سادسا: محددات الرقابة الإدارية

هنالك العديد من المحددات التي يمكن ان تؤثر على فاعلية النظام الرقابي الاداري وهي:

- التكنولوجيا التنظيمية المستخدمة ستؤثر على طبيعة الرقابة وكيفيتها.
- الغايات والأهداف والمخرجات التنظيمية.
- العلاقات البيئية التي تنشأ بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- الهيكل التنظيمي والحجم والمركزية والمرونة

سابعا: خطوات عملية الرقابة الإدارية

هنالك مجموعة من الخطوات الرئيسة التي تعتمد عليها الرقابة الادارية لتكون عمل ممنهج وتسلسل منطقي في معالجة الانحرافات بكون الرقابة بحد ذاتها هي عملية تخطيطية وتصحيح الانحراف وايجاد الحلول للمشاكل الادارية او الانتاجية التي تواجهها المنظمة او القائد الاداري ويمكن تحديد هذه الخطوات بالاتي:

الخطوة الاولى: تحديد معايير الاداء ويقصد بها وضع معايير موضوعية منذ البداية وان تكون صحيحة لقياس الإنجازات التي تتحقق وتعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة وموضوعية وقابلة للقياس.وهنالك مجموعة من المعايير ومنها:

- المعايير الكمية: وهي المعايير التي تخضع لقانون الكم مثل كمية الانتاج والمتمثل بعدد الوحدات او حجم المبيعات او عدد المعاملات او حجم الارباح او عدد المنتجات قياسا بالمنافسين او عدد المنتج قياسا بالسنوات السابقة وغيرها.
- المعايير النوعية او الجودة:هذه المعايير تركز على جودة المنتج ومدى مقبوليته عند الزبون او الجهة المستفيدة، وهذا يحدد وفقا لمعايير الجودة المحلية او العالمية اذ لكل منتج مواصفات قياسية للجودة وخصوصا وفق انظمة الجودة والمتمثلة بعائلة ISO وغيرها.
- المعايير الزمنية: هذه المعايير تتحدد بالسقف الزمني لإنتاج الوحدة الواحدة وقياس وقت تصنيعها وهذه الطرق استخدمت من قبل المدرسة الكلاسيكية بالاعتماد على قياس الوقت للعامل.

• معايير الكلفة: هذه المعايير تركز على كلفة انتاج الوحدة الواحدة وان تكون معيار لباقي الوحدات وخصوصا اذا كانت المنظمة تتنافس في سوق المنافسة السعرية للمنتجات.

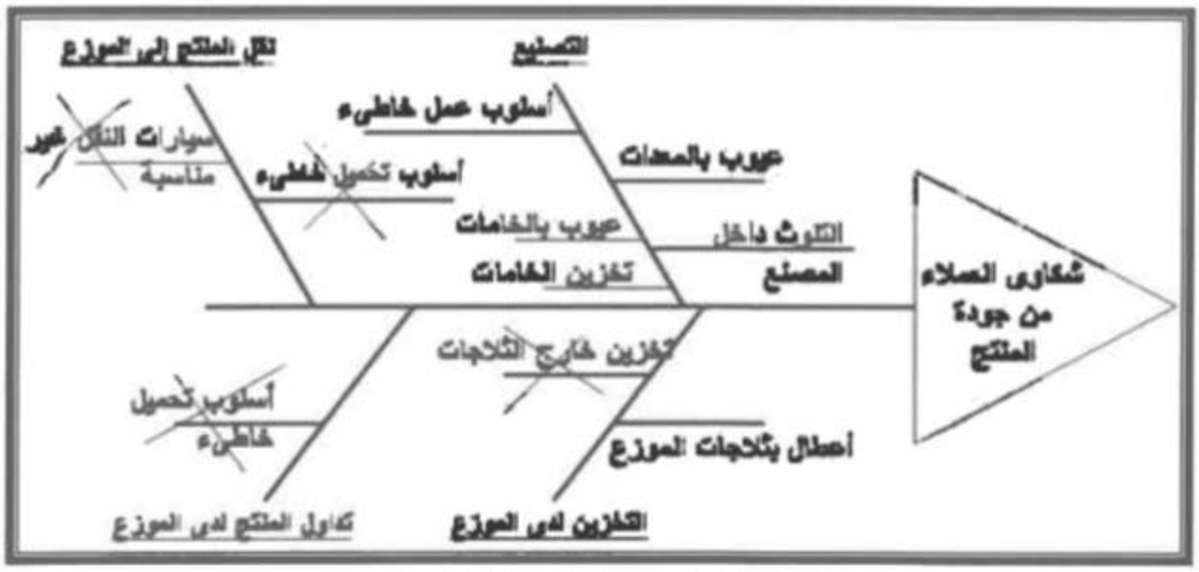
• معايير تكنولوجية ورقمية: هنا يتم الاعتماد على القوة التكنولوجية التي تمتلكها هذه المنظمات وخصوصا في الوقت الحاضر وظهور الابتكار التكنولوجي المدمر.

• المعايير السلوكية: وهي المعايير التي تقيس سلوك الافراد العاملين او الزبائن للتعبير عن رضاهم عن المنتجات وكيف يمكن تلبية احتياجاتهم وهذه المعايير صعبة التنفيذ في الواقع الميداني بسبب ارتباطها بسلوكيات الافراد وهذه السلوكيات متغيرة من وقت لأخر ويمكن استخدام ادوات للقياس مثل الملاحظة او الاستقصاء او الاستبيان او المقابلة.

• معايير اخرى: هنالك معايير اخرى ومنها الاجتماعية والبيئية ان يكون المنتج صديق البيئة والتركيز على المنتجات الخضراء او انظمة الجودة البيئية الشاملة ISO 14000 وغيرها

الخطوة الثانية: قياس الاداء الفعلي مقارنة بالمعايير الموضوعة, بعد ان تم تحديد المعايير تأتي هذه الخطوة لقياس العمل الفعلي الذي تم انجازه من قبل الافراد العاملين او التنظيم بشكل عام و في هذه الخطوة يتم قياس المنتج الفعلي وقد يكون على شكل عدد منتجات وحدات او جودة او رضا او عدم رضا، مع المعايير التي وضعها مسبقاً لمعرفة الانحراف، علما بان الانحراف هو انحراف اذا سلبا او ايجابا.

الخطوة الثالثة: التعرف عن اسباب اختلاف النتائج. بعد المقارنة بين الاداء الفعلي وفقا للمعايير الموضوعة مسبقا وتم الاتفاق عليها مع الافراد العاملين وهنا يتم التعرف على اسباب الانحراف وتتبع المشكلة للوصول الى جذورها الحقيقية من اجل حلها وتلافيها في المستقبل وافضل طريقة يمن استخدامها هنا هي مخططات أيشكاوا مخطط السبب والاثر او ما يسمى بعظم السمكة للوصول الى المشاكل والانحرافات الرئيسة والفرعية وايجاد الحلول الملائمة لها ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي:



شكل (25) مخطط عظم السمكة

المصدر: https://samehar.wordpress.com

الخطوة الرابعة: اتخاذ الاجراءات التصحيحية. ويقصد بها تحديد الاجراءات التي تم اتخاذها لتصحيح الاخطاء والانحرافات وهل كانت هذه الاجراءات مجدية ان تحتاج الى تعديل جديد، ومعرفة من هي الجهة التي قصرت واين كان الخلل او الخطأ وماهو نوعه واثره وهنا لابد من الانتباه حتى اذا كانت النتائج ايجابية فلابد من مراجعة المعايير قد يكون هنالك خطأ في وضع المعايير.

الخطوة الخامسة: التغذية المرتدة او العكسية. هذه الخطوة تكون اشبه بالمراجعة الشاملة للنظام الرقابي واعادة التفكير في الاخطاء والانحرافات وحفظها في الذاكرة التنظيمية وعدم الوقوع بها مستقبلا، وتوفير المعلومات الكاملة عن هذه الاخطاء والاحتفاظ بها لان المنظمة تحتاج اليها في المستقبل.

ثامنا: اساليب الرقابة

تعددت اساليب الرقابة وادواتها وهذا التعدد ناشئ بسبب تنوع المنظمات وتعدد منتجاتها واختلافها فضلا عن الاختلاف فيما بين قياي السلعة والخدمة ولكل منتج قياي وادوات واساليب خاصه به وهنالك العديد من الاساليب الرقابية التي من الممكن ان يستخدمها المدير او القائد الاداري ومنها:

- الاساليب النوعية: وتقسم هذه الاساليب الى الاتي:

1-الملاحظة الشخصية

2-المقابلة

3-الاستبيان

4-اسلوب دلفي

5-الاستقصاء

- الاساليب الكمية: وتقسم هذه الاساليب الى الاتي

1-الموازنات وتقسم الى (الموازنات التقديرية، موازنة الايرادات والمصرفات، الموازنة النقدية، الموازنة الرسمالية , موازنة الانتاج والمواد والوقت، الموازنات العامة، وموازنة البرامج)

2-الرقابة على الجودة والتي تضم سبعة ادوات وهي (الرسم البياني، مخطط إيشيكاوا المعروف أيضا باسم «هيكل السمكة» أو مخطط السبب والأثر, نموذج التحقق, مخطط الرقابة، المدرج التكراري، مخطط باريتو، مخطط التشتت)

3-تحليل نقطة التعادل

4-بحوث العمليات والاساليب الكمية وبكافة طرائقها وادواتها (البرمجة الخطية،البرمجة العددية، جدول المشاريع وتحليل الشبكات، المحاكاة، نظرية الصفوف، تحليل القرارات، البرمجة الديناميكية، البرمجة غير الخطية)

5-الاساليب الاحصائية المتنوعة.

6-النسب المالية (نسب الربحية، نسب السيولة، نسب النشاط أو التشغيل أو الكفاءة، نسب المديونية)

تاسعا : مجالات الرقابة

هنالك العديد من المجالات التي تغطيها الرقابة الادارية ومن هذه المجالات هي:

1-الرقابة على الموارد المادية وبكافة مجالاتها.

2-الرقابة على وظيفة التسويق

3-الرقابة على الموارد المالية

4-الرقابة على جودة المنتجات

5-الرقابة على ادارة الانتاج والعمليات في المنظمة

6-الرقابة على رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة وسلوكياتهم داخل التنظيم.

7-الرقابة على الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

8-الرقابة على الاهداف طويلة الاجل والمتوسطة وقصيرة الاجل ومدى تحققها.

9-الرقابة على المتغيرات البيئية الخارجية.

عاشرا : خصائص نظام الرقابة الجيد

هنالك مجموعة من الخصائص التي تحدد النظام الرقابي بكونه جيد او غير جيد ومن هذه الخصائص وهي:

1-التوفير في النفقات: يسهم النظام الرقابي الفعال في الحد من الضائعات والهدر وهذه تعد بحد ذاتها تقليل النفقات.

2-توضيح طرق التصحيح: يوضح النظام الرقابي الاخطاء قبل الوقوع فيها او اثناء الوقوع وهنا النظام الرقابي يوضح الطرق الخاصة بعملية التصحيح.

3-التوقيت الملائم:الرقابة تسهم في تحديد الوقت الملائم للرقابة قد يكون قبل التنفيذ او بعد التنفيذ او اثناء التنفيذ و مع مراعاة وصول التقارير في وقتها الملائم لمتخذ القرار.

4-الموضوعية والواقعية:المعايير المستخدمة في نظام الرقابة يجب ان تكون موضوعية وغير خاضعة للرأي الشخصي وان تكون واقعية أي يمكن الوصول اليها.

5-المرونة:لا بد ان يكون النظام الرقابي الاداري مرن وان يتكيف مع المتغيرات الجديدة نتيجة التغير البيئي مما ينعكس ذلك على التغيير في الخطط والاهداف.

6-الوضوح: لابد ام تكون الاساليب الرقابية واضحة وسهلة الفهم من قبل الافراد العاملين وغير معقدة وسهلة الادراك.

7-السرعة في اكتشاف الاخطاء: على النظام الرقابي ان يكون استباقي وسريع في اكتشاف الاخطاء قبل تفاقمها وبالتالي سيسبب اخطاء كبيرة للمنظمة.

8-الملائمة مع طبيعة المنظمة: النظام الرقابي الجيد لا بد ان يكون ملائم للمنظمة وفق هيكليتها وادارتها وحسب طبيعة المنظمة بكون النظام الرقابي يختلف من تنظيم لآخر.