مثل تقارير السوق والصناعة

- تحديد أنواع البيانات:

بيانات كمية (مثل الأرقام والمعدلات) وبيانات نوعية (مثل التعليقات والملاحظات)

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

تحليل البيانات الإحصائية

- أسلوب الإحصاءات الوصفية:

تشمل مقاييس النزعة المركزية (مثل المتوسطات) ومقاييس التشتت (مثل الانحراف المعياري، المدى).

وهذه المقاييس تساعد في تلخيص البيانات وفهم التوزيعات.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

- أسلوب الإحصاءات الاستدلالية:

تستخدم لاستخلاص الاستنتاجات من البيانات، مثل اختبار الفرضيات وتحليل التباين

استخدام البيانات الإحصائية في الرقابة

- استخدام البيانات في مراقبة الجودة:

تحليل البيانات لضمان أن المنتجات أو الخدمات تلبي معايير الجودة المحددة، على سبيل المثال، استخدام المخططات (Control Charts) لرصد العمليات وتحديد أي انحرافات.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

- استخدام البيانات في تحديد الاتجاهات:
استخدام التحليل الإحصائي لتحديد الاتجاهات الطويلة الأمد في الأداء، ويساعد هذا في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية واتخاذ الإجراءات الوقائية.
- استخدام البيانات في تقييم الأداء:
قياس مؤشرات الأداء الرئيسية مثل معدل الإنتاجية، رضا العملاء، ومعدلات التكاليف تحليل هذه البيانات يساعد في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

أدوات وتقنيات التحليل الإحصائي

- البرمجيات:

برامج مثل Excel، ERP، SAS، توفر أدوات متقدمة لجمع وتحليل البيانات الإحصائية.

- التحليل البياني:

استخدام الرسوم البيانية مثل المدرجات التكرارية، المخططات الشريطية، والمخططات الدائرية لتصوير البيانات.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

- النماذج الإحصائية:

نماذج الانحدار، تحليل السلاسل الزمنية، وتحليل التباين تستخدم لاكتشاف العلاقات والتنبؤات.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

تطبيقات عملية للبيانات الإحصائية في الرقابة

- الرقابة المالية:

تحليل البيانات المالية لاكتشاف التلاعبات أو الأخطاء، وضمان الالتزام بالميزانية.

- إدارة المخزون:

استخدام البيانات لتحديد مستويات المخزون المثلى وتقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

- تحليل السوق:

تقييم البيانات السوقية لتحديد الفرص التنافسية واتخاذ قرارات التسويق المناسبة.

التحديات والحلول:

- جودة البيانات:

التأكد من دقة واكتمال البيانات المستخدمة في التحليل. استخدام تقنيات تنظيف البيانات للتحقق من صحتها

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

البيانات الإحصائية كوسيلة من الوسائل الرقابية

- التفسير الصحيح:

فهم الإحصاءات بشكل صحيح لتجنب الاستنتاجات الخاطئة. التدريب المستمر وتحسين المهارات الإحصائية للموظفين يمكن أن يساعد في ذلك.

- الخصوصية والأمان:

حماية البيانات الحساسة من الوصول غير المصرح به وضمان الامتثال للمعايير والقوانين المعمول بها.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

الخلاصة

ان استخدام البيانات الإحصائية كوسيلة رقابية يمكن أن يعزز من فعالية الرقابة الداخلية ويتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. فمن خلال جمع البيانات بدقة، تحليلها بشكل صحيح، وتفسير النتائج بموضوعية، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على أدلة قوية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء

3. التقارير والتحليل الخاصة

على الرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح معها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

فمن خلال تلك التقارير يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى الفعلي للأداء بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب ، يتمكن المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ، ويفضل المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية .

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً ، والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية ، حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات. ومن أنواعها:

التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية.

تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية ، وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات.

المذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة.

التقارير الخاصة بشكل عام تركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

4. الملاحظات الشخصية:

بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهمية الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التنفيذية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي ينأى بنفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية على الإطلاق يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

الخلاصة: أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة ، كما أن المدير الذي يكثر في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

5. تحليل القوائم والنسب المالية:

أ- تحليل القوائم المالية ويكون ذلك من خلال:

قائمة المركز المالي: ويظهر من خلالها الوضع المالي للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للمركز المالي في الواقع.

قائمة الدخل: : ويظهر من خلالها نتائج أعمال المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من أول السنة المالية وحتى آخرها وتتوقف مصداقيتها أيضاً على مدى تمثيلها لنتائج الأعمال في الواقع.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

ب- تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.

نسب الربحية : تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح على المدى القصير.

نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل

الذاتي عن طريق فوائدها.

نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

6. تحليل نقطة التعادل:

هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحاً.

وتتيح هذه الوسيلة معلومات كاملة للإدارة في بداية عمر المشروع أو النشاط المدي الزمني وحجم النشاط الذي يتحقق معه نقطة تعادل الإيرادات والتكاليف والتي يبدأ بعدها المشروع أو النشاط في تحقيق أرباح.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

7. المراجعة الداخلية:

وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التنفيذي بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المنفذين أنفسهم بعد اختيارهم للقيام بهذه المهمة.

وتعد المراجعة الداخلية من الأدوات الرقابية المهمة داخل المؤسسة وتعتبر عين الإدارة علي ما يدور داخل المؤسسة من أعمال ، ويتمثل دورها الرقابي أيضاً في التحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات التي تم اعتمادها من الإدارة العليا للتنفيذ.

أدوات وأساليب الرقابة على تقييم الاداء .

8. الخرائط الرقابية :

حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل.

وتعد الخرائط الرقابية من الأدوات الرقابية المهمة داخل المؤسسات الإنتاجية والصناعية التي تتسم بحجم العمالة الكبير نسبياً وحجم الات ايضاً يحتاج الى جهد رقابي مناسب للرقابة على الأداء وتحديد أي معوقات واتخاذ القرارات التصحيحية في وقتها.

المحور الثالث: اعمال التخطيط واتخاذ القرار

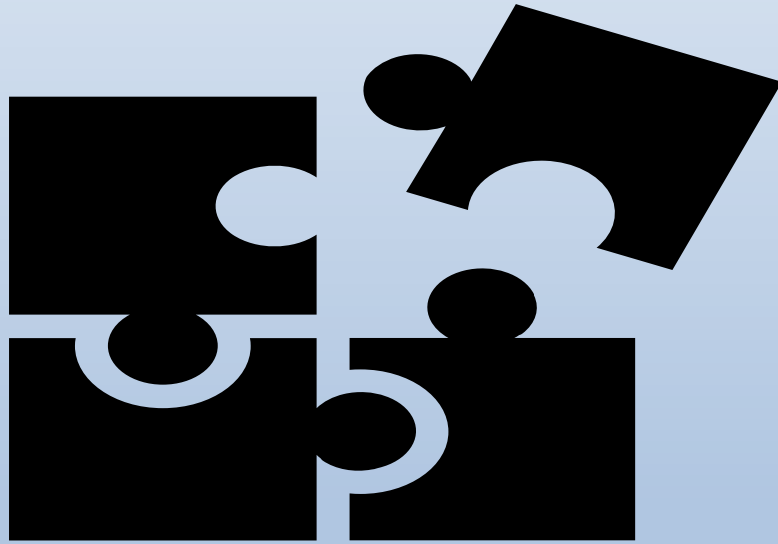
تم تصميم عملية التخطيط لاتخاذ القرارات لمساعدة الشركات والمؤسسات في تحقيق مهمتها من خلال تقييم وتقديم توصيات لتحسين فعالية القرارات التي يتم اتخاذها، ومن خلال القيام بهذه المهمة، يمكن أن تساعد عمليات المراجعة في ضمان الأطراف الداخلية والخارجية بأن يتم توفير الموارد المالية وإدارتها بشكل سليم وأن تمتثل المؤسسة للعمليات والقوانين المعمول بها.

لا شك أن الإقدام على اتخاذ القرارات أمر صعب، إذ لابد من الإعداد الجيد لعملية اتخاذ القرار. وتلك القاعدة هي الخطوة الأولى من نجاح التخطيط لتنفيذ القرارات.

عملية التخطيط لاتخاذ القرار (PDPC)

هي تقنية تهدف إلى المساعدة في إعداد خطط الطوارئ. وتركز على الآثار المترتبة على فشل الخطة الأساسية، ووضع خطة طوارئ مناسبة للحد من المخاطر.

لكن هل تنطوري عملية اتخاذ القرار على مخاطر.....؟



درجة المخاطرة في صنع القرارات

المخاطرة في اتخاذ القرار تعني أن البديل المختار يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوبة، ولذا فإن القرارات تتخذ في الحالات الآتية:

1. اتخاذ القرارات في حالة التأكد:

تتخذ القرارات في حالة التأكد إذا كان متخذ القرار على علم بما سيحدث، فصانع القرار يعرف على وجه التأكيد نتائج محددة لأداء البديل المختار، ولذلك هناك حالة من التأكد.

2. اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة:

إن معظم القرارات تتخذ دون معرفة الكثير من العوامل، فصانع القرار لا يعرف على وجه التأكيد نتائج محددة لأداء البديل المختار، ولذلك هناك حالة مخاطرة.

درجة المخاطرة في صنع القرارات

3. اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد:

القرارات في حالة عدم التأكد شبيهة بالقرارات في حالة المخاطرة، مع وجود فارق جوهري يتمثل في عدم معرفة احتمالات الأحداث المقبلة، فيمكن أن يكون هناك تقديرات للنتائج ولكن لا توجد معلومات عن احتمالات حدوثها.

4. اتخاذ القرارات في حالة الصراع:

القرارات في حالة الصراع هي القرارات في حالة عدم التأكد مع وجود خصم يهدف إلى هزيمة متخذ القرار. وهنا يجد متخذ القرار نفسه في لعبة أو مباراة.

مستويات صنع القرارات في التنظيمات الإدارية

تنقسم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة أفقياً (مستويات القرارات) ورأسياً (نظم الوظائف الإدارية في المؤسسة).

- التقسيم الأفقي للأنشطة (مستويات القرارات) يشمل التقسيم الأفقي ثلاث مستويات:

- المستوى الأول: القرارات الاستراتيجية التي تختص بها الإدارة العليا

مستويات صنع القرارات في التنظيمات الإدارية

○ المستوى الثاني: **القرارات التكتيكية** التي تختص بها الإدارة الوسطى وتتعلق بالتخطيط

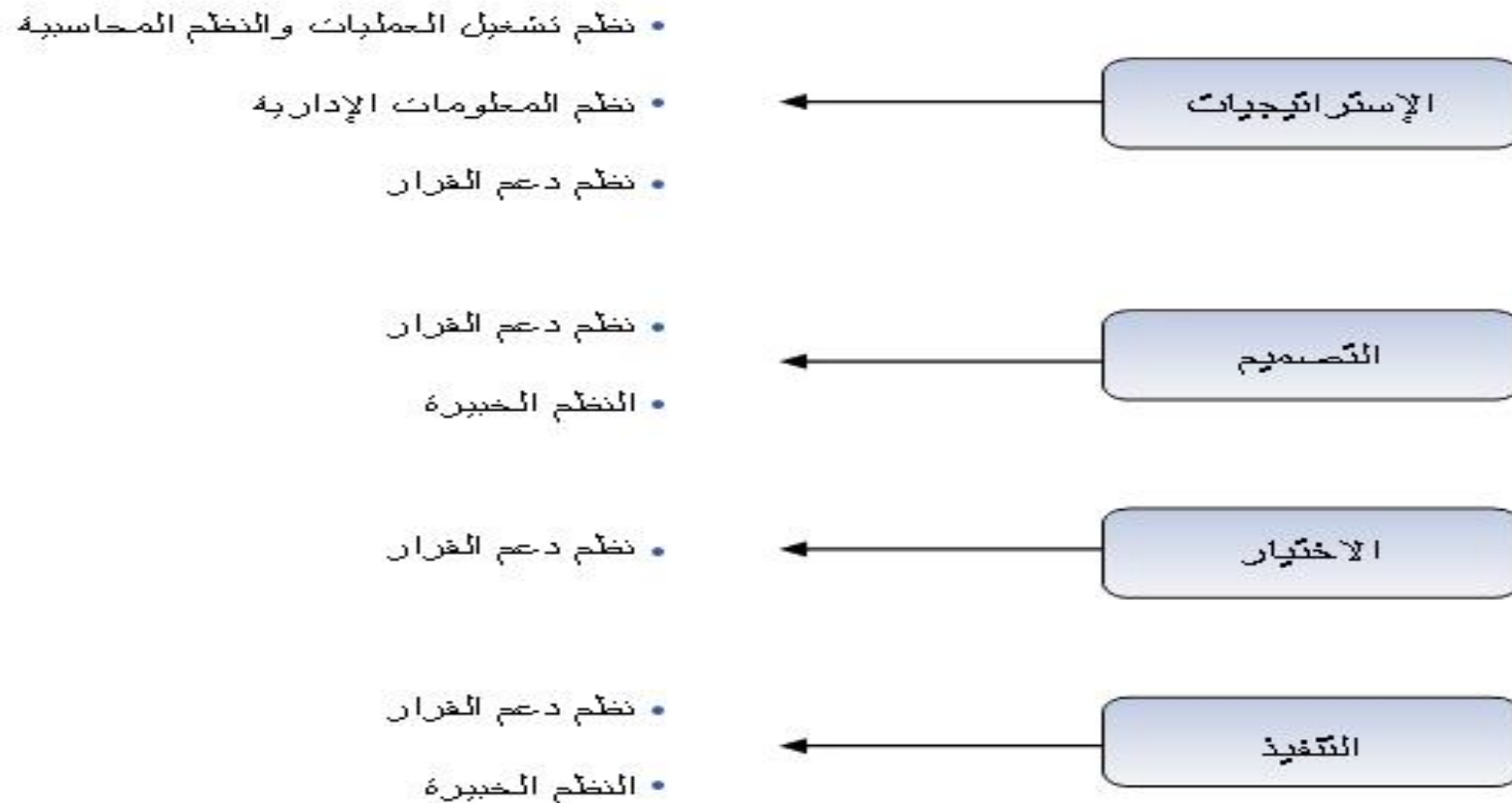
ورقابة وضبط أعمال المؤسسة في المدى القصير.

○ المستوى الثالث: **القرارات التنفيذية** وتختص بها الإدارة التنفيذية وتتعلق برقابة وضبط

التنفيذ الفعلي للأعمال اليومية .

مستويات القرار

العلاقة بين مراحل اتخاذ القرار وأنواع نظم المعلومات



- على الرغم من أن القرارات عبارة عن مفاضلة بين مجموعة من الخيارات أو البدائل المتاحة ، إلا أنها لا تكون

عملية غير مدروسة ، بل هي عملية تحتاج لتخطيط استراتيجي محكم

- وهو ما يؤكد لنا ولو نظريا وجود علاقة مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بالمؤسسة

حيث يحتل التخطيط الاستراتيجي جزءا كبيرا في عملية اتخاذ القرار، ذلك أن بناء القرارات لا يمكن أن يتم إلا

بوجود خطة سابقة تعمل على إرشاد المشاركين في عملية اتخاذ القرار لكي يتم في النهاية الخروج بقرار رشيد

يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة .

- فالقرار ال يمكن صياغته بتلك السيولة والمرونة التي قد يتخيلها البعض، فالمؤسسة تتميز بمجموعة كبيرة من المهام المتنوعة والوظائف المختلفة، بالإضافة إلى الفوارق الفردية بين العاملين، ومع اعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة عامل مؤثر بشكل مباشر في حياة المؤسسة، فإن صنع القرار يحتاج من القائمين على المؤسسة مراعاة مجموعة من العناصر التي قد تجعل من القرار غير فعال، ولا يحقق الهدف .

- ولذا يتحتم لنجاح التخطيط الإستراتيجي ويتمكن من خلاله اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة أن تتوفر الشروط التالية :

- ضرورة الوضوح الذي يجيب أن يميز القرار حتى لا يفهم بطريقة خاطئة .

- معرفة وقياس التكاليف والوقت الذي يحتاجه القرار حتى يتم تنفيذه بالشكل المطلوب .

- على المؤسسة أن تحمي نفسها من التبعات السلبية للقرارات المتخذة وتحضر ما يلزم من قرارات وخطط بديلة لإحتواء أي مشاكل طارئة.

- من الضروري أن لا يتعارض القرار الذي يتم اتخاذه مع اللوائح القانونية والاخلاقية للمؤسسة أو المجتمع الذي تعمل فيه.
- إذا أرادت المؤسسة أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة وفعالة بالشكل المطلوب أن يجعل من القرار المتخذ عاملا مهما في تطوير العمل والمساهمة في تنمية المنظمة .

المحور الرابع: دور المراجعة الداخلية في تطوير

أداء الشركة

هل هناك حاجة للمراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة.....؟!؟



تعريف المراجعة الداخلية

- عرفت جمعية المدققين الداخليين IIA المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل و موضوعي يقدم تأكيدات و خدمات استشارية يهدف الى اضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها. يساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم و تحسين فاعلية عمليات الحوكمة و ادارة المخاطر و الرقابة

أهداف المراجعة الداخلية

1. مراجعته و تقييم نظم الرقابة الداخلية
2. تحديد مدى التزام العاملين بسياسات الشركة و اجراءاتها
3. حماية اصول الشركة
4. منع الغش و الأخطاء و اكتشافها اذا وقعت
5. تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة و التقارير المالية و مدى دقه المعلومات الواردة فيها
6. القيام بمراجعات منتظمة و دورية للأنشطة المختلفة و رفع تقارير بالنتائج و التوصيات الى الادارة العليا
7. تحديد مدى التزام الشركة بالمتطلبات الحكومية والاجتماعية¹⁴⁴
8. تقييم اداء الافراد بشكل عام
9. التعاون مع المراجع الخارجي
10. المشاركة في برامج تخفيض التكاليف

بعض الملاحظات على المراجعة الداخلية

- الأداء: المراجعة الداخلية تؤدي بواسطة موظفون بالمنشأة يتلقون التعليمات الخاصة بهم من الإدارة العليا ويقدمون لها تقاريرهم
- المستفيد: المستفيد الأول من عمل المراجعة الداخلية هو الإدارة العليا
 - هي من تعين المراجع الداخلي لمساعدتها في تحقيق الرقابة علي مختلف الأنشطة
 - هناك مستفيدين آخرين مثل المراجع الخارجي ولجنة المراجعة¹⁴⁵ في الشركات المساهمة
- التقرير: تقارير المراجعة الداخلية لا تنشر ولا تعرض علي الغير ، وبالتالي لا تستفيد منها الطوائف الخارجية مثل الدائنون والمستثمرون وغيرهم

هل هناك حاجة للمراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة.....؟!؟



أسباب الحاجة إلى المراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة

1. منع وتقليل الأخطاء

— الأخطاء تحدث بسبب الانحراف عن أنظمة الشركة وقواعدها

- السبب الإهمال أو الفحص غير الملائم بسبب نقص المعرفة
- أو نتيجة ضعف الإجراءات أو الفشل في ملاحظتها
- أو نتيجة غياب إجراءات الرقابة الفعالة

— أعمال الضبط والفحص الداخلي ومنع وتقليل الأخطاء هي ¹⁴⁷مسؤوليات إدارية

- يعتمد المديرون على وظيفة المراجعة الداخلية للحصول على التوجيه وضمان ملائمة نظم الرقابة الداخلية، والقدرة على تصحيح الأخطاء ومعالجتها بسرعة
- المراجع الداخلي لابد من امتلاكه لمعرفة كافية وخبرة بإجراءات الرقابة وأن يكون قادر على تقديم النصح المقبول

أسباب الحاجة إلى المراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة

2. استبعاد أسباب الإسراف والضياع

- تحقيق أقصى ربح هو الهدف النهائي في تنظيمات قطاع الأعمال
- يعتبر تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد هو الهدف الرئيسي في تنظيمات القطاع العام
 - و في كل الأحوال يؤدي الإسراف والضياع إلى عدم كفاءة الأداء
- أسباب الإسراف والضياع

1. الضعف التنظيمي حيث لا يتم مساءلة السلطة محاسبيا أو مقابلة المهارات بالأعمال والواجبات

2. ضعف جودة القرارات

3. عدم الاستخدام الكفء للموارد و الذي يكون في حالة عدم ملائمة تخطيط وتنسيق عمليات المنشأة

4. المغالاة في تكاليف التوظيف بسبب إهمال الحوافز وعدم وضوح وملائمة الإشراف والتوجيه

5. مخاطر الشراء بسبب عدم التحديد الدقيق للأصناف أو ضعف عملية التفويض بالشراء

6. الاستهلاك المفرط بسبب عدم دقة المعايير

أسباب الحاجة إلى المراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة

7. انكماش المخزون أو تقليصه بسبب الإهمال

8. تآكل قيم الأصول والموارد الأخرى بسبب إهمالها

9. المخالفات والسرقات بسبب فشل الإدارة في منع الأخطاء والمخالفات وتعزيز عامل الأمانة

— دور المراجعة الداخلية في معالجة الاسراف و الضياع

• المراجعة الداخلية الحديثة تتضمن الفحص التشغيلي

— هو الفحص الانتقادي لجوانب الكفاءة والفعالية

— يتضمن هذا العمل فحص مدى فعالية تنفيذ سياسات الإدارة، وتحديد كفاءة واقتصادية عمليات

المنشأة، وتقويم النتائج في ضوء أهداف الإدارة

• المعالجة تكون بتحديد مواطن حدوث الضياع والإسراف وتحديد المجالات الرقابية التي تحتاج إلى

تدعيم

أسباب الحاجة إلى المراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة

3. الحاجة إلى رقابة موثوق بها

— ضعف النظام يؤدي الى تزويد الادارة بمعلومات غير دقيقة أو غير كاملة، أو حتى معلومات زائدة تزيد من عبء الإدارة في التعامل معها > يضعف عملية إعداد التقارير الإدارية

— اسباب ضعف النظام

- التصميم الخاطئ مما يؤدي الى الحاجة إلى التعديل للتمشي مع الظروف المتغيرة
- الانحرافات في التطبيق مما يجعل المعلومات الناتجة مضللة أو غير ذات معنى

— أخطاء التقرير تنتج قرارات إدارية غير صحيحة

- لذا هناك حاجة منفصلة لمواجهة تحديات التغير، لتحقيق المصدقية و الاعتمادية والرقابة للمعلومات المستخدمة أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية

— دور المراجعة الداخلية

- منع فشل الرقابة، وتحديد الأخطاء وتصحيح مواطن الضعف في التقرير الاداري

أسباب الحاجة إلى المراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة

4. الالتزام بالقوانين

- يوجد عدد متزايد من الالتزامات القانونية التي تفرض على جميع المنشآت
 - مثل التزامات الضريبة والتزامات حماية البيئة، والتزامات تجاه الجمهور والعملاء والعاملين والمساهمين
- على إدارة الشركة مسؤولية الوفاء بالالتزامات < عليها أن تكون قادرة على وضع نظم للرقابة الداخلية تضمن الالتزام بالقوانين والنظم الموضوعة
- دورا المراجعة الداخلية
 - فحص ملائمة هذه النظم الرقابية وفعاليتها
 - الفحص قد يكشف عن حاجة إلى التعديل، وعن مواطن الضعف أو الفجوات
 - كما أنه سوف يعطي الإدارة تأكيداً مناسباً بمدى الالتزام بالقوانين

أسباب الحاجة إلى المراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة

5. منع الغش والمخالفات

— مسؤولية منع الغش والتلاعب أساساً على الإدارة

- تهيئة مناخ الأمانة والثقة داخل الشركة لمنع التصرفات الخاطئة

- إظهار أمانة ومعاملة الإدارة وذلك من خلال السلوك النموذجي

- تتعامل بحزم وبشكل عادل مع كل الانحرافات لكشفها، وجعلها معروفة

— دور المراجعة الداخلية

- لا بد أن تكون على درجة من الكفاءة لتوفير الإرشادات والإجراءات اللازمة لمنع الغش والتلاعب، وإدارة

- أية فحوصات لتقليل الغش إذا ما توفر سبب يبعث على الاعتقاد¹⁵³ بحدوث الغش والتلاعب

- استفسارات المراجعة لا بد أن تقوم على افتراض مسبق أنه لا يحدث نقض للثقة عن طريق التواطؤ أو

غيره (الشك المني)

- افتراض الغش والتلاعب قد يدمر مصداقيتهم وينفرهم من كل شخص في موضع ثقة ومع ذلك

فإن كل مراجع داخلي عليه أن يكون يقظاً في جميع الأوقات لاحتمالات حدوث المخالفات

أسباب الحاجة إلى المراجعة الداخلية لتطوير أداء الشركة

5. منع الغش والمخالفات Fraud Prevention and Detection

— مسؤولية منع الغش والتلاعب أساساً على الإدارة

- تهيئة مناخ الأمانة والثقة داخل الشركة لمنع التصرفات الخاطئة
- إظهار أمانة ومعاملة الإدارة وذلك من خلال السلوك النموذجي
- التعامل بحزم وبشكل عادل مع كل الانحرافات لكشفها، وجعلها معروفة

— دور المراجعة الداخلية

- توفير الإرشادات والإجراءات اللازمة لمنع الغش والتلاعب
- إدارة أية فحوصات لتقليل الغش إذا استدعى الأمر ذلك

المحور الخامس: دور محاسبة التكاليف في تطوير

أداء الشركة

كيف يتم الاستفادة من معلومات التكاليف في تطوير اداء الشركات.....!!؟؟



دور محاسبة التكاليف في تطوير اداء الشركة

تقدم محاسبة التكاليف جملة من الميزات التي تساعد أصحاب المنشآت في إدارة منشآتهم ودراسة حالة الإنتاج وتصحيحه في حال وجود أخطاء، ووضع تصور لخطة التشغيل اللاحقة التي ستعتمد عليها المنشأة، فمحاسبة التكاليف يمكنها تطوير اداء الشركة

1. تحديد التكلفة الإجمالية

توفر محاسبة التكاليف البيانات اللازمة لفريق العمل لتعزيز القدرة على التحكم بالتكاليف الإجمالية للمؤسسة استناداً للأنشطة التي تغطيها محاسبة التكاليف. على سبيل المثال تقوم المنشآت التجارية بإجراء دراسة التكاليف على أساس سنوي أو ربع سنوي لإجراء الضبط الدقيق لتكاليف المبيعات الكلية.

2. تسهيل عملية التحكم بالتكاليف

تضمن عملية التحكم بالتكاليف ادخار الكثير من النفقات من خلال تخصيص المبلغ المناسب لكل قطاع من قطاعات الإنتاج، دون الإسراف في تقدير التكلفة ، وتحديد المبالغ الفائضة التي تستطيع المنشأة الاستغناء عنها والاستفادة منها في قطاعات أخرى.

3. تقديم الدعم لاتخاذ القرار

يؤدي اتخاذ القرار الخاطئ - خاصة في مستويات الإدارة العليا - إلى نتائج قد تكون كارثية على عمل المنشأة. وبالتالي تساعد محاسبة التكاليف على تقديم البيانات اللازمة للمساهمة في اتخاذ القرار بشأن سياسات العمل والخطط المستقبلية.

4. تحديد سعر البيع

تتيح محاسبة التكاليف وضع تصور دقيق لتكاليف كل منتج أو خدمة. يمكن من خلال دراسة تكاليف المراحل الإنتاجية تحديد سعر بيع المنتج بشكل أكثر دقة، والذي يوفر فرصة للمنافسة الأعلى في السوق كونه يحقق هامش ربح أفضل ما يمكن نسبة لتكاليف إنتاجه.

5. وضع خطط المكافآت في المنظمة

تعد المكافآت أفضل وسيلة تشجيع لتحقيق إنتاج ذو جودة عالية. عند دراسة تكاليف الإنتاج من خلال محاسبة التكاليف، يمكن وضع خطة تشجيعية للعمال تتناسب مع الميزانية المخصصة لتكاليف الإنتاج، دون هدر في موارد المنشأة من أجل تشجيع الموظفين في عملية الإنتاج.

6. تعزيز التعاون بين مدراء المنشأة

تلزم إجراءات القيام بمحاسبة التكاليف جميع المدراء بتقديم المعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج صحيحة وذات مستوى عالي من الدقة، تعزز هذه الإجراءات من تواصل المدراء مع بعضهم البعض والوصول إلى صيغ تعاون جماعي تزيد من كفاءة المنشأة في أداء مهامها عبر وسائل التواصل التي يلجأ إليها المدراء للوصول إلى التقرير النهائي المطلوب.

7. تحديد المنتجات المربحة

تساعد محاسبة التكاليف المنشأة على معرفة المنتجات التي تحقق أكبر عائد في حال إنتاجها، من أهم المعلومات التي تقدمها محاسبة التكاليف هي تحديد نفقات جميع المنتجات التي تقدمها المنشأة، وتقدير المنتجات الأكثر ربحية، بمقارنة تكلفة المنتج بالإيراد الناتج عنه، وهو ما يخفض من احتمالات خسارة المنشأة بالاستمرار في إنتاج هذه المنتجات.

8. الإفصاح عن البيانات

تحتاج المنشأة إلى تقديم البيانات للجهات المعنية حول عمليات الإنتاج التي تقوم بها وغيرها من البيانات، تساهم محاسبة التكاليف في تحديد البيانات اللازمة لاستصدار كل ما يتعلق بالإفصاح عن بيانات وتكاليف الإنتاج في زمن محدد.

8. الإفصاح عن البيانات - تابع

يساعد الإفصاح عن البيانات - والذي تشكل محاسبة التكاليف دورا أساسيا في جمع بياناته - في تخفيض الأخطاء التي يتعرض لها إنتاج المنشأة، إضافة إلى الوقاية من عمليات الاحتيال، كون الإفصاح عن البيانات أحد الأدلة التي تحدد مكان التلاعب والغش.

9- يمكن الاستفادة من بيانات محاسبة التكاليف في القرارات الإدارية في مراحل التخطيط والرقابة والتشغيل وذلك كما يلي :

-مرحلة التخطيط: هل من الأفضل الإنتاج الياً أم يدوي أم الاثنين معا.

-مرحلة التشغيل: كتسعير المنتج بالاعتماد على التكلفة .

- حيث يتم تحديد السعر المناسب كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{التكلفة} + \text{هامش الربح}^{162}$$

مرحلة الرقابة: المقارنة بين النتائج الفعلية والمخططة.

المحور السادس : دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء الشركة

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة هامة وفاعلة في تحسين أداء المؤسسات من خلال تأثيرها على الطريقة التي يتم بموجبها تنفيذ الأعمال من خلال تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة في العملية الإدارية، تقصير المسافات الجغرافية ، زيادة الترابط والتكامل بين أجزاء المؤسسة ، تكوين ذاكرة ومخزون معلوماتي يساعد على التطوير المستمر لأعمالها.
- من ناحية أخرى أحدثت تكنولوجيا المعلومات تغيرات مستمرة وواضحة في أبعاد وخصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسات ليصبح شكله مبسطا من حيث تقليل عدد المستويات الإدارية و اتساع نطاق الإشراف ، زيادة التنسيق الداخلي والخارجي ، تفعيل درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

- فعملية اتخاذ القرار إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها وتزداد صعوبتها بزيادة البدائل المتاحة، لتزداد الحاجة إلى إنتاج معلومات باعتبارها وسيلة يعتمد عليها متخذ القرار، فتستعين المؤسسات بأنظمة معلومات حديثة في مستوياتها التنظيمية المختلفة لتساهم في ترشيد ومساندة القرارات المتخذة من طرفها.

إن لتطبيق تكنولوجيا المعلومات عدة مزايا أهمها:

- أ. رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء بالمؤسسات مع ضرورة وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة واستراتيجيات تطبيقها.
- ب. زيادة قيمة المؤسسة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا بارزا في خلق قيمة للمؤسسة.
- ج. فعالية اتخاذ القرارات: تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب وبالشروط المطلوبة.
- د. تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط، كما تهتم بإمداد الأفراد بما يدور حولهم من تطورات بشكل مستمر.

هـ. إعادة هندسة الكمبيوتر: تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء في مرحلة تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات، أو من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

و. تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة: يعتمد المديرون علي تكنولوجيا المعلومات في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية التي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

ز. تنمية السلوك الإيجابي لأفراد المؤسسة: من خلال تأثير تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عمليات الاتصالات داخل و خارج المؤسسة و مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بالعمل.

دور تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرار عبر توفير معلومات دقيقة عن الشركة

يمكن إيجاز دور تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرار كما يلي:

- أ. عملية اتخاذ القرار: عملية إدارية بدرجة كبيرة تتم في كافة المستويات الإدارية ومن قبل كافة المدراء والموظفين المعنيين بالوظائف التي تستدعي اتخاذ القرار **يهدف الى حل مشكلة أو تنفيذ مقترح ما ، وهو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لإختيار واحد منها لتحقيق هدف معين.**
- أما القرار فيتم انتاجه بتحويل المعلومة الى مادة جديدة ذات أبعاد وجوانب ومعاني نظرية وتطبيقية **يهدف حل مشكلة ما أو تنفيذ مقترح ما .**

دور تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرار عبر توفير معلومات دقيقة عن الشركة

ب. المعلومات واتخاذ القرار: تعتبر المعلومات مادة القرار الإداري، لذا فإن توفرها بالكمية والنوعية الملائمتين و في الوقت المناسب يمثل العمودي الفقري لإتخاذ القرار، فالقدرة على اتخاذ قرارات ناجحة تزداد كلما زادت جودة المعلومات، بالتالي فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة ودقتها.

وبالتالى هل الشركة بحاجة الى وجود نظام للمعلومات؟!؟



مفهوم نظام المعلومات

Information System Concept

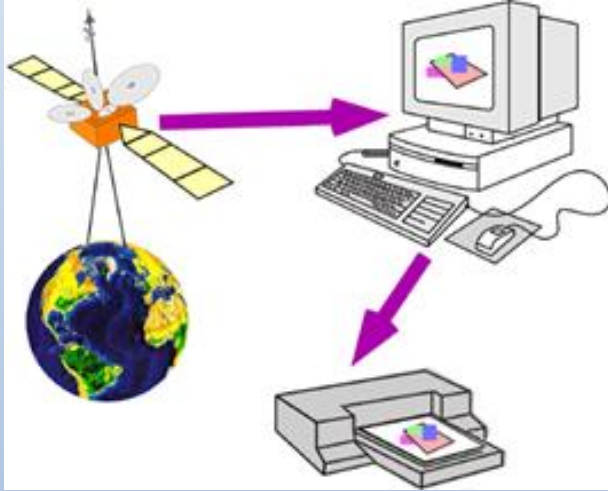
• "ذلك النظام الذي يكفل توفير المعلومات التاريخية والحالية

والمستقبلية المطلوبة لصانعي القرارات بمصداقية من خلال قنوات

الاتصال المكتوبة أو الشفهية عن كل من البيئة الداخلية والخارجية

للمنظمة بالكفاءة المناسبة من خلال إجراءات جمع وتجهيز البيانات

الخام".



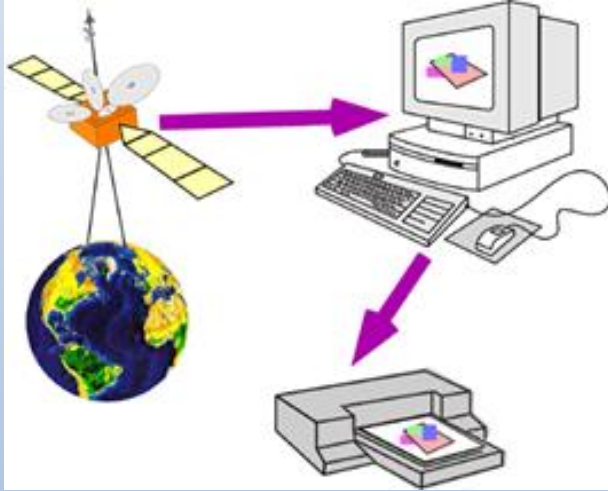
مفهوم نظام المعلومات

Information System Concept

• وهناك تعريف آخر لنظام المعلومات الإدارية بأنه "نظم معلومات توفر

المعلومات عن الماضي والحاضر فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة

لمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات".



مفهوم نظام المعلومات

المعلومات Information

هي البيانات التي أصبح لها معنى مفهوم واضح بعد معالجتها أو تشغيلها وهي بصورتها الأولية مما يكسبها صفة صلاحية إمكانية استخدامها لخدمة صانع القرار .

المعرفة Knowledge

تشير المعرفة إلى الفهم النظري أو العملي للمعلومات والقدرة على استخلاص الاستنتاجات وتطوير الأفكار لاستخدامها لأغراض ابتكارية محددة. فالمعرفة تتكون زمنياً من الجمع بين المعلومات والخبرات والحدس.

البيانات Data

وهي المتطلبات أو المعطيات المجردة التي لها صفة الوصف (كلون أزرق)، أو التي لها صفة القياس كالأرقام (7) أو الزمن (عشر دقائق) أو الطول (5 سم) أو الوزن (3 كجم) وغيرها من المقاييس التي يمكن تحصيلها من المصادر الداخلية للمنظمة كالسجلات والحسابات الختامية أو من المصادر الخارجية كالجمعيات المهنية والغرف المتخصصة والوزارات.

أهمية نظام المعلومات

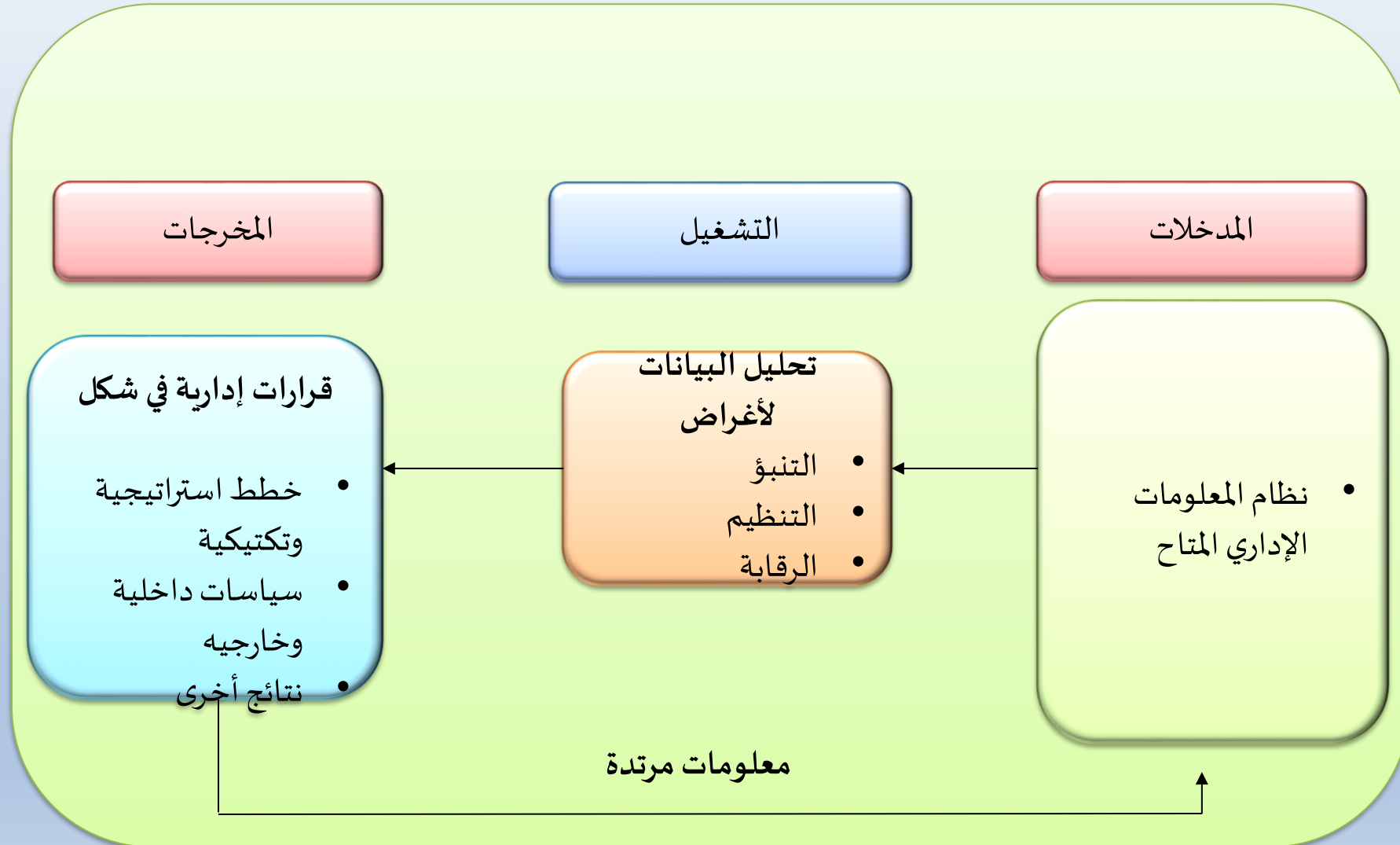
The Importance of IS

1. كفاءة الشركة : إن الشركات تسعى دوماً لتحقيق الكفاءة العالية في أدائها، ويلعب نظام المعلومات الإدارية دوراً هاماً في تحقيق هذه الكفاءة
2. المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة : أدى شيوع وانتشار تصاميم حزم البرامج الجاهزة المتخصصة Software Packages في مجال توفير وتحليل البيانات إلى المساهمة الكبيرة في صنع قرارات المدير.
3. حلقة وصل بين الأنظمة في المنظمة: يعتبر نظام المعلومات من منظور الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة حلقة وصل تقوم بتغذيتها بالبيانات المطلوبة من خلال قيامه بمهام جدولتها وتصنيفها وتخزينها وإعادة استردادها وقت طلبها.

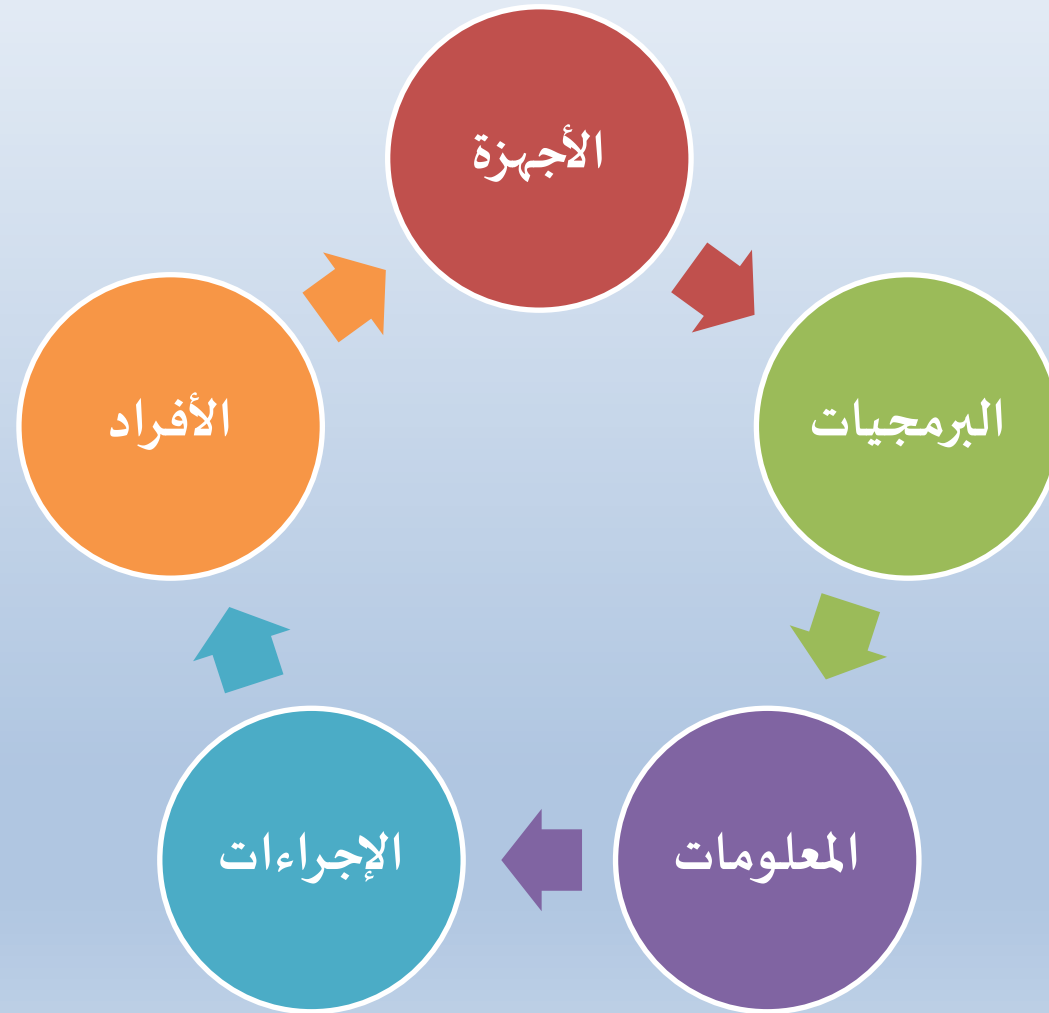
أهمية نظام المعلومات The Importance of IS

4. تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية (الداخلية) المكونة للمنظمة كإدارة التمويل، وإدارة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق.
5. تنظيم وتسهيل التواصل بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية).

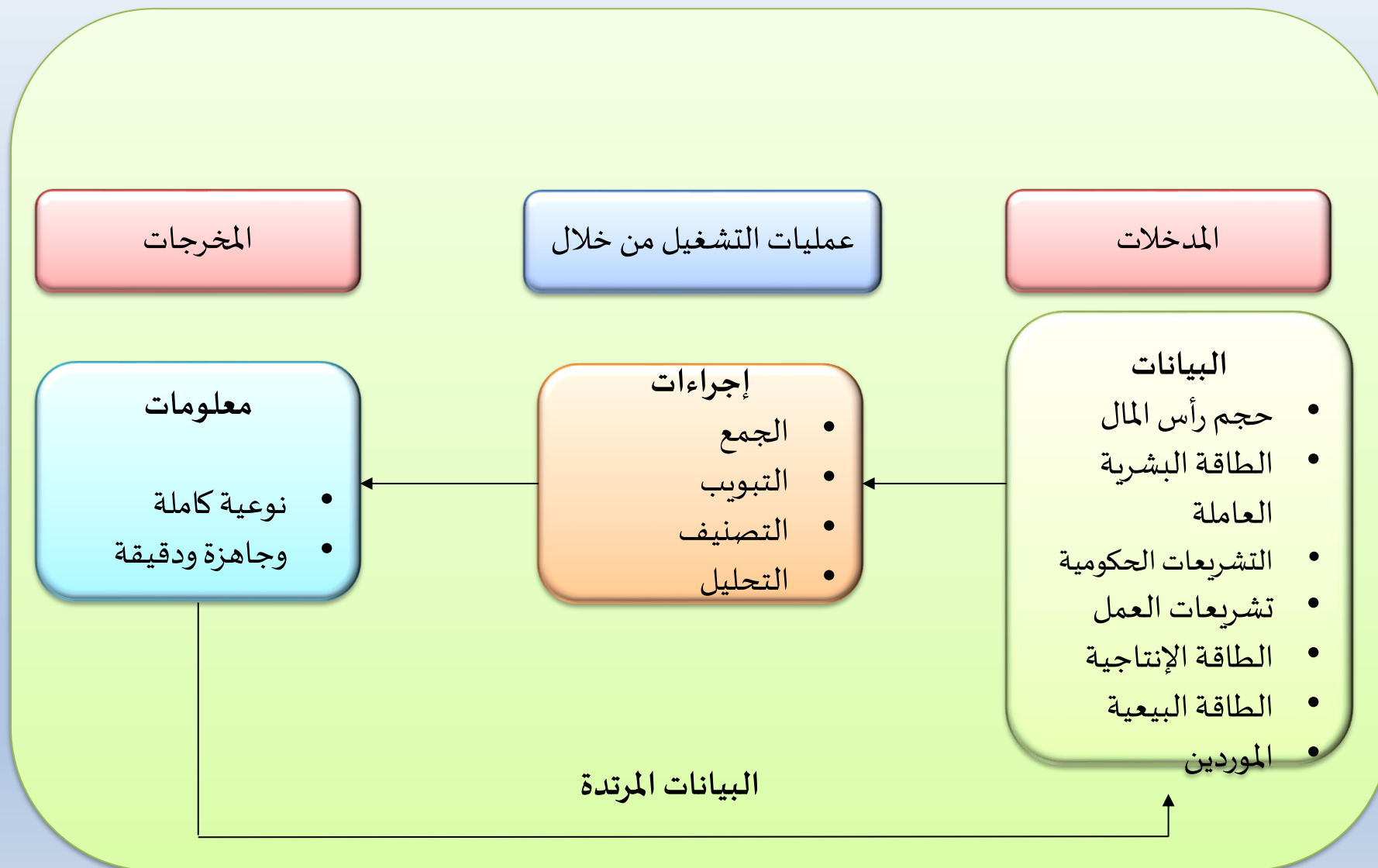
أهمية نظام المعلومات The Importance of IS



مكونات نظام المعلومات



مكونات نظام المعلومات



طبيعة المعلومات

لابد من توفير المعلومات بالشكل الذي يغطي الأزمنة الثلاث الرئيسية وهي :



فعلى سبيل المثال

المعلومات المستقبلية

وهي تعكس التقديرات المتوقعة
بشأن الموضوع المعني ووسيلة
الإدارة في التوصل الى هذه
المعلومات الاستعانة بالأساليب
الإحصائية المخصصة في التنبؤ
كالسلاسل الزمنية والانحدار.

المعلومات الحالية

وهي تعكس الوضع الكائن أو الحاضر الذي
تقف عليه المنظمة حالياً بشأن الموضوع محل
الدراسة ووسيلة الإدارة في التوصل لهذه
المعلومات هي التقارير الآنية المرفوعة إليها أولاً
بأول.

المعلومات الماضية

تعد بمثابة بيانات تاريخية تعكس
الاتجاه الذي قد ساد المنظمة في
المدة السابقة كسلسلة زمنية
محددة بشأن موضوع ما .

شكراً لكم