

الفصل الثاني عشر

الرقابة الإدارية

أولاً: المفهوم العام

ثانياً: نشأة الرقابة الإدارية

ثالثاً: مفهوم الرقابة الإدارية

رابعاً: الرقابة الإدارية: وجهات نظر متعددة

خامساً: ضوابط الرقابة الإدارية

سادساً: محددات الرقابة الإدارية

سابعاً: خطوات العملية الرقابية

ثامناً: أساليب الرقابة الإدارية

تاسعاً: مجالات الرقابة الإدارية

عاشراً: خصائص الرقابة الجيدة

أولاً: المفهوم العام

تعد الرقابة الادارية الوظيفة الاخيرة من وظائف الادارة حسب ما جاء في الفكر الاداري ولكن ليس بالضرورة ان تكون دائما في هذا الموقع قد تتغير الرقابة من منظمة الى اخرى ومن اسلوب قيادي الى اخر، وبعض المنظمات تحتاج الى رقابة قبل ان تبدأ اعمالها لتكون اداة تخطيطية او تكون اثناء التنفيذ او بعد التنفيذ وهذا يرتبط حسب طبيعة المنظمة وطبيعة المنتجات التي تنتجها.

ثانياً: نشأة الرقابة الادارية

الرقابة الادارية هي مجموعة المعايير التي من خلالها يتم معرفة نسبة انجاز الاهداف وتحديد الانحرافات، إن العمل النظري الأساسي لـ Robert Anthony (1965) الذي أرسى الأساس لنظرية الرقابة الإدارية الحديثة ويشار إليه عادة بالنموذج الكلاسيكي أو النظرية الكلاسيكية ميز Anthony الرقابة الإدارية عن التخطيط الاستراتيجي والرقابة التشغيلية. لقد نظر إلى الرقابة الإدارية على أنها وظيفة وسيطة كانت محصورة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والرقابة التشغيلية، وكان من المفترض أن تقع كل هذه العمليات في مستويات مميزة من التسلسل الهرمي التنظيمي الذي يوضح المستويات الإدارية التي تعمل فيها ذكر Anthony أن الرقابة الإدارية ضرورية للربط بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. كان هذا في عصره يُعتبر مساهمة نظرية رئيسية لأنها دعمت تحديداً واضحاً لمجال نظرية الرقابة الإدارية يمكن أن تكون إحدى مزايا وجهة النظر هذه أنها سهلت دراسة الرقابة الإدارية باعتبارها عملية تنظيمية ذات مستوى متوسط (بين المستويات الاستراتيجية والتشغيلية).

تدور فكرة Anthony عن التحكم بشكل أساسي حول تحديد مراكز المسؤولية (الإيرادات والمصروفات والأرباح) كوسيلة للتحكم من قبل المدير في سلوك الأفراد العاملين. أحد الآثار المترتبة على ذلك هو أنه عزز الضوابط القائمة على المحاسبة وتتألف تقنيات الرقابة الإدارية التي اقترحها Anthony من (إعداد البرمجة والميزانية، والتحليل والإبلاغ عن الأداء المالي وخطط تعويضات الحوافز التنفيذية كانت القضايا التي تم تناولها في الضوابط المحاسبية لأنثوني هي استخدام مقاييس الأداء المحاسبي للسيطرة على الشركات الكبيرة المتنوعة) في ذلك الوقت كان الافتراض الرئيسي الكامن وراء نظرية الرقابة الإدارية الكلاسيكية هو أن الأنشطة الاقتصادية في المجتمعات

الصناعية المتقدمة تم تنظيمها في شركات ذات حدود جيدة حيث قام المديرون بتنسيق العمل والوحدات الفرعية من خلال قواعد وإجراءات منهجية كانت المهمة الرئيسية لنظام الرقابة الإدارية في هذه المنظمات هي التأكد من أن أنشطة العمل والوحدات الفرعية تتوافق مع أهداف كبار المديرين ولتوفير المعلومات لتمكين التسلسل الهرمي الإداري من تصحيح أي انحرافات عن الخطط الموضوعة. كان من المفترض أن يكون المراقبون هم مجموعة النخبة في قمة الهرم الإداري الذين يعملون لصالح الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ثالثاً: مفهوم الرقابة الإدارية

عرفت الرقابة الادارية (هي الوظيفة الاخيرة من الوظائف الادارية الخمسة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة) والتي تقوم على متابعة الأداء الفعلي وقياسه ورصد التقصير وتحديد موقعه ومعالجته.

وعرفت ايضا (الرقابة الإدارية هي عملية تسعى فيها المنظمة جاهدة لتحقيق النتائج المخططة أو المرغوبة، أو الاداء المرغوب، قد تتخذ المنظمات إجراءات مختلفة لتقليل الآثار السلبية الناشئة عن البيئة الخارجية والداخلية. تمثل الرقابة الإدارية طريقة لإدارة أداء المنظمة، لذا تعد الرقابة على أنها نظام لتنسيق الإدارة والتحكم بكفاءته.

وترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباط وثيق لأنها الدليل على سلامة تنفيذ الخطة واكتشاف الانحرافات اذا حدثت وتسهم الرقابة ايضا بصحة التنفيذ وتشخيص الخلل او الانحرافات، لذا يعد السلوك الرقابي مهم جداً لكل من الاتي:

1- اهمية الرقابة للمنظمة. تعطي الرقابة مؤشرات كمية عن الاداء والانتاجية وهذه المؤشرات ستكون الموجه والحافز للتنظيم ان يرصد حالات التلكؤ والفشل والانحراف التنظيمي.

2- اهمية الرقابة بالنسبة للقائد الاداري. تسهم الرقابة الادارية بارسال اشارات للقائد عن اداء العاملين الذين هم بمعية القائد وتوجيه الافراد عند حصول اي انحراف اداري.

3- اهمية الرقابة بالنسبة للافراد العاملين. توضح الرقابة مدى تحمل المسؤولية من قبل الافراد العاملين ومن خلال الرقابة يمكن تحديد المسائلة الملائمة لك عامل، وستكون الرقابة حافز مهم لانجاز العمال من قبل الافراد العاملين.

4- اهمية الرقابة لتحقيق الاهداف. الهدف الرئيس للرقابة هو تحقيق الاهداف التنظيمية خلال فترة زمنية محددة وبعدد من الافراد العاملين.

رابعاً: الرقابة الادارية: وجهات نظر متعددة

هنالك العديد من وجهات النظر التي نظرت الى الرقابة الادارية وهي.

1- من منظور علم الاجتماع: يُنظر إلى الرقابة الإدارية على أنها العملية التي يؤثر بها المديرون على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة تلعب القوة والتأثير دوراً أساسياً في التحكم في أفكار الموظفين وأفعالهم، كما أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من الرقابة الإدارية، فالرقابة الإدارية بأنها العملية التي يضمن بها المديرون على جميع المستويات أن الأشخاص الذين يشرفون عليهم ينفذون استراتيجياتهم المقصودة وعدت ايضاً أداة للتعزيز والمراقبة والقياس لا غنى عنها للتحكم الفعال في الأنشطة التنظيمية.

2- من منظور الأداء التنظيمي: يمكن النظر إلى الرقابة الإدارية على أنها توزيع للعمليات الإنتاجية التي تستخدمها المنظمة للحصول على الأداء المطلوب الذي تحتاجه، وللتحقق مما إذا كانت كميات ونوعية مثل هذه العروض متوافقة مع المواصفات التنظيمية. يتم استخدام الرقابة الإدارية لتنظيم سلوك أعضاء المنظمة بحيث يتم تحقيق الأهداف التنظيمية مع الحد الأدنى من استخدام الموارد.

3- من منظور إدارة المعلومات: تحدد الرقابة الإدارية مساحة اتخاذ القرار للأفراد داخل المنظمة للتأثير على سلوكهم إذ تُمكن الرقابة الإدارية المنظمات من زيادة احتمالية اتخاذ الموظفين للقرارات واتخاذ الإجراءات التي تكون في مصلحة منظماتهم ويمكن القول أن المعلومات التي تربط بالمديرين والموظفين هي مركزية لجميع الضوابط. تم العثور على أنظمة المعلومات وأنظمة التحكم لتكون متشابهة.

4- المنظور بشكل عام : يمكن القول أن الرقابة الإدارية تشمل الأنظمة البشرية والتقنية (الآلات والعمليات) للمنظمة. يميل الأداء المتناغم لكلا النظامين إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية مع الحد الأدنى من الانحرافات.

خامساً: ضوابط الرقابة الادارية

المنظمات هي وحدات اجتماعية هادفة تخدم غرضاً خاصاً ولها هيكل مدروس. إن طبيعة هذا الهيكل وحجم المنظمة تجعل الرقابة غير الرسمية غير كافية. لذلك، تحتاج المنظمات إلى ضوابط رسمية مثل المكافآت والعقوبات واللوائح والأوامر أذ تتألف الهياكل التنظيمية من عدد من آليات الرقابة. اعتماداً على الاحتياجات التنظيمية، يمكن استخدام آليات التحكم هذه كبداية لبعضها البعض أو يمكن استخدامها مع بعضها البعض. حدد

Peterson ست آليات تحكم موجودة في جميع المنظمات: ((الإشراف، الإدخال، سلوك، انتاج، الاختيار، التنشئة الاجتماعية والبيئية)). مشكلة التنظيم هي مشكلة الحصول على التعاون بين مجموعة من الأفراد أو الوحدات الذين يشتركون فقط في أهداف متطابقة جزئيًا. جميع المنظمات لديها مسؤوليات محددة مثل الأهداف والغايات لتحقيق الأهداف والمهام التي يجب القيام بها، علماً ليس كل أعضاء المنظمة متحمسون بنفس القدر لتحقيق هذه الأهداف والمهام، أو العمل بشكل تعاوني وتشاركي، ومن أجل رعاية التعاون الجماعي، تقوم المنظمات بتطوير أنظمة آليات الرقابة في مجموعات وأنماط محددة. تختلف الضوابط التي يختارها الرؤساء لتوجيه المرؤوسين بناءً على: (نوع المنظمة، المستوى الهرمي أو الضوابط الهرمية والبيئية) وهذه الأنواع الثلاثة الرئيسية للضوابط تؤثر على المرؤوسين ويمكن توضيحها بشكل مختصر وكما يلي.

1- الضوابط الهرمية

الضوابط الهرمية هي توجيهات من المسؤولين رفيعي المستوى وتتكون من قواعد أو إجراءات أو تقييمات تستند إلى المخرجات أو الإشراف. هناك أربعة قيود هرمية وهي (التحكم في المدخلات والتحكم في السلوك والتحكم في المخرجات والتحكم في الإشراف) آلية التحكم الأكثر شيوعًا هي الإشراف، الذي يُعرّف بأنه المراقبة المباشرة للمرؤوس من قبل الرئيس.

2- الضوابط غير الهرمية

تظهر الضوابط غير الهرمية من داخل المنظمة أو من المجموعات البيئية الخارجية وتؤثر على المستويات الإدارية الوسطى، وهناك نوعان من الضوابط غير الهرمية (التنشئة الاجتماعية والرقابة البيئية)

3- الضوابط البيئية

تعتبر البيئة أيضًا جزءًا مهمًا من نظام التحكم، اظهرت العديد من الدراسات البحثية باعتبار البيئة قيدًا تنظيميًا لكن القليل جدًا من الدراسات تظهر كيف يمكن للمسؤولين دمج البيئة في نظام التحكم العام يجادل Oshi بأن البيئة قد تكون مصدرًا مباشرًا لإجراءات الرقابة وبالتالي، قد توفر البيئة فرصًا للتحكم يستخدمها الرؤساء لتكملة أشكال أخرى من التحكم.