الفصل السادس عشر

طبيعة الرقابة وأنواعها

تمثل الرقابة الوظيفية الرابعة من الوظائف الاساسية للمدير، وتؤلف جزءا مهما من عمليات المنظمة، وترتبط بشكل خاص مع وظيفة التخطيط. كما أن الرقابة أبعاداً اجتماعية ، استراتيجية، وتشغيلية.

أولا أهمية الرقابة في المنظمة

المبحث الأول

طبيعة عملية الرقابة

يسلك الافراد في المنظمة بطرق شتى، بعضها سليم ويقود الى تحقيق الاهداف، والآخر غير سليم وله آثاره السلبية، فقد يقوم موظف المبيعات بإعداد قوائم بيع غير حقيقية، ويتلاعب موظف المحاسبة في الايرادات والمصروفات، ويأخذ العمال بعض المنتوجات النهائية معهم أثناء المغادرة بشكل غير مشروع ... من جهة أخرى، قد يكون الافراد من المبدعين القادرين على إنجاز المهمات بنتائج جيدة.

ويستعمل المدراء الطرق المختلفة لتحفيز الافراد ورقابة أدائهم، وتلعب الرقابة دورا مهما في تحديد المكافآت التي تقدم للافراد، وقد تكون الرقابة قوة إيجابية أو سلبية في المنظمة، تبعا المواقف إستخدامها، وتستمد الرقابة أهميتها بوجه خاص من العوالم الآتية:

1 - تغيير الظروف تواجه كل المنظمات تغيير الظروف البيئية، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وبين تنفيذها تغييرات كثيرة في المنظمة والبيئة معا، مما قد يعيق الاهداف وتنفيذ الخطط، وتساعد منظومة الرقابة، إذا ما صممت وتمت ممارستها بشكل سليم في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الافق الزمني للتخطيط، وكلما دادات أهمية الرقابة.

- تراكم الاخطاء: لا تؤدي الاخطاء البسيطة أو المحدودة الى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير

انه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الاخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة فعدم التمتع بخصم نقدى ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يؤلف خطأ جسيما، ولكن الاستمرار فى سياسة من هذا النوع يعنى تضحية المنشاة بفرض مالية مهمة تؤثر فى

ريحيتها .

- التعقيد المنظمى عندما تقوم المنشاة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشترى عددا محدودا من أنواع المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوقا رائجة، فإن مهمة الرقابة تغدو أسهل مثالا للمدير، غير أن توسيع المنشأة في المنتوجات والمشتريات والاسواق، وتعقيد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة، يجعلها تهتم لدرجة اكبر بعملية الرقابة والاستفادة من

نتائجها في التخطيط وإتخاذ القرار.

ثانيا - الخطوات الاساسية في عملية الرقابة

1- وضع المعايير Establishment of Standards): يعتبر وضع المعايير الخطوة أو المرحلة الأولى من عملية الرقابة، والمعيار هو مستوى أداء مستهدف يقاس به الاداء الفعلي، في أي من أنشطة المنظمة، والمعايير في نقاط مختارة في مجمل منظومة التخطيط حيث تطبق مقاييس للأداء، تعطي المدير المؤشرات الدورية والاستثنائية عما يجري، وتتيح المجال أمامه

للتصرف.

وتستمد المعايير من أهداف المنظمة وخططها، ويفضل جدا أن تكون كمية، وإلا صار تطبيقها صعبا، كما أن المعايير تعكس استراتيجية المنظمة، مثلا زيادة المبيعات سنويا بنسبة (%20). وترتبط المعايير بالاهداف الرئيسة والفرعية، ضمن هرمية الاهداف المشار اليها سابقا، فهدف زيادة المبيعات لا بد أن يجزا وبحسب المنتوجات والتقسيمات، ثم يحسب الآجال (نصف سنوي فصلي، شهري...).

ويمكن التعبير عن المعايير بوحدات مادية (ارزان، امتار .....) أو بوحدات نقدية (إيرادات مصروفات أرباح...) أو بوحدات زمنية (أيام ساعات..... كما يمكن أن تكون بعض المعايير نوعية وليست كمية مثل درجة نجاح برنامج العلاقات العامة حسب تقييم الجمهور له. وهكذا فإن الرقابة تتطلب نظرة منظومية. وتضع الإدارة مجموعة من المقاييس (Criteria)، يتوافق كل منها مع المنظومة الأكبر التي هي جزء من المنظمة، ويوضح الشكل (16-1) عملية الرقابة باعتبارها منظومة فرعية من المنظمة (أي من المنظومة الكبيرة).

Measuring Performance and Comparing it to Stadards ن - قياس الأداء ومقارنته بالمعابر

بنم قياس الاداء في مراحل متعاقبة ومتعددة من إنجاز الفعاليات في المنظمة، وكما مبين في الشكل (1-3) فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات (مثلا، قياس جودة أو نوعية المواد الأولية)، أو خلال مرحلة التحويل أو الصنع (قياس تطابق المنتوج مع المعايير النوعية)، أو

مرحلة المخرجات (قياس قبول المستهلكين للمنتوج.

Source: Koontz, O'Donnel and Wiener, 1984. Fig.25-3

وتسمى بعض أنواع الرقابة التي تتم في مرحلة المدخلات بـ الرقابة المانعة، أو الوقائية، أو القبلية (Preventive Controls)، فهي رقابة تقوم على أساس قياس الاداء ومقارنته بالمعايير قبل مرحلة (التحويل) إذ يمكن مثلا، تفادي النوعية الرديئة للمواد الأولية أو المعيبة قبل دخولها السليات الإنتاجية. أما النوع الثاني من الرقابة فهو الرقابة المتزامنة (Concurrent Controls) وفي الرقابة التي تتم خلال مرحلة التحويل من المدخلات الى المخرجات، أي خلال عمليات نتاج السلع والخدمات، أما الرقابة التي تتم في مرحلة المخرجات فهي رقابة (تصحيحية أو علاجية أو بعدية) (Corrective Controls)، فهي رقابة بعد اكتمال المنتوجات.

وتقدم معلومات الرقابة الى المدير المختص جزئيا من خلال التقارير (Reports) وإذا ما أريد لهذه التقارير أن تكون نافعة، فإنها يجب أن تكون متوافقة مع إحتياجات المدير، وأن تكون لطبقة، ومقدمة بالوقت المناسب، ويمكن للحاسوب أن يلعب دورا مهما في تقديم المؤاشرات

الدورية، التي يجري تحديث محتواها بسرعة وبدقة، لغرض تحقيق فاعلية الرقابة. ولا تأخذ كل المعلومات شكل التقارير الرسمية، إذا بعضها يتمثل بالمشاهدات الشخصية. والمناقشات لغرض التماس المباشر مع ميدان العمل والتفاعل مع المرؤوسين، بل أن بعض المعلومات غير المدونة قد تكون هي الاصلح في بعض الحالات، فرؤساء العمال يعتمدون عليها

اثناء رقابتهم لاداء العمال، أى أن هناك تغذية عكسية غير رسمية أو غير مدونة فى مختلف

المستويات الادارية.

ج القيام بالعمل التصحيحي Taking Corrective Action: يصبح العمل التصحيم ضروريا عندما يبتعد الأداء بشكل ملحوظ أو مهم عن المعايير فى الاتجاه السلبي، ولغرض تفادى تكرار مثل هذه الابتعادات فإنه لا بد من إجراء التحليلات لتشخيص مسبباتها قبل أى إجراء عمل تنفيذي.

وقد تكون لبعض الابتعادات (Deviations مبرراتها، مثل عدم دقة المعايير أصلا، أو التغييرات البيئية الخارجية عن السيطرة أو غيرها من الأسباب. من جهة أخرى، فإن المعايير نتقادم عبر الوقت، فتصبح غير واقعية، مما يعني ضرورة تحديثها، وهذا يعنى أن هناك تغييرات حصلت في الاهداف والخطط والظروف البيئية المحيطة، التي وضعت المعايير على

أساسها، ولذلك فالدراسة المستمرة لهذه المتغيرات تؤدي الى صياغة معدلة للمعايير.

ثالثا - منظومات الضبط الذاتي، أو السايبرنيتكس (Cyberneties) وإمكانات

استخدامها في الرقابة

وفي بعض الفعاليات، هناك إمكانية وجود منظومات رقابة ذاتية (Seif Control Systems)، بحيث أن هناك تغذية عكسية للمعلومات تؤدي الى تصحيح الابتعادات، ويحصل مثل ذلك

بوجه خاص عند إستخدام الحاسوب في الرقابة.

وقد نشأت هذه المنظومات اصلا في تشغيل الاجهزة الالكترونية والكهربائية والميكانيكية حتى تستلم المعلومات وتقارنها بالمعايير ويحصل رد الفعل المتمثل يتصحيح الابتعادات، ثم التغذية العكسية للمعلومات، ويعمل العديد من الاجهزة البدنية في جسم الإنسان بنفس - الطريقة، حيث يتم تصحيح الخلل ذاتيا. وقد أستفادت الادارة من كيفية عمل منظومات الضبط الذاتي، بحيث أمكن، في العديد من المجالات إستلام المعلومات عن فعاليات معينة، ووضع معايير على شكل معلومات مخزونة، يقارن بها الاداء أو التنفيذ، ويتم تصحيح الابتعادات ذاتيا، ومن الامثلة على ذلك الرقابة على المخزون، حيث توضع نقاط محددة لاعادة الطلب. ويقوم الحاسوب بتحرير أمر الشراء من الفقرات المخزونة عندما يصل مستوى مخزونها الى

النقطة المطلوب إعادة الطلب عندها .

رابعا - الرقابة الاستراتيجية والتشغيلية أو المنظمية

تحقق المنظمة أهدافها طويلة الاجل من خلال تكوين وتنفيذ إستراتيجياتها، كما سبقت الاشارة لذلك في الفصل الرابع، وهنا لا بد من إيجاد وتطوير منظومة رقابية تؤكد على

التغيرات أو الابتعادات بين تكوين وتنفيذ الاستراتيجية، ويسمى هذا النوع من الرقابة ب الرقابة الاستراتيجية) (Strategic Control)، وهو من إختصاص الإدارة العليا، فالاخيرة تعالج العلاقات بين الفرص والتهديدات البيئية وبين الاداء الداخلي في المنظمة، التي هي من اساسيات الاستراتيجية.

أما النوع الثاني من منظومات الرقابة فيختص بتوجه وتقييم العمل وتقديم المؤشرات عنه المعرفة مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجيات فرعية، ويسمى بـ الرقابة التشغلية) أو (المنظمية) وهو من إختصاص المدراء المسؤولين عن تقسيمات ،)Operational or Organizational Contorl( الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلوماتية، في إطار التكنولوجيا المستخدمة.

خامسا - الرقابة بحسب المستوى الاداري:

تتفاوت الرقابة بحسب المستوى الاداري في المنظمة، ويطرح الشكل (416) ثلاثة مستويات إدارية، لكل منها منظومتها الرقابية، مع إيضاح طبيعة الرقابة، وعينة من طرقها، ففي الجزء الاعلى من الشكل يتضح أن الادارة العليا مهتمة بتطوير الخطط الاستراتيجية للمنظمة، حيث ينصب الاهتمام على التنبؤ طويل الاجل وصياغة الأهداف، ومنها في المنشأة أهداف الربحية، وتتصف الرقابة هنا بشموليتها للمنظمة ككل واستخدام التقارير الموضوعية الأجال

اطول. ويقاس الاداء على اساس تراكمه وتجمعه للمنظمة ككل.

التقارير الدورية الاقصر اجلا، وتحدد الاهداف وتصاغ المعايير لأداء تلك التقسيمات أما الادارة الوسطى فتؤكد على رقابة أداء التقسيمات الرئيسة ذات العلاقة، حيث تستخير العمليات التسويق ....... وتقارن المعلومات عن الاداء الفعلى تقسيم رئيس مع المعايير المحددة

له، أي مع الأداء المستهدف. وتقوم الادارة الدنيا برقابة تنفيذ مهمات المرؤوسين، وتنصف التقارير هنا بكونها شخصية

ومتكررة، وغير مجمعة على مستوى التقسيمات.

وهكذا فإن لكل مستوى إداري نوعاً خاصاً من الرقابة التي يمارسها، ويمكن طرح الامثلة الثلاثة الاتية عن الرقابة التي تمارسها كل من الادارة العليا والوسطى، وطرح مثالين عن الرقابة التي تقوم بها الادارة الدنيا.

1 - امثلة عن الرقابة التي تمارسها الادارتان العليا والوسطى

-1 رقابة السوق Market Control تتضمن رقابة السوق استعمال المنافسة السعرية

التقييم المنتوجات، وهنا يقارن المدراء أسعار منتوجات المنشاة والارباح الصافية التي تحققها مع نظيرتها لدى المنافسين لتحديد مستوى كفاءتها، ويمكن تطبيق رقابة السوق عندما تستطيع المنشأة تحديد الاسعار، وتسود السوق حالة المنافسة، ولا يمكن استعمال رقابة السوق في مجال رقابة أداء التقسيمات إلا إذا كانت المنشأة لا مركزية، ويسمح لتقسيماتها بتسويق منتوجاتها بشكل مستقل. وفى حالة كهذه، يمكن كذلك استعمال الربح المتحقق لكل تقسيم لغرض قياس الاداء وتصحيح الخلل فيه بانتهاج نظام (مراكز الريح) أو محاسبة

المسؤولية. 2 - الرقابة التنظيمية أو البيروقراطية (Bureaueratic Control): وهي ذلك النوع من الرقابة الذي يستعمل الصلاحيات المخولة، وسلسلة الامرة السياسات والقواعد وغيرها من الوسائل التنظيمية لتنميط السلوك ورقابة الاداء، وهو يستعمل عندما لا يمكن إستعمال رقابة السوق أو آلية الاسعار، وتكاد أن تكون هذه الرقابة شائعة الاستعمال في كل المنظمات.

-3- رقابة الزمرة أو الجماعة (Clan Control وهي تتضمن نوعا من عملية التنشئة الاجتماعية لرقابة السلوك وتقييم الاداء، وتؤخذ هنا بنظر الاعتبار القيم الاجتماعية، والتقاليد والمعتقدات المشتركة ودرجة التزام الفرد بها ، وتبرز كذلك أهمية الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، ويزداد إستعمال هذا النوع من الرقابة عندما تزداد حالة اللاتأكد في التقسيم المختص، مثل عمل قسم البحوث والتطوير، ومثل هذه الرقابة لا تبدو مرئية ولكنها قوية، وقد تحل محل الرقابة البيروقراطية.

ب الرقابة التي تمارسها الإدارة الدنيا أو الإشرافية يستعمل المدراء هنا انواعا كثيرة من الرقابة، من أهمها ما يأتي:

1- رقابة السلوك (Behavior Control: ويقصد بها المشاهدة الفعلية لسلوك المرؤوس وإجراءات عمله، وهي تستحوذ على قسط كبير من وقت المدير، لأن كل مرؤوس بحاجة الى الإشراف الخاص به.

2- رقابة المنتوج (Output Control يقوم هذا النوع من الرقابة على أساس استخدام المعلومات المكتوبة (السجلات البطاقات ....... لغرض تسجيل إنتاج وإنتاجية الفرد الواحد . وهو بالتالي يستعمل عندما يمكن تمييز إنتاج كل فرد عن الآخرين، وعندما يسهل قياسه بالوحدات، مثل عدد الواحدات المنتجة في الساعة الواحدة، أو عدد الواحدات المباعة من قبل كل فرد في قوة المبيعات.

المبحث الثاني

منظومة الرقابة الفاعلة، والنتائج غير المقصودة للرقابة

اولا - منظومة الرقابة الفاعلة

تتمثل أهم خصائص منظومة الفاعلة بماياتي:

1 - الترابط مع التخطيط واتخاذ القرار لا يمكن ممارسة الرقابة بدون وجود خطط أي لا رقابة بدون تخطيط كما أنه كلما اكتمل إعداد الخطط وإزدادت دقتها ووضوحها، كلما إزدادت فاعلية الرقابة، وبدون الرقابة لا توجد بيد المدير أية وسيلة أخرى للتأكد من نتائج تنفيذ الخطط وتصحيح مسارات العمل في التوقيت المناسب إذن فالرقابة هي الوجه الآخر من العملة، إذا كان التخطيط يؤلف الوجه الأول منها، وتنبثق معايير الاداء أساسا من الخطط كما أن أساليب وأدوات التخطيط هي في الغالب أساليب الرقابة، مثال ذلك الموازنات كما أن نتائج الرقابة (التغذية العكسية تؤدي الى تعديلات في الاهداف والخطط إذن لا

جدوى من منظومة الرقابة بدون منظومة التخطيط

ب - الترابط مع التنظيم إذا كان القصد من الرقابة الاداء ومقارنته بالخطط وإتخاذ الاجراءات الضمان تنفيذ الخطط فإنه لا بد من تحديد التقسيمات والفعاليات في المنظمة التي حصلت فيها الابتعادات عن الخطط وتحتاج الى التصحيح، فالرقابة تمارس من قبل أو من خلال الافراد في المنظمة، وما لم تكن المسؤوليات محددة في الهيكل التنظيمي، فإنه لا يمكن تحديد التقسيمات المسؤولة عن الابتعادات ومن بين المشكلات التي يواجهها بعض المدراء هنا هو تأكدهم من وجود الخلل في تنفيذ الخطط وافتقارهم الى القدرة على تحديد المسؤول عنه، كما

لابد أن تتوافق منظومة الرقابة مع حجم المنظمة، حيث يزداد تعقيدها بزيادة حجم أو تعقيد

فعاليات المنظمة.

ج - المرونة Flexibility: يقصد بذلك مرونة منظومة الرقابة لكي تبقى محتفظة بالفاعلية في مواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة أو حالات الاخفاق التي لا بد لمنظومة الرقابة ان وإمكانية تبديلها بحسب فعاليات المنظمة أو الظروف البيئية. تتنبه منها حتى قبل وقوعها، وتنعكس الرقابة بوجه خاص فى أدوات الرقابة المستخدمة

د التوقيت المناسب في الكشف عن الابتعادات (Timliness) ويعني ذلك الكشف عن الابتعادات بالتوقيت المنسجم مع طبيعة الفعالية المطلوب رقابتها. وكلما ازدادت ظروف اللاتك كلما تكرار إجراء الرقابة والعكس صحيح في الحالة التي تقترب من التأكد ويعنى التوقيت المناسب فى الكثير من الحالات السرعة في الكشف عن الابتعادات وبخاصة الضار منها الغرض تلافى أكبر قدر منها . وكلما كان توقيت الرقابة قبل حصول الابتعاد أو توسع رقعته وأثاره كلما كانت منظومة الرقابة أكثر فاعلية.

هـ - الكلفة والمنفعة (Cast Benefit الهدف من الرقابة هو التثبت من تنفيذ الخطط بكفاءة المنافع للمتحققة من إجرائها، فهناك توازن بين كلفة الرقابة، ومنفعتها . حسبما مقرر لها، ويجب أن لا تؤدي منظومة الرقابة الي تحميل المنظمة الكلف التي تفوق

و - الوضوح (Clarity): يجب أن تكون منظومة الرقابة سهلة الفهم وواضحة من قبل الذين يطبقونها وممن تطبق عليهم، وفي حالة وجود وسائل قد تبدو معقدة (خرائط محاولات ...) فإنه لا بد من شرحها للافراد المعنيين أو تدريبهم على خصوصياتها، ويفضل أن تكون المنظومة مكتوبة، مع شرح لكيفية إستخدام كل وسيلة أو طريقة رقابية، وطبيعة مؤشراتها الدورية.

ز- الدقة (Accuracy): لا بد أن تتمتع منظومة الرقابة بالدقة، بحيث أنه يمكن الاعتماد على نتائجها عند القيام بالعمل التصحيحي، وبدون الدقة هذه، قد يكون العمل التصحيحي بعكس الاتجاه المطلوب، وتشمل الدقة هنا الوسيلة المستخدمة، ومحتوى المعلومات الرقابية.

ح - إمكانية تصحيح الابتعادات : فالمطلوب في منظومة الرقابة هو ليس فقط الكشف عن الابتعادات أو أوجه الخلل في الأداء وإنما تصحيحها في نهاية الامر. ولا بد أن تكون المنظومة عنها، وما ينبغي إجراؤه لتصحيحها . بناءة بمعنى أنها تقرن نواحي الخلل بالاسباب التي أدت اليها، والتقسيم أو الفرد المسؤول

:)Dysfunctional Consequences of Control( ثانيا- النتائج غير المقصودة للرقابة هناك بعض النتائج غير المتوقعة أو غير المرغوبة التي تنشأ خلال عملية تصميم وتطبيق

منظومة الرقابة، فمثلا قد يشجع غموض الموقف على الابداع، في حين أن القواعد قد تخلق مشكلات بيروقراطية، كما أنه قد تؤدى الرقابة الى نتائج عرضية من رقابة فعاليات المنظمة.

1 - وجهة النظر الضيقة (Narrow Viewpoint من بين النتائج غير المرغوبة ميل بعض منظومات الرقابة وجهة النظر بشكل غير مناسب، وكأنما تعمي الرقابة الابصار، أو تحد من قدرة الفرد على تصور المنظمة ككل ضمن نظرة أوسع، فقد تدفع منظومة حوافز الإنتاج الى زيادة الإنتاج بدون الاهتمام بنوعية المنتوج. أي أن مثل هذه المنظومة تجعل الفرد يصيب جل إهتمامه ومساعيه على زيادة عدد الواحدات المنتجة بقصد كسب حافز الانتاج، بحيث أنه لا يفكر إلا بحجم الانتاج اليومي، وينسى الاهداف العريضة المترابطة في النشاة.

ب - التوكيد على الاجل القصير (Emphasis on the short - Rum): قد تشجع منظومة الرقابة التوجه نحو مسارات قصيرة الأجل، وبما يتعارض مع المصالح طويلة الاجل للمنظمة ففي المنشأة التي تعمل على أساس اللامركزية تحدد لكل تقسيم فيها أهداف ريحية خاصة به مثلا نسبة المردود من مجموع الموجودات لغرض تشجيعه على زيادة الكفاءة، غير أن ذلك قد يدفع مدير التقسيم المختص الى إهمال عملية التطوير لانها تتطلب زيادة في الكلف في الأجل القصير على الرغم من أهميتها في الأجل الطويل، وقد يقلل من مجموع الموجودات المقام في النسبة أعلاه) عن طريق حذف موجودات قادرة على الانتاج ولكنها غير مستعملة في الاجل القصير، هذا خاصة إذ كانت معايير الاداء تؤكد على الاجل القصير بدلا من التوجهات الاستراتيجية، ومما يشجع على مثل هذا الميل وضوح الاهداف قصيرة الأجل وسهولة تحقيقها قياسا بالاهداف طويلة الاجل.

ج - تحريف او تزوير تقارير الاداد الدوري Falsification of Porting: هناك ضغوط منصبة على المرؤوسين يوميا لبلوغ معايير الأداء المستهدف، ومما لا شك فيه أن لهذه الضغوط إيجابياتها باعتبارها تدفع المرؤوس نحو الاداء الافضل، غير أنها من ناحية أخرى، قد تضع الفرد أمام خيارين، فهو أما أن يوصف بأنه غير مقتدر على بلوع الاهداف، أو أن يقدم تقارير غير صحيحية عن الاداء وتنشأ هذه الظاهرة بوجه خاص لدى الادارتين الوسطى والدنيا وعندما لا يسهم المدراء هنا في صياغة الأهداف والخطط والمعايير، فهي مفروضة عليهم من الادارة العليا، وقد تظهر المعلومات المحرفة، مثلا في حساب ربحية التقسيمات (نسبة المردود من الموجودات) حيث تعدل بعض الارقام في البسط والمقام لاظهار النسبة بشكل إيجابي.

وما لا شك فيه أن بعض معايير أداء غير عملية يدفع المرؤوسين الى العمل في مسارات غير سليمة، فمثلا قد لا يقتنع المدير بأية مبررات وراء التأخير، مما يدفع المرؤوسين الى طرق غير مقبولة. أو أنه يعاني من عدم رضى رئيسه عنه.

د - النتائج العرضية الأخرى

-1- قد تميل إجراءات الرقابة الى اختلال صورة الفرد عن نفسه، لأن تقارير الرقابة غالبا

ما تركز النقاط السيئة في الأداء.

-2- قد لا يتقبل الفرد أهداف منظومة الرقابة كأشياء لها قيمتها، مما يعنى معارضته لها .

-3- قد ينظر الفرد الى المعيار على أنه مرتبط بعمله، أو أنه مقياس غير عادل أو غير متكامل

القياس درجة نجاحه.

-4- قد يعترض الفرد على تحويل الصلاحية الرقابية لجماعة من الأفراد أو ممارستها من

قبل غير الرئيس المباشر.

5- عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة فيه ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها.

ثالثاً - تحسين فاعلية الرقابة

لا تستهدف الادارة من منظومة الرقابة تحقيق النتائج العرضية، كما أنه ليس من الضروري أن تكون هناك مثل هذه النتائج باستمرار، ويتوتب على المدير أن يكون راعيا

باحتمال نشوء النتائج غير المرغوبة أو غير المتوقعة ويعمل على تفاديها أو معالجتها.

1 - الإدارة المشاركة (بكسر الراء): لا بد لنجاح المعايير أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين بوجه عام، وذلك يقوم على تصورهم لها على إنها عادلة، ويؤدي تطبيق أسلوب الادارة المشاركة الى تشجيع قبول المعايير، فالمعايير التي تسمح بوجود مدى (Range) للاداء (الحدود الدنيا - الحدود العليا)، والتي تحدد بموضوعية مثلا السيطرة النوعية بالوسائل الاحصائية) هي أكثر قبولا لدى المرؤوسين، ولا بد أن يدرك المرؤوس والادارة أن الرقابة هي مجموعة من الوسائل التي تخدم الاهداف، وأن تؤكد الادارة العليا على تفسير نتائج الاداء بمثل هذا التوجه، فلو رفضت الادارة العليا كل التبريرات وراء الابتعادات، مهما كانت منطقية، فإن الرقابة تصبح

هدفا بحد ذاتها .

ب - نطاق الرقابة تتفاوت الرقابة بين التساهل والتشدد المصحوب بالتفاصيل الدقيقة فالتخويل واللامركزية هي مفاهيم ذات علاقة عامة بالرقابة، والادارة العليا التي لا تؤكد على التفاصيل الدقيقة، تعتمد على الادارتين الوسطى والدنيا في ممارسة الرقابة الأكثر تفصيلا. أي أن درجة التخويل واللامركزية تؤثر في درجة تفاصيل الرقابة، من جهة أخرى، قد تزيد الادارة العليا من تفاصيل الرقابة بحيث ينعكس هذا التشدد في أداء منخفض من قبل المرؤوسين، وبعبارة أخرى، قد يكون تقليل الرقابة من قبل الادارة العليا في بعض المواقف أنجح من زيادتها .

ج - الادارة بالاهداف سبقت الاشارة الى الادارة بالاهداف في الفصل الخامس والى دورها في تقليل السلبيات السلوكية لدى المرؤوسين، ومن خصوصيات هذا الاسلوب تحديد أهداف فرعية للتقسيمات المتعاقبة، وصولا إلى الفرد الواحد، ومن خلال التوكيد على هذه الأهداف تتحقق الرقابة لكل فرد على أدائه أى أن توجه الرقابة يتحول من الاعلى الى الذات.

د - تحديد النقاط الاستراتيجية الرقابة تعتمد فاعلية الرقابة جزئيا، على اختيار مجموعة من

النقاط التي تجري عندها عملية الرقابة، ويشير الشكل (16-5) إلى إمكانات إجراء الرقابة في نقاط متعددة، فالعملية تستمر من (س) الى (ص)، غير أنها تتألف من ثلاث مراحل هي (1) (ب)، (ج). وبالتالي فإن الرقابة قد تجري في النقطة (س)، أي في البداية، أو في النقطة (ص) اي في النهاية، أو قد تتم في نهاية المراحل (أ) (ب)، (ج)، أو خلالها . ويعتمد اختيار عدد نقاط الرقابة على قاعدة الكلفة كلفة إجراء الرقابة والمنفعة المتأتية منها .

P.506

هـ - الادارة بالاستثناء (Management by Exception في إطار تحقيق الوفورات في

كلفة إجراء الرقابة، فإن يمكن أن يكرس جهده للأداء غير المتوقع أو للحوادث غير الرتيبة، أو الخارجيه عن الصدد، فبعد وضع المعايير الاساسية ترفع للمدير الاستثناءات المهمة عنه فقط إذ لا حاجة لرقابة الاداء المتوافق مع المعايير، ويمكن اختزال الوقت المكرس لمثل هذه الحالة.

وتوجيهه للحالات الأهم.

و - مدخل التوقعات (Expectations Approach من بين المداخل المعاصرة التي تم

تطويرها في المملكة المتحدة الطلب الى كل مدير إعداد قائمة بتوقعاته حول أداء أي من المدراء الآخرين الذين يتفاعل معهم، وقائمة أخرى بما يراه من توقعات الآخرين عن أدائه هو ، ثم بجري كل مدير مقارنة بين القائمتين من التوقعات عنه. ويعقد المدراء اجتماعات لمناقشة الفروقات في التوقعات وأسبابها، مما يقود إلى توحيد تصوراتهم حول المدخلات المتوقع استلامها من الآخرين، والمخرجات التي يقدمونها للآخرين في تقسيمات المنظمة.