

الباب الثالث الأجراءات الرقابية

- * وضع معايير الرقابة
- * تقييم النتائج الفعلية بالمقارنة بالمعايير الموضوعة
مقدمات
- * اتخاذ الأجراءات التصحيحية
- * مقياس الكفاية الأنتاجية والفعالية.

الأجراءات الرقابية The Control Processires

تبدأ عملية الرقابة بمقارنة النتائج الفعلية مع أهداف الخطط والسياسات والمعايير الموضوعية ثم دراسة وتحليل الانحرافات عنها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فى وقتها ثم متابعة وتقييم فعالية الإجراءات التصحيحية مع امداد عملية التخطيط بالمعلومات اللازمة لتحسين مقومات الأداء مستقبلاً ولهذا نجد أن مراحل الإجراءات الرقابية تمر عادة بثلاث مراحل رئيسية :-
١- وضع المعايير التى تمثل الأداء المطلوب:

وهذه المعايير قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، واضحة أو غامضة، استراتيجية أو عادية.

٢- قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية مقدماً:

حيث يتم فى هذه المرحلة قياس النتائج الفعلية التى أسفر عنها الأداء أو التنفيذ وتقارن بالمعايير لتحديد الاختلافات سواء كانت ايجابية أم سلبية، ومعرفة أسبابها وأبلاغ الإدارة أو الجهة المسئولة عن اتخاذ القرارات العلاجية بهذه الاختلافات.

٣- إتخاذ الأجراء التصحيحى:

حيث تعتبر الإدارة سلبية لاتحقق الأهداف المرجوة منها إذا اقتصرت مهمتها على مجرد اكتشاف الاختلافات بون إكتشاف الأسباب التى زدت اليها وأنسب الطرق العلاجية لهذه الاختلافات بما يضمن تصحيح مسار التنفيذ. والقيام بهذه الخطوات أو المراحل السابقة ليس بالأمر السهل أو البسيط كما يتصور البعض، بل أنها مراحل دقيقة تحتاج الى كفاءة ودقة فى القيام بها، لذلك سنتناول فصلاً مستقلاً لكل مرحلة منها.

الفصل الأول

وضع معايير الرقابة Setting Control Standard

بعد وضع المعايير، المرحلة الأولى فى العملية الرقابية، وهى عملية ليست سهلة اذ لابد من تحديد النتائج المطلوب الوصول اليها والاداء اللازم لتحقيق النتائج، يترجم ذلك فى صورة مستويات أو معايير دقيقة تستخدم كترموتر فى متابعة التنفيذ بواسطة المستويات الادارية وغير الادارية، كما يجب أيضا التركيز على النواحي الاستراتيجية بوضع معايير خاصة لها. وعلف ذلك فسوف نناقش عدة نقاط هامة تمر بها مرحلة وضع المعايير الرقابية وهذه النقاط هى:

- ١- تحديد خصائص الاداء المطلوب أو النتائج المطلوبة.
- ٢- تحديد معيار أو معايير لكل خاصية.
- ٣- ربط المعايير بالمسئولية عن الاداء.
- ٤- مراجعة النقاط الاستراتيجية للنشاط.
- ٥- مراجعة طرق العمل.

أولاً: تحديد خصائص الاداء الجيد

Characteristics that determine good performance

يتسم العمل الجيد عادة بعدة خصائص أو صفات يعمل المدير المدير تحديدها حتى يستطيع أن يحكم على مستوى الاداء الفعلى. ففى منشأة تجارية قد ترى الإدارة أنه لتقييم أداء قسم الائتمان، يجب عليها تحديد الخصائص التى يظهر ما إذا كان الاداء جيد أم لا، وقد يبدأ أساساً بتحديد العوامل مثل: إتجاهات المستهلكين أو العملاء، إجمالى الائتمان، الربح المحقق من عمليات البيع بالتقسيط، خسائر الائتمان، مصروفات قسم

الإلتزام، عائد فوائد الإلتزام، درجة تعاون قسم الإلتزام مع الإدارات الأخرى وبالذات إدارة المبيعات.

بعد ذلك قد تضع الإدارة هذه العوامل بصورة أخرى أو فى صورة خصائص مثل:

إتجاهات العملاء طيبة.

خسائر الإلتزام محدودة.

عملية تسديد الأقساط فى مواعيدها مرضية.

ويمكن أن تكون هذه الخصائص هى الأهداف التفصيلية لقسم الإلتزام والتي تحدد فى إطار الهدف الرئيسى للقسم، وبالتالى يكون مصدر هذه الخصائص الخطة، ولا يمكن إعتبارها معايير رقابية إلا إذا تم تحديدها بدرجة دقيقة وتقبل القياس، وبالذات للنواحي الكمية.

ويلحظ أن الخصائص السابقة بعضها ملموس (بمعنى أنه يمكن وضع معايير ملموسة لها) ومثال هذا النوع: مصروفات قسم الإلتزام، عملية تسديد الأقساط، والبعض الآخر غير ملموس (حيث توضع معايير غير ملموسة لها) مثال ذلك: إتجاهات المستهلكين أو العملاء، درجة تعاون قسم الإلتزام مع الإدارات الأخرى .. وهكذا.

ويلحظ فى المثال السابق أيضاً أن هناك خصائصاً أخرى مطلوب توافرها فى الأداء الجيد، بخلاف الربح الذى لا يكفى وحده فى الحكم على كفاءة الأداء. والرقابة الشاملة على النتائج الاجمالية أو الأداء الكلى Overall performance تركز- بالإضافة الى الربح- على نواحي أخرى مثل: الموقف التسويقي، الكفاية الإنتاجية، إتجاهات العاملين، مدى القيام بالنور المطلوب تجاه المسؤولية الاجتماعية.

أسس تحديد الخصائص الواجب توافرها فى الأداء

الجيد:

لتحديد الخصائص الواجب توافرها فى الأداء الجيد، هناك ثلاث أسس

لمساعدة المدير فى تحديد هذه الخصائص هي:

أ- الناتج Output :

ماى الوظيفة أو الخدمة الواجب أدائها ؟ فيمكن تعريف وتحديد كل خدمة أو وظيفة أو وحدة منتج من حيث الكمية والجودة والوقت المطلوبين مثلاً.

ب- التكلفة أو المصروف Expense

ماهى التكلفة المباشرة لأداء الوظيفة أو الخدمة ؟ وماهى التكاليف غير المباشرة المتعلقة بالإشراف، والفرصة الضائعة الناتجة عن عدم القيام بوظائف أخرى نتيجة للقيام بالوظيفة المطلوبة، التكاليف المشتركة مع أقسام أخرى وما السبب ذلك؟

ج- الموارد Resources

هل يحتاج أداء الوظيفة الى استثمار رأسمالى إضافى، وهل تكفى القوة البشرية المتوفرة للقيام بالوظيفة المطلوبة، وماهى أنسب استخدام للموارد المتاحة؟

ثانياً: تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية:

Par for each characteristic

بعد أن يحدد المدير الخصائص الواجب توافرها فى الأداء الجيد، يجب أن يعمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء.

فمثلاً .. إذا كان أداء الوظيفة بتكلفة بسيطة تعتبر خاصة رئيسية فى المشروع، فما هو المقصود بالتكلفة البسيطة ؟ .. قد تحدد على أنها ١٥٠ جنيه مثلاً، وبالتالي تتحول الخاصية؛ الى معيار محدد وواضح ومفهوم وقابل للقياس.

وتظهر الصعوبة عند تحديد معايير لخصائص غير ملموسة، مثل ماهو المعيار الذى يستخدم لقياس اتجاهات المستهلكين ومعرفة ما اذا كانت طيبة أم لا؟
ففى مثالنا السابق لقسم الائتمان فى أحد المنشآت التجارية، قد تحدد المعايير لخصائص نشاط القسم كما يلى:

المعايير	الخصائص
نسبة الديون المعومة ١٪ من أجمالي الديون	١- اتجاهات المستهلكين
يعادل مبيعات آخر ٦٠ يوم	٢- إجمالي الأئتمان الممنوح
١٠٠٠٠٠ جنيه	٣- الربح المحقق من البيع بالتقسيط
٠.٢٥ ٪ من مقدار الأئتمان الممنوح	٤- خسائر الأئتمان
٥٠٠٠ جنيه سنوياً	٥- مصروفات القسم
٦٠٠٠ جنيه سنوياً	٦- عبء نفقات الأئتمان

يتضح من هذا المثال كيفية تحويل الخصائص الى معايير يمكن استخدامها في الرقابة. وهذه المعايير يجب ألا تكون جامدة أو غير مرنة. فهناك دائماً حدود مسموح بها للانحراف، فعلى سبيل المثال: مصروفات قسم الأئتمان بالرغم من تحديد ٥٠٠٠ جنيه كمعيار لها، إلا أنه قد يحدد أن هذه المصروفات يجب أن تتراوح ما بين ٤٥٠٠ جنيه الى ٥٥٠٠ جنيه مثلاً، وبذلك يكون المعيار الأساسي وسطاً بين هذين الحدين.

والانحراف قد يكون أيجابياً كأن يحقق قسم الأئتمان ربحاً أكثر من المعيار المحدد فتعمل الإدارة على تشجيع أحداث هذا النوع من الاختلافات فهو مرغوب فيه دائماً- وذلك مع الافتراض أن المعايير موضوعة بدقة- فالاختلاف الأيجابي هنا يرجع الى كفاءة الأداء.

وقد تحدد المعايير لكل فرد حسب قدراته بدلاً من وضع معايير نموذجية يجب أن يصل اليها جميع الأفراد القائمين بنفس العمل حتى وأن اختلفت كفايتهم وقدراتهم.

وتجب الإشارة الى أن عملية وضع معايير معينة لاتعنى أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف، فالبأ ما تختلف ظروف الأداء أو التنفيذ عن

تلك التي تم وضع المعايير على أساسها. وإن يؤثر ذلك على الرقابة حيث تستخدم المعايير أو المستويات الجديدة في عملية المقارنة.

وأيضاً يجب الإشارة إلى أن المغالاة في عدد المعايير قد يعقد من العملية الرقابية، وهناك خطورة إهمال استخدام بعض المعايير الرئيسية مع تعدد المعايير.

أنواع المعايير الرقابية:

عادة ما تترجم الخطط والأهداف والسياسات والأجراءات والبرامج الخاصة بأى منشأة إلى معايير حتى يمكن قياس النتائج على ضوءها.

ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى خمسة أنواع نرجزها فيما يلي:

١- المعايير الطبيعية:

وهي التي تتعلق بقياس نتائج غير مالية، فقد تكون هذه المعايير كمية مثل ساعات العمل (البشرية أو الآلى) لكل وحدة منتجة. وقد تتعلق بالجودة كقوة الإطارات مثلاً.

٢- معايير التكلفة:

وهي المعايير التي تعكس الناحية المالية المتعلقة بمصرف معين لأحدى البرامج مثلاً أو جزء منه. مثال ذلك معايير التكلفة المباشرة وغير المباشرة لإنتاج الوحدة فى الساهة، تكلفة المواد للوحدة المنتجة، تكلفة البيع لكل وحدة مباعة أو إلى سعر بيع الرحدة.

٣- معايير رأس المال:

من واقع التسمية، هذه المعايير مالية ولكنها ترتبط برأس المال وليس بتكلفة العمليات، ولذلك فهي ترتبط عادة بالميزانية العمومية للمنشأة، ويعتبر معدل العائد على الأموال المستثمرة من أهم هذه المعايير، هذا بالإضافة إلى عدة معايير أخرى مثل نسبة الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول، ونسبة الديون المدعومة إلى صافي حقوق الملكية (رأس المال والأرباح).

٤- معايير الدخل:

وترتبط هذه المعايير عادة بالمبيعات أو مصدر الدخل الرئيسي للمشروع. وهي تتباين حسب نوع النشاط. من أمثلة هذه المعايير: متوسط المبيعات لكل عميل، إيرادات الأتوبيس لكل كيلو متر يقطعه، وما إلى ذلك.

٥- المعايير غير الملموسة:

وهذا النوع من المعايير يتعلق بالأنشطة التي يتعذر تحديد معايير لها. مثلاً: كيف نحكم على نشاط العلاقات العامة؟ وما إذا كان قد حقق الهدف المطلوب أم لا؟ وكيف نحكم على درجة ولاء العاملين للمنشأة؟ ولهذا يتم وضع معايير غير ملموسة تعتمد على الحكم الشخصي بدرجة كبيرة للحكم على النواحي غير الملموسة، وبخاصة تلك التي يدخل فيها العامل الإنساني.

وهناك تقسيم آخر للمعايير كما يلي:

١- معايير تاريخية: Historical:

وهي تلك المستخرجة من السجلات والدفاتر عن الأداء الماضي. مثلاً كمية المبيعات مع زيادتها بالمقدار المتوقع. ويعيب هذا النوع أفتراضه ثبات الظروف، كنا أن الأداء الماضي قد يكون ضعيفاً ولا يجب اعتباره هدفاً للمستقبل.

٢- معايير خارجية External:

وهي المعايير الخاصة بمنظمات أخرى مثالية مثلاً أو تلك التي تفرضها الجهة الخارجية.

٣- المعايير المحددة مقدماً:

Pre determined characteristic

وهي تلك المعايير التي تعتمد على دراسة وتحليل لوحدات المنظمة على ضوء الظروف الداخلية والخارجية. ويفضل استخدام هذا النوع من المعايير دائماً عندما تسمح الظروف بذلك.

٤- المعايير الهندسية (المحددة فنياً) Engined:

وهي تصلح لبعض المجالات مثل تخطيط إنتاج الآلات من حيث تحديد وقت التشغيل لوحدة معينة على آلة معينة أو وقت التجميع مثلاً. ويعتمد تصميم

هذه المعايير على دراسة الحركة والزمن والدقيقة. وتستخدم فى مجالات الإنتاج الصناعى عادة.

٥- المعايير المعتمدة على التقدير الشخصى (تحكمية) Subjective :

وهى تتوقف على ميول المديرين وأرائهم، وقد تصبح أساسية ومطلوبة وبخاصة عندما تتعقد صورة النتائج المطلوب الوصول إليها ويعذر استخدام نوعاً آخر من المعايير لها.

ويلاحظ للتسميات السابقة للمعايير تداخلاً فيما بينها، فالمعايير الهندسية مثلاً قد تكون داخلية أو خارجية، وعلى كل يمكن القول أن هناك عدة أسس للحكم على أى معيار قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، داخلية أو خارجية، موضوعية أو تحكمية. فالرقم التقديرى للمبيعات عبارة عن معيار ملموس، وقد يكون موضوعى مبنى على دراسة أو يعتمد على التقدير الشخصى للمديرين، كما أنه قد يكون محدداً بواسطة المنشأة أو بواسطة جهة خارجية.

هذا، وسوف نورد فى فصل مستقل مجموعة من المؤشرات التى تتخذ معاييراً لقياس أداء العمل فى المؤسسات والشركات على مختلف تخصصاتها وذلك لأمكانية الأسترشاد بها. وقد تطبق كل هذه المؤشرات أو بعضها، ويمكن لإدارة المشروع إستحداث بعض المؤشرات التابعة من ظروف مشروعهم بالإضافة الى ما تستعين به من المؤشرات التى سيرد ذكرها فى هذا الفصل.

ثالثاً: ربط النتائج بمسئولية كل فرد :

Relating results to individual accountability:

لتحديد أسباب الاختلافات والمسئول عنها، ولعلاجتها، وأيضا لمحاسبة كل فرد عن نتائج أعماله، لابد من ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه، بمعنى تحديد النتائج التى أسفر أداء الفرد عليها.

فيجب عدم محاسبة الفرد عن خطأ غيره. وعلى ذلك إذا كانت النتائج أو الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة فرد معين معروفة ومفهومة للإدارة وللأفراد نفسه فى نفس الوقت، فيمكن محاسبة هذا الفرد وتحديد مدى كفايته أو قصوره فى تنفيذ ما هو مطلوب منه بشكل دقيق.

وليس ذلك بالأمر السهل فى كافة الأحوال، فغالباً ما يرتبط أداء الفرد والنتائج التى يحققها بأداء ونتائج فرد آخر أو أفراد آخرين.

ويلاشك فإن وضع وتحديد معايير للأداء تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة للإدارة فى اتخاذ قرارات التخطيط والتنظيم، خاصة وأن الأهداف المحددة بالخطة هى دائماً نقطة البدء لأى نشاط رقابى.

رابعاً: النقاط الاستراتيجية:

Checking on strategic points

تهتم أى منظمة بالتركيز على نواحى استراتيجية أو رئيسية يؤدى حدوث انحراف فى مجالات أدائها الى خطورة كبيرة تهدد المنظمة حيث تؤثر هذه النواحى الرئيسية على أهدافها بشكل مباشر.

ولكن .. من المسئول عن تحديد النقاط الاستراتيجية ؟
وكيف تتم مراقبة هذه النواحى ؟

كل مدير فى أى مستوى إدارى مسئول عن تحديد النواحى الاستراتيجية الواجب تركيز الرقابة عليها والارتباطة بأهداف النشاط الذى يشرف عليه، وتأتى متابعة هذه النواحى فى المرتبة الأولى إذ يعتبر الانحراف السلبي عن المعايير الخاصة بها أمراً خطيراً يهدد النتائج النهائية المطلوب الوصول إليها.

فمثلاً قد تركز الإدارة العليا على قياس ربحية المشروع عن طريق وضع معايير للأرباح قبل وبعد الضرائب، نسبة الربح الى المبيعات، معدل عائد الاستثمار، معدل دوران رأس المال.

وقد يهتم المدير المالى بالسمعة المالى للمشروع بأن يتابع مستويات المخزون ومدى توفر النقدية اللازمة لمواجهة التدفقات النقدية الخارجية، ويركز أيضاً على كفاية رأس المال واحتياطات الاستهلاك.

فى حين يحدد مدير الإنتاج معدل الإنتاج كمنطقة استراتيجية، ولذلك فهو يتابع معدل الإنتاج فى الدقيقة وفى الساعة وفى اليوم وكل وردية وكل شهر سنوياً.

وعند قيام المدير بتحديد النقاط الاستراتيجية والمعايير الخاصة بها يجب

أن يكون هدفه الأجابة عن هذه الأسئلة:-

- ما هي أهم النواحي التي تعكس الأهداف الرئيسية للنشاط. ؟
- ما هي أفضل طرق القياس أو المعايير الراجب زستخدمها لمراقبة النشاط.
- كيف يمكن الحصول على بيانات ومعلومات تساعد في تحديد المسئول عن الانحرافات ؟

- ما هي أفضل المعايير التي يمكن استخدامها بأقل تكلفة ؟

- هل يمكن استخدام هذه المعايير على ضوء البيانات المتوفرة؟

أما عن كيفية مراقبة النواحي الاستراتيجية فنجد بأن النتائج المرغوبة Desird results هي نقطة البدء لتصميم أى برنامج رقابى سليم، ونظراً لأهمية النواحي الاستراتيجية، فقد يبذل المدير من الجهد ويتحمل من المزيد من التكلفة للقيام بمحاولة تقييم النتائج التفصيلية لكل فرد باستمرار، ولكن هذه المحاولة تعتبر عملية مستحيلة لن يكتب لها النجاح.

لهذا يفضل متابعة نتائج الفرد على فترات منتظمة، فالرقابة مهما كانت دقيقة لا يمكنها قياس كل كبيرة وصغيرة وأن كانت تتعلق بنواحي استراتيجية. ولذلك يجب استخدام أسلوب التقييم الشامل، والتركيز على النتائج النهائية وبالذات تلك المتعلقة بأنشطة استراتيجية.

كمثال لذلك قد يرى المدير العام لأحدى شركات أنتاج السيارات أن أنسب النقاط الاستراتيجية الواجب التركيز عليها فى الرقابة على نشاط الشركة هي "الأنتاج الكلى"، "كفاية الإنتاجية"، "مردودات المبيعات"، "المخزون". وبالتالي عن طريق متابعة المعدل الخاص بساعات العمل المعيارية للعامل الى ساعات العمل الفعلية يمكن للمدير التوقف على المشاكل التي قد تنتج عن استخدام المعدلات الإنتاجية أو الأفراد، ويمكنه أيضا المحافظة على الكفاية الإنتاجية بشكل عام . وعن متابعة المعدل الخاص بمردودات المبيعات كمعيار يوضح ما إذا كان أنتاج المنشأة يقابل احتياجات المستهلكين أم لا، ومراجعة المخزون توضح درجة الكفاية فى تشغيل المصنع والكفاية فى عمليات التوريد.

وهناك بلاشك معايير أخرى متعددة، ولكن مدير الشركة موضوع المثال السابق قد يرى أن المعايير السابقة تعتبر استراتيجية يجب التركيز عليها في الرقابة على الأداء الكلى للمنشأة وذلك بناء على ظروف هذه المنشأة.

ثانياً- أنه عند اتباع أسلوب الرقابة الموجهة المستمرة فالهدف هنا هو توجيه الاهتمام الى الانحرافات الخطيرة وبالذات تلك التي تمس النواحي الاستراتيجية ولايكتفى بطبيعة الحال بتقييم النتائج طبقاً للمعايير ولكن يجب معرفة أسباب الانحرافات وتحديد أنسب الطرق لمعالجتها.

فعند وضع خطة طويلة الأجل للمبيعات المتوقعة يحتاج الأمر الى متابعة تنفيذ هذه الخطة باستمرار حيث أنها تعكس حجم العمليات والنشاط الواجب القيام به لتحقيق هذه المبيعات. فإذا ما لوحظ أن المبيعات الفعلية تسير في اتجاه مغاير بما جاءت به الخطة (كأن أنخفضت عن التقديرات الموضوعية) فمعنى ذلك أن هناك تعديلاً لا بد أن يطرأ على المعايير الموضوعية بالخطة حتى يؤخذ ذلك في الحسبان عند توفير المواد اللازمة لتنفيذ هذه الخطة وتحديد حجم العمليات المطلوب. وبالطبع قد يرجع السبب في انخفاض المبيعات عن المستويات المتوقعة الى أخطاء في التنفيذ تحتاج الى معالجة، وفي هذه الحالة تبقى معايير الخطة كما هي.

ثالثاً- تستخدم الرقابة المرحلية أيضاً في متابعة بعض النواحي الاستراتيجية حيث تمكن من اتخاذ الأجراء التصحيحي لمعالجة انحراف مرحلة معينة قبل الانتقال الى مرحلة جديدة.

خامساً- مراجعة طرق العمل:

checking on methods work

على الرغم من أن المعايير، وبالذات الاستراتيجية هي الأساس لأي برنامج رقابي، إلا أن هناك حالات تكون فيها الرقابة على طرق العمل أهم وأسرع من رقابة النتائج.

فأحياناً تؤدي الرقابة على طرق العمل الى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية عما إذا تمت على النتائج النهائية فقط. فمثلاً في حالة المنشآت

المتخصصة فى تقطيع الأحجار الثمينة أو صناعة سفن القضاء تهتم هذه المنشآت بالرقابة على طرق العمل بدرجة كبيرة كما تهتم أيضا بالرقابة على النتائج. هناك أيضا مجالات تستدعى الرقابة على طرق العمل عندما يتعدى مراقبة أو تقييم النتائج النهائية. ففى مجال البحوث الطبية مثلاً قد تهتم إدارة البحوث بمراقبة الطرق المتبعة فى بحث للسرطان للتأكد من تطبيق أسلوب وخطوات البحث العلمى نظراً لتعذر قياس وتقييم النتائج النهائية لهذا النوع من البحوث.