

ممارسة الرقابة في ظل تفويض السلطة

الاستاذ الدكتور سعد العنزي
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد

كثيرة هي الدراسات التي تنشرها مجلة هارفارد للأعمال عن الرقابة بين الحين والآخر، بوصفها وظيفة مهمة يمارسها المدراء بمختلف مستوياتهم: العليا، الوسطى، والإشرافية، والتي يفترض أن يؤديها بدقة لخطورتها في حالة حدوث الخطأ، علاوة على ارتفاع كلفها. ومن بين ما لفت انتباهنا عددها لشهر آذار-نيسان (1994) حيث نشر فيه (Robert Simons) بحثه الموسوم الرقابة في ظل تفويض السلطة (Control in an Age of Empowerment). ولأهمية مثل هذا الموضوع في الوقت الحاضر، ارتأينا الخوض في حيثياته تحقيقاً للفائدة ونقلها للمعرفة.

لقد ابتدأ الباحث بقول استراتيجي مفاده " كيف يستطيع المدراء تشجيع الإبداع، بينما هم يتجنبون المفاجآت غير السارة ". نعم إن المشكلة الحقيقية التي تواجه مدراء اليوم، هو كيف يمارسون الرقابة المناسبة بمنظمتهم التي تتميز بمرونة الطلب على منتجاتها، مع كثرة إبداعات العاملين. ومن جانب آخر، إن منظمات الأعمال المتنافسة، ينبغي أن تعتمد على مبادرات أولئك العاملين في البحث عن الفرص، والاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن. وإذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على الفرص المتاحة في السوق دون ممارسة رقابة دقيقة، قد يعرضها الأمر إلى مخاطر مالية وتشغيلية كثيرة، علاوة على تصرف موظفيها بسلوكيات ضارة قد تؤدي إلى حدوث خسائر فادحة.

إن تجارب فشل أداء الرقابة لدورها الفاعل كثيرة، فهذه شركة (Kidder, Peabody & Company) قد خسرت ما مقداره (350) مليون دولار بسبب تلاعب أحد

وكلانها بالأرباح لصالحه، وكذلك ان شركة (Sears, Roebuck & Company) هي الأخرى قد نالتها خسارة (60) مليون دولار بسبب دفع تعويضات إلى الزبائن جراء قرارات غير صائبة اتخذها المدراء. وهذا مصرف (Chartered) الذي خسر مبالغ باهظة في سوق هونك كونك بسبب الجدولة غير الدقيقة للمشاركة باسهم غير مناسبة من قبل مدير الفرع في تلك الدولة. والقائمة تطول وتطول... والنتيجة خسارات كبيرة تلحق بالمنظمات سببها الرئيس الموظفون وسوء ممارسة الرقابة عليهم أو التركيز على انتهاز الرقابة الرسمية عليهم فقط، دون ممارسة أنواع أخرى تعد في غاية الأهمية في مثل تلك الحالات.

إذا، فمن الضروري جدا التفكير في كيفية حماية المنظمات من فشل ممارسة الرقابة عند تفويض السلطة للعاملين، وكيف يؤدون أعمالهم بدقة ويبدعون فيها؟ وكيف يضمن المدراء ان موظفهم لا يضرهم بسمعة منظماتهم ويعرضونها إلى المخاطر؟

ان أحد الحلول التي طرحها المختصون هنا هو العودة إلى ممارسة الرقابة التي كانت تطبق في العقدين الخامس والسادس من القرن الماضي، على وفق النظام الإجرائي للمنظمة البيروقراطية. ففي تلك المرحلة، وعلى مدى عشرين عاما، مارس المدراء الرقابة التي تقوم على إخبار الأفراد عن كيفية أداء مهامهم بالضبط وحمايتهم من القصور أثناء الأداء الفعلي لها. فعلى الرغم من ان هذا الأسلوب يبدو غير مناسب لمنظمات الأعمال المعاصرة لكنه لا يزال فعال عند وجود المعيارية التي تكون عنصر الحسم هنا لقياس الكفاءة ومعرفة النتائج، ومثالها ممارسة الرقابة على خطوط التجميع في أي مصنع، وعندما تكون هنالك عوامل خطورة عالية في سرقة الموجودات القيمة، كما في حالة الكازينوهات والمطاعم الفاخرة؛ أو عندما تكون النوعية العالية و الأمان المضمون بدقة متناهية هي الأساس في كفاءة المنتج، وهذه حالة معامل الطاقة الذرية.

على أية حال، في اكثر المنظمات التي تواجه أسواقا متغيرة عالية المنافسة، لا يستطيع المدراء فيها قضاء كل الوقت وبذل كلما بوسعهم ليضمنوا أن كل فرد يقوم بالفعل بما هو متوقع منه. كما انه ليس من المعقول أيضا التفكير بان المدراء يمكنهم تحقيق الرقابة الفاعلة باستخدام أفراد جيدين للعمل ومنحهم الحوافز على أمل نيل الأفضل منهم. وبدلا من ذلك، ان مدراء اليوم

يطلب منهم تشجيع الإبداع والمبادرات و إيجاد الطرق الجديدة بالاستجابة إلى احتياجات الزبائن- ولكن بأسلوب مسيطر عليه.

يميل اكثر المدراء أحيانا إلى ممارسة الرقابة بشكل ضيق من خلال قياس التقدم مقابل الخطط الموضوعه للتأكد من إحراز الأداء الممكن على وفق الأهداف المحددة. وهكذا نوع من الرقابة يطلق عليه "أنظمة الرقابة التشخيصية" (Diagnostic Control System) وهي واحدة من الأنواع شائعة الاستخدام في اغلب منظمات الأعمال. وهناك أنواع ثلاثة أخرى مهمة جدا، وبشكل متساو، تمارس في بيئة أعمال اليوم وهي: "أنظمة الرقابة المستندة على المعتقدات (Beliefs Control Systems)، وأنظمة الرقابة المقيدة (Boundary Control Systems) وأنظمة الرقابة المتفاعلة (Interactive Control Systems).

ان كل نوع من الأنظمة الأربعة للرقابة له هدفه المحدد للمدراء الذين يريدون الاستفادة من ابداعات العاملين. فأنظمة الرقابة التشخيصية تسمح للمدراء ان يتأكدوا من ان الأهداف المهمة قد تم تحقيقها بفاعلية وكفاءة. في حين ان الأنظمة المستندة على المعتقدات تمكن الأفراد من تشجيعهم على البحث عن فرص جديدة، وذلك من خلال نقل القيم الصميمية إليهم ودفعهم للالتزام بهدف المنظمة. و أما الأنظمة المقيدة فأنها تضع القواعد وتحدد الأعمال والسلوكيات التي يجب أن يتجنب الأفراد فعلها. و أخيرا، ان أنظمة الرقابة المتفاعلة ينصب هدفها على تركيز الإدارة العليا على عدم التأكد الاستراتيجي، ومعرفة الفرص والتهديدات عند تغير ظروف المنافسة، والاستجابة لها بشكل عملي.

أولا: أنظمة الرقابة التشخيصية

تعمل هذه الأنظمة مثل مفاتيح التحكم في الطائرة التي تجعل الملاح يبحث عن الإشارات والعلامات للمحافظة على متغيرات الأداء الحاسمة ضمن حدود الرقابة المتاحة له. اكثر منظمات الأعمال تعتمد أنظمة الرقابة التشخيصية لمساعدة المدراء على متابعة تقدم الأفراد، الأقسام، والمرافق الإنتاجية نحو الأهداف الاستراتيجية المهمة. كما يستخدم المدراء هذه الأنظمة لمتابعة تحقيق أهداف الربحية، وقياس التقدم باتجاه مرامي تنامي الإيرادات وحصص السوق.

من خلال ممارسة هذه الأنظمة، يمكن للمدراء، وبشكل دوري، قياس المخرجات ومقارنتها بمعايير الأداء المخططة. والتغذية العكسية في هذه الحالة ستسمح للمدراء بتعديل المدخلات والعمليات كي تكون المخرجات المستقبلية أكثر تطابقاً مع الأهداف المنشودة.

على الرغم مما تتيحه أنظمة الرقابة التشخيصية من مجال ممارسة الضبط والتحكم، إلا أنها تكاد تكون غير دقيقة لتحقيق رقابة فاعلة، فإن الواقع يشير إلى أن هذه الأنظمة تخلق ضغوطاً قد تؤدي إلى فشل الرقابة، وحوادث أزمات في بعض الأحيان. وفيما أدرك المدراء أو لم يدركوا فإن هناك مخاطر قد تقع عند منح السلطة للعاملين بغرض تنفيذ أهداف الأداء الصعبة، وعندها تترك الفرصة لهم لاستخدام وسائلهم الخاصة.

يقول الباحث روبرت سايمونز لقد قمت ببحوث ودراسات على عشر منظمات أعمال متقدمة لغرض التعرف على كيفية استخدام رؤسائها أنظمة القياس والرقابة ذات الصلة بتنفيذ الخطط السنوية وتحقيق الأهداف المتنوعة فيها. فلاحظ انه خلال الأشهر القليلة من تسلمهم المسؤولية القيادية للمنظمات، فإن أغلبهم يعمل على تحديد قواعد أهداف الأداء الضرورية لمدراء الأقسام، مع استخدامهم نظاماً للثواب والعقاب إزاء حالات النجاح والفشل عند تحقيق الأهداف المحددة. واستجابة للضغوط الواقعة على بعض المدراء، فإنهم سيتلاعبون بالبيانات المالية من خلال إيجاد أو خلق مدخلات محاسبية زائفة لتعزيز أدائهم خوفاً من المسائلة والحساب القاسي الذي يتلقونه من رئيس الشركة. وبعد اكتشاف الرئيس لحالات الزيف هذه يقوم بطرد هؤلاء المدراء من العمل. ولكن بعد ماذا؟ بعد ان يكون هذا المدير أو ذاك قد حقق الضرر المحيق بالمنظمة.

ان أحد الأهداف الرئيسية لأنظمة الرقابة التشخيصية هو تقليل العبء الوظيفي الملقى على عاتق الرؤساء من طبيعة الإشراف الدائم على الأقسام والشعب المختلفة في المنظمة. وما ان يتم تحديد الأهداف، ويكون بحوزة الأفراد أهداف أداء يعتمد عليها سيتم تقييم كفاءتهم ومنحهم الحوافز المناسبة، وبالتالي تحول المدراء إلى ممارسة قضايا أخرى في العمل من تنظيم واتصالات وتنسيق... الخ. ومع ذلك، فإن احتمالية الفشل أو القصور في ممارسة الرقابة باعتبارها مقياساً للأداء ستزداد، وان مكافئة الأفراد ستكون قاصرة هي الأخرى لأنها منحت

بشكل أكثر من الإسهام الحقيقي للاداء، وهذا ما يجعل المنظمة بخطر، وما على المدراء إلا ان يفكروا بممارسة أنواع أنظمة الرقابة الثلاثة الأخرى.

ثانياً: أنظمة الرقابة المستندة على المعتقدات

استخدمت المنظمات أنظمة المعتقدات منذ عدة أعوام مضت كمحاولة منها لتجسيد القيم والكلمات الطيبة، وعرسها في نفوس العاملين، رغبة من المدراء في تطبيقها عملياً. وعلى نحو امثل، ان هذه الأنظمة باختصار تجذب انتباه العاملين نحو معتقدات العمل الرئيسية. ففي سبيل المثال، كي تقوم شركة صناعية بذلك يجب ان توجد قيمة (تقديم افضل خدمة للزبون في العالم) ومستوى الاداء الذي تنشده (السعي وراء التفوق والتميز) وتوقع الأفراد أن تدار العلاقات الداخلية والخارجية بشكل حسن (احترام الفرد) ؟

ان الإدارة العليا تقوم بتصميم أنظمة المعتقدات بشكل يكفي لتكون جذابة لمختلف جماعات العمل في الشركة مثل البائعين والمدراء وعمال الإنتاج والمشرفين والملاك الوظيفي الأخر من كتبة وملاحظين. و تنتقد هذه الأنظمة أحياناً كونها تتسم بالمظهرية من حيث احتوائها على جمل و عبارات رنانة قد ينقصها الجوهر والمحتوى العميق، في نفوس العاملين. وهذا النقد يمكن إبطاله كما يقول الباحثين المعنيين من خلال تحديد الغاية الرئيسية للعبارة القيمة التي تكتب على اللوحات أو التي ينادى بها من قبل المدراء بحيث تثير الحافز للالتزام بها والتعهد لمجاراتها على أهداف المنظمة. وبدورنا نؤكد أن هذه العبارات والأقوال يمكن أن تحقق غاياتها فقط إذا ما اعتقد المرؤوسين بان المدراء في المستوى الأعلى يطبقون بالفعل تلك المبادئ والمعتقدات المدونة في لوائح المنظمة. وكجزء من النظام القيمي العام للمنظمة يتم توجيهه أنماط السلوكيات المقبولة واعتبارها أداة مهمة للرقابة عليها.

وكثيرة هي منظمات الأعمال العالمية أمثال (Microsoft)، (Apple)، (Pepsi-Cola) التي أخذت تتون المبادئ الأخلاقية (المستندة على القيم) التي يعتمد إليها المدراء في ممارسة الرقابة على العمل. إذ ان هذه المبادئ المدونة في لوائح المنظمات أخذت تحدد المسؤوليات القيمية تجاه المستهلكين والعاملين والاتحادات المحلية والحكومة وحاملي الأسهم. ومن خلال هذه المبادئ يدرك المدراء في تلك المنظمات القيمة التي يضعها رؤسائهم لأغراض ممارسة الرقابة

والاستجابة لها على وفق قاعدة "نفذ ما تم الاتفاق عليه من معتقدات مشتركة خدمة للصالح العام".

وعندما تظهر المشكلات مثلما واجهت شركة (Johnson & Johnson) للأدوية عام 1984 تلك الأزمة القوية من قبل الإرهابين الذين وضعوا السموم في عبوات أحد منتجاتها وما آلت إليه هذه الحالة من قتل الناس الأبرياء، فإن نظام المعتقدات القوي قد وفر النصح والإرشاد حول أنواع الحلول المطلوبة لمواجهة الأزمة على وفق نظام رقابي دقيق حدد بموجبه أدوار المدراء ومسؤولياتهم في التعامل مع الحالات والمواقف من الناحية الإدارية والمالية والقانونية. في الماضي البعيد كانت رسالة المنظمة مفهومة و واضحة من عنوانها في الدستور الرسمي لها بدون الإشارة إلى القيم الجوهرية والصميمية أو المبادئ الرسمية، وكان العاملون مثلا يعرفون انهم يعملون للمصرف الفلاني المرموق أو لشركة الاتصالات الفلانية العملاقة. وفي السنوات العشرة الأخيرة أصبحت منظمات الأعمال معقدة بحيث أصبح من الصعب على العاملين أن يفهموا الغاية القيمة والتوجه الخاص بها.

عليه، انه بدون أنظمة المعتقدات ان العاملين بشكل عام في المنظمات اللامركزية خصوصا سوف لا يتحقق لديها في العادة فهم واضح للقيم الحقيقية المطلوب التمسك بها في العمل وممارستها. كما انه عند غياب القيم الجوهرية يكون العاملين مجبرين على عمل فرضيات خاصة بهم حول النظر للأشياء التي تساهم في تكوين السلوكيات المرغوبة في العمل. ان أنظمة المعتقدات هذه لها مزايا عديدة من بينها انها تثير العاملين وتدفعهم لإيجاد فرص جديدة للعمل والبحث عن طرق سليمة لخلق القيمة الصحيحة التي تنتهي في صالح المنظمة. وهذا ما يتطلب بالمقابل إفهام العاملين مغزى المنظمة وهدفها وكيف يمكنهم المشاركة في تحقيقها. كما يفترض برؤساء المنظمات ان لا يفرضوا القيم على العاملين، بل الطلب من المدراء في المستويات الوسطى والإشرافية تحفيز هؤلاء العاملين عند توصيل أو نقل القيم إليهم.

ثالثا: أنظمة الرقابة المقيدة

تستند هذه الأنظمة على مبدأ بسيط، لكنه عميقا بجوهره يطلق عليه "قوة التفكير السلبي" (Power of Negative Thinking). فلو عرض السؤال الآتي: إذا كنا نريد أن يبدع

العاملين، فهل من الأفضل أن نخبرهم عما يجب وما لا يجب القيام به ؟
والإجابة هنا تكون بخيارين: الخيار الأول هو ان نخبر الآخرين عما يتوجب عليهم أدائه، وذلك بعد ان يتم وضع إجراءات العمل المعيارية، وتزويدهم بالأدلة التي تتناول القواعد والتوجيهات. وبالطبع، ان مثل هذا الشيء قد يؤدي إلى عدم تشجيع روح المبادرة والإبداع لديهم. و أما الخيار الثاني فانه يتناول إخبار العاملين عما لا يتوجب القيام به، وهذا قد يسمح لهم بالابتكار، ولكن في حدود ضيقة.

على النقيض من أنظمة الرقابة التشخيصية (التي تؤكد على ملاحظة ومتابعة مخرجات الأداء الحاسمة)، وأنظمة الرقابة المستندة على المعتقدات (التي تهتم بتوصيل القيم الصميمية)، فان أنظمة الرقابة المقيدة تحدد للعاملين الحدود السلبيه أو معايير الحد الأدنى التي يلتزموا بها. فالأنظمة المقيدة في المنظمات المعاصرة تتجسد بمعايير السلوك الأخلاقي في تصرفات العاملين التي عادة ما تكون مدونة في لوائح المنظمة على شكل أنشطة وفعاليات محددة. وبمعنى آخر، ان منظمات الأعمال المتقدمة اليوم شأنها شأن سيارات السباق التي تحتاج إلى المكابح القوية في توجيه سرعتها من قبل السائق، فهي الأخرى تحتاج إلى مكابح مثبته نفيذ في توجيه سرعة التعامل مع البيئة ومتطلباتها المتغيرة.

ان الناس بطبيعتهم خلاقين ومبدعين، وبتقديمهم الإبداعات والأفكار الجديدة ومواجهتهم مواقف التحدي، فانهم عادة ما يبحثون عن أساليب متطورة لتجاوز العوائق وخلق القيمة المضافة للمنظمة. وبتفويض السلطة ومكافأة الأداء الجيد يمكن إعطاء عدة بدائل حول ما يجب القيام به، وما يريده المدراء من العاملين ان يؤديه. وعلى العموم، نحن نريد من العاملين ان يؤديوا الأشياء بشكل صحيح على وفق مبادئ الأخلاق الموضوعية. ولكن الضغوط ازاء تحقيق النتائج الجيدة قد تتعارض أحيانا مع أنماط السلوك الصارمة. ونظرا لظهور بعض الاغراءات أو حدوث حالات ضغط في مواقع العمل، فان العاملين قد يختاروا الخروج على القوانين والقواعد الموضوعية. ومثل هذا الحال يحدث تماما عندما يسيء العاملون فهم الخط الفاصل بين السلوك المقبول وغير المقبول.

ففي أعمال معينة تعد الأنظمة المقيدة ضرورة حاسمة في استخدامها وبخاصة في حالات بناء سمعة المنظمة والمحافظة عليها اعتمادا على الثقة بالعاملين التي تعتبر مفتاحا للميزة التنافسية. ففي سبيل المثال، يحدد مصرف عالمي مرموق ان موجوداته الأساسية ثلاثة هي الناس، رأس المال، والسمعة. والموجود الثالث (أي السمعة) يعد الأمر الأصعب في كسبه ثانية إذا ما تم فقدانها أو خسارتها. وفي مثل هذه الحالة يحتاج المصرف هنا أن يعزز ويقوي الرقابة الداخلية على العاملين، ويحدد سياسة واضحة تتناول السلوكيات غير المقبولة التي يفترض تجنبها، مع وضع حدود أو مقيدات لسلوكيات العمل المرغوبة.

إن بعض الشركات الاستثمارية في الولايات المتحدة الأمريكية اخذ رؤسائها على عاتقهم تحديد نظاما دقيقا للشكاوي لتجنب أزمات خسارة السمعة. وعلى أساس ذلك، ان الأنظمة المقيدة تعمل بتحديد قواعد اللعبة (العمل هنا) بالاعتماد على مقدار المخاطر الكامنة من جراء تصرفات العاملين، التي تجبر الرؤساء أن يتخذوا قرارات المعاقبة بصرامة. وهناك بعض السلوكيات من هذا النوع التي لا يتصور المرء فسوتها مثلا طرد مدير نشيط من العمل قد قام بزيادة ثمن مادة اشتراها: ان يكون المبلغ (50) دولار فقط. فقد يبدو ان العقوبة شديدة للغاية مقارنة بالذنب أو الجريمة المرتكبة، ولكن الهدف من هكذا عقوبة هو أن يكون عبرة لكل المدراء والعاملين على حد سواء، بحيث يعلموا ان عواقب تخطي الحدود المقيدة هي مريرة وقاسية.

ومع كبر وتوسع منظمات الأعمال وزيادة التنظيم اللامركزي فيها، فان مخاطر فشل ممارسة الرقابة أخذت تكثر، ويزداد اعتماد المدراء على اتباع الرسمية والشكلية لضمان فهم ونقل أنظمة التقييد التي تهتم بمعايير التصرف الدقيقة إلى واقع ملموس. وعلى هذا الأساس، يعاب على هذه الأنظمة ممارسة الحدية فيها بحيث يتم التركيز على توقع ان الأفراد سيفهمون الغرض منها بشكل واضح. وهذا قد يكون مبالغا فيه إلى المدى الذي يخلخل وضع المنظمة التنافسي. ولذلك ولمواجهة هذا النقد فان العمل على ممارسة الأنظمة المقيدة وأنظمة المعتقدات معا يعد هو المحور لخلق التوتر الديناميكي الذي يوازن بين الالتزام بالعمل على أساس قيمى والتوعد بالعقوبة لمن يخرج عن الحدود المفروضة من قبل المنظمة. وبهذه الحالة العمل المشترك في ممارسة النوعين من الرقابة يمكن أن ينقل الفرص المتاحة وغير المحددة أمام

العاملين إلى مجال واسع بتشجيعهم للتوجه والدافعية نحو بذل كل الجهود لتبني السلوكيات المرغوبة والقيام بها بشكل فعلي وحقيقي.

رابعاً: أنظمة الرقابة المتفاعلة

عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم، يستطيع المدراء و رؤوسهم أن يعملوا سوية، وبشكل غير رسمي لدراسة اثر التهديدات البيئية الطارئة والفرص المتاحة أمامهم على عملهم. ولكن عندما تكبر المنظمة يصبح الاتصال المباشر بين الإدارة العليا والعاملين ضعيفاً، وهذا ما يتطلب ضرورة إيجاد أنظمة رسمية بتزويد الإدارة بمعلومات دقيقة، وبالوقت المناسب، وتراعي إبداعات العاملين وصولاً إلى تحقيق نتائج جيدة دوماً على مستوى العمل والإنتاج والأسواق.

ان أنظمة الرقابة التشخيصية التي تسلط الضوء على الابتعادات أو الانحرافات عن الخطة لم تكن كافية لسيطرة الإدارة العليا على الوضع التنظيمي، فإنها تحتاج إلى أنظمة متحسسة للبيئة، تشبه إلى حد ما تلك الأنظمة الخاصة بملاحظة الجو. وأنظمة الرقابة المتفاعلة هي أنظمة معلومات رسمية يستخدمها المدراء لدمج أنفسهم بانتظام مع قرارات رؤوسهم. ومثل هذه الأنظمة، بشكل عام، بسيطة الفهم، إذ من خلالها يشترك مدراء المستوى الأعلى في القرارات التي يتخذها الرؤوسين ذات الصلة بمصلحة المنظمة، مع أهمية تعليمهم القضايا الاستراتيجية الرئيسية المتعلقة بها. ولذلك، ان عمل أنظمة الرقابة المتفاعلة يعتمد على اهتمامات المعنيين جميعاً بمنظمتهم و أعمالها. ففي سبيل المثال أن شركة (PepsiCo) أسبوعياً تقوم بضم (60) إلى (70) شخص من أعضائها المعنيين ليتناقشوا سوية قضية حصة السوق، و يبدؤون العمل بترتيب تلك البيانات ذات الصلة بالتكنولوجيا والمنافسة وطبيعة الصناعة في مضمراها. وتعد هذه بمثابة اجتماعات أو لقاءات تتصل بممارسة وظيفة الرقابة على السوق وبيئة المنظمة. ويتفاعل آراء الأعضاء، يصبح المدراء المعنيين أمام تحدي أحدهما للآخر من خلال تقييمهم المعلومات الجديدة وتطوير الاستجابات حولها، وعبر المناقشات التي تدور بكل حماسية تنشأ الإستراتيجيات الجديدة.

نفس الشيء تقريباً تستخدمه الإدارة العليا لصحيفة (USA Today) في مراجعتها المعلومات التي ترتب بشكل رزمة تقارير بسيطة كل نهاية أسبوع. وباكتمال تقارير ثلاث أسابيع

تقدم للإدارة العليا لتعطي لهم صورة شاملة عن كل ما قامت به صحيفتهم في الفترة الماضية، وما هي الظروف المتوقع مواجهتها في الأسابيع القليلة القادمة. وبالطبع أن بيانات رزمة نهاية الأسبوع تحوي أرقاما من يومية إلى سنوية، ومعلومات محاسبية دقيقة للغاية. وهذه البيانات تزود الإدارة العليا تصورا عن ظروف الصناعة المتغيرة واستراتيجيات الإعلان نحو ابرز الزبائن. كما تسمح للمدراء أن يكونوا صورة عن تفاصيل كافية حول الجوانب الحساسة في البيئة والفرص المتاحة، وتحديد مصادر أية مشكلة تتوقع مواجهتها في المستقبل القريب، ومتطلبات الاستجابة الفاعلة نحوها.

عند كل أسبوع، ان المدراء في المستوى الأعلى لصحيفة (USA Today) يحددون جدولاً للقاءات المباشرة مع ابرز المروسين، يتناول تحليل وتفسير بيانات التقرير الأسبوعي. ومن بين المواضيع المهمة التي تناقش بجدية وتجري حوارات صريحة حولها هي حجم الإعلان الفعلي ومقارنته مع المخطط، الحجم الملتزم به لكل إصدار في المستقبل، ومنظمات الأعمال الجديدة وأسلوب التوجه نحوها وكسبها كزبائن إعلان. ومن جراء تلك اللقاءات الدورية المباشرة تدرس إبداعات العاملين المقترحة ومدى تحقيقها فائدة لصالح الصحيفة.

ومن المؤكد أن المدراء في منظمات أعمال أخرى قد يختاروا أنواعا مختلفة من أنظمة الرقابة التفاعلية، بالاستناد إلى عدم التأكد الاستراتيجي المتوقع وتحديات المروسين في تفسير معنى الظروف المتغيرة ومراجعة الخطط الفعلية من قبل المدراء الذين بدورهم يطوروا استجابات ناجحة نحو المشكلات الطارئة والفرص المتاحة.

ان أنظمة الرقابة المتفاعلة لها خصائص أربع قد لا نراها موجودة في أنظمة الرقابة التشخيصية، وهي:

1. إنها تركز على المعلومات المتغيرة بانتظام التي يحددها مدراء المستوى الأعلى كاستراتيجية محتملة.
2. إن المعلومات التي تتيحها مهمة للغاية لتحظى بالاهتمام المتزايد من قبل المدراء التنفيذيين في كل مستويات الهرم التنظيمي.

3. إن البيانات المتحققة من أنظمة الرقابة المتفاعلة يمكن تفسيرها على نحو أفضل بحيث تناقش بشكل مباشر عبر لقاءات مباشرة وجها لوجه مع المدراء والمؤوسين والزلاء.

4. إن أنظمة الرقابة المتفاعلة تعد نموذجا خلاقا لتطوير نظام بيانات أساس يستخدم لوضع افتراضات حول المستقبل ومسارات خطط العمل الفعلية.

يستنتج مما سبق أن أنظمة الرقابة المتفاعلة تبتدع عدم التأكد الاستراتيجي بحيث تبقى الإدارة العليا على أهبة الاستعداد لمواجهة أزمات العمل، وذلك من خلال وضعهم الافتراضات حول المستقبل والأسلوب الذي يختارونه للتعامل مع المنافسين. وفي حالة منظمات الأعمال، يلاحظ أن عدم التأكد الاستراتيجي هذا يرتبط بالتغيرات التكنولوجية، أدواق المستهلكين، التشريعات الحكومية، والمنافسة في الصناعة المعنية، وبما أن أنظمة الرقابة المتفاعلة هي بالأساس معدة لجمع المعلومات عن المستقبل، فهي بذلك تكون مفاتيح للإدارة العليا لاستثمار الوقت والاهتمام باللقاءات المباشرة مع المعنيين والمهتمين لتعديل المعلومات وتنقيحها ومراجعة الجديد منها، وإرسال الإشارات الدالة إلى المنظمة حول ما هو مهم في العمل الحالي، وكيفية وضع الإستراتيجيات الجديدة لها.

لنأخذ بنظر الاعتبار حالة شركة خاصة تنتج معدات طبية وسلع دوائية عديدة ومن بينها عبوات البلازما. فعلى الرغم من أن الكفاءة و الجودة والسيطرة على الكلفة هي أسبقيات مهمة، فإن مثل هذه الاهتمامات لم تجعل المدراء منشغلين ويتحسبون لها الف حساب. إذ تكاد تكون مثل هذه الأسبقيات بالنسبة لهذه الشركة مفهومة و واضحة يمكن إدارتها بسهولة من خلال ممارسة أبسط أنظمة الرقابة ومنها التشخيصية على سبيل المثال. وبدلا من ذلك، فإن الإدارة العليا لهذه الشركة ستقلق على تطلعاتها المستقبلية وتقدمها في مجال التكنولوجيا، لأن التأثير السلبي لها من شأنه أن يقلل من قابليتهم على ضخ منتجاتهم للسوق، وقبوله من قبل المستهلكين. وفي هذه الحالة، يتطلب الأمر ممارسة أنظمة الرقابة التفاعلية لإدارة مثل هكذا مشروع حيوي بشكل كفوء في ظل دراسة حالات عدم التأكد الاستراتيجي للقضايا التكنولوجية المهمة في هذا المضمار. ويصبح من الضروري بمكان ان تلتقي الإدارة العليا شهريا في الأقل للتشاور والتباحث وتبادل الأفكار حول اثر التكنولوجيا المتطورة لدى بعض المنافسين في الصناعة على عملها ومنتوجها

هذا بالذات. وتكون هذه اللقاءات من الحدة بحيث يتحدى كل مدير الآخر ليظهر بياناته التي يقيم من خلالها اثر المعلومات الجديدة وتطوير استجابات وافية لها، ومن جراء الحوارات المتفاعلة قد تظهر استراتيجيات جديدة.

ومثل هذا المثال الذي طرحناه ينطبق على شركة (Johnson & Johnson) حيث استخدمت نظام تخطيط الربحية بشكل تفاعلي إذ يركز الاهتمام على تطوير وحماية المنتجات المبتكرة من قبلها في الأسواق المختلفة. فالمدراء بشكل دوري يعيدون التأثيرات المتوقعة على التكتيكات التنافسية والمنتجات الجديدة على خططهم الربحية للمرحلة الحالية والسنة اللاحقة. فالسؤال الذي يتعرض له الإداريين هو: ما الذي تغير منذ التنبؤ الأخير؟ ولماذا؟ وما الذي سنقوم به إزاء ذلك؟ والنتائج هي أفكار جديدة وخطط عمل لمسارات فعلية.

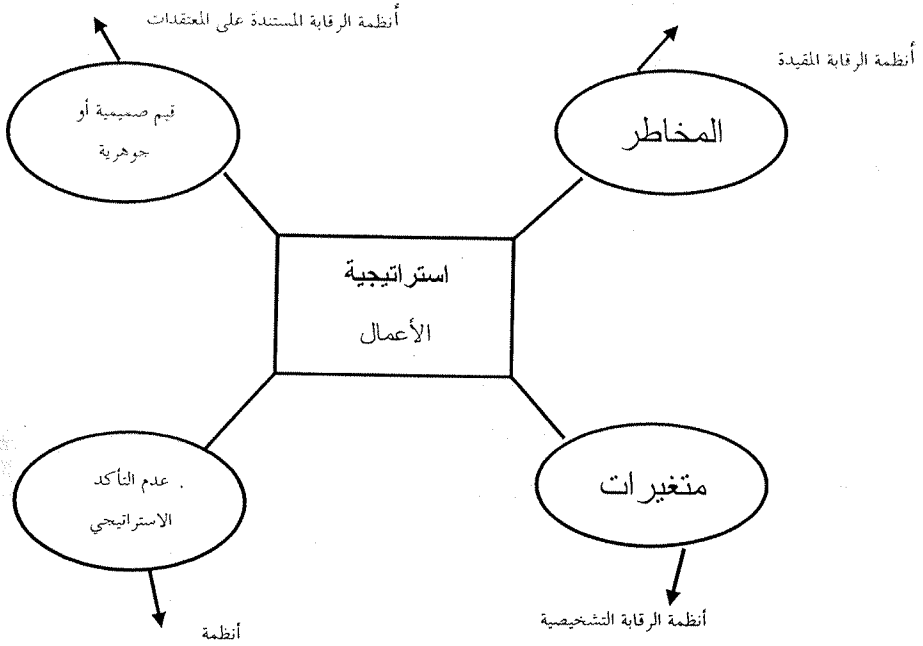
شكل (1)

إبداع العاملين ضمن الأنواع الأربعة من الرقابة

نوع الرقابة	الحواجز التنظيمية	الحل الإداري	الاحتمالية
أنظمة المعقّدات	عدم التأكد حول الغرض المعني	توصيل القيم الجوهرية ورسالة المنظمة	للمساهمة في
الأنظمة المقيدة	الضغوط أو شيء مغرٍ	تحديد وتعزيز القواعد في العمل	لعمل شيء مغرٍ من خلال
أنظمة الرقابة الشخصية	نقص التركيز أو الموارد	بناء ودعم الغايات الواضحة	لانجاز و
أنظمة الرقابة المتفاعلة	نقص الفرص أو الخوف من المخاطرة	افتتاح المنظمة نحو البيئة لأغراض التعلم	لإيجاد حالة

شكل (2)

الاستراتيجية المتبعة في ظل الأنواع الأربعة من الرقابة



خامساً: الموازنة بين تفويض السلطة والرقابة

المدراء الكفوئين هم الذين يفوضون السلطة التي تمكنهم من إدارة منظماتهم على احسن ما يرام بحيث يزداد الإبداع وتتحقق القيمة المضافة، ففي سبيل المثال، ان رجال البيع في شركة (Nordstrom) يقدمون خدمات استثنائية للزبائن، والسبب في ذلك، لان الشركة نفسها قد اختارت نفسها ذلك الطريق بحيث دربت أفرادها لتقديم تلك السلوكيات البيعية المرغوبة نحوهم. وهذا الحال هو الذي جعل هذه الشركة ان تمنح موظفيها التصرف والتحفيز الكافيين لبيع خدماتها لكل زبون في مخازن المفرد وحسب احتياجاتهم. ولأجل عدم تعويق هذه الإمكانية فان الإدارة العليا للشركة تراقب مختلف القرارات التي يتخذها المدراء، وتسمح للعاملين في المستويات

التشغيلية بان يعملوا باستقلالية عالية. فالمدراء الجيدون يعملون بكل جدية على مساعدة العاملين في رفع قدراتهم الكامنة. ففي المنظمات الصغيرة المدراء يعملون مثل ذلك بشكل غير رسمي. فأتساءل تناول الطعام أو الإيفاد يقوم المدراء بتوصيل القيم الصحيحة ومهمات المنظمة في المجتمع، قواعد العمل، والأهداف الحالية إلى العاملين ويعلمونهم باستمرار التغييرات المهمة التي تجرى عليها. وما ان تصبح المنظمات كبيرة وتكثر اللامركزية فيها، وتنتشر فروعها، فالإدارة العليا تكون ليس على طول المسار باتصال مباشر مع كل العاملين الذين يحددون ويستجيبون للمشكلات الطارئة والفرص البيئية. ومما يجعل تثبيت مبادئ إرشادية للاتصال بالعاملين ورقابتهم أمراً في غاية الأهمية والضرورة، والتي تفيد في خلق المواءمة بين تفويض السلطة والرقابة.

ان المنظمات المعاصرة تواجه تحديات كبيرة وبخاصة أنها كيف تمارس الرقابة في منظمات تعيش في بيئة متسارعة التغيير، وتتطلب المرونة العالية والإبداع المستمر لمواجهة حاجات المستهلكين ورغباتهم. فالرقابة المباشرة ليست هي الحل في الوقت الحاضر، وأسلوب تفويض السلطة يمنح العاملين الحرية الكافية لتقديم الإبداعات في التعامل مع حاجات المستهلكين بشرط ان تضمن المنظمة تصرفات تتلائم مع مهمتها وأهدافها، وتحاشي أخطاء العاملين من خلال استخدام رقابة وتفويض سليمين يصبح المدراء أكثر ثقة بان المنافع المتحققة من الابتكار والإبداع هي غير متحققة على حساب الرقابة.