

الفصل الثانى

تقييم النتائج الفعلية بالمقارنة بالمعايير الموضوعة مقدماً Evaluation

تكلنا فى الفصل الأول عن وضع المعايير الرقابية وقلنا أن ذلك يعتبر المرحلة الأولى من مراحل العملية الرقابية أو من البرنامج الرقابى المزمع تنفيذه المنشأة. أما المرحلة الثانية من هذا البرنامج فهى مرحلة القياس والمقارنة (التقييم) للأداء ونتائجه.

وتتضمن هذه المرحلة ما يلى:

١- قياس النتائج للأداء أو توقع هذه النتائج على ضوء ما تم فعلاً وبناء على المعايير الموضوعة (والسابق تحديدها) بغرض تحديد الانحرافات عن هذه المعايير.

٢- توصيل المعلومات والبيانات الى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها وذلك بالشكل والوقت المناسبين.

وبشكل عام تهدف عملية الرقابة الى الاجابة عن السؤال هو ماذا نفعل ؟ ولذلك فإن طرق القياس تتعدد بتعدد أوجه النشاط، ودرجة الإختلاف بينها من منشأة الى أخرى، وفقاً لطبيعة العمل والظروف البيئية التى تعمل بها المنشأة.

أهم المشاكل التى تواجه عملية القياس :-

نعرض فيما يلى بعض الأمثلة لأهم المشكلات التى تقابل عملية القياسو أقترح بعض الطرق لمعالجتها:

١- الحاجة الى البراعة والدقة فى القياس Need for Ingenuity :

أن عملية القياس تعنى التوقف -بدقة- على نتائج التنفيذ ووضعها فى صورة تمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً.

وبالرغم من وجود معايير موضوعة مسبقاً، فهناك صعوبات متعددة تقابل قياس كثير من النتائج. فعلى سبيل المثال: هناك معيار لكمية المبيعات، وللتوقف بدقة يستلزم الأمر مراجعة الكشوف والسجلات، وهناك احتمالات كثيرة للخطأ، منها مثلاً السهو عن إضافة رقم مبيعات أحد العملاء أو أحد مندوبي البيع لمنطقة معينة، وهناك الخطأ في تسجيل الأرقام، أو الخطأ بعدم أخذ مردودات المبيعات في الحساب... وما الى ذلك من أخطاء.

أن ذلك يعكس أهمية الدقة والبراعة في القياس بالنسبة للنواحي الملموسة، ومن البديهي الدقة والبراعة الأكثر بالنسبة للنواحي غير الملموسة.

٢- قياس النتائج الكمية والكيفية :

Quantitative & qualitative

يجب الاستفادة -كقاعدة عامة- من كافة البيانات والمعلومات المتاحة في عملية القياس نظراً لصعوبة هذه العملية، إلا أن هناك خطورة تكمن في توجيه أهمية أكثر من اللازم لقياس خصائص أداء معين يمكن قياسه بسهولة، بمعنى أن الجهد والتكلفة اللازمين لقياس نتائج أداء معين لا بد وأن يتناسب مع درجة الأهمية النسبية لهذه النتائج. وهو أمر يرجع جزء كبير منه الى الحكم الشخصي.

ويجب أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات، والنتائج الكيفية التي يتعذر قياسها على حد سواء.

فقد يعتمد مدير المبيعات على كمية المبيعات المحققة في المناطق الجغرافية المختلفة كمقياس كاف للرقابة، ولكنه يكتشف بعد فترة أن هذا القياس غير كاف في حد ذاته للقيام بالرقابة ورفع كفاءة الأداء. فهناك مقاييس أخرى كيفية مثل: قدرة مدير كل منطقة بيعية على الحصول على عملاء جدد لمنتجات المنشأة وقدرته في المحافظة على العملاء الحاليين.

فالاعتماد على المعيار المادي أو الكمي فقط وهو كمية المبيعات في هذا المثال قد لايعكس الصورة الحقيقية التي تعبر عن كفاءة مديري المنطقة البيعية.

Using of Symptoms for controle:

تفترض نظرية النظم Systems Theory كما ذكرنا من قبل أن التنظيم كل متكامل كجسم الإنسان تماماً. فالتنظيم يتكون من عدد من الأقسام والأدارات يؤدي كل منها دوره، ويتأثر ويؤثر بأداء بعضها البعض. كما أن هذه الأقسام والأدارات مجتمعة تتأثر بالمتغيرات الخارجية للتنظيم كجسم الإنسان تماماً.

والرقابة كوظيفة إدارية تصاحب كل جزء من أقسام وأدارات وأنشطة التنظيم. فهناك رقابة على الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وعلى الأفراد.. الخ كما أن هناك رقابة على الأنشطة الفرعية المكونة للأنشطة الرئيسية السابقة.. وهكذا. ويفترض استخدام أسلوب التحليل الأعراض فى الرقابة أنه يمكن توقع حدوث انحرافات خطيرة من واقع ملاحظة أعراض أو حالات معينة أثناء التنفيذ تنذر بوقوع خطر ما يؤدي الى عدم تحقيق أهداف الخطة.

وكمثال على استخدام الأعراض فى الرقابة متابعة رضا العاملين. فنظراً لصعوبة قياس اتجاهات العاملين بشكل مباشر واقتصادي باستمرار، قد تستخدم الإدارة عدة مقاييس يمكن بواسطتها الحكم على ميول العاملين نحو الإدارة والتنظيم. من أهم هذه المقاييس معدل دوران العاملين، نسبة الغياب، البطء فى الأداء، حالات التكرار التى تظهر على بعض العاملين، عدد ونوعية مقترحات العاملين.

ففى ظل الظروف العادية يمكن لهذه المعايير أن تعكس مدى رضا العاملين عن التنظيم باستمرار بشكل يضمن للإدارة وجود معلومات عن اتجاهات العاملين تفيد فى التخطيط والتنظيم والرقابة. فقد تلاحظ الإدارة وجود حالة من التكرار بين العاملين فى إحدى الأقسام تنذر باحتمالات خطيرة كأن يضرب العمال عن العمل أو يتم تكوين تنظيم غير رسمى لمقاومة التنظيم الرسمى والأهداف الرئيسية للمشروع. فعن طريق الرقابة يمكن معرفة الأسباب

فقد تكون شكوى العاملين من نظام الأجور مثلاً نيمكن فى هذه الحالة معالجة هذه الأعراض فى الوقت المناسب قبل أن تؤدي الى مشاكل أكبر لايمكن حلها بسهولة فى المستقبل.

يتضح مما سبق أن الرقابة يجب أن تهتم بالأعراض والظواهر التى تظهر أثناء سير العملية التنفيذية وتعنى أن أمراً غير عادياً قد يؤدي الى نتائج خطيرة. ويؤكد ذلك أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التى لا تنتظر تحقيق النتائج بل تساير التنفيذ وتتوقع نتائجه.

٤- استخدام التنبؤ فى الرقابة :

Using prediction in control:

فى حالة إتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة فعادة ما يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع بحوث أنحراف معين، الأمر الذى يستدعى اتخاذ قرار تصحيحى فعند أتباع هذا الأسلوب لا يتم قياس نتائج كلية، وإنما يستخدم كمؤشر لحوث أنحرافات معينة تعمل الإدارة على التنبؤ بها وأعطاء وزن لها. وكمثال على استخدام التنبؤ فى قياس النتائج، دراسة احتياجات المستهلكين للتنبؤ بالزيادة أو الأنخفاض المتوقع فى المبيعات.

وقد أتبعت إحدى الشركات الأمريكية- التى تقوم بأنتاج نوع معين من الأطعمة المحفوظة- نظاماً يمكن المديرين من زستخدم قدرتهم على التنبؤ ويفيد فى الرقابة. فالشركة تقوم بأعداد ميزانية تقديرية شهرية للربح والخسارة لكل قسم ومصنع بالشركة. وقبل البدء فى تنفيذ الخطة بعشرة أيام أو قبل بداية الشهر بعشرة أيام تطلب من كل مدير أن يحدد مدى إمكانية تحقيقه لتقديرات الميزانية المقبلة، وذلك على ضوء خبرته عن نتائج تنفيذ الميزانية الحالية أو السابقة وما يتوقعه بالنسبة للشهر القادم. وبعد بدء التنفيذ بعشرة أيام أو فى اليوم العاشر من كل شهر يطلب من كل مدير وضع تقديرات جديدة تعبر عن تصوره للنتائج النوعية الممكن تحقيقها.

بالأضافة الى مرونة هذا النظام، فإنه يدفع المديرين الى تنفيذ ما سبق توقعه، كما يساعد هذا النظام على تدريب المديرين على استخدام خبراتهم

والاستفادة من النتائج التاريخية لتنفيذ الخطط. وتهتم إدارة هذه الشركة بمقارنة النتائج الفعلية لكل مدير بالتقديرات الأصلية الموضوعة بالخططة، مع إعطاء أهمية لما سبق وأن توقعه المدير وذلك عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

ويساعد على التنبؤ استخدام أسلوب الرقابة بواسطة العناصر، بمعنى أن تحدد مجموعة العناصر الواجب مراقبتها بالنسبة لكل وظيفة أو أداء، ثم نحدد الخصائص المختلفة للزداء الجيد على ضوء هذه العناصر، وبعدها يتم تحديد معايير لهذه الخصائص. والعناصر الممكن استخدامها في تقييم نى نشاط عادة ماتكون: الكمية، الجودة، الوقت، والتكلفة.

فمثلاً لتقييم وظيفة إدارة الأفراد بإستخدام هذه العناصر، قد تحدد الخصائص التالية فى صورة أسئلة كما يلى:

١- الكمية : هل القوى العاملة المنظمة كاملة ؟

٢- الجودة : هل تتوفر المهارات اللازمة للتنظيم، وهل تستخدم بطريقة فعالة ؟

٣- الوقت : هل يتم قياس أداء الأفراد بطريقة عادلة وبكفاية؟

٤- التكلفة : هل يتناسب هيكل الأجور مع مستويات العاملين والمجتمع؟

ويلاحظ أن الخصائص حددت بشكل مختصر لكل عنصر بغرض التركيز على الخصائص الاستراتيجية مثلاً، وبعد ذلك يمكن تحويل كل خاصية الى معايير واضحة أن أمكن ذلك كما سبق أن أوضحنا .

٥- أستخدام العينات فى القياس Sampling :

عندما يصعب قياس كل النتائج الفعلية، يستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة. فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج كذلك رقابة الجودة على المنتجات التامة فى المصانع يتم أخذ عينة عشوائية وأختبارها .

ونظام العينات يناسب بعض الأنشطة بينما لايناسب أنشطة أخرى. فيمكن أفترض أن الإنتاج مطابق للجودة إذا تم فحص عينز من أنتاج آلة تم فحصها بدقة قبل وبعد قيامها بالعملية الإنتاجية وتم التأكد من صلاحيتها

وحسن أدائها. ولكن في حالات أخرى يجب أن تتم الرقابة على كل وحدة منتجة أو على ١٠٠٪ من الإنتاج بمعنى أنه يجب قياس جميع النتائج الفعلية. فمثلاً في حالة إنتاج الأجهزة التي تساعد المريض على السمع - بالإضافة الى مراقبة عينة من الإنتاج بعد الزنتهاء من كل مرحلة إنتاجية (رقابة مرحلية) - هناك ضرورة لفحص جميع الوحدات المنتجة بعد أكمال العمليات الإنتاجية جميعها (رقابة على النتائج النهائية) وذلك قبل توزيع هذه الوحدات على مراكز البيع.

٦- طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية :

يحتاج الأمر في مرحلة القياس الى الحصول على العديد من البيانات والمعلومات الدقيقة التي تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية. ولذلك فهناك عدة طرق تستخدم عادة في أن واحد وتعتبر متكاملة.

ولعل من أهم هذه الطرق مايلي:

أ- الملاحظة الشخصية.

ب- التقارير الرقابية.

أ- الملاحظة الشخصية والمداولة والتشاور:

Personal Observation and Conference

بالرغم من وجود مقاييس يعتمد عليها القائم بالرقابة، فلا بد من الملاحظة الشخصية والمناقشة مع القائمين بالتنفيذ الذين يتابع أدائهم، فالمواجهة الشخصية بين المسئول عن الرقابة والمسئول عن التنفيذ أو الأداء والمناقشة لها مفعول أقوى من التقارير في كثير من الأحيان.

وهناك مجالات تظهر فيها أهمية الملاحظة الشخصية بل وتصبح من أهم المقاييس الموضوعية. من ضمن هذه الحالات متابعة أداء عامل جديد يحتاج إلى التوجيه والإشراف المستمر ومناقشته في طريقة أدائه أو متابعة عملية التوزيع في الحالات التي يكون فيها لوقت التوريد أهمية بالغة.

ب- التقارير الرقابية: Control Reports

تعتبر عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير في حد ذاتها قليلة

الأهمية إذا لم يبلغ المسئول عن إتخاذ القرار العلاجي للإنحرافات فى الوقت المناسب. وهنا تأتى أهمية التقارير الرقابية التى تزداد أهميتها فى المنشآت الكبرى التى يتمقد فيها نظام الإتصالات، فمع زيادة حجم المنشأة وزيادة عدد العاملين، ومع تعدد المستويات الإدارية تظهر الحاجة الملحة إلى نظام للتقارير التى تعتبر الوسيلة الرئيسية للإتصال بين الرئيس والمؤوسين وبين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة التى سوف نفردها فصلا منفصلا.

أهم النقاط التى يجب التعرض لها عند مناقشة التقارير الرئيسية:

هنا عدة نقاط هامة يجب التعرض لها عند مناقشتنا للتقارير الرئيسية

وهذه النقاط هى:

١- الجهة التى ترفع إليها التقارير.

٢- أهمية السرعة والدقة فى إعداد التقارير.

٣- شكل ومحتوى التقارير.

فمن حيث الجهة التى ترفع إليها التقارير: جرى العرف على أن يرفع

المؤوس التقرير الرقابى إلى رئيسه، أو بمعنى آخر يرفع كل مستوى إدارى تقارير رقابية إلى المستوى الإدارى الأعلى منه، وهذه حقيقة بل وضرورة حيث يجب أن يتأكد الرؤساء من قيام المؤوسين بالعمل على أكمل وجه.

الأمر الذى نود أن نركز عليه هنا هو أهمية الشخص القادر على معالجة

الخطأ بشكل أفضل من غيره حتى لو كان الرئيس. فإذا أردنا للرقابة أن تصبغ سريعة، إيجابية، إقتصادية تعالج الأخطاء بسرعة فلا بد من توصيل المعلومات الرقابية عن إنحرافات معينة إلى الشخص القادر على معالجة هذا الانحراف بنفسه أو فى حدود سلطته.

ومن حيث سرعة التقارير ووقتتها: فإن لسرعة وصول التقارير الرقابية

إلى المسئول عن إتخاذ القرارات التصحيحية أهمية بالغة. فكلما ازداد سرعة وصول هذه التقارير كلما أمكن معالجة الانحرافات ومنع تضخمها وذلك فى الوقت المناسب.

وهناك دائماً تعارضاً بين الحاجة إلى سرعة التقارير والحاجة إلى دقتها، فالتقييم الدقيق لأداء معين قد يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً للقياس والمقارنة ومراجعة القياس والمقارنة، وقد يؤدي ذلك إلى تأخر وصول التقارير في الوقت المناسب، وبالتالي عدم معالجة الانحرافات فور وقوعها.

لذلك يستدعى الأمر دائماً الموازنة بين أهمية السرعة وأهمية الدقة في إعداد التقرير وتوصيله للجهة المختصة أو المدير المسئول.

ومن حيث أنواع التقارير ومحتوياتها: فيمكن تقسيمها من حيث الأنواع إلى تقارير شفوية Oral Reports تبلى شخصياً أو بالتليفون وتقارير كتابية Written Reports. كما يمكن تقسيمها إلى تقارير بسيطة وتقارير مطولة ومعقدة.

ومهما اختلفت أنواع هذه التقارير فهي أساساً لتوضيح الاختلافات بين النتائج الفعلية والمعايير الموضوعية بصورة واضحة، وقد تبين الأسباب المؤدية إلى ذلك ومقترحات علاج هذه الانحرافات.

الفصل الثالث

اتخاذ الإجراء التصحيحي

Corrective Action

ونصل الآن إلى المرحلة الثالثة من مراحل العملية الرقابية وهي إتخاذ الإجراء التصحيحي، بعد أن سبق أن تكلمنا في الفصل الأول عن المرحلة الأولى وهي وضع المعايير، وفي الفصل الثاني عن المرحلة الثانية وهي مقياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير السابق وضعها.

فالتقارير الرقابية ترشد إلى الاختلافات بين النتائج الفعلية للأداء والنتائج المتوقعة أو المحددة بالخطأ، ولكنها لا تشير إلى التصرفات العلاجية أو التصحيحية الواجب اتخاذها، وإن كانت بعض التقارير تشير إلى ذلك أحياناً. ولذلك فمجرد أن يظهر التقرير انحراف معين فلا بد من البحث عن أسبابه واتخاذ ما يلزم لمعالجته فوراً.