

## المحاضرة الرابعة: مراحل عملية الرقابة الإدارية:

رغم اختلاف بعض المفكرين الإداريين حول مراحل عملية الرقابة الإدارية إلا أنّ معظمهم اتفقوا على أنها تمرّ بأربعة مراحل تتمثل فيما يلي:

- بناء المعايير وتحديد الأهداف.
  - قياس الأداء الفعلي.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم النتائج).
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (تصحيح الانحرافات).
- و فيما يلي سنحاول دراسة كلّ مرحلة بشيء من التوضيح و التبسيط.
- أ- **بناء المعايير وتحديد الأهداف:** تعتبر عملية بناء المعايير المرحلة الأولى في العملية الرقابية، ويُعرّف المعيار بأنه: "المقياس المحدّد لقياس الأداء المستقبلي، أو هو الناتج المرغوب تحقيقه، أو الهدف والأداة التخطيطية التي تعبّر عن الغاية المطلوب بلوغها".

ومن خلال هذا التعريف يتّضح أنّ مرحلة وضع المعايير الرقابية تعدّ جزءاً أساسياً من عملية التخطيط، وهي تهدف في عمومها إلى التمييز بين الأداء السليم والأداء غير السليم للأفراد. وبذلك يعتبر العديد من المفكرين مرحلة بناء المعايير عملية ضرورية وذات أهمية بالغة لاعتبارات عديدة نذكر منها:

- قدرتها على جعل الرقابة الذاتية ممكنة، فمعايير الأداء تُمكن الفرد من الحكم بنفسه على كفاءة أداءه من خلال مقارنة ما حقّقه من عمل مع معايير الأداء المفروض تحقيقها، وبذلك يكتشف نقاط الضعف في عمله ويعمل على تصحيحها، وما يميّز هذه الرقابة عن غيرها أنّها نابعة من إرادة الفرد وليست مفروضة عليه، ممّا يُحقّق عنده درجة معيّنة من الرضا الوظيفي.
- تعتبر المعايير أداة أساسية للتقارير الفعّالة، حيث تشير بدقّة إلى الأمور الهامّة التي يجب أن تركز عليها التقارير.
- تعمل المعايير على تسهيل تنمية الأفراد لأنفسهم، لأنّ الفرد لا يستطيع أن ينمي قدراته ما لم يعلم نقاط ضعفه، والمعايير هي التي تبين له أسباب فشله، ممّا يجعله يجتهد من أجل تحسين أداءه بنفسه دون تدخّل من رئيسه.
- ولكي تكون المعايير ذات فعالية أكبر لا بدّ من توفرها على مجموعة من الشّروط، وقد حدّدها الدكتور علي الشّرقاوي فيما يلي:
- الدقّة في التّحديد.

- التّدوين لكي لا يكون هناك أيّ إمكانية للتّحريف.
- يجب أن يكون المعيار مرنا بما فيه الكفاية.
- يجب أن يكون المعيار المطبّق هو أفضل المعايير عند وضعه.
- يجب أن تكتب المعايير بطريقة سهلة وواضحة حتى يمكن تحقيقها بأكثر كفاءة وبأقلّ الأخطاء.

ومن أهمّ المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء ما يلي:

- المعايير الكميّة: بمعنى كميّة الإنتاج بالوحدات أو رقم المبيعات في شركة خاصّة أو عدد المعاملات التي يتمّ إنجازها في دائرة الأحوال المدنيّة ... من دوائر الحكومة.

ومن المعايير الكميّة التي يمكن قياس الأداء في مقابلها ما يلي:

المعايير الزمنيّة: أي مقدار الزمن الذي يتطلّبه أداء خدمة معيّنة، إذ يعتبر الزمن العنصر الأساسي للقياسات الموضوعيّة للأداء.

معايير التكاليف: تبيّن المبالغ الماليّة المستخدمة لإنتاج سلعة معيّنة أو تقديم خدمة أو إنجاز معاملة معيّنة.

معايير الدّخل: ترتبط هذه المعايير بالحوافز الماليّة المكتسبة نتيجة أداء نشاط معيّن.

معايير الأسهم في السّوق: ويربّط هذا الهدف بالنّسبة المئوية لمجموع الأسهم التي تودّ الشركة المحافظة عليها أو اكتسابها .

الإنتاجيّة: تُعتبر الإنتاجيّة أساس الفعاليّة العمليّاتية، ويجب وضعها على أساس الأداء السّابق، المهارات المطلوبة، تدريب الموظفين....

الرّبحية: ويُعبّر عنها بنسبة الأرباح الصّافية إلى المبيعات .

المعايير الشّخصية الكميّة: إذ من الممكن قياس الرّوح المعنويّة والرّضا الوظيفي ببعض المعايير الكميّة مثل الغياب عن العمل وعدد الشكاوى وجودة الإنتاج.

- المعايير النوعية: بمعنى نوعيّة الإنتاج أو جودته أو نوعيّة الخدمة المقدّمة، وتمتاز هذه المعايير بصعوبة الاتّفاق على قياسها لخضوعها للحكم الشّخصي والتّفضيلات غير الموضوعيّة.

ب- قياس الأداء الفعلي:

إنّ المرحلة الثّانية في العمليّة الرّقابية تتمثّل في قياس الأداء الفعلي الذي تمّ إنجازه، وتعتمد هذه المرحلة على المرحلة السّابقة، إذ تتضمّن تطبيق المعايير التي

تمّ وضعها، وكلّما اتّسمت عمليّة وضع المعايير بالخصائص المحدّدة لها كلّما تمّ تحقيق النّتائج المستهدفة التي تمّ وضعها كغايات يجب الوصول إليها. وتتضمّن هذه المرحلة قياس درجة الاختلاف أو الإنحراف واتّجاهه بين الأداء الفعلي والأهداف المحدّدة، فإذا كان الأداء الفعلي يفوق في بعض الجوانب هذه المعايير الموضوعية يكون الإنحراف موجبا، أمّا إذا قلّ عن هذه المعايير فحينئذ يكون الإنحراف سالبا.

وتتوقّف نوعيّة الإنحراف ودرجته على طبيعة الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ من خلال عملهم على ترجمة الأهداف والسياسات والبرامج إلى الواقع، فكّلما كان الفرد يتميّز بالقدرة على الابتكار والإبداع، الثّقة بالنفس، التّدريب والتّكوين الجيّد، إضافة إلى المهارات الفنيّة ... كلّما كان الإنحراف موجبا، أمّا إذا كان عكس ذلك فسيكون الإنحراف سالبا.

ولاختيار المقياس الأفضل لا بدّ من مراعاة الإعتبارات التّالية:

- التّكلفة: إذ يجب أن يكون العائد من استخدام المقاييس أكبر من تكلفة الحصول عليها.
- الفائدة المحتملة: وهذا يتعلّق بالإعتبار السّابق، إذ يجب أن تسأل الإدارة نفسها عن الفائدة المنتظرة من قياس معيّن وأن تكون الإجابة مبرّرة لاستخدامه.
- درجة الحاجة إلى تكرار القياس .
- إمكانيّة استخدامه بالفعل وسرعة تنفيذه.
- سلامة الأساس الإحصائي الذي يبني عليه.
- ملاءمته لنوع المعيار الذي أنشأت الحاجة إليه.
- حتى وإن تمّت مراعاة الإعتبارات السّابقة إلّا أنّ عمليّة قياس الأداء قد تعترضها بعض الصّعوبات التي تعيق سيرها نذكر منها
- عدم وجود معلومات صحيحة عن واقع الحال وكيفية الأداء فعلا .
- الإختلاف بين الأشخاص في رؤية الأمور، فما يراه مسؤول ما مناسبا قد يراه مسؤول آخر غير مناسب .
- صعوبة وضع المعايير الموضوعيّة الصّحيحة خاصّة عند وضع معايير للقيم والمشاعر والأحاسيس.
- ضرورة تنفيذ عمليّة الرّقابة بحذر وعناية ودقّة وموضوعيّة حتى تتبيّن الأسباب الحقيقيّة التي أدّت إلى الأداء المعيّن.

وعليه فالقضاء على هذه الصعوبات يجعل من عملية قياس الأداء أكثر دقة وكفاءة وموضوعية مما يساعد على تحقيق المنظمة للنتائج التي كانت تسعى للوصول إليها، وإذا تطابقت النتائج مع الأهداف انتهت عملية الرقابة، أما إذا كانت هناك فروق بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية فستستمر عملية الرقابة في قياس الفروق وتحديد أسبابها والعمل على علاجها من خلال اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الأخطاء والانحرافات التي أثرت على سير عملية تنفيذ الأنشطة المطلوبة.

### ج- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم النتائج):

بعد تحديد الأهداف وبناء المعايير وقياس الأداء الفعلي تأتي عملية تقييم النتائج من خلال مقارنة ما تم إنجازه مع ما تم التخطيط له .

وغالبا ما تعتمد الإدارة في إجراء هذه المقارنة على المعلومات المقدمة لها في شكل تقارير تلخص الأرقام المخطط لها بالمقارنة مع النتائج الفعلية، وقد تكون هذه التقارير شفوية أو كتابية، كما تتم عملية المقارنة بالإعتماد على الملاحظة الشخصية من خلال قيام المدير بالتجول في أماكن العمل والحديث مع العمال والثناء عليهم في حالة الأداء الإيجابي، لأن ذلك يرفع من معنوياتهم، أما في حالة الأداء السلبي فلا بد من البحث عن الأسباب التي تقف وراء ذلك والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة عالية .

### د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (تصحيح الانحرافات):

بعد الإنتهاء من مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية و في حالة وجود انحرافات في الأداء تأتي مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد عملية تحليل الفروق الموجودة بين ناتج الأداء والأهداف المخططة.

وقد ميّز المفكرون الإداريون بين نوعين من الانحرافات:

الانحرافات الطبيعية: تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ .

- انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ .

- انحرافات راجعة لظروف طارئة.

- انحرافات غير متكررة.

الانحرافات الغير طبيعية: وهي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- انحرافات جسيمة.

- انحرافات راجعة لقصور في التنفيذ أو للتعمد في ارتكاب الأخطاء.
- انحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها.
- انحرافات متكررة.

وهناك من قسمها إلى انحراف سالب وانحراف موجب، وترجع أسباب كل منهما إلى ما يلي:

الإنحراف السالب: يرجع إما لعدم كفاءة الأفراد، ولذلك لابد على الإدارة أن تعمل على وضع خطط لتدريبهم وزيادة كفاءتهم، وإما لأسباب خارجة عن إرادة الأفراد كتغير الظروف أو التنبؤات التي قامت عليها الخطة، ولذلك لابد على الإدارة من اتخاذ قرارات تتضمن إعادة النظر في الخطة حتى تتناسب مع المتغيرات الجديدة. الإنحراف الموجب: ويكون إما نتيجة عدم الدقة في وضع المعايير و إما نتيجة الأداء العالي للأفراد .

وبعد تحديد الانحرافات تأتي عملية التصحيح، وهنا تلتقي عملية الرقابة بباقي الوظائف الأخرى ، إما بتغيير الخطة أو تعديلها وإعادة تنظيم الأفراد وتوجيههم من أجل تجنب الوقوع في أخطاء أخرى قد تسبب خسائر كبيرة للمنظمة أو الإدارة سواء كانت هذه الخسائر مادية أو معنوية، ولذلك فإن عملية تصحيح الانحرافات تصاحبها عملية رقابية فعالة تعمل على منع تكرار الانحرافات السابقة وتجنب الوقوع في مشكلات جديدة، وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.

وبصفة عامة فإن الإجراءات التصحيحية تأخذ أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- المحافظة على الوضع الحالي في حالة التطابق بين النتائج والمعايير.
- إجراء التعديلات في حالة وجود انحراف بسيط بين النتائج والمعايير.
- تغيير المعايير في حالة وجود انحراف واضح بين النتائج والمعايير.

وقد ميّز الدكتور أحمد ماهر بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:

- الإجراءات التصحيحية العاجلة: وهي تناسب ضرورة اتخاذ تصرف سريع يعالج الأمر بسرعة، كإثارة حماس ودافعية العاملين من خلال حوافز استثنائية أو استخدام مراقبين ومشرفين أكثر تشدداً، تشغيل عاملين جدد لتحقيق السرعة في العمل ...

- الإجراءات التصحيحية الأساسية: وهي تناسب الظروف التي فيها انحرافات عميقة وتحتاج إلى إجراءات جذرية كإحداث تغييرات في المناصب والأفراد والعودة إلى إعادة التشخيص وإعادة تحديد البدائل وإعادة تقييمها.

ومن خلال ما تمّ عرضه فيما يخص المراحل التي تمرّ بها عمليّة الرّقابة الإداريّة فقد قدم بعض المفكرين الإداريين تعريفا لها على أنها تشير إلى: "الأنشطة التي ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتهتمّ بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكيد من سير الأنشطة طبقا لما هو مخطط لها ومحاولة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة".