

Controlling

التحكم أو السيطرة

Controlling is determining what is being accomplished i.e. evaluating the performance and if necessary, applying corrective measures so that the performance takes place according to plans. Controlling can be viewed as detecting and correcting significant variations in the results obtained from planned activities. Controlling is a managerial necessity and not an impediment or a hindrance.

يحدد التحكم ما الذي يجب أن ينجز مثل تقييم الأداء و إذا كان ضروريا، فاستعمال القياس العلاجي لكي يكون الأداء موافقا للخطط. ويمكن مشاهدة التحكم من خلال اكتشاف وتصحيح التغيرات الكبيرة في نتائج الأنشطة المخططة. والتحكم ضرورة إدارية و ليس إعاقة أو عائق.

6.1 CONTROLLING AND PLANNING

التحكم (السيطرة) والتخطيط

Planning bears a close relationship to controlling. Planning identifies commitments to action intended for future accomplishments. Controlling function is performed to ensure that the commitments are carried out. When controlling clearly demonstrates that the planning cannot be implemented, a modified or new plan must be developed.

التخطيط قريب العلاقة الحمية بالتحكم. فيحدد التخطيط التزامات العمل المحدد لتحقيق الانجازات المستقبلية. ووظيفة التحكم (السيطرة) هي التأكد من تنفيذ الالتزامات وعندما يحدد التحكم بوضوح ودقة أن التزامات التخطيط لا يمكن تنفيذها فانه يجب وضع خطة جديدة أو يجب تطوير الخطة.

When unacceptable performance under a plan becomes common, controlling facilitates the decision regarding altering the plan or abandoning it. A plan should identify and specify the controls needed, otherwise it is not a viable plan. Effective controlling assists in the effort to regulate actual performance to assure that it takes place as planned.

عندما يصبح الأداء الغير مقبول تحت خطة شائعاً، التحكم يسهل القرار بخصوص تغيير الخطة أو تركه. وينبغي أن تعرف الخطة و تحدد السيطرة المطلوبة، وبالعكس فهي ليست خطة ناجحة. ويساعد التحكم الفعال لضبط الأداء الفعلي لتأكيد أنه يحدث كما هو مخطط.

6.2 CONTROL PROCESS

عمليات السيطرة (التحكم)

Controlling consists of a process made up of the following three definite which are universal:

1. Measuring performance.
2. Comparing performance with the standard, and ascertaining the difference, if any.
3. Correcting unfavorable deviation by means of remedial action.

يتكون التحكم من عملية إتباع الخطوات الثلاث التالية:

- ١ - قياس الأداء.
- ٢ - مقارنة الأداء بالمستوي والتحقق من الاختلاف إن وجد.
- ٣ - تصحيح الانحراف الغير مناسب بواسطة فعل علاجي.

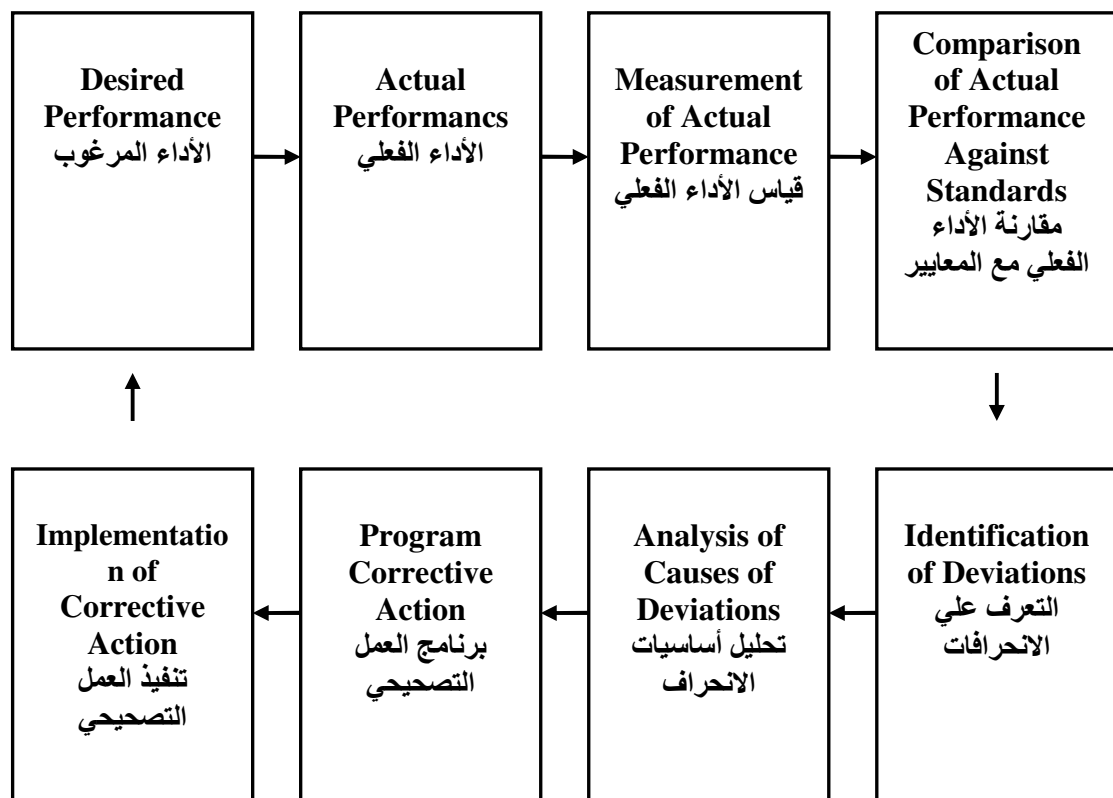


FIGURE 6.1 Control Process

عملية التحكم

6.2.1 MEASURING PERFORMANCE

تقييم الأداء

Measurement is the determination of the quantity or capacity of a well-defined entity. Without measurement, a manager is forced to guess or use rule-of-thumb methods, which may or may not be reliable. Measurement

requires a measuring unit and a count of how many times the entity is under consideration.

القياس هو تحديد الجودة أو سعة المنشأة. وبدون القياس، فيركز المدير ليخمن أو يستخدم (أساليب القياس التقريبي)، التي قد تكون محل ثقة أو لا تكون كذلك. ويتطلب القياس وحدة قياس و عددًا من مرات القياس.

6.2.2 مقارنة الأداء بالمستوى **COMPARING PERFORMANCE WITH STANDARDS**

When there is a difference between the performance and the standard, judgment is frequently required to assess its significance. To establish a rigid absolute variation, or even a range for what is satisfactory, is inadequate. Relatively small deviations from the standard are approved for the performance of some activities, while in other cases a slight deviation may be serious.

عندما يكون هناك اختلاف بين الأداء و المستوى، فيكون التقييم أو التقدير مطلوباً لتحديد مغزاه. لإنشاء تغيير مطلق صارم، أو حتى معدل لما هو مرضي وكافي. والانحرافات الصغيرة نسبياً في المستوى تقلل من أداء بعض الأنشطة، بينما في حالات أخرى قد يكون الانحراف طفيف ولكنه خطير.

6.2.2 تصحيح الانحرافات **CORRECTING DEVIATIONS**

This step ensures that operations are adjusted and efforts are made to achieve the results initially planned. Wherever significant variances are uncovered, vigorous and immediate action is imperative. Effective control cannot tolerate needless delays, excuses, or excessive exceptions. For maximum effectiveness, correcting the deviation should be accompanied by fixed and individual responsibility. Fixed individual responsibility tends to personalize the work. It becomes one's job, one's responsibility to take the necessary action to reach satisfactory performance, and one's responsibility to make any correction that might be necessary.

تضمن هذه الخطوة أن العمليات قم تم تعديلها وان الجهود تبذل لتحقيق النتائج المخططة من البداية. وحيثما تكشف اختلافات كبيرة، فالعمل الجاد و الفوري مهم. فالتحكم الفعال لا يحتمل التأخير الغير ضروري، والتعذر، أو الاستثناءات الزائدة. وللفاعلية القصوى، تصحيح الانحراف يجب أن يُصاحَب بمسؤولية محدّدة و فردية. والمسؤولية الفردية المحدّدة تميل إلى تمييز العمل. فيصبح وظيفته الوحيدة. وإحدى المسؤوليات واتخاذ الإجراء الضروري للوصول إلى الغرض المرضي، وإحدى المسؤوليات هو تصحيح أي خطأ ربما يكون ضروريا تصحيحه.

General Questions

- 1- What part should the employees play in setting up the requirements for an effective control system?
- 2- Describe some of the benefits of budgetary control?
- 3- Describe some of the characteristics of effective budgetary control systems.
- 4- Discuss the steps in the control process
- 5- Explain why key performance areas and strategic control points are important in designing control systems.
- 6- What are the major types of financial statements? What information does each type provide?
- 7- Why are budgets so widely used by organizations?