

المحاضرة العاشرة

تقارير سير الأداء

تختلف تقارير سير الأداء من مشروع لآخر حسب حجم المشروع وظروف العمل وطبيعة الصناعة أو القطاع الذي يتم فيه المشروع.

أولاً: طرق جمع المعلومات عن سير الأداء.

حتى نتمكن من متابعة أداء المشروع لابد من الحصول على بيانات كافية ودقيقة عن النتائج الفعلية التي تم تحقيقها. ومن أهم طرق جمع المعلومات :

1- طريقة الملاحظة.

ويقوم المسئول عند إتباعه لطريقة الملاحظة بعدة زيارات شخصية إلى مواقع العمل لكي يطلع على سير الأمور، ومن خلال مشاهداته وملاحظاته يمكنه أن يتابع أداء المرؤوسين والأعمال.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالسرعة في الحصول على المعلومات الضرورية عن مدى تقدم العمليات، إلا أنها تحتاج إلى وقت طويل حتى يستطيع المدير أن يغطي كافة الأنشطة التابعة لإدارته، بالإضافة إلى أن زيارة المدير إلى مواقع العمل قد تفسر على أساس عدم ثقة المدير في المشرفين والمرؤوسين التابعين له.

2- طريقة المقابلة الشخصية.

تتمثل المقابلة الشخصية في مقابلة المدير المسئول لمرؤوسيه سواء عن طريق المحادثة الشخصية أو الاجتماعات، ولذلك يتم فيه اتصالات مباشرة وجها لوجه وتعتبر محادثة أو اتصال ذو اتجاهين.

3- سجلات المشروع.

هناك الكثير من السجلات التي توجد داخل أقسام المشروع والتي تعطي المدير فكرة عن كيفية سير الأداء في تلك الأقسام.

4- تقارير سير الأداء

تعتبر عملية متابعة أداء المشروع بحد ذاتها غير كافية إذا لم تتضمن الإبلاغ عن أي انحرافات موجودة تم اكتشافها إلى المدير المسئول، وكلما كبر حجم المشروع وزاد عدد العاملين فيه فإنه تزداد الحاجة إلى وجود نظام كفاء للتقارير يحدد أسسها وينظمها.

وتتميز طريقة تقارير سير الأداء عن غيرها من الطرق بالميزات التالية:

- يتمكن كاتب التقرير من تخطيط ما سيكتبه سواء من حيث موضوع التقرير أو شكله أو أسلوبه.
- يتمكن كاتب التقرير من مراجعته تقريره وعرضه للأفكار الرئيسية والأفكار الفرعية للموضوع.
- يعطى فرصة أكبر للقارئ كي يستوعب ما يعجز عن استيعابه من المرة الأولى، فيعيد قراءة التقرير أكثر من مرة حتى يتمكن من استيعاب محتواه.
- يمكن استخدام التقارير المكتوبة في المستقبل كدليل أو إثبات على حادثة محددة أو موضوع معين.

ثانياً: أنواع التقارير:

هناك نوعان من التقارير:

1- التقارير الشفوية.

يجرى تبليغها شخصياً أو عن طريق الهاتف، يبلغ من خلالها المسئول مديره عن أي انحرافات حدثت في القسم التابع له، وقد يشمل التقرير الشفوي أيضاً الأسباب التي أدت إلى الانحرافات وتحليل لهذه الأسباب ومن ثم اقتراحات للقضاء على أسباب الانحرافات.

2- التقارير الكتابية.

النوع الثاني من التقارير هي التقارير الكتابية التي يكثر استخدامها سواء في المشروعات الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة، وعادة ما يكون هناك أسس موضوعية لتنظيم عملية كتابته التقارير من حيث شكلها ومواعيد كتابتها والشخص الذي يرفع إليه كل تقرير منها.

ولكل مستوى من المستويات الإدارية تقارير محددة ترفع إليه، فالإدارة العليا تهتم بالنواحي الإستراتيجية والتي قد تتمثل في كمية الإنتاج أو كمية المبيعات أو نسبة السيولة أو غيرها.

*خصائص التقارير الكتابية الجيدة:

كثيرا من التقارير تكتب ولا يفهم ما يقصده الكاتب منها، أو قد تفهم ولكن ليس بالضبط كما قصده الكاتب، وحتى يكون التقرير جيدا يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

- الوضوح والبساطة، فكلما كانت اللغة المستخدمة في التقرير واضحة كلما ساعد ذلك على فهم مضمون التقرير.
- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للشخص الذي يرفع إليه التقرير، وذلك بعدم استخدام المصطلحات الفنية المعقدة والتي من الممكن تفادى تضمينها في التقرير.
- السرعة في رفع التقرير، وخاصة في الأمور المستعجلة والتي تتطلب على وجود انحرافات خطيرة أو أمور مستعجلة كالنقص في مخزون المواد الخام والذي يؤثر على استمرارية الإنتاج.
- الاختصار غير المخل بالمعنى وبالأفكار الرئيسية بقدر الإمكان وتجنب التطويل الممل والذي يؤدي إلى فقد القارئ لتركيزه واهتمامه أثناء قراءة التقرير.
- الدقة في سرد الأرقام وتوخي إيراد الحقائق المتأكد منها أو المثبتة بدليل أو برهان.
- التركيز على الهدف من كتابته التقرير أثناء كتابته، وهل الهدف من التقرير التزويد بالمعلومات فقط أم إعطاء فكرة عن نتائج العمل أم تقديم اقتراحات أو توصيات، وبناء على ذلك يورد كاتب التقرير سوى المعلومات المتعلقة بالهدف من التقرير.

وقد تتخذ التقارير الكتابية احد الأشكال التالية.

- تقارير رقمية. إذ تحتوي هذه التقارير على أرقام فقط كالتقارير المحاسبية وقد تتضمن هذه التقارير أرقاماً مجردة أو علاقات بين الأرقام كمعدلات أو نسب.
 - رسوم بيانية. تستخدم الرسوم البيانية والتي هي عبارة عن ترجمة لأرقام على هيئة أعمدة أو دوائر في التقارير الكتابية حيث تظهر النتائج بوضوح وتوفر وقت المدراء للنظر في تفاصيل الأرقام
 - تقارير إنشائية. والتي تستخدم للتوضيح وبيان مدى تقدم العمليات بطريقة إنشائية وبدون استخدام الأرقام.
 - التقارير التي تستخدم أكثر من شكل من الأشكال السابقة.
- وهذا هو الحال في معظم التقارير الكتابية حيث قد تستخدم الطريقة الإنشائية بالإضافة إلى الأرقام أو الرسوم البيانية.

ثالثاً: مجالات تقارير سير الأداء.

- هناك عدة أسس لتقديم التقارير فقد يتم تقديمها على أساس زمني أي كل فترة معينة (كل شهر ، كل ربع سنة،..).
- وقد يتم تقديمها على أساس المهام، أي انه يتم إعداد تقرير وقت انتهاء كل مهمة من المهام المحددة في المشروع أو قد يتم تقديمها على أساس المشاريع خاصة المشاريع الضخمة والتي تشمل على أكثر من موقع.
- وعموماً فإن أهم المجالات التي تغطيها التقارير قد تشمل:
- التقارير المحاسبية، وهي التقارير المتعلقة بنتائج أعمال المشروع المحاسبية وتصور الوضع المالي له، وتشمل التقارير المحاسبية أيضاً التقارير التي تتعلق بالموارد المالية والنفقات والإيرادات.
 - التقارير الإنتاجية، أي التقارير المتعلقة بعمليات الإنتاج وقد تشمل التقارير الإنتاجية: تقارير أوقات الإنتاج - تقارير كميات الإنتاج - تقارير تكاليف الإنتاج - تقارير جودة الإنتاج - تقارير أوامر الإنتاج - تقارير الوقت الضائع - تقارير نسبة التالف من المواد.

- التقارير التسويقية، فيجب الاهتمام بمتابعة أداء أنشطة التسويق وذلك لما لها من أهمية واثر كبير على نتائج أعمال المشروع.
- تقارير مجال الأفراد، وتتضمن تقارير الاختيار والتعيين - تقارير التدريب والتطوير - تقارير الروح المعنوية.

مقارنه أداء المشروع بالمشاريع المماثلة

إن الاعتماد على مقارنة المعدلات والنسب المتعلقة بالمشروع لفترات متتالية ومقارنه تلك المعدلات والنسب الفعلية بالمخطط لها لنفس المشروع قد لا يكون كافيا للحكم على مدى كفاءة إدارة المشروع. ولذلك فانه لابد من مقارنه المشروع مع المشاريع المماثلة، حيث انه قد يحقق المشروع نتائج جيدة ولكن نجد أن المشاريع الأخرى قد تحقق نتائج أفضل.

أهم أدوات المقارنة:

- مقارنة بنود القوائم المالية.

تتم عادة مقارنة أرقام بنود الميزانية العمومية للمشروع مع أرقام البنود المقابلة لها في الميزانيات العمومية للمشاريع المماثلة.

وتجرى عملية مقارنة لأداء المشروع مع المشاريع الأخرى من خلال مقارنه بنود حساب الأرباح والخسائر.

وعلى الرغم من جدوى المقارنة إلا أن مقارنه الأرقام المجردة بهذه الطريقة لا تساعد كثيرا في هذا المجال، فالمقارنة الأجدى والأكثر فائدة تكون باستخدام المعدلات والنسب المالية لمشروع مع المعدلات والنسب المالية للمشاريع المماثلة.

- المعدلات والنسب المالية.

تتم مقارنة المعدلات والنسب المالية الخاصة بالمشروع مع المعدلات والنسب المالية الخاصة بالمشاريع الأخرى كل على حدة، أو مع تلك الخاصة بمعايير الصناعة والتي يتم التوصل إليها عن طريق احتساب متوسط المعدلات والنسب المالية في المشاريع المماثلة العاملة داخل الصناعة الواحدة.

إلا أن المقارنة بمعايير الصناعة قد تعطي نتائج أو مؤشرات خاطئة أحيانا وخاصة عند اختلاف المواقع الجغرافية لهذه المشروعات وما يتبعه من اختلاف لبعض التكاليف مثل تكاليف النقل، بالإضافة إلى اختلاف مستويات أسعار الشراء أو البيع.

- مقاييس الإنتاجية والكفاءة والفعالية.

تعتبر مقاييس الإنتاجية والكفاءة والفعالية من أهم المقاييس التي يتم من خلالها مقارنه أداء المشروع بالمشاريع المماثلة.

إن استخدام مقاييس الإنتاجية والكفاءة والفعالية يتوقف على عدة عوامل أهمها:

* الظروف الاقتصادية من رواج أو ركود وظروف السوق من عرض وطلب ومنافسة

* خبرة إدارة المشروع وتجاربها في استخدام عناصر الإنتاج.

* مدى توفر المعلومات لدى الإدارة ودقتها.

* مقدار نسب الإنتاجية والكفاءة والفعالية للمشاريع الأخرى.

- الحصة التسويقية.

الحصة التسويقية هي نسبة مبيعات المشروع إلى مبيعات السوق الكلية، وتحاول الإدارة دائما أن تحدد موقعها في السوق وإن تحسن من وضعها التنافسي في السوق، حيث تهتم بالدرجة الأولى بالسعي إلى تحقيق الحصة التسويقية التي تتفق مع الخطط الموضوعة في هذا الشأن.