

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 تبليغ 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.

إذن فالمسئول عن إتخاذ القرار أو التصرف العلاجي يواجه بمشكلتان

وهما:

أولاً: تحديد أسباب الانحرافات ومدلولاتها.

ثانياً: اختيار أنسب الطرق لمعالجة هذه الانحرافات.

أولاً - تحديد أسباب الانحرافات:

إن حدوث الانحرافات ليس بالعملية الخطيرة في حد ذاتها، فغالباً ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي ترقعها عند وضع الخطة ومعاييرها. ومهما راعت الإدارة الدقة عند وضع هذه المعايير وعند قياس النتائج الفعلية، فهناك الحكم الشخصي الذي يستخدم دائماً ويعتمد عليه.

وعلى ذلك فإن عملية البحث عن أسباب الانحرافات هي الأساس لتحديد ما إذا كان الانحراف السلبي مثلاً يرجع إلى خطأ في إعداد الخطة أو قصور في التنفيذ، أو يرجع لتغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمنظمة أو المشروع. والانحرافات التي تعمل الإدارة على إيجاد أسباب لها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تعدت الحدود المسموح بها. ولذلك لا بد من تطبيق مبدأ الاستثناء Principle of Exception عند تحديد الانحرافات. ويقصد بهذا المبدأ أن يتم التركيز على الانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة. فمثلاً عند الرقابة على أسعار المواد الخام التي تم شرائها نفترض أن هناك ٢٠٠ صنف من هذه المواد جاءت أسعارها جميعها في الحدود المقبولة إلا خمسة أصناف. في هذه الحالة نركز على هذه الأصناف الخمسة ونحاول معرفة أسباب زيادة أسعارها.

ويرتبط بمبدأ الاستثناء مبدأ التركيز على النقاط الاستراتيجية Principle of Strategic points. فإذا حدث انحراف يتعلق بهذه النقاط فيجب أن يولى العناية الكافية لمعرفة أسبابه بدرجة أكبر من العناية التي تواجه إلى الانحرافات العادية.

ثانياً - اختيار الطرق العلاجية:

قد تكتشف الإدارة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، ويستدعى الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل عن طرق الموازنة بين العائد المتوقع تطبيقه وتكلفة تطبيقه.

فمثلاً إذا اتضح للإدارة أن البطء في الأداء يرجع إلى نقص كفاية العاملين، فقد ترى الإدارة أنه يمكن القضاء على هذه المشكلة بتدريب العاملين، أو بتغيير أسلوب الإشراف، أو إعادة توزيع العمل وإجراء حركة نقل داخلي بين الأفراد.

التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي:

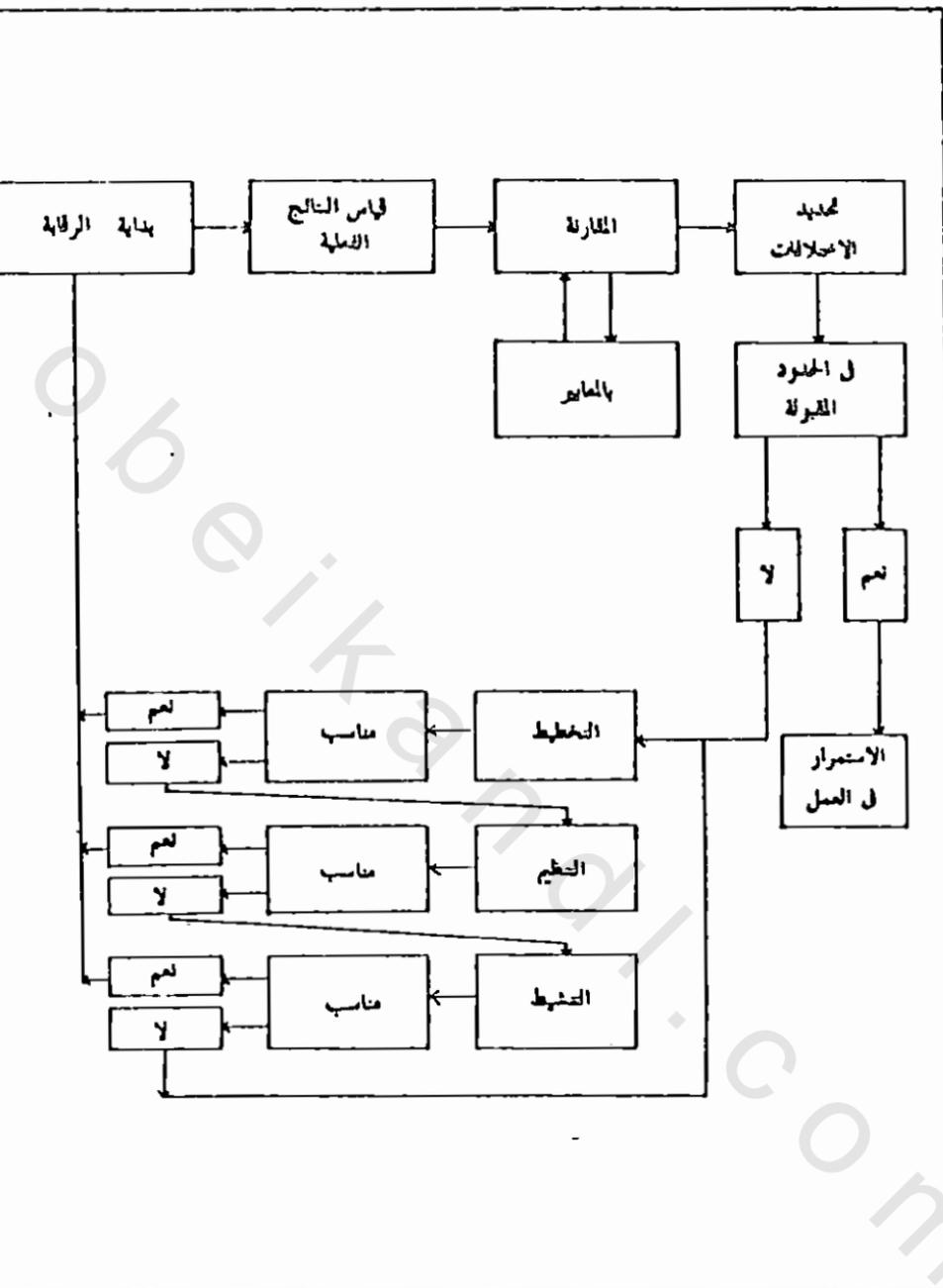
يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية وتلك المتوقعة، وهكذا نجد أن الرقابة عملية مستمرة.

إن الاستعراض السابق لمراحل إتخاذ القرار التصحيحي وهي:

المشكلة، أسبابها، بدائل العلاج، تقييم البدائل، إختيار أنسب البدائل ومتابعة تنفيذه.

يوضح لنا أن هذه المرحلة من مراحل الرقابة هي في حقيقة الأمر مرحلة تخطيطية، فالخطوات الخاصة بإتخاذ القرار العلاجي ما هي إلا تخطيط لمعالجة مشكلة معينة. ولعل ذلك يوضح لنا قوة العلاقة بين التخطيط والرقابة. فقد بدأت العملية الرقابية بالمعايير والتي يتم الحصول عليها من الخطة، وانتهت عملية الرقابة لموقف معين بالتخطيط.

كما أنه يلاحظ أن آخر خطوات إتخاذ القرار العلاجي وهي مرحلة تخطيطية كما سبق القول، متابعة تنفيذ القرار، أي مرحلة رقابية. وهكذا تتلاحم عمليتي التخطيط والرقابة بصورة قوية. بالإضافة إلى ذلك فإن متابعة القرار التصحيحي تتم على ضوء المعايير الموضوعية أساساً بمعنى أنه يجري متابعة نتائج تنفيذ القرار للتأكد من أنه سيتم التغلب على المشكلات وتحقيق المعايير الموضوعية، وإلا استدعى الأمر التفكير في نوع آخر من القرارات، وهذا



المراحل الرقابية التي تتم بأسلوب علمي ومنظم

تأكيد لمنهج الإدارة بالأهداف، فالمتابعة تتم على ضوء أهداف محددة والعلاج يتم على ضوء هذه الأهداف.

ويصفة عامة يمكن القول أن الرقابة كعملية إدارية تحتاج إلى الكفاءة والخبرة في التطبيق عند وضع المعايير، وتحديد النقاط الاستراتيجية، وعند قياس النتائج الفعلية وبالذات غير الملموسة، وعند الموازنة بين السرعة والدقة في إعداد التقارير الرقابية وأخيراً عند تحويل التقارير إلى عمل تصحيحي يعالج الأخطاء.

إن التفرقة بين أنواع الرقابة الثلاث: الرقابة الموجبة المستمرة، والرقابة المرورية، والرقابة التي تتم على النتائج النهائية، يعتبر أمراً رئيسياً عند تصميم أى برنامج رقابي حيث يتوقف على ذلك اختيار النقاط الاستراتيجية، ومدى أهمية استخدام التنبؤ في الرقابة قبل اكتمال النتائج، والموازنة بين السرعة والدقة في إعداد التقارير الرقابية وطبيعة الأعمال التصحيحية الواجب القيام بها.

الشكل التالي يلخص المراحل الرقابية التي تتم بأسلوب علمي ومنظم: ومن الشكل يتضح أن الأساس دائماً هو المعايير التي تُترجم الأهداف. والإجراء العلاجي للانحرافات غير المقبولة قد يتعرض للتخطيط أو التنظيم أو عملية تبسيط الأداء عن طريق التوجيه والتنمية وتوفير الحوافز، أو كلها مجتمعة. كما يلاحظ أيضاً أن الرقابة عملية مستمرة تعمل على التأكد من أن التنفيذ سيؤدي إلى تحقيق الأهداف، وإذا حدث تعديل في التخطيط أو التنظيم مثلاً، فإن ذلك يتم على ضوء الأهداف. بمعنى آخر فالرقابة تتم على أساس الأهداف وتعتبر بوضوح عن نورها في تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف Management By Objectives.