



جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التخطيط الإستراتيجي وفعالته في تسهيل الرقابة

دراسة ميدانية : المؤسسة الإستشفائية المتخصصة

في الأمومة والطفولة (قضي بكير) غرداية

* مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع والديموغرافيا *

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

- تحت إشراف الأستاذ :

* بيده عبد المالك

- من إعداد الطالب :

● شراك مالك

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة غرداية	كبار عبد الله
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	بيده عبد المالك
مناقشا	جامعة غرداية	مهيري دليلة

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ

لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

سورة الكهف الآية (10) صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز الناس إلى فيض الحنان وينبوع المحبة...
إلى من تهاداً حياتي بقربها وبيتجع قلبي بعدوبة صوتها...
إلى الحضن الدافئ إلى التي الجنة تحت أقدامها...
أمي أمي أمي
إلى من يعلو به إسمي وتزهو به نفسي...
إلى المصباح الذي لم يبخل في إمدادي بالنور الذي أثار مسيرتي...
وعلمني بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي حتى وصلت إلى هدفي هذاأبي
العزير
إلى من تقاسمت معهم حلوة الحياة ومرها، الذين كانوا معي في مسيرتي إختوتي و
أختوتي...
وإلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي عبر مختلف الأطوار
التعليمية، فهم كالشموع التي تحترق لتضيء الآخرين.
إلى كل من ارتبط بيني وبينهم مودة.
إلى زملاء وزميلات الدراسة، إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل.
إلى كل من تعرّف عليهم يوماً وكانوا سبباً في إسعادي.
إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الطالب : شراك مالك

شكر ورفاقان

أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول
النبي : **«مَنْ شَكَرَ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ»**.
و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر
فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل
العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث
بيدة عبد المالك ، فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما
يرى بأرق عبارة و أطف إشارة، فله مني وافر الثناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني
بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الطالب : شراك مالك

ملخص :

تهدف دراستنا إلى التعريف بمدى فعالية التخطيط الإستراتيجي والرقابة في ظل المؤسسات العامة والتي بدورها يمثلان الركيزة الأساسية في تطور مستوى العلمي من حيث التخطيط الفعال ووضع خطط ناجعة للوصول إلى حداثة التسيير والتغيير في المنظمات المؤسساتية ولا ننسى الدور الأهم للرقابة من ناحية التسيير والإنضباط في تسيير شؤون الموظفين وتطبيق كافة الإستراتيجيات على النحو الفعال وفي الوقت المناسب في سبيل تحقيق رقي ومستوى سواء كان على الصعيد العلمي والعملية وحتى الإكتفاء الذاتي للمؤسسة والموظفين وإستغلال الأمثل للوقت والجهد بسبب تطبيق المنهج الصحيح للرقابة الفعالة والتخطيط الناجح يوصل بالمؤسسة لأعلى مستوياتها المهنية والإقتصادية .

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية ، التخطيط ، التخطيط الإستراتيجي ، الفعالية ، الرقابة

Summary :

Our study aims to define the effectiveness of strategic planning and control in light of public institutions, which in turn represent the main pillar in the development of the scientific level in terms of effective planning and developing effective plans to reach the modernity of management and change in institutional organizations, and we do not forget the most important role of control in terms of management and discipline in the conduct of personnel affairs. And the application of all strategies in an effective and timely manner in order to achieve progress and level, whether on the scientific and practical level, and even the self-sufficiency of the institution and its employees, and the optimal use of time and effort due to the application of the correct approach to effective control and successful planning that leads the organization to its highest professional and economic levels.

Key words: strategy, planning, strategic planning, effectiveness, control

قائمة الأشكال

الرقم	العبارة	ص
ش1	يمثل الوضع الحالي والوضع المرغوب	68
ش2	يبين كيفية عمل المؤسسة لسد الفجوات	70
ش3	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن.	74
ش4	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	75
ش5	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها	76
ش6	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	77
ش7	أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	78
ش8	أعمدة بيانية تبين مدى تعامل العمال مع المواطنين بهدوء وعقلانية	86
ش9	دائرة نسبية توضح تكليف العمال بإنجاز دراسات وتحقيقات ميدانية لتحسين الخدمات	88
ش10	دائرة نسبية توضح تأثير المشاكل على إنجاز المهام	89

قائمة الجداول

ج1	يبين كيفية ممارسة الأعمال	32
ج2	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	73
ج3	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	76
ج4	يوضح العلاقة بين إنجاز المؤسسة لمخططاتها مع تناسب المدة الزمنية في تنفيذ المهام	79
ج5	يوضح العلاقة اللجنة المكلفة بتسيير العمليات التخطيطية والمسؤول على تسهيل الرقابة	80
ج6	يوضح العلاقة بين أخذ إقتراحات العمال في وضع المخططات وعمل المؤسسة عند إنجاز مخططاتها على إيجاد حلول لتسهيل العمل الرقابي	82
ج7	العلاقة بين الإقتراحات التي تتبعها المؤسسة لكي تتوافق مع إنجاز وتداخل المهام	83
ج8	يوضح أسباب عدم الأخذ باقتراحات العمال في وضع المخططات	85
ج9	مدى شعور العامل بوجود التكامل في أداء المهام والوظائف	87

الباب الأول : الإطار المنهجي للدراصة

مقدمة :

تتمثل دور المؤسسات الخاصة والعامة في فترنا الحالية إلى تحقيق مبدأ التميز والنجاح الفعلي في مختلف الميادين والأنشطة الحية كانت سواء على الصعيد العلمي والعملي ، ومن أجل تحقيق تلك الكفاءات العالية والفعالية المثمرة يجب أن تتوفر على أهداف تصيغها في أرض الواقع ولا بد من تخطيط مسبق للوصول للغاية المنشودة والحفاظ على مكانتها في سوق العمل الذي يتسم بالتغيير المستمر خاصة في ظل التقدم المذهل والمتسارع في مجالات علوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات بصفة خاصة، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة.

تطلبت الحاجة الملحة إلى إقرار المؤسسة الخاصة والعامة على توفير المنهج التخطيط الإستراتيجي كونه العامل الفعال في إدارة المؤسسات بشكل ممتاز ، وعليه فإنه يتطلب من المؤسسة تعديل وإستحداث طرق ومعايير للتخطيط الجديد التي تتواكب فيه البيئة التكنولوجية الحديثة . تم الأخذ بعين الإعتبار جانب التخطيط الإستراتيجي كونه يعتبر من أهم وأكثر النشاطات ذات أهمية الكبيرة في إدارة الهيئات والمؤسسات الحديثة التي تسعى دائما إلى إظهار نقاط قوتها وضعفها في نوعية وأداء الموظفين ، لذلك فهو يساعدها على تهيئة وتنمية المنهج الفعال والملائم لمواجهة التحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وتوفير التناسق العملي والمنطقي للمتابعة الرقابية التي تتم وفقا للخطة الإستراتيجية التي تحدد تلك المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الفعلي الذي يؤمن تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وفعالية .

إن نجاعة التخطيط الاستراتيجي أوجب عند تنفيذه مزيدا من الرقابة والمتابعة المستمرة، للبحث والتقصي عن والتطلع إلى مدى مواكبة تسيير المؤسسة لإدارتها تسييرا استراتيجيا، ومدى قيام المصالح المعنية سواء كانوا مدراء أو نواب أو عمال بأدوارهم ومسؤولياتهم.

وهذه النجاعة ترتبط بمدى الهيمنة الكاملة في مختلف جوانب التخطيط الإستراتيجي في المستقبل ، من خلال معرفة الأهداف والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على سيرورة ومنهج خطة المؤسسة.

ومن منطلق العام تستند جل المؤسسات سواء العامة منها والخاصة إلى إستعمال عملية الرقابة كنشاط لمواكبة خططها بكل فعالية وكفاءة، وهذا يوجب من المؤسسة إقامة نفوذ من ناحية التخطيط الإستراتيجي ، لأنه يترصد تلك التغيرات ويخطط للتعامل معها، فالتقدير الدقيق لحاجات المؤسسة يساهم بشكل فعال في دعم مختلف النشاطات التنظيمية وتسهيل مختلف العمليات الإدارية.

لذلك أخذ بعين الإعتبار أن مجال التخطيط الاستراتيجي وفعاليتته في تسهيل الرقابة في عصرنا الحالي يمثل محورا فعالا وأساسا وهو من المحاور المهمة في التنظيم والإدارة، نظرا لأهميته وما يمثل من مهام وفعالية في تسهيل النظام الرقابي باعتباره أحد أهم الحلول في غلق الفساد والأخطاء التي تعرقل سير الخطط والأهداف الاستراتيجية الهادفة لتحقيق التنمية والتطوير، كما تتميز السياسة الرقابية كونها تمثل نشاطاً مستمراً تقوم به السلطة العليا لمواجهة التحولات الجديدة من أجل مواكبة التطورات الحديثة.

حيث تطمح هذه المؤسسات اليوم من وراء التخطيط الاستراتيجي إلى إنجاز وإمتداد في الأهداف والخطط بما يمكنها من التصدي للعراقيل التي تواجهها.

ولتجاوز هذه العراقيل كان لزاما علينا العمل على تصعيد صياغة الخطط الاستراتيجية التي تسهل العمل الرقابي لإنجاز تلك الأهداف المنشودة، من خلال إنشاء نظام رقابي يتماشى مع ما هو مخطط له لتوضيح المهام المنوطة للعاملين.

وعلى هذا فالتخطيط الاستراتيجي وفعاليتته في تسهيل الرقابة يمثل نظامان يحصيان استراتيجية فعالة ناجعة تجمع بين العديد من الأسس المتمثلة في البيئة الداخلية والخارجية، والقضايا المتمثلة بإمكانياتها ومواردها وكيفية الاستفادة منها لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

إن جل الخدمات داخل المؤسسة يتم العمل بها وإنجازها بواسطة التخطيط الإستراتيجي الدقيق والمحكم ، وعليه فإن دراستنا تطرقت حول التخطيط الاستراتيجي وفعاليتته في تسهيل الرقابة، بما له من أهمية بالغة في مساعدة المؤسسة على تجنب العراقيل التي تتعرض لها أثناء تطبيق الخطط من

خلال النظام الرقابي، وعلى هذا الأساس تم تطبيق الدراسة الميدانية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة قضي بكيير غرداية .

1- الإشكالية :

إن التخطيط الإستراتيجي وفعالته في تسهيل الرقابة يمثل الجانب أو العامل الفعال والأساسي لبناء المؤسسات العامة والخاصة بشكل عام، ولا ننسى دوره كدالك في ترقية الروح المعنوية والعملية لدى العمال الموظفين ولاسيما تنظيمهم وتسير خططهم على وجه حسن للوصول إلى غاية تطوير مستواهم العملي بشكل خاص وحادثة المؤسسات بشكل عام والذي بدوره يوفر لهم أحسن تسير في قطاع المؤسساتاتي .

يمثل التخطيط الاستراتيجي المعلام الهام في السيرورة الرقابية بحيث أنه يحدد الحاجة إلى رفع القدرة والمهارة العملية والعلمية واكتساب أفكار وخبرات جديدة تساهم في تطلعات وكفاءة المهام المهام الوظيفية الحالية والمستقبلية.

فتسيير إدارة المؤسسة مرتبط كل الإرتباط بالتناسق بين معيارين للتسيير، أحدهما التخطيط الإستراتيجي والذي بدوره مرهون بالتوجهات طويلة المدى وعلاقاته بالبيئة المحطية به، والآخر نظام رقابي عملي يتمثل في ضمان حسن تنظيم المؤسسة والإشراف على ملكيتها البشرية.

فكلما كان التخطيط الإستراتيجي أسسه منطقية وممكنة التنفيذ كلما سعى النظام الرقابي إلى إنجاز هذه الخطة الإستراتيجية، باعتبار أن تطبيقها يرتكز على وجود تناسق بين جهد العامل وأداءه هذا من جهة ،وتناسق بين أداء العامل والأجر الذي سيحصل عليه ، والقيمة المتعلقة بأداء العمل والمنحة الناتجة عن هذا الأداء من جهة الأخرى.

فالعاملون فيما بينهم يبنون علاقة لأدائهم مما ينعكس على إنجاز الخطط الإستراتيجية.

يعتبر أداء التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره يهتم بمسائل التسيير والإدارة، وعليه فإنه في المقابل نجد أن النظام الرقابي يمثل الدعامة الفعالة والعناية الفائقة من خلال إختبار الدراسات ووضع القواعد والأسس التي تقوم عليها المؤسسة حسب المعلومات والإمكانيات المتوفرة لديها.

ومنه نحن بصدد طرحنا للتساؤل الرئيسي لموضوع دراستنا كالاتي :

ما هو دور فعالية التخطيط الاستراتيجي في تسهيل الرقابة؟

وبهدف توضيح توجهات البحث، فقد تم تجزئة هذا السؤال إلى إثنان من أسئلة فرعية ندرجها على النحو الآتي:

- هل النماذج التطبيقية لفعالية التخطيط الاستراتيجي تتوافق في تنفيذ المهام؟
- كيف تنعكس العوامل المؤثرة للتخطيط الاستراتيجي على إنجاز مهام العمل الرقابي؟

2- فرضيات الدراسة :

- بعد إستعراضنا لتساؤل الإشكالية ، قمنا بالإقرار بالفرضية الأساسية التالية:

- ترتبط مرونة النظام الرقابي بفعالية التخطيط الاستراتيجي.

ولتحقيق هذه الفرضية تمت صياغة فرضيتين :

فرضيات جزئية:

- هناك علاقة بين النماذج التطبيقية لفعالية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ المهام.
- يتأثر إنجاز العمل الرقابي بالعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي.

3- أسباب اختيار الموضوع :

جاء إختيارنا لهذا الموضوع إنطلاقا من أسباب :

- ذاتية :

الرغبة الملحة في دراسة موضوع فعالية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالرقابة ، كونه من أهم المواضيع وخاصة في مجال العلمي العملي ، بحث أننا سنتعرف على الجوانب الفعالة والناجعة لإدارة أي مؤسسة كانت عامة أو خاصة ، والتعرف على النقائص التي تعاني منها ، والتطلع إلى سد تلك النقائص والمضي قدما لوضع مخططات ترتقي بمستوى العمال الموظفين من جهة ومن جهة أخرى إدارات المؤسسة بواسطة تفعيل الرقابة الإدارية .

● موضوعية :

- تتمثل في الحلول المقترحة لحل مشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات سواء العامة أو الخاصة ، وتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي لسد الثغرات الحاصلة في المصالح الإدارية ووضع خطط علمية وعملية ترتقي بمستوى العمال والمؤسسة ، وتفعيل دور الرقابة في المؤسسة للتقليل من عدم الانضباط الموظفين و المؤسسة المتقاعسين عن العمل وعدم التهاون فيه بأي شكل من الأشكال.

4- أهمية البحث:

تبرز أهمية دراسة موضوع فعالية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالرقابة الذي يعتبر من أهم المواضيع الرائجة والمستخدمة في إدارة المؤسسات العامة والخاصة ، والغرض منها الوصول إلى حداثة في التعامل مع تسيير الإدارات وترقية مستوى العمل والعمال ، والتقليل من المشاكل التي تصادف العامل في تسيير نشاطاته في المؤسسة والقضاء على مشاكل التهاون وعدم الانضباط في المؤسسة بتفعيل الرقابة الدورية على مختلف نشاطات الإدارة .

5- أهداف البحث :

- إلقاء الضوء على التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالرقابة ودورهم الفعال في ترقية المؤسسات العامة والخاصة ، وتفعيل كامل الخطط والمتطلبات لبناء الأساس القويم للعمال والمؤسسة .

- التعرف على طبيعة وحجم التخطيط الإستراتيجي والرقابي التي يمارس في المؤسسات .
- تحديد مدى قوة ومكانة التخطيط الإستراتيجي والرقابي في تسيير وترقية العمالو المؤسسات العامة والخاصة .

6- المفاهيم العامة للدراسة :

• التخطيط الاستراتيجي

أ- اصطلاحا

تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي بتعدد الباحثين والاتجاهات التي اهتمت به ومن بينهم ما يلي:

يعرفه **جون برايسون** بأنه " شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بُغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح، للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة. فهو عبارة عن نظام الجهود المتكاثفة لاتخاذ القرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المؤسسة؟ وما تفعل؟ ولماذا تعمل ذلك؟ "

يعرفه **ألكس سكوت** بأنه " أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل، وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها في فترة زمنية لاحقة.

كما يعني تصميم استراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة.

ويعرفه **جورج ستير** بأنه "يحدد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل وإيجاد أساليب تستند إليها المؤسسة لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة التي تتحقق باستمرارية لاحتواء المتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة¹.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

1- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص 68.

2- كريس سيمون، المحاسب ودوره في الإدارة الاستراتيجية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 16.

3-le petit larousse illustre, éditian, 1997, bordeaux- paris , p363.

عبارة عن عملية تحديد بعيدة المدى لأهداف المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الأهداف من خلال القيام بمراجعة الاستراتيجية شهريا أو ربع سنة.²

ج-إجراءات

هو عملية تحديد استراتيجيات وسياسات المؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط له، وذلك بتحديد الإجراءات والأساليب والوسائل الضرورية لضمان تنفيذ تلك الاستراتيجيات الموضوعة على المدى البعيد بحيث تكون تلك الاستراتيجية شاملة لما تتضمنه المؤسسة.

ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بـ:

● الرقابة :

أ-لغة

هي مراقبة مصلحة يراقب موظفوها الصحف والمجلات قبل صدورها، ورقابة الصرف في الاقتصاد السياسي هي تدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير، أو هي حارس المتاع.⁴

ب-اصطلاحا

يتفق معظم الباحثين حول مفهوم الرقابة على أنها مراجعة الخطة والتأكد من تنفيذها. حيث تعددت تعاريفها بتعدد الباحثين ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

هي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، ومن التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها، وتشجع على احترام القواعد التنظيمية.

ومن الممكن أن تكون عملية وقائية وذلك بالتعرف على الإجراءات والقواعد والعقوبات المترتبة عن عدم احترامها.¹

هي مرحلة متابعة الخطة وهي من أهم المراحل في عملية التخطيط إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها، وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها والبحث عن أسباب الانحراف.²

وهي الوظيفة التي تُعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.³

ج-إجراءات

هي أحد أهم الوظائف الإدارية التي تساعد الإدارة في إنجاز مهامها على أكمل وجه من خلال مراجعة ومتابعة أداء العاملين وتقييمه وفق للخطة المرسومة والموضوعة قيد التنفيذ بواسطة دراسة الخطة وما تم التوصل إليه من نتائج.⁴

وبموجبها يتم القياس والمقارنة بين هذه النتائج ومن ثم القيام بتعديلها وتصحيحها من أجل وضع خطة جديدة.

7- الدراسات السابقة :

إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أولى خطوات البحث يوفر للباحث

ما يلي:

-بلورة مشكلة البحث التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها.

-إثراء مشكلة البحث التي اختارها الباحث.

1-حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 34.

2-يوسف أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص 74.

3-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007، ص71.

4- معن محمود عياصرة ، مرجع نفسه ، ص 71.

-تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يمكن أن يستفيد منها في إجراءاته لحل مشكلته، إضافة إلى تزويده بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.

-توجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون وتعرفه بالصعوبات التي واجهوها.

-الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة من خلال بناء مسلمات البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون واستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

وللإشارة فقد تم ترتيب الدراسات الآتية وفق التسلسل الزمني.

• الدراسة الأولى :

عنوان الدراسة: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، من إعداد عبد الله عبد الرحمان النميان، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية أنجزت هذه الدراسة في سنة 2003، في حائل، وهي دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل-السعودية.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: **ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة**

الأمنية؟ واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

-ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

-ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

-ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

-ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية، معتمدة في ذلك جملة من الأدوات المستعملة لجمع البيانات والمعلومات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

يشمل مجتمع البحث الضباط وضباط الصف من رتبة (رقيب - رئيس) العاملين في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم ب (363) منهم الضباط عددهم (100) والضباط الصف (263) ولقد تم إجراء الدراسة على جميع أفراد العاملين بمجتمع البحث.

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي، والتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل، مع تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية وتقديم اقتراح لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية، وإجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى النتائج التي تحدد نقاط الاختلاف والضعف تمهيدا لوضع المقترحات المناسبة للتخلص من الانحرافات والأخطاء.

- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة للشرطة وأن حسن أداء الشرطة يرجع إلى كفاءة العاملين بها وإخلاصهم، وأن الأداء العام لشرطة منطقة حائل يتمتع بمستوى رفيع وأن الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية.

- كما أظهرت الدراسة شكوى سكان بمنطقة حائل في ضعف أداء الشرطة ويرجع سبب ضعف الأداء الوظيفي للشرطة لأسباب أخرى غير رقابية.

- وجود تشجيع على المنافسة بين أقسام الشرطة حول الأداء الوظيفي من خلال توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية، مع تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس أداء الشرطة.

- وضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية حول الأداء الوظيفي، وتعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.

- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تمثلت فيما يلي:

- وضع وتصميم نظام رقابي متخصص وحديث يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة وأساليب عملها وأدائها.

- إيجاد معايير لقياس الأداء الشرطي لتعزيز استخدام المعايير الإنتاجية والوظيفية الأخرى.

- الاهتمام بأجهزة الاتصال وضمان فاعليتها وذلك بتحديثها وصيانتها ووضعها في متناول الضباط والأفراد.

ترتبط هذه الدراسة بموضوع دراستنا في أن الرقابة هي عملية ضرورية في أي مؤسسة لأنها تضمن حسن سير الأعمال والالتزام بالأوامر والقوانين وذلك بوضع وتصميم نظام رقابي يتلاءم مع أساليب عملها.

● الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة: الرقابة التنظيمية والأداء، من إعداد إيمان محامدية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، أنجزت هذه الدراسة في سنة 2008 - 2009، وهي دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K، بسكيكدة - الجزائر.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية

ومعدلات الأداء؟ وينطوي هذا التساؤل على أسئلة فرعية وهي كالاتي:

- هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟

- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حتى يتم تشخيص واقع قطاع أو مؤسسة أو جماعة معينة متبعين في ذلك الإجراءات المألوفة وهي: الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات والوثائق، إضافة إلى التحليل الكمي والكيفي للبيانات، وكذلك استخدام منهج المسح بالعينة.

وقد شمل مجتمع البحث بعض العاملين في مركب تجميع الغاز الطبيعي حيث تم تطبيق هذه الاستثمارة على قسم الاستغلال الذي يضم عملية الإنتاج بجميع فروعها من الإنتاج، صيانة، والتموين ولقد تم اختيار هذا القسم على اعتباره أنسب قسم تظهر في عملية الرقابة التنظيمية من خلال تواجد المشرف بصورة واضحة، وبناءً على هذا فقد تم اختيار نسبة 15% من هذه الوحدة التي تضم 516 عاملاً، فكانت العينة تمثل 77 مبحوثاً موزعين على الأقسام السابقة الذكر.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة، والأداء وكذلك نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء، والكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء، مع تحديد نوع العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الميدانية التالية:

-الالتزام بالقواعد البيروقراطية التي تؤدي إلى التحكم في العمل، على اعتبار أن كل من وضوح اللوائح التنظيمية وتنفيذ القوانين والانضباط تؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، والسرعة في إنجاز المهام وتحمل المسؤولية.

-نمط الرقابة المستخدم في هذه المؤسسة هي رقابة صارمة وهذا ما يجعل العامل منضبطاً في الالتزام بالقوانين والتعليمات بصفة مستمرة ودائمة، لأن وجود المشرف مع العاملين يزيد انضباطهم ويجعلهم أكثر ارتياحاً مما يؤدي إلى زيادة أداء العامل.

-هناك تحديد في محتوى الأعمال التي تؤدي إلى إتقان العمل من خلال استيعاب العامل لوظيفته واحترام القوانين التي تفرضها عليه، كما يتعدد الدور الذي يشغله في المؤسسة وكل هذه العوامل تؤدي إلى إتقان العمل، لأن تقسيم العمل يزيد من الرقابة التنظيمية من خلال توحيد إجراءات العمل.

وفي المقابل فإن الرقابة في موضوع دراستنا، تسعى إلى زياد أداء العاملين بفعالية ونجاعة من خلال الرقابة الدائمة لمدى إنجاز المهام الموكلة لكل عامل.

● الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة: دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، من إعداد سليمان عتير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، أنجزت هذه الدراسة سنة 2011-2012، وهي دراسة حالة بمديرية الضرائب لولاية الوادي بالجزائر.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: **ما هو دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية؟** بحيث تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- كيف يمكن الحصول على المعلومات المحاسبية، وما هي مواصفات جودتها؟
- ما هي هياكل وإجراءات الرقابة الجبائية المساعدة على تحسين جودة المعلومات المحاسبية؟
- ما هي طرق الرقابة الجبائية المطبقة على مستوى مديرية الضرائب الولائية التي تساهم في تحسين جودة المعلومات المحاسبية؟
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، بحيث استخدم جملة من أدوات في جمع المعلومات المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وهذا كله بغية التأكد من صحة الفرضيات التي تمثلت في:
- تكتسي المعلومات المحاسبية أهمية بالغة للكثير من الأطراف الداخلية (المسيرين) والخارجية (مصلحة الضرائب، الدائنين).
- يجب أن تتوفر بالمعلومات المحاسبية مواصفات خاصة حتى يمكن الاعتماد عليها.
- تعتبر الرقابة الجبائية وسيلة قانونية اجبارية تطبق على المكلفين الخاضعين للضريبة.
- للرقابة الجبائية أدوات وطرق كفيلة بمراقبة فحص ومقارنة الدفاتر، الوثائق التجارية والمحاسبية للتأكد من مدى صحتها.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية جودة المعلومات المحاسبية وحاجة مستخدميها إليها، توضيح العلاقة بين الرقابة الجبائية والمعلومات المحاسبية من خلال التصريحات الجبائية، لفت الانتباه إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مع إبراز الأدوار الأخرى الخفية للرقابة الجبائية بخلاف مكافحة التهرب الجبائي ومحاولة تغيير النظرة السلبية الشائعة عن الجباية والتأكيد على أهميتها الرقابية والاقتصادية.

- توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التطبيقية يمكن إبرازها كالاتي:

-التحقيقات الجبائية الموجودة على مستوى مديرية الضرائب الولائية أكثر نجاعة من التحقيقات التي تتم على مستوى المفتشية الضرائب، بالرغم من أن توقيت الثانية أفضل من توقيت الأولى المتقدمة نوعا ما.

- كما أن عملية التحقق الثانية التي تم تناولها وفق طريقة التحقيق المصوب في المحاسبة، مكنت من العثور على أخطاء جوهرية تمحورت حول تضخم الاستهلاكات من كل المواد الأولية التي تستخدمها المقاول من ناحية عملية الرقابة الجبائية. ويمكن أن تؤدي دورًا فعالاً فيما يتعلق بتقييم العناصر الخاصة بالمالية للمكلفين الطبيعيين، خاصة فيما يخص الاستثمارات، المخزونات، المصاريف والإيرادات، حيث تضم تقييم العناصر بقيم واقعية سوقية، أي وفق طرق موضوعية دون تضخم أو تدني، ويمكن الاستدلال في هذا الإطار بحالة التحقيق الثالثة، والتي تم معالجتها وفق طريقة التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة من خلال إعداد تقدير مصاريف المعيشية والسياحية.

- خلصت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات يمكن إيجازها كالاتي:

- ضرورة استقرار النظام الجبائي الجزائري من حيث أنواع ومعدلات الضرائب والرسوم.

- يجب المساواة بين القطاعات الاقتصادية فيما يخص الامتيازات الضريبية وتقديم إعانات حكومية لأن التميز بينها قد يمس بالقدرة التنافسية لبعض المكلفين، ويكون بمثابة الحافز على التهرب الجبائي لتعويض النقص في مداخيلهم من الجبائي.

- ضرورة تحديد معايير واضحة شفافة وموضوعية لانتقاء المكلفين الذين سيتم اخضاعهم للرقابة الجبائية، وعدم التركيز على قطاعات دون غيرها.

- بناء علاقة متينة بين مصالح الجبائية والمكلفين مبنية على حسن النية من الطرفين واعتبار أن الرقابة الجبائية التي يخضع لها أي مكلف بالضريبة هي بمثابة التاج أو الوسام أو الشهادة لإثبات مدى جودة معلوماته المحاسبية، ويصبح عوض التشاؤم من الرقابة الجبائية، يتفاءل بها.

وهذا ما تركز عليه الرقابة في موضوع دراستنا بالعمل على إيجاد حلول للمشكلات التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ المخططات وكذلك بناء علاقات وثيقة بين مختلف المستويات الإدارية.

● الدراسة الرابعة :

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، من إعداد إياد عليالديني، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، أنجزت هذه الدراسة في 2011، وهي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بغزة - فلسطين.

قد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: **ما دور التخطيط الاستراتيجي في**

جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟ بحيث تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من

الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع مستوى جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

- ما مدى الفروق في جودة الأداء المؤسسي بين الجامعات الفلسطينية لمتغير الجامعة؟

- ما واقع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الفلسطينية؟

- ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية تبعا لمجالات

الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية والخدمات؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج البنائي والوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي

تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي، فالمعروف عن المنهج الوصفي

التحليلي أنه يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق التقدم الكبير في حل المشكلات. ومن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات هي الاستبيان والمقابلة المقننة. بهدف التعرف على جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وبغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تمثلت فيما يلي:

-توجد فروق بين متوسطات مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

وقد شمل مجتمع البحث على بعض العاملين في الجامعة مثل العميد والمدراء، ولجان التخطيط الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وقدر عددهم ب (130) عضو.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، والوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، وفي الأخير هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقترحات وتوصيات تصويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

8- خطة البحث :

قمنا بالتطرق فيها إلى أربعة فصول حيث في الباب الأول (الإطار المنهجي للدراسة) والذي إستعرضنا فيه الإشكالية وفرضيات الدراسة والمفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة ، ثم إنتقلنا إلى الباب الثاني والذي تطرقنا فيه إلى (التخطيط الإستراتيجي) حيث تحدثنا عن النظريات المفسرة للتخطيط الإستراتيجي الذي تتمثل في نظرية إعادة البناء والنظرية السلوكية والنظرية البيئية ونظرية الإعتماد على الموارد ، ثم إنتقلنا إلى النظريات المفسرة للرقابة حيث إستعرضنا فيها نظرية النظام ، والنظرية الموقفية ، ونظرية X و Y ، والنظرية اليابانية، ونظرية Z، ونظرية علم النفس التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى نظرية الإدارة بالأهداف والنظرية الكمية ونظرية إتخاذ القرارة ونظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية الإدارة بالإستثناء .

وفي الباب الثالث تطرقنا فيه إلى (الرقابة) حيث إستعرضنا فيه المعايير التنظيمية للتخطيط الإستراتيجي والرقابة ، والذي تفرع إلى علاقة الهيكل التنظيمي بالتخطيط الإستراتيجي والرقابة ، ثم المستلزمات الإستراتيجية للنظام الرقابي قم المجالات التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي والرقابة ، ثم إنتقلنا إلى الآليات الإستراتيجية المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي والرقابة ،والذي تفرع إلى آلية الرقابة على الإدارة العليا ، ثم آليات التخطيط الإستراتيجي في تسهيل الرقابة ، ثم إنتقلنا إلى فعالية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مرونة الرقابة ،والذي بدوره تفرع إلى أهمية توفير النظام التخطيط الإستراتيجي ، وظيفة التخطيط الإستراتيجي لضمان آلية عمل النظام الرقابي .

ثم تطرقنا في الباب الرابع إلى الجانب التطبيقي في الدراسة حيث إستعرضنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تفرع إلى مجالات الدراسة ، ومنهج الدراسة ، وتقنيات البحث الميداني ، ثم تحليل البيانات .

وفي الباب الخامس تطرقنا فيه إلى الإطار التحليلي للدراسة التطبيقية بحيث إستعرضنا فيه مناقشة وتحليل نتائج الدراسة والذي تفرع إلى مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة ، ثم مناقشة النتائج من منظور الدراسات السابقة ، ثم تحليل نتائج الدراسة من منظور الجانب النظري وربطه بالجانب التطبيقي للدراسة ، ثم قمنا بوضع النتائج العامة ، ثم الخاتمة ووضع الصعوبات التي واجهتني أثناء كتابة ودراسة المذكرة ، ثم في الأخير الملاحق بما فيها الإستمارة والمقابلة .

الباب الثاني : التخطيط

الإستراتيجي

المبحث الأول: النظريات المفسرة للتخطيط الاستراتيجي

تعد الدراسات الإستراتيجية جزءاً هاماً من حقل العلاقات الدولية و تتناول بالدراسة بشكل خاص القضايا و المسائل المتعلقة بالتهديدات الأمنية المباشرة ، حيث تلجأ كل دولة عندما تجد نفسها عاجزة عن تحقيق هدفها السياسي بالوسائل التي تمتلكها إلى وسائل بديلة من خلال تبني إستراتيجية ذات هدف محدود حيث تبرز الإستراتيجية كجزء ذو أهمية قصوى ، ففي ظل التطور الذي عرفته الدراسات الإستراتيجية ، ومن خلال هذا التقديم سنتطرق إلى النظريات المفسرة للتخطيط الإستراتيجي .

المطلب الأول: الفرضيات الموضحة في التخطيط الإستراتيجي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى جانب المهم في التخطيط الإستراتيجي وهو النظريات القائمة على أساسه ومقوماته التي بدورها إستطاعات معظم المؤسسات العامة والخاصة في التقدم السريع على مستوى البناء الإداري والإقتصادي وحتى الإجتماعي ، ومن خلال هذا التقديم البسيط لهذا المطلب سوف نتعرف على النظريات تفصيلاً في عدة فروع .

الفرع الأول: النظريات العامة والمفسرة في التخطيط الإستراتيجي :1- نظرية إعادة البناء

إعادة البناء من المداخل الإدارية الحديثة الهادفة إلى تحسين وتطوير الخدمة في الجهاز الإداري، حيث يعرف هذا المدخل بأنه إعادة لتصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية والتخطيطية بشكل جذري دون التقيد بالافتراضات المتعلقة بالوضع السائد، كما يهدف إلى تحقيق

تحسينات ملموسة في معدلات الأداء، بحيث يشمل تحسين وتخفيض التكلفة وتحسين نوعيات الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال ورضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له.¹

فإعادة بناء نظم العمل لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم بوضع خطط تنفيذية أو إجراء تعديلات على العمليات وإجراءات العمل لكي تعمل بصورة أفضل مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، أو إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي، وإنما تعني البدء من نقطة البداية وإعادة النظر في النظم وإجراءات وسياسات العمل الأساسية وإعادة تصحيحها بصورة جيدة ومختلفة من خلال قيام الإدارة العليا بوضع خطط الإستراتيجية على المدى البعيد وقيامها بدراسة المحيط الداخلي للمؤسسة، لما تتضمنه من ثقافة السياسات، برامج عمل، الوسائل، الموارد البشرية والمالية والمادية ودراسة الوضع الخارجي للمؤسسة في سوق العمل، وهذا ما يساعدها في التنبؤ بالتهديدات والفرص ومن ثم صياغة خطة إستراتيجية كلية شاملة عن المؤسسة وما تتضمنه من أهداف قابلة للتحقيق في الواقع.²

ومن ثم إعادة البناء تقوم بتصميم طرق وأساليب وإجراءات قد تتضمن حلول واقتراحات مثل: الاستغناء عن المرحلة الكلية أو الجزئية، دمج بعض الخطوات مع بعضها البعض، إلغاء أو تعديل النماذج والسجلات، تعديل أو تغيير البرامج الزمنية، إعادة توزيع العمل، وإلغاء بعض التخصصات أو دمجها.³

إن نظرية بناء نظم العمل تهدف للوصول إلى نظم أكثر فعالية وكفاءة، فهي لا تركز على تطوير وتنمية نظم وإجراءات وأساليب العمل بقدر ما تستهدف إعادة البناء وإحداث تغييرات جذرية وسريعة على نظم وإجراءات العمل وطرقه، ولهذا فإن التطبيق الناجح للنظم قد يحتاج إلى جهود إدارية ضخمة ومستمرة وإلى خطط مخطط لها مسبقاً، فمثلاً إعادة بناء الإدارة العليا هو من أجل

¹ - حسين خليل و عبید حسین ، الإستراتيجية التفكير و التخطيط الاستراتيجي استراتيجيات الأمن القومي الحروب و استراتيجية الإقتراب غير المباشر، بيروت: منشورات الحلبي القومية ، ط1، 2013، ص 150.

² - الخزرجي تامر كامل ، العلاقات السياسية الدولية و إستراتيجية إدارة الأزمات ، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، 2005، ص 210.

³ -ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 67.

تطوير قدراتها وتحويلها من دور الرئيس المفروض على جماعته إلى دور القائد النابع من الجماعة الذي لديه قدرات ابتكاريه ومهارات اقتراح البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات، فهو يلعب دورا هاما مؤثرا لتحفيز مرؤوسيه ويؤمن بمبدأ مشاركة المرؤوسين في المعلومات والقرارات وبأهمية الاستفادة من تطبيقات وبرامج الحاسب الآلي ونظم الإدارة والرقابة الذاتية مع محاسبتهم على النتائج، وهذا بدوره يحتاج إلى دراسة الوضع القائم والموارد البشرية ومدى تقبلهم التغيير، ثم يتم وضع العملية في خطة إستراتيجية لتغيير النظام السائد في المؤسسة.¹

إن التطبيق الناجح للنظم يتطلب إيمان الإدارة العليا بالحاجة إلى التغيير وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية والعمل على تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتكيف مع الأوضاع والتغيرات التي تحدث لهم وتحديد العمليات الأساسية ومكوناتها وعناصرها المختلفة واقتراح البدائل وتقييمها، ومن ثم إعادة تصميم إجراءات العمل بعد إعادة البناء، وذلك ضمنخطط إستراتيجية عمل المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

فإحداث التغييرات هو هدف من أهداف المؤسسة التي تحتاج إلى دراستها من خلال القيام برسم الخطط ثم اتخاذ القرارات حولها.²

من المشكلات الرئيسية للنظم وإجراءات العمل في المؤسسة هو صعوبة قياس الأداء في المؤسسات حيث أن الكثير من أنشطة التخطيط والعلاقات العامة والبحوث يصعب قياسها والتأكد من نجاحها، فمن المشكلات الهامة للنظم هو أن الخدمات عادة ما تكون موزعة بين العديد من المكاتب والأجهزة والتي قد تكون منتشرة في أماكن جغرافية مختلفة، مما يعني أنه في حالة عدم قيام أحد هذه المكاتب ببناء العمليات بطريقة سليمة فإنه يحدث الاختناق على مستوى الخدمة التي

¹-إبن أحمد عبد القادر : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2005 ، ص 98.

²-مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009 ، ص 120.

يحتاجها من جهة واحدة في موقع واحد دون الحاجة للمتابعة والملاحقة بين المكاتب المتعددة التي تقدم حلاً لهذه المشكلة.¹

لكن هذه النظرية قد ركز فقط على التغيير الجذري دون الاهتمام بالعوامل المتعلقة بالوضع السائد، ما يجعل الخطط الإستراتيجية غير مرتبطة بالبيئة، كذلك عدم أخذها في عين الاعتبار لتلك الظروف والعوامل، فهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات عند تطبيقها نظر لعدم توافق الخطط الإستراتيجية مع متطلبات السوق.

2- النظرية السلوكية

ترتكز هذه النظرية على تكثيفها للجهود والقدرات الذاتية والموضوعية واستثمار الموارد البشرية الموجودة أو المتاحة، بمعنى أدق استثمار تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها كفريق عمل موجود، أو فريق عمل افتراضي يتم تجميعه من داخل وخارج المؤسسة بصفة مؤقتة أو دائمة من أجل حل المشكلات الحيوية أو تنفيذ المشروعات أو المخططات من أجل تغيير التخطيط الاستراتيجي.²

إن فريق العمل الافتراضي يعمل على تحقيق إنجازات محددة ونتائج مهمة ولا يهتم بنوعية جنس أو عرق أو ثقافة الأفراد المستعان بهم في تشكيل فرق العمل، وإنما يركز على الجوانب الفكرية العقلية الإبداعية السلوكية بالدرجة الأولى لاكتساب واستثمار الموارد المعرفية بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة، وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مرتبطة بالموارد البشرية مع التركيز على عملية تراكم واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

وعلى الرغم من اعتبار التقنية جزءاً هاماً من المعرفة ومظهرًا بارزاً في حركة وانسياب توليد المعلومات في عالم اليوم والغد، إلا أنه من الضروري التركيز على كافة أبعاد الإدارة نظراً لأهمية البعد الإنساني في توليد المعرفة والمعلومة وللتفاعل الحاصل مع التقنية، وكلاهما يعتبر بمثابة المنجم الثري

³-بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص24.

²-مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر)، 2000، ص 88.

الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهي من أهم أساسيات النظرية السلوكية وذلك لتسهيل إجراء العمليات المتقدمة كتوظيف الأنظمة الخبيرة واستحداث منتديات افتراضية للخبراء للمشاركة في الأفكار وبلوغ التنافس، والتميز للوصول لأفضل الممارسات من خلال سياسة التشجيع على الإبداع في نظم المؤسسة.¹

لكن هذه النظرية ركزت على المعرفة والقدرات كعمليات أساسية في إيجاد الحلول للمشكلات التي تعيق تنفيذ المخططات المبرمجة، دون الاهتمام بنوعية القرارات المتخذة والمخطط الموضوعة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع إهمالها لتأثيرات البيئة على الاستراتيجيات مثل تقلبات السوق، الكساد والحروب.²

3- النظرية البيئية

وهي نظرية تستند إلى علم البيولوجيا، حيث يتم تفسير الأسباب التي تجعل بعض الكائنات تعيش وتبقى بينما يفشل البعض الآخر ويموت في ظل الظروف الطبيعية للبيئة. ووفقاً لأفكار ومبادئ النظرية، فإن الفرص والعشوائية تلعبان دوراً هاماً في تفسير البقاء وال فشل للمنظمات، أي أن النجاح والبقاء للمنظمات يعتمدان بدرجة كبيرة على الفرص بالمقارنة بجودة فكرة المنتج أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمات، فهناك العديد من المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تظهر في السوق، ولكن فرصة نجاح هذه المنتجات الجديدة لا تتوقف فقط على جودة هذه المنتجات ولكن على الفرص التسويقية والمؤثرات الأخرى في البيئة.

إن الدلالات التي تنطوي عليها أفكار هذه النظرية تشير إلى أن القدرات والمهارات الإدارية في المراحل الأولى لظهور ونمو المنظمات، لا تلعب دوراً كبيراً في نجاح هذه المنظمات بالمقارنة بتأثير التغييرات المختلفة التي تتعرض لها هذه البيئة، وفي ضوء ذلك فإن هذه النظرية قدمت بعداً جديداً يتعلق بالعلاقات بين المنظمات والبيئة المتغيرة مع ضرورة قيام هذه المنظمات بالتكيف مع التغيير السريع في البيئة وإلا فإنها تتعرض إلى الفشل.

¹-بوزيان جواهر، مرجع سابق، ص 25.

²- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 88.

إن صياغة وتصميم الخطة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقاً لهذه المدرسة بأنها تُلخص درجة حرية المؤسسة كما تعتمد على خاصية أساسية تتمثل في قدرة الخيار الاستراتيجي على إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا وإن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الإستراتيجية وأنشطته.¹

لقد اهتمت هذه النظرية بالعوامل والظروف البيئة الخارجية ودورها في إعداد ووضع الخطط الإستراتيجية، بهدف إحداث توافق وانسجام بين المؤسسة والبيئة المحيطة، ما يجعل المؤسسة على دراية بالتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة من أجل مواكبتها لضمان حسن تقديم المنتوجات والخدمات، وهذا ما يسهل عمل المؤسسة على تحقيق أهدافها.

4- نظرية الاعتماد على الموارد

ساهمت هذه النظرية في تنمية الإطار العام الذي يفسر الأسباب التي غالباً ما تجبر المنظمات على إقامة العلاقات مع غيرها من المنظمات الأخرى في البيئة المحيطة المتميزة بالندرة، ولذلك أصبح من الضروري أن يهتم المدراء بتوسيع قاعدة التوريد للموارد عن طريق زيادة عدد من مصادر التوريد، وتنمية الأسواق وزيادة حجم الطلب على منتجاتهم للمحافظة على عمليات التشغيل الاقتصادي وعلى مستويات الأرباح المستهدفة.

إن مثل هذه العلاقات فرضت قيوداً على القرارات التي يمكن اتخاذها من جانب الإدارة لتوجيه المنظمة نحو أهداف محددة ومرغوبة ، بمعنى أنه طالما أصبحت الأنشطة والإجراءات المختلفة للمنظمة تعتمد على المنظمات الأخرى (موردون وسطاء، موزعون مثلاً) فإن فرض التوجيه وإدارة هذه المنظمة بطريقة مختلفة أو مميزة تصبح قليلة بسبب علاقات الاعتمادية مع هذه المنظمات.

وهكذا فإن حل مشكلة ندرة الموارد يمكن أن يسبب خسارة بدون الاعتماد على منظمات أخرى، لذلك فإن النجاح أو الفشل في إدارة المنظمة يعتمد على القرارات والتصرفات والسياسات الخاصة

¹ -خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 21.

بمنظمات أخرى ذات علاقة، مثل المنظمة التي تعتمد بدرجة كبيرة على القروض من أحد البنوك حيث تجد نفسها مضطرة إلى أن تقبل مدير هذا البنك كعضو في مجلس إدارتها وذلك لتسهيل الحصول على هذه القروض، ولتوفير الضمان للبنك من خلال مشاركة مديره في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بهذه المنظمة ، بمعنى أن المدير يلجأ إلى استخدام إستراتيجية محكمة وفق معايير وعمليات لمعرفة الموارد النادرة التي يحتاجها في أعماله وإنتاجية المؤسسة، فبواسطة الخطط يمكنه إحداث تكيف للموارد الداخلية والخارجية والإنتاجية، وفي حصوله على الموارد الأولية النادرة ومنه تحقيق الأهداف المخطط لها في الفترة الزمنية المحددة. ومن ناحية أخرى فإن نظرية الاعتمادية على الموارد قامت بتفسير أثار علاقة الاعتمادية بفرص العمل والنمو في الوظيفة للمدراء وأصحاب المصالح، حيث تبين أنه مع تزايد حالات الاعتمادية على المنظمات الأخرى وما يترتب عليها من تغيرات فإن احتمالات فقدان المدراء لوظائفهم تتزايد.

إن التغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى اتخاذ مواقف وقرارات جديدة والتي بدورها ربما تتطلب مدراء وقيادات جديدة لديهم الكفاءة والخبرة والمهارة وقدرة أكبر على التكيف والتوافق مع هذه المواقف.¹

لكن اعتماد المؤسسات حسب هذه النظرية على إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى من شأنه أن يؤثر على مكانة المؤسسة ومستقبلها، نتيجة لتعارض الأهداف بين المؤسسات، باعتبار أن لكل مؤسسة أهداف تصبو إلى تحقيقها، لذلك فهي تسعى إلى اتخاذ القرارات التي تتوافق وأهدافها الإستراتيجية.

¹ - خالد محمد بن حمدان ، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المطلب الثاني : الفرضيات الموضحة و المفسرة للرقابة

سوف نحاول في هذا الفصل التفصيل في النظريات العامة والمفسرة التي تعتبر آخر وظيفة في العملية الإدارية، وذلك بارتباطها ارتباطا وثيقا بالوظائف الأخرى فهي تعتبر الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة بحيث أنها تسعى إلى وضع حد للانحرافات والتجاوزات التي يرتكبها العمال من أجل تحقيق الفعالية الإدارية المرجوة.

الفرع الأول : النظريات العامة والمفسرة للرقابة**1- نظرية النظام**

نظرية النظام تجيب عن التساؤلات التنظيمية التي لم تجد لها إجابات في النظريات التقليدية والمحدثثة والإنسانية، سواء تلك التساؤلات المتعلقة بأجزاء المنظمة الأساسية أو طبيعة العلاقات بين تلك الأجزاء والعمليات الأساسية التي تربط تلك الأجزاء، وفي إطار الأهداف التي يرمي التنظيم إلى تحقيقها.

من هذا المنطلق الجديد في الفكر التنظيمي، فإن دراسة التنظيم تدخل مرحلة جديدة نتيجة للتقدم في البحث العلمي المستند على التجربة والإدراك بتداخل العوامل البيئية النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل المنظمة الداخلية، فظهور نظرية النظام قد أسهمت مساهمة فاعلة في اختراق العوائق التي كانت قائمة بين العلوم المختلفة، فبواسطة هذا النمط من التغيير التنظيمي أصبح من السهل تحليل طبيعة التنظيم والتوصل لمختلف التفسيرات المعقدة لعملية التنبؤ بالسلوك التنظيمي، ومحاولة إدخال التغيير وإجراء التعديلات¹.

فالنظام هو الكيان المنظم والمركب الذي يجمع شتى الأشياء والأجزاء التي تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا، والمكون من مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات وخصائص مميزة ، ومن مفهوم النظام نستخلص ما يلي:

- أن مكونات النظام وأجزائه هي أجزاء غير محددة وقد تكون مادية أو مجردة.

¹ - خالد محمد بن حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

-أما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام مع بعضها بالشكل الذي يجعل منها نظاما نافعا، من خلال التخلي عن الرقابة الصارمة التي كانت سائدة في النظريات التقليدية وجعل العامل آلة وهمه الوحيد هو الجانب المادي من العمل.¹

نجد أن هذه النظرية تهتم بالرقابة الذاتية للعامل في إتقانه لعمله، وهو بدوره يساهم في تحقيق الرضا لدى العامل وزيادة الثقة لديه مما يساعده في أداء أعماله ومسؤولياته على أكمل وجه ومن خلال إعطاء العامل جانب تحكم في عمله وأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها.

فالرقابة الصارمة تجعل العامل يقوم بما يملا عليه من تعليمات، مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار والجمود، وهذا ما ينعكس على المؤسسة سلبا في تطورها وتنميتها.

لقد جاءت هذه النظرية بأسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة من خلال السعي إلى تطوير الإدارة بواسطة إعادة التصميم ووضعها موضع التنفيذ.²

ففكرة النظام المفتوح مفادها تحويل مدخلات الإنتاج لشيء يمكن أن تستفيد منه الأنظمة الأخرى، أي أن المدخلات يمكن تحويلها إلى مخرجات.

ويتكون النظام من العناصر التالية وهي:

- المدخلات وتشمل البشرية، المادية، المعنوية، التكنولوجية، وهي توفر للتنظيم الطاقة التي تهيئ له القدرة على إنتاج يستخدمه في الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستيراد من تلك المدخلات من ناحية، وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فائض للاستهلاك من ناحية أخرى.

- ولاستيراد المدخلات لابد من إجراء عملية الرقابة على المدخلات التي تحتاج لها المؤسسة باعتبار أن هذه المدخلات عناصر حيوية أساسية في التنظيم.³

- العمليات والأنشطة تتكون من عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة، وهي عمليات تجرى داخل المنظمة والتي تتمثل سلوكها وهي:

¹ -مهدي زويلف، علي محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار المجدلاوي، عمان - الأردن، 1996، ص 89-90.

² - مهدي زويلف، علي محمد عمر العضيلة، مرجع سابق ص 90.

³ - مهدي زويلف، علي محمد عمر العضيلة، مرجع سابق ص 91.

-عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
 -عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على السلوك التابعين.
 -عمليات البحث والدراسة والتقصي عن هذه العمليات وتحليل المواقف والمتغيرات.
 -عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 إن الاهتمام بعمليات الرقابة هو لضمان توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، فمن الضروري الاهتمام بالرقابة ونشرها عبر العاملين وربطها بالضمير الفردي، فبواسطة الرقابة يمكن للمؤسسة تقييم المنجزات التنظيمية والقيام بالتصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

وكل هذه العمليات التحويلية ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى أشكال التعويض الاجتماعي، إضافة إلى أنها وسيلة النظام للحصول على الموارد الجديدة مدخلات المطلوبة لاستمرار النظام وهذا باعتماده على أسلوب الرقابة على السوق وما يحدث فيه من متغيرات ومستجدات، فهي¹، التي تمكن المؤسسة من معرفة المدخلات الجديدة المتوفرة في السوق ومراقبة ما يقدمه المنافسين من تطوير في منتوجاتها وخدماتها لضمان بقائها في السوق، إضافة إلى البيئة المتمثلة في المؤسسات، الهيئات، المجتمع المحيط بالمؤسسة وهي كلها تمثل جزءاً من نظرية النظام.²
 لكن هذه النظرية ركزت على تشجيعها على الرقابة الذاتية من خلال مراقبة كل عامل لنفسه، وإهمالها لدور الرقابة الصارمة التي تلزم العامل بالالتزام والانضباط في إنجاز المهام وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا، وهذا لتفادي انشغال العامل بمشاكله الشخصية التي تعرقل سير العمل. كما ركزت على دراسة المؤسسة دراسة كلية وشمولية، مع إهمالها لتأثير العلاقات السائدة بين الأنظمة والأجزاء الفرعية للمؤسسة.

¹-المرجع السابق، ص 94.

²- المرجع السابق، ص 95.

2- النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظام فهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي، بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة. لذلك جاءت هذه النظرية لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، وركزت بصفة رسمية على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.¹

تقوم هذه النظرية على اختيار المدير المناسب والذي يتناسب مع المواقف السائدة ومع الأفراد على حسب شخصياتهم، مع تحديد المشاكل الإدارية المختلفة والمتنوعة، ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعا، مع ضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعا للمواقف.²

ظهرت هذه النظرية في 1960 على يد **ميري باركر فوليت** حيث قامت بتطوير قانون الموقف وبينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات.

وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومنفصلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة. وذلك لتوجيه الجديد الذي أقنع الكثير من المنظرين من أن هناك قوى عديدة تتحكم في صياغة الهياكل التنظيمية وهي البيئة والتكنولوجيا المستخدمة. كما أن النظرية الموقفية تفرض عدم وجود طريقة مثلى للإدارة، وقد يكون فريديريك تايلور محقا عندما أقر وجود طريقة مثلى للعمل اليدوي المتكرر، إلا أن ذلك لا ينطبق على التخطيط والتنظيم والرقابة، أو³ القيادة أو اتخاذ القرارات، كما ليس هناك طريقة مثلى لإدارة المؤسسة يمكن تطبيقها على مؤسسة أخرى.

بمعنى ليس هناك رقابة صارمة أو رقابة ذاتية تصلح لموقف معين، فالموقف هو الذي يحدد نوع الرقابة اللازمة لمعالجة الانحرافات والأخطاء، وهذه المواقف تتغير حسب الظروف البيئية الداخلية

1- زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الناشر دار كنوز المعرفة العلمية ، 2006 ، ص 23.

2- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 94.

3- مهدي زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 99.

والخارجية التي تستلزم من الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة والتي تتوافق مع المواقف، هذه الأخيرة تجبر المؤسسة على استخدام عملية الرقابة الدائمة على بيئتها الداخلية والخارجية حتى لا تقع في مشاكل جراء عدم معرفتها بالمتغيرات والظروف البيئية المحيطة بها.

لذلك تعتبر الرقابة عملية ضرورية بالنسبة للمؤسسة، لأنه من خلالها تتمكن من معرفة مستوى الأداء بهدف إجراء تعديلات لتحسينه بما يخدم أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته كل من بيرنوستولكر في دراسة أثر البيئة على نمط الهيكل، حيث وجد أن هذه البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية باستخدام مختلف التكنولوجيات. كما دلت دراستهما أن اختلاف البيئة المتمثلة في السوق واختلاف استخدامات التكنولوجيا يفرض حالة من عدم التأكد في التنظيم، وانتهت دراستهما إلى الإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة ومستقرة وسوق مستقرة وبيئة مستقرة، فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأفضل، وأن التنظيمات التي تستخدم فيها التكنولوجيا المعقدة وتتميز ببيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأفضل.¹

إن النظرية الموقفية تتطلب قرارا إداريا يعتمد على الظروف والمواقف الإدارية، وقد أصبح التركيز على تحديد أوجه الاختلاف وليس على محاولة تحديد أوجه الشبه في التنظيمات، ومن ثم يتم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية، فالتنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة، تتطلب خططاً وقيادات وتنظيم مختلفو وسائل اتصال مختلفة، ولذا ليس من المتوقع أن نقيم التنظيمات على نفس الأسس والمبادئ الموحدة. فكل تنظيم يعتمد نمط قيادة فالمرتبط بشخصية القائد ومهارات وخبرات ومؤهلات المرؤوسين، وكما أن لكل تنظيم صفات وخصائص خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به.²

¹-زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

²-زيد منير عبوي، مرجع نفسه، ص 23.

لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي يتصف بالأعمال الروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهيكلي المرن هو أكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر قدرات من الالتزام والإبداع.

تتسم هذه النظرية بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحث فيها عما هو كائن فعلا، وأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها وعواملها، وهي حقائق زادت مصداقية في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة.¹

لقد أكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن النظرية الموقفية على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتحقق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة.

وبالتالي عدم الخضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، لا تنسجم مع تعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة، نظرا لصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة.² لكن هذه النظرية غير قادرة على تحديد وحصر المواقف والعوامل التي تؤثر وتنعكس على مخططات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، لأنها حاولت توحيد جميع الأفكار والنظريات لتكييفها مع البيئة الخارجية المتغيرة، وهذا باعتبار أن المواقف تختلف عن بعضها البعض، مما يعني ممارسة الإدارة في شكل قرارات شخصية وفردية، وهذا ما يفرض تجاهلها للمعرفة وأساليب العمل الجديدة.

3- نظرية (X) و (Y)

تتضمن هذه النظرية شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الإنسان العامل معتمدا على خبرته الطويلة في الاستشارات الإدارية، حيث تتمثل افتراضات (X) في الافتراضات السلبية وهذا راجع إلى النظر للعامل نظرة سلبية ولا يجب العمل، فعلى الإدارة إجباره على العمل و مراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤتمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف، واعتباره إنسان كسول ولا يجب تحمل

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 100.

² - مرجع نفسه، ص 101.

المسؤولية في العمل، فهو يرغب بأن يكون شخص يقوده المسؤولون، لذا فالعقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع العامل للعمل، فهو يعمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل، كما يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض في الطموح¹.

كما ترى هذه النظرية أنه من التزامات الإدارة نحو المجتمع تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة والتزامها نحو تحقيق عائد جيد، كما أن التزامها نحو العاملين يتمثل في تقديم لهم الأجر العادل والمعاملة المنصفة، ولتنفيذ تلك الالتزامات فهي حرة في الطريقة التي تراها صالحة في التعامل مع عناصر الإنتاج ومنها عنصر العمل، ولهذا فقد تتبع اللين أحيانا والقوة أحيانا أخرى، ومن ثم فرضت سياسة "كن عادلا وحازما"².

وتقف نظرية (Y) وجها لوجه أمام النظرية (X) فهي ترفض الصفات التي افترضتها بالجنس البشري وترى أن الإنسان لا يقف ضد أماني وأهداف المؤسسة، ولا تتركه للعوامل المادية، بل هناك عوامل متعددة تقف إلى جوانب العوامل المادية، وترى أن العامل لا يخاف العقاب³، بل يعمل مدفوعا بعوامل التحفيز، وأنه لا يرغب أن يقاد، فهو يطلب الحرية ويريد أن يشترك في قيادة نفسه وأن يتحمل المسؤولية، وهي صفة ملازمة للإنسان.

فالعامل يمتلك القدرات الإبداعية ويفضل أن تمارس عليه الرقابة الذاتية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، ويرى **دوغلاس** بأنه من الواجب أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، لذلك نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية.

لكن هذه النظرية تنظر إلى العامل نظرة إيجابية باعتباره يجب العمل ويتحمل المسؤولية، أي تركيزها على الجانب الغير الرسمي مع إهمالها للجانب الرسمي الذي يحافظ على استقرار المؤسسة وعلى تحقيقها للأهداف المنشودة.

1- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2- مرجع نفسه، ص 66.

3- اسماعيل محمود علي الشراوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار النشر المنهل، مصر، 2016، ص 78.

4- النظرية اليابانية

أصبحت اليابان في العصر الحاضر في طليعة الدول المتقدمة صناعياً، حيث احتلت مسألة القدرة الإنتاجية لليابان مكان الصدارة في العالم كماً ونوعاً، مما أثار اهتمام العديد من دول العالم الصناعي وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية التي تعمل جاهدة على تقليص الفجوة في ميزانها التجاري مع اليابان والذي يميل لصالح اليابان بمبالغ كبيرة.¹

تتمثل القاعدة التي يقوم عليها نمط الإدارة اليابانية في مشاركة العاملين في الإدارة وهي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، يضاف إلى ذلك عدة خصائص تتميز بها الإدارة اليابانية من أهمها:
أ- الإنتاجية والثقة وتوأمان لا يفترقان في ظل الإدارة اليابانية، إذ أن الميزة الرئيسية لمنظمات الأعمال اليابانية هي إتباعها النظام الإداري الذي يؤكد أهمية المحافظة على جو الثقة المتبادلة فيما بين العاملين في هذه المنظمات والإيمان التام بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق المباشر من قبل الرئيس، فهو أهل للثقة وجدير بها وينبغي أن يعمل الجميع بروح الفريق بأعلى مستوى من الالتزام والإخلاص والإنتاجية.

ب- توظيف العاملين مدى الحياة هو إجراء أكثر من مجرد سياسة عمل، بل هي سنة الحياة والقاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية من خلال التنسيق مع جوانب العمل المختلفة. وتجدر الإشارة إلى أن الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان هي نتيجة لتوفر بنية اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها.²

وطبقاً لنظام التوظيف مدى الحياة، فإن العامل الياباني العادي يستمر بالعمل في المنظمة من تاريخ التحاقه بها إلى أن يتقاعد، مما يعني أن العامل الياباني يقضي في المتوسط حوالي سبعة وخمسين سنة إلى ثمان وخمسين سنة في المنظمة التي يعمل بها.³

1- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع نفسه، ص 67.

2- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

3- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ج-التقويم، حيث يتم تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم التي تنتهي بعد عدة سنوات محددة، ويتم في هذه المرحلة تقييمهم من أجل تحديد إمكانية تطوّرهم في العمل مستقبلاً، ويستمر العامل الياباني بتقاضّي نفس الراتب لمدة عشر سنوات تقريباً وبعدها يتم تقييمه بشكل رسمي من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن أن تتم ترقيته بعد ذلك إلى وظيفة أعلى وعندها يزداد راتبه بشكل ملحوظ.

د-الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تشجيع المنظمات اليابانية على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين، وتتيح لهم الفرص للتنفيس الانفعالي وتبادل الأدوار، وهذا يعتبر ضرورياً لحفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن إتاحة الفرص للتفاعل الغير رسمي والبعيد عن روتين العمل اليومي، يُمكن العاملين من التحدث والتعبير عن آرائهم بحرية ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

هـ-الاهتمام القوي بالتقييم الجماعية الموحدة، وبشكل خاص الشعور الجماعي بالمسؤولية، فالعمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاية من الناحية الاقتصادية، لأنه يدفع الأفراد للعمل المشترك ويشجع الواحد الآخر على بذل أفضل الجهود للوصول إلى أفضل النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن هذا الأداء الجماعي.¹

لقد كشفت الدراسات والتحليلات التي تناولت الشركات اليابانية أن الكثير من المفاهيم والأساليب اليابانية يمكن أن تدخل ضمن مبادئ وأساليب الإدارة القابلة للتطبيق في بيئات أخرى ويقع في مقدمة ذلك نظام التوقيت المناسب، وتتلخص هذه الدراسات في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وانتقال نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني من حيث نظرة الاحترام والتقدير إلى الأسرة وتربطها، لكن لا بد من توافر شروط معينة تشكل في مجموعها مناخاً ملائماً لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، منها توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين ورغبتهم في المشاركة

¹-إسماعيل محمود علي الشراوي، مرجع سابق، ص 81.

وإعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير والمناقشة، و تركز فلسفة هذه الشركة على تسريع وتيرة العمل وأداء الخدمات و القضاء على الهدر و تحسين مستوى الجودة.

ويعتمد تويوتا على عدة مبادئ تأسيسية لثقافة الشركة التي تسمح لنظام تويوتا المبنية على محاربة الهدر وإرضاء رغبات العملاء وفق فلسفة طويلة الأجل¹.
وتتحلى أهم هذه المبادئ في:

- أن أسس القرارات الإدارية تكون قائمة على فلسفة طويلة الأجل حتى ولو كان ذلك على حساب الأهداف المالية قصيرة المدى.

- بناء ثقافة إصلاح المشاكل لتحصل على الجودة من أول مرة، وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى تقنية تكشف العيوب حال وقوعها ويتوقع الإنتاج آليا لإصلاح الخلل².
ويُستعمل في تويوتا مصطلح الدلالة على أدلة مجهزة بأنظمة ذكية تسمح لها بإيقافها عند تعرضها لمشكلة.

- استخدام الرقابة المرئية تضمن عدم وجود مشاكل خفية، بمعنى استخدام مؤشرات مرئية وبسيطة لمساعدة الموظفين على تحديد فوري إذا ما كانوا يعملون ضمن شروط المقاييس الموحدة أو إذا كانوا ينحرفون عنها.

هذه النظرية تركز على الرقابة الذاتية التي يقوم فيها كل عامل بمراقبة نفسه دون الاعتماد على الرقابة الصارمة من قبل الرؤساء والمشرفين حتى يحس العامل بالانتماء والرضا الذي ينعكس إيجابيا على الإنتاجية والفعالية.

¹ - إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 82.

² - إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 83

5- نظرية Z:

ونظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات، فقد اهتم عددا من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم.¹ وفي أوائل الثمانينات صدر كتاب في الإدارة بعنوان نظرية Z للكاتب الأمريكي من أصل ياباني وليام أوتشي.²

لقد أراد أوتشي أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج أسس: الحرف الذي يعقب الحرفين اللذان أطلقهما دوغلاس على نظريته X و Y.

ومن أهم عوامل نجاح المنظمات اليابانية التي أشار إليها أوتشي، قدرة المنظمات اليابانية على التكيف مع الثقافة السائدة من خلال المفاهيم الإدارية، حيث قام بالمقارنة بين الإدارة اليابانية والتي أطلق عليها اسم النظرية J والإدارة الأمريكية والتي أطلق عليها اسم النظرية A، واقترح نظرية Z كنموذج توقيفي بينهما، ومن خصائصها أن التوظيف يكون لفترة طويلة والترقية تكون بطيئة، فالتركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية، أما المسار المهني فيكون أكثر عمومية والتركيز يكون منصبا على التدوير الوظيفي والتدريب، أما تقييم الأداء فهو غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية.

ومن خصائص هذه النظرية هي المزج بشكل أفضل المجالات والطرق لزيادة الجودة والكفاءة في المنتجات، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات لدى المؤسسات، الأخرى بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة، حيث يمتد ليشمل المزيد من جوانب حياة العاملين.

¹ -- بحث مستخلص من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص (تربية مقارنة وإدارة تربوية "تخطيط تربوي")، إشراف: محمد صبري الحوت،

ومنال رشاد عبد الفتاح.

² -- مهني محمد إبراهيم غنام: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد 1، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-27 فبراير 2008، ص 101.

إن تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين لفترة زمنية طويلة، جعل المرؤوسين يشعرون بتحمل المسؤولية الشخصية عن مهام الأنشطة التي يقومون بها، مع استخدام وسائل وأساليب الرقابة الرسمية، كما أن أدوارهم ومسؤولياتهم الشخصية تكون بعيدا عن مكان العمل.¹

لكن هذه النظرية كان لها صدى كبير بين منظمات العمل خاصة الأمريكية، من خلال الاستفادة من أبعادها ومبادئها في تحسين مستوى الإدارة، كما ركزت على الرقابة الصارمة من خلال استخدام القوانين والتشريعات واللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة إلى المرؤوسين مع اعتماد على الرقابة الذاتية في بعض الأوقات.²

6- نظرية علم النفس التنظيمي

هي نظرية من نظريات الإدارة الحديثة التي كان لها تأثير ملحوظ في تطوير المفاهيم والممارسات الإدارية الخاصة بعلم النفس التنظيمي، والتي ركزت على المشكلات المتلازمة مع الجهود الخاصة بفهم وتحسين الدور الاجتماعي والنفسي المتداخل بين الفرد والتنظيم. وتمثل هدف رواد هذه النظرية في تشخيص ومعالجة العوامل والظروف المحيطة والتي تؤثر سلبا على كل من الدافعية في العمل والرضا الوظيفي والصحة النفسية للموظفين أو العاملين بصفة عامة.

لقد خلص رواد هذه النظرية خلال أبحاثهم المتعددة والمتعمقة إلى أن مظاهر الهيكل التنظيمي الرسمي مثل (مواصفات الوظيفية أو المهمة وعدم الذاتية، والإشراف المحكم) ساعدت على إحباط العاملين في التنظيم، مما انعكس سلبا على الأداء، ولذلك فإنهم ركزوا على الحاجة لتطبيق المفاهيم الاجتماعية والنفسية بشكل يحقق التكامل بين الفرد والتنظيم عند تصميم الوظائف وفي التصرفات العملية الإدارية.³

كما أظهروا أن جميع الأبعاد التنظيمية وما يتبعها من متغيرات، تعتبر هامة بالنسبة للأداء التنظيمي ومن ثم يجب أخذها في عين الاعتبار، لكن عند حدوث مشكلة فإن الإدارة مطالبة بأن يكون لها

1- مهني محمد إبراهيم غناتم ، مرجع سابق ص 199.

2- مهني محمد إبراهيم غناتم ، مرجع سابق ص 200.

3- ثابت عبد الرحمان ادريس، الدور الاستراتيجي للتسويق في المنظمة المعاصرة ، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، 2002 ، ص 118.

الاستعداد للدراسة والتقييم خاصة إذا كان ضروريا التغيير في نمط الإشراف وعمليات اتخاذ القرارات، محتويات الوظيفية، والعلاقات الهيكلية بين وحدات العمل وغيرها. كما تؤكد هذه النظرية على عدد من الجوانب الهامة الأخرى والتي من بينها ما يلي:

- إن الموظف يرغب في الاستجابة الإيجابية للعمل الذي يتفق مع اهتماماته ويسمح له بفرصة تشكيل عمله والابتكار والإبداع.¹

- يجب إعادة تصميم وصياغة الوظائف والأعمال بشكل يساعد على إشباع الحاجات والدوافع الأفراد النفسية والذاتية مثل تحقيق الذات من خلال قبول التحدي، تحمل المسؤولية وتفويض السلطة.

- إن الإشراف المحكم والرقابة الإدارية الصارمة لا تحقق بشكل تلقائي الكفاءة والفعالية في الأداء، بل سوف ينتج عنها ولو بعد فترة المقاومة والاستياء انخفاض مستوى الأداء وإنجاز الأعمال وانحرافها عن ما هو مخطط له.

- إن المركزية الشديدة تمنع أشكالا هرمية تتسبب في توليد الشعور لدى العاملين بأنهم بدون سلطة، وأن تفويض السلطة يشجع العاملين على تحسين قدراتهم على مواجهة وحل المشاكل وقبول الأداء التنظيمي.

وهكذا فإن أداء الجوانب التي ركزت عليها مدرسة علم النفس التنظيمي تعتبر في غاية الأهمية اليوم في إدارة المنظمات خاصة التي تنفشي فيها البيروقراطية والمركزية الشديدة وينتشر فيها الروتين والجمود، وتتعدد فيها الأساليب والإجراءات ومصادر الرقابة الصارمة التي تعتمد على الإجراءات واللوائح والتعليمات الإدارية العليا أين تتدهور فيها الأوضاع النفسية للعاملين، وينعدم الولاء والرضا الوظيفي في المنظمة، وغير ذلك من المظاهر غير الصحة نتيجة إهمالها لحاجات العاملين وأداءهم في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.²

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص118.

² - مهني محمد إبراهيم غنام ، مرجع سابق، ص 101.

لقد أعطت هذه النظرية للمؤسسات التي تسودها البيروقراطية والمركزية الشديدة مفهوماً جديداً، وهو دور الجوانب والحاجات النفسية في تحقيق الأداء المتميز والجودة العالية، باعتبار أن الموارد البشرية من العناصر الأساسية في العمل، لذا وجب تصميم خطط تجمع بين أهداف المؤسسة والعاملين بها، مع التخلي عن الرقابة الصارمة واستخدام في بعض الأحيان الرقابة الذاتية التي تولد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للتخطيط الاستراتيجي والرقابة

المطلب الأول : الفرضيات العامة والموضحة للتخطيط الإستراتيجي والرقابة

الفرع الأول : النظريات القائمة على الأساس الاستراتيجي والرقابي

1- النظريات القائمة على الأساس الإستراتيجي :

• نظرية الإدارة بالأهداف

ظهرت نظرية الإدارة بالأهداف في أواسط التسعينات من هذا القرن، حيث تعمل على تحقيق التعامل والتعاون بين الإدارة والعاملين وزيادة الإنتاجية بأعلى قدر يمكن من الكفاءة والفعالية، باعتبارها أحد أهم العناصر التي تحدد الهدف وتضمن الاتصالات المستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بنواحي التقدم نحو الهدف أو الصعوبات التي تعترضه، مع توفر الفرص المناسبة للاشتراك في اتخاذ القرارات حتى ولو كان القرار النهائي يصدر من طرف الإدارة العليا.¹ لذلك تعمل الإدارة بالأهداف على التوفيق بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، من خلال استغلال الموارد المتوفرة لبلوغ هذه الأهداف، فهي إذن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.²

¹- الهالالي الشربيني الهالالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص 164 - 166.

²- نبيل حامد مرسي: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 3.

إن الإدارة بأهداف هي أداة تخطيطية تهتم بتحديد الأهداف وبحث أفضل الطرق لبلوغها ودراسة الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه الطرق، كما أنها تضع مقاييس محددة وتوجه عنايتها إلى النتائج، وتوضيح الأدوار.

فالمدير أو المشرف يسند العمل الملائم للشخص المناسب ويوفر الإمكانيات المطلوبة للأداء، ويحدد العلاقات بين العاملين والرئيس وبين العاملين مع بعضهم، ثم هي كذلك أداة قيادية لأن المدير يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة لبلوغ الهدف المنشود من طرف المؤسسة.¹

وعليه فالإدارة بالأهداف هي أداة رقابية، إذ يقوم المدير أو المشرف بعد أن يتم الأداء المطلوب بقياس النتائج مع مرؤوسيه، طبقاً للمعايير التي حددها سويًا أو تعديل الموارد أو الأنشطة، وبذلك فالإدارة بالأهداف هي أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير ومنهج متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة والرقابة) التي تعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة منها البشرية أو المادية أو الفنية أو المعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتعمل على تحقيق النتائج بناءً على معايير موضوعية. تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في عمليتي التخطيط والرقابة حسب الخطوات الآتية:

- يقوم المرؤوسين برسم خطة أولية تتضمن الأهداف التي يمكن أن يحققوها في الفترة الزمنية المقبلة وعادة تكون سنة، والطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي تقيس درجة النجاح في بلوغ الأهداف.²

¹ - ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1993، ص 113

² - السعيدين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة-مصر، 1992، ص 54.

- يعقد الرئيس والمرؤوسين اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة التي تكون دليلاهما في العمل في الفترة الزمنية المقبلة ضمن العمل في الفترة الزمنية المقبلة وهنا تتحدد كل أدوار الطرفين.¹

- يقوم المرؤوسين بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة والرقابة، لأنه يشرف على عمل المرؤوسين ويقف على تقدمهم في مراحلهم المحددة ويتعرف على المشكلات التي تستجد وتتطور ويبحث عن طرق لحلها ويقدم للمرؤوس ما يحتاجه من إمكانيات أو تسهيلات مادية أو معنوية.

- عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي يتم تحديدها تبدأ عملية التقويم من طرف الرئيس الذي يعمل على استعراضها وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا ويبحث في الأخطاء إن وجدت ثم تحدد أبعادها وتدرس أسبابها وتوضح طرق علاجها مع تصحيح الأخطاء، ثم تأتي مرحلة التفكير في الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، ثم يقوم الطرق مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترات الزمنية القادمة.

فالإدارة بالأهداف تنظر إلى الرقابة على أنها عملية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يشترك هؤلاء مع أولئك في تحديد الأهداف وتقرير الخطة وتصميم معايير القياس.

وبالتالي فإن الرقابة الذاتية للمرؤوسين تلعب دورا هاما، فالمرؤوس عندما يشترك في كل الأمور الإدارية فإنه يشعر بالمسؤولية ويتكون عنده التزام يدفعه لأداء مهامه وأعماله بالعناية الواجبة ويجعل من نفسه على نفسه رقيبا مما يعزز الرغبة لديه في العمل والولاء والرضا. لكن هذا يعني أن الإدارة والرؤساء لا يقومون بعملية الرقابة والمتابعة وتقويم المرؤوسين فهم لا يمارسون الرقابة الصارمة على أداء العاملين بل يعتبرون الرقابة الذاتية تُسهل العمل وتضمن إلى حد بعيد دقة الإنجازات وسرعتها وكفاءتها.²

ونخلص أن نظرية الإدارة بالأهداف تحقق عدداً كبيراً من المزايا أهمها ما يلي:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

¹ - محمود عباس عابدين: قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 65.

² - السعيدين عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق ص 55.

- التنسيق بين الأهداف القصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- التعرف على المشكلات الفعلية الحاضرة والمستقبلية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحسين عملية التخطيط والرقابة.

إلا أن هذه النظرية لا تخلو من عيوب من شأنها تعيق تطبيقها ومنها مايلي:

- صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف الكلية للمؤسسة.
- استمرار مشكلة تقويم الأداء وقلة الحوافز المقدمة للعاملين.¹
- إغفال قياس بعض النتائج وعدم رغبة الرؤساء في مواجهة المرؤوسين عند إجراء التقويم.
- عدم توفر القدرة الابتكارية لبعض المديرين وعدم تشجيع المنظمة للأفكار الجديدة وعملية الابتكار والإبداع.²
- وعلى العموم يسعى أسلوب الإدارة بالأهداف إلى زيادة دافعية الأفراد ودرجة رضاهم عن العمل بسبب معرفة النشاطات والفعاليات الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهذا ما يدفع الأفراد العاملين للعمل بدرجة كبيرة نتيجة معرفتهم الواسعة بالأهداف التنظيمية.
- بالرغم من المزايا التي قدمتها هذه النظرية في إعطاء مكانة هامة للعاملين من خلال إشراكهم في مراكز صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف، إلا أنها أغفلت المؤهلات والخبرات والقدرات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين، بهدف حسن اتخاذ القرارات والأهداف الإستراتيجية التي تتماشى ومخططات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.³

1- السعيدين عامر ، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص55- 56.

2-محمود عباس عابدين، مرجع سابق، ص 69.

3-محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012، ص176.

● النظرية الكمية

يطلق على النظرية الكمية أحيانا علم الإدارة وأحيانا "بحوث العمليات" وهي نظرية رياضية، الغرض منها إيجاد الحلول والمشاكل، فهي تعتمد على تصميم نماذج يمكن عن طريقها تحويل العمل الحقيقي في شكل رياضي يساعد على التعامل معه لاكتشاف علاقات يُمكن للمدير مراقبتها، حيث يحتاج تصميم النماذج إلى مهارات متعددة من مجالات مختلفة، هندسية، رياضية، اقتصادية، إحصائية، وسلوكية وغيرها. وهناك تطبيقات عديدة لبحوث العمليات نذكر على سبيل المثال تخصيص الموارد وهي المشاكل المتصلة بالموارد المحدودة، وتوزيع الأعباء ويكون الهدف والغاية هو توزيع المهام على الأفراد، بحيث ينتج عن ذلك أقل تكلفة أو أقل وقت لمواجهة المنافسة عن طريق وضع استراتيجيات إعلانية وسياسات سعرية وتوقيت إدخال سلع جديدة وقرارات المخزون السلعي، فيكون المطلوب تقدير كم يكون حجم الطلب ومتى يكون إصدارها بحيث تكون التكاليف الإجمالية عند الحد الأدنى، ويكون المطلوب في هذه الحالة إيجاد التوازن الصحيح بين التكاليف من ناحية وأخطار نقص المواد من ناحية أخرى وكذلك خط الانتظار، وهنا تكون المشكلة في وجود محطة لتقديم خدمة أو تسهيلات بطاقة محدودة، ويكون الهدف هو تحديد العدد الأمثل من الأفراد أو التسهيلات الضرورية لخدمة العملاء من الذين يتوافدون على المحطة والأخذ في الاعتبار تكلفة الخدمة من ناحية وتكلفة¹، الانتظار بالنسبة للعملاء من ناحية أخرى، وتنطوي مشاكل الأحل العادة على نوعين من الأصناف تلك التي تتآكل على مدى فترة من الزمن مثل الأصول الثابتة كالماكينات وتلك التي تتوقف عن الأداء بعد فترة محدودة مثل المصاييح والإطارات فالأصناف من النوع الأول تكون عادة مرتفعة الثمن وتعالج مشاكل إحلالها بطرق البرمجة الرياضية أو التحليل بالتعادل، أما الأصناف من النوع الثاني فتكون عادة منخفضة الثمن وتعالج مشاكلها بالنظريات الإحصائية للعينات والاحتمالات.

1- جمال محمد أبو شنب، علم اجتماع الإداري (الجودة والتميز في إدارة المؤسسات)، دار المعرفة الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية - مصر، 2012، ص 73.

2- مرجع نفسه، ص 74.

لقد أحدث الاتجاه نحو مجتمع المعلومات في السنوات الأخيرة تغييرا متميزا في الإدارة متمثلا في اعتمادها على الأساليب الكمية التي تعتمد على التحليل الكمي للمشكلات الإدارية وذلك بهدف تحسين القرارات الإدارية، حيث اهتمت النظرية الكمية بإدارة العمليات الأساسية باستخدام الطرق الكمية في مجال الإنتاج والرقابة على العمليات التشغيلية، ومن بين هذه الطرق المستخدمة في التطبيق نماذج الرقابة على المخزون، إجراء بحث عن المواد الخام ونظم المشتريات. وتستخدم إدارة العمليات بشكل واضح في المنظمات الصناعية، ولكنها تستخدم أيضا وبدرجة أقل في منظمات الخدمات، ومن الآثار الإيجابية لإدارة العمليات في التطبيق العملي تحسين الإنتاجية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات¹.

لكن كان لظهور وانتشار الحاسبات الآلية تأثيرا كبيرا وعميقا في تطوير الإدارة، حيث ساعدت على توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة لمتخذي القرارات، وكنتيحة لاستخدام الحاسبات الآلية أمكن تنمية نظم متعددة للمعلومات مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات، إضافة إلى شبكات الأنترنت والاتصالات الإلكترونية والبريد الإلكتروني والرقابة الإلكترونية وغيرها، وهذا ما أدى إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، إضافة إلى سرعة ودقة اتخاذ القرارات ودعم المركز التنافسي للمنظمات².

تسعى هذه النظرية إلى تحقيق توفيق بين اهتمام الإدارة العملية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم، فالإدارة تعتمد على البيئة المحيطة بها، مع وضعها لبرامج وإجراءات وأساليب دقيقة تساعد في تطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتهم ومهاراتهم في إنتاج، وهذا بدوره ما ينعكس إيجابيا على المؤسسة في تحقيقها للأهداف المسطرة وذلك باستخدامها المخططات الإستراتيجية لتطوير كفاءة العاملين بها.

¹- جمال محمد أبو شنب، مرجع سابق، ص 75.

²- محمود عباس عابدين، مرجع سابق، ص 86.

وهذا ما يؤكده بليك أن الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت فهي تتوزع بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، أما مارتينز فيشير إلى أن تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة فيما بينهم يخلق البيئة المناسبة للعمل ووضع النظم الملائمة لاكتساب المعلومات والمعرفة فيكل أرجاء المؤسسة، تماشياً مع زيادة التعقد في طبيعة وضع العمليات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، وتركيز الأكبر على القدرات الحورية والتنافسية.¹

كل هذه العوامل والمتغيرات تساهم بدور جوهري في المنظمات كما تضع تحدياً أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع.

فأنصار هذه النظرية يعتمدون بشكل كبير على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى والمسطرة من قبل الإدارة العليا على المدى البعيد، ضمن برمجة الخطة مع اعتماد على حسن الاختيار، واتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات والأخطاء التي تقع أثناء تنفيذ الخطة والأهداف.

كما تركز هذه النظرية على إدارة المعرفة باعتبارها تلك العملية التي يتم تحقيق من ورائها الهدف، وتحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المؤسسة. وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار إطار المحددات التي تفرضها البيئة التنظيمية، والتفاعل الاجتماعي الذي تعمل في إطاره.

لكن هذه النظرية لم تهتم إطلاقاً بمشاكل السلوكية وتأثيرها على أداء المؤسسة، فهي تعالج المشاكل والأخطاء الكمية والنوعية والكيفية والوصفية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.²

1- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

2- محمود عباس عابدين، ص 86.

2- النظريات القائمة على الأساس الرقابي

• نظرية اتخاذ القرارات

أراد أصحاب هذا الاتجاه تقديم نظرية متكاملة في التنظيم، حيث تعطي هذه النظرية كل الجوانب التي أغفلتها الاتجاهات السابقة، ويرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى هيربرت سيمون الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا، لأن الأفراد ينظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة.¹

يتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها، وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، وبالتالي يصبح مفهوم اتخاذ القرارات مفهوما محوريا ورئيسيا في هذه النظرية، بمعنى أن أعضاء المؤسسة لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والمحفزات بل أنهم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لاتخاذ القرارات.²

إذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف، علما أن البدائل التي يتم اختيارها لا يمكن حصرها بأسلوب عقلائي خالص، ولذلك تصبح الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الدقيق للإطار الذي يشغله الفرد حين يتخذ قراراته، وهذا ما يقربنا من الرشد والعقلنة في اتخاذ القرارات.

ويرى كذلك سيمون أن الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء وهو يركز على العمليات والوسائل من أجل توفير التصرفات الفعالة من خلال تحديد المبادئ للوصول إلى التصرفات المتوافقة من الأفراد، وأوضح أن النشاطات الفعلية تتشكل من تحديد ما ينبغي القيام به من العمل، ويعد ذلك القيام

1- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر البحث، قسنطينة-الجزائر، 2006، ص141.

2- الخزرجي تامر كامل، العلاقات السياسية الدولية و إستراتيجية إدارة الأزمات، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط 1، 2005، ص 99.

بتنفيذ ذلك العمل، وكانيرى أن نظرية الإدارة يجب أن تتعامل أو تتناول عمليات اتخاذ القرار كما تتناول عمليات تنفيذه.¹

وعادة ما يعمل التنظيم على سلب سلطة بعض الأفراد في اتخاذ القرارات ويبدلها بعملية اتخاذ القرارات في التنظيم، ويرجع هذا إلى تواجد القرارات الإستراتيجية التي تمس وجودها وكيانها وأهدافها الأساسية والتي تكون على المدى البعيد، وهذا النوع من القرارات الإستراتيجية تتطلب البحث المتعمق و الدراسة المتأنية والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومناقشتها من أجل وضع خطط إستراتيجية محكمة وذات أهمية لاحتوائها على أهداف المؤسسة والحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة، كما تركز هذه القرارات بشكل أساسي على مساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه والتشكيل بفاعلية وكفاءة عاليتين.

لقد ساهمت نظرية اتخاذ القرارات في إثراء الفكر الإداري بالمعلومات والأفكار والبيانات التي تتعلق وترتبط بعمليات اتخاذ القرارات التي تعتبر حجر أساسي للإدارة وأساس عمل الإدارة العليا على وضع وصياغة الأهداف والمخططات.

● نظرية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر هذه النظرية من النظريات الإدارية المتميزة في مجال الارتقاء بمستوى الأداء للمؤسسة بصفة عامة، ومن ثم تحقيق جودة عملاتها باختلاف أنواعها، ويتوافق هذا الارتقاء من خلال الارتقاء بمستوى الكلي للأداء لكل محور من محاور كل كيان من كيانات المؤسسة، والذي يقوم على مدى الالتزام بمعايير جودة أداء تلك المحاور، وذلك من خلال البدء في علاج وتصحيح فجوات جودة المحاور المختلفة لكيانات المؤسسة.²

¹ - سمير عبد الوهاب الخويت: "فلسفة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، 11 مايو 2011، ص 116.

² - محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2009، ص 27.

لقد أدى ظهور ما يعرف بفحص جودة المنتج، إسناد هذه المسؤولية إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي حيث كانت تهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى تحديد الأخطاء والمسؤول عنها بهدف إيقاع العقوبة المناسبة بحقها، وهذا ما يطلق عليه بالرقابة البوليسية.

كما ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير كوسيلة أو أسلوب يقلل أخطاء تصنيع السلعة، إذ يمكن عن طريق تسهيل الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة في مجالها.¹

يعد إدوارد ديمونش هو رائد الجودة الأمريكية وأبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، من أجل الوقوف على مستوى الجودة واستخدام تعبير الرقابة على الجودة الشاملة، وهذا راجع إلى الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وأن تحقيق الإنتاج بدون أخطاء يتطلب وجود رقابة شاملة على كافة العمليات، من مرحلة التصميم إلى وصول المنتج إلى السوق والمستهلك، وتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء لذلك فإن مفهوم تأكيد الجودة يتبين من خلال ثلاثة أنواع من الرقابة وهي²:

أ- الرقابة الوقائية: تعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول، بهدف اكتشاف الخطأ قبل حدوثه أو العمل على منع حدوثه.

ب- الرقابة المرحلية: وهي تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع بهدف التأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من حدوثه، وذلك يساعد في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على معالجتها فوراً.

ج- الرقابة البعدية: وهي تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، لضمان خلوه من أي أخطاء أو عيب. وانطلاقاً مما سبق يتضح أن هذه الأنواع الثلاثة

1- محمد محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص 27.

2- حسين خليل و عبيد حسين، الاستراتيجية التفكير و التخطيط الاستراتيجي استراتيجيات الأمن القومي الحروب و استراتيجية الإقتراب غير المباشر، بيروت: منشورات الحلبي القومية، ط1، 2013، ص 57.

من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء، وبالتالي أصبحت الجودة أحد الخطط الإستراتيجية الأساسية التي تقوم على الإنتاج الكبير، تماشياً مع تزايد شدة المنافسة،¹ والتوجيه إلى إدارة الجودة الإستراتيجية وتحسين الجودة على المدى الطويل. ولقد قامت كذلك المؤسسات الأمريكية بتطوير الجودة الإستراتيجية عن طريق إضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، حيث استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة لتصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة. لقد ساهمت هذه النظرية في تقديم علاج وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ أو بعد إنجاز تلك المخططات، من خلال العمل على العلاج قبل التنفيذ، لتحقيق رضا العملاء والزبائن، بالاعتماد على مبادئ وأسس الجودة بواسطة استخدام الرقابة الإحصائية على الإنتاج.

● نظرية الإدارة بالاستثناء

تعتبر أسلوب إداري رقابي يتم بموجبه إبلاغ المدير فقط بالانحرافات الرئيسية في الأداء المتحقق كما هو مخطط له، بهدف توفير وقت المدير وجهوده للأنشطة وأعمال الخطط الإستراتيجية، دون ممارسة الأعمال المتكررة التي يمكن لمؤوسه إنجازها، وتقوم هذه النظرية على مبدأ رئيسي هو أن لا يتدخل الرئيس في الأعمال التي يستطيع أن يقوم بها المرؤوسين، فهو يقوم بالأعمال التي لا يستطيع أن يقوم بها أي منهم، وأن يقوم الرئيس بتحويل الأعمال التي لا يستطيع القيام بها إلى رئيسه فقط، والجدول التالي يوضح كيفية ممارستها:

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

¹ - مرجع نفسه، ص 22.

الجدول رقم (01): يبين كيفية ممارسة الأعمال.

الرئيس الأعلى	الرئيس	المرؤوسين
أعمال لا يستطيع الرئيس القيام بها.	أعمال لا يستطيع أي من المرؤوسين القيام بها بالكفاءة المطلوبة.	أعمال يستطيع أن يقوم بها المرؤوسين بالكفاءة المطلوبة ضمن حدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم.

بمعنى أن الرئيس الأعلى يقوم بالأعمال الأساسية من خلال وضع خطط إستراتيجية التي تتضمن الأهداف العامة والتي لا يمكن تحقيقها إلا على المستوى البعيد، ومن ثم صياغة أهداف جزئية في شكل قوانين ولوائح وتعليمات، وإرسالها إلى الرئيس لتنفيذها وإنجازها على المدى المتوسط، من خلال القيام بتجزئتها إلى أعمال تنفيذية من قبل المرؤوسين على المدى القصير، ومن خلال استخدام الرئيس الرقابة على المرؤوسين للتأكد من تنفيذها وضمان تحقيق خطط الإستراتيجية المنشودة، نظرا لعدم¹ قدرة المدير على حصر جميع الانحرافات والأخطاء عن مقاييس الأداء المحددة في أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

إن إتباع هذا الأسلوب الإداري الرقابي الذي يتمتع ببعض المزايا مثل توفير وقت للمدير وجهوده لإنجاز الأعمال الإستراتيجية ذات العلاقة بعمله، وتقليل القرارات الإدارية التي على الرئيس صنعها وتعمل على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتنمية مهاراتهم في صنع القرارات والمشاركة فيها، مع انتباه الإدارة إلى الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطط. ويتم التعرف على هذه الصعوبات في تنفيذ الخطط بواسطة الرقابة عبر مختلف المستويات الإدارية، وعن طريق مراقبة أداء العاملين في إنجاز الأعمال.⁽¹⁾

¹-إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص، 104.

¹-مرجع نفسه، ص، 105.

إن فعالية نظم الرقابة لا تعتمد فقط على ماهية المعلومات التي توفرها الإدارة للمسؤولين، ولكن تعتمد أيضا على كيفية استخدام هؤلاء لتلك المعلومات في تحقيق الرقابة، ويعتبر أسلوب الإدارة بالاستثناء أحد أساليب استخدام المعلومات، فهو يقتضي بضرورة تركيز اهتمام الإدارة على الانحرافات الهامة والجوهرية، بهدف ترشيد الجهد الإداري¹.

لكن هذه النظرية ركزت على توفير الوقت للمدير في تنفيذ وإنجاز المهام الإستراتيجية، وإغفالها عن دوره ومسؤولياته حول القرارات والتعليمات التي تخص المستويات الإدارية الأخرى، باعتباره مسؤولاً عن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، لذا وجب أن يكون على دراية بما يحدث داخل المؤسسة من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة في وقتها ولتفادي المشكلات التي تعرقل سير تنفيذ الأهداف.

1-رشيد جمال، ناصر نور الدين، إدارة التكلفة (لأغراض القياس والتخطيط والرقابة)، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2005، ص 308.

ملخص الفصل الأول :

بعد دراستنا للفصل الأول إتضح لنا بأنه قد قامت الدراسات الإستراتيجية بتطوير نظريات و سياسات و عمليات لتخفيض حظوظ الحرب ، حيث كانت الدراسات الإستراتيجية هي الفرع المهيمن منذ 1950 و إلى غاية 1980، لكن مع تركيزها على استعمال القوة العسكرية فإن أهميتها تراجعت بسبب مسائل جديدة فرضتها العولمة ، فأصبحت السياسة الدولية المرتبطة بالمسائل العسكرية تبدو مائعة و سيطرت مسائل اقتصاد و تكنولوجيا و حقوق الإنسان على اهتمامات صناع القرار ، بعض هذه المسائل ركزت على الإرهاب الدولي ، الصراع الإثني ، تنقل الأمراض المعدية عبر الحدود ، و تأثير التكنولوجيا الحديثة على قيادة الحرب.

عادت أهمية الإستراتيجية مع هجومات 11 سبتمبر 2001 ورد الولايات المتحدة الأمريكية و التعامل مع تحدي جديد هو كيف تكيف الدراسات الإستراتيجية للمفاهيم التقليدية للإستراتيجية في بيئة أمنية مميزة بالعولمة و الثورة المعلوماتية، و التهديد من طرف الإرهاب، و توسع أسلحة الدمار الشامل و الصراعات الإثنية و الإقليمية.

الباب الثالث : الرقابة

المبحث الأول : الأسس التنظيمية للتخطيط الإستراتيجي والرقابي

تعد الأسس التنظيمية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي نظاما متكاملًا يتم بشكل متعمد ، و بخطوات متعارف عليها ، وهو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ، و يتضمن ذلك (تحديد رسالة المنظمة - أهدافها - التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك - جهود تخصيص الموارد)، وكذلك ردود فعل لكل من نقاط الضعف و القوة في أداء المنظمة ، و للتهديدات و الفرص الموجودة في البيئة ، و ذلك لتطوير و تنمية مجالات التميز ، و التنافس للمنظمة في المستقبل.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى الأسس التنظيمية الفعالة والناجعة للتخطيط الإستراتيجي والرقابي .

المطلب الأول : أسس تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على الأسس التنظيمية الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي ودور تلك المعايير في هيكلة النظام المؤسسي والوصول به إلى إنجازات فعالة ومثمرة للمؤسسة العامة والخاصة .

الفرع الأول : الأسس العامة للتخطيط الإستراتيجي والرقابي

1- علاقة الهيكل التنظيمي بالتخطيط الاستراتيجي والرقابة

يؤثر كل من الهيكل التنظيمي والنظام الرقابي على تحقيق إنجازات المؤسسة، غير أن هذه الإنجازات يمكن أن تسير في خط الانحدار إذ لم تتطابق إستراتيجية المؤسسة مع هيكلها ومع نظام الرقابة فيها، فالهيكل التنظيمي يبين العلاقات الرسمية والتعليمات والرقابة والسلطة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة¹.

وبالتالي فإن تطوير هذا الهيكل التنظيمي يدعم الخطط الإستراتيجية بصورة فاعلة ، ولكن بسبب التغيرات السريعة والمفاجئة والديناميكية والحركية في البيئة التنافسية، والتقلبات السريعة في الاقتصاد

¹ - شفيق منير ، الإستراتيجية و التكتيك في فن علم الحرب ، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، ط1، 2008، ص55.

العالمي فهذا يتطلب توافر العناصر المكونة للهيكل التنظيمي مثل التقارير والتعليمات التي تساهم في توفير المعلومات اللازمة.

يسهل الهيكل التنظيمي عملية التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجية للمؤسسة، عندما تعمل عناصره بصورة منسجمة مع بعضها البعض، لذلك يعد الهيكل التنظيمي محورًا حيويًا وله أثر فعال على عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، فالهيكل يحدد العمل الذي يتطلب أن ينفذ، وكيف يتم تنفيذه استنادًا إلى الخطط الإستراتيجية، لذلك يؤثر على كيفية عمل المديرين وعلى قراراتهم لتنفيذ ذلك العمل، كما يهتم بالعمليات التي تجرى داخل المؤسسة لإنجاز المهام التنظيمية، ويحافظ على ميزاتها التنافسية.¹

إن استخدام المؤسسة للمرونة في تطبيق القوانين واللوائح من شأنه أن يسهل العمل وتنفيذ المهام المطلوبة، وهذا ما يعزز الولاء والرضا الوظيفي للمؤسسة، مما يحقق الأمان والاستقرار وهذا بفضل المرونة في السياسات وإجراءات العمل، وهذه المرونة تعزز الثقة والتماسك بين أعضاء المؤسسة ككلوه وينعكس إيجابيا في تحقيق الخطط الإستراتيجية، بدوره يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتطويرها خاصة إذا كانت العلاقات داخل المؤسسة جيدة بين الرئيس والعاملين مع بعضهم البعض، بهدف تحقيق النجاح الأني والمستقبلي.

وبفضل فعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يسمح لها بتقوية ميزتها التنافسية الحالية وأن تبحث عن ميزة تنافسية جديدة.

كما تعطي المرونة للمؤسسة فرصة لاكتشاف إمكانياتها، لتقوم بتوزيع مختلف الموارد المتاحة على النشاطات التي يمكن مجموعها أن تُكوّن الميزة التنافسية التي تحتاجها المؤسسة.²

¹ -strategor ,stratégie, structure, décision, Identité, politique générale d'entreprise ,

2 éd, inter édition, paris, 1993, p 52.

² -فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة، وقضايا معاصرة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 510.

إن تعديل الخطط الإستراتيجية الحالية أو اختيار خطط إستراتيجية جديدة يدعو إلى تعديل هيكلها التنظيمي، حيث تشير البحوث أن القصور الذاتي للتنظيم غالباً ما يعوق جهودها لتغيرات ذلك التنظيم.

فالمنظمات لا تغير هيكلها التنظيمي إلا إذا شعرت أن هناك قصورا كبيرا فيه، بمعنى أنها تحاول المحافظة على وضعها الراهن وعلى علاقات السلطة المعتاد عليها ولا تغير هيكلها إلا إذا شعرت أن إنجازها بدأ ينحدر إلى النقطة التي يصبح التغيير فيها أمراً ضرورياً.

تقوم المؤسسة بتغيير الخطط الإستراتيجية في حالة عدم تحقيقها للنتائج المطلوبة والأهداف المرجوة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى اختيار أحد الاستراتيجيات البديلة التي تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولكن هذه الخطط البديلة قد لا تؤدي إلى تغيير في هيكل المؤسسة لأنه يحتاج إلى تغيير في الخطط الإستراتيجية الكلية والشاملة للمؤسسة¹.

وهذا التغيير في الهيكل الوظيفي يتطلب أن يكون منسجماً مع تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهو يتم بواسطة الرقابة باعتبارها مظهرًا من المظاهر المهمة للهيكل التنظيمي، وهي مرشد لاستعمال الإستراتيجية التي بواسطتها تتم المقارنة بين النتائج المحققة والنتائج الفعلية والمتوقعة، وعندما تكون الفروقات ضئيلة بين المخرجات المتوقعة والفعلية، فإن الرقابة في هذه الحالة تعمل بفاعلية، حيث من الصعب على المؤسسة في هذه الحالة أن تستثمر ميزات التنافسية بدون رقابة فعالة².

فالرقابة التي يتم إعدادها بصورة دقيقة ومناسبة تعطي رؤية واضحة للسلوك الذي يقوي إنجاز المؤسسة، لاعتمادها على الرقابة الإستراتيجية والمالية كجزء من هيكلها لدعم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

¹ - أبو خزام إبراهيم ، الحرب و توازنات القوى، بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة ، ط2، 2004، ص 38.

² - أبو الحظم إبراهيم ، مرجع نفسه، ص 39.

إن الرقابة الإستراتيجية هي من المعايير الموضوعية التي يتم بموجبها التأكد من أن المؤسسة تستعمل إستراتيجية المنافسة مع عوامل البيئة الخارجية ومع ميزاتها التنافسية، باعتبار أن الرقابة الإستراتيجية تهتم بمعرفة مدى مطابقة ما يتطلب أن تعمله المؤسسة وما تستطيع عمله.

فالرقابة الفعالة تساعد المؤسسة أن تفهم ما يتطلب أن تقوم به لكي تكون ناجحة، وهذه الرقابة الإستراتيجية تحتاج إلى معلومات واتصالات وفيرة بين المدراء المعنيين ليحكموا على مدى نجاح المؤسسة وحسن إنجازها، وكذلك الحاجة إلى المدراء في الإدارة الوسطى كونهم المسؤولين عن حسن تنفيذ الإستراتيجية.¹

تسعى الرقابة للتعرف على مدى تنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها مسبقاً، ومعرفة ما تم التوصل إليه من أهداف ونتائج ومدى مطابقتها مع ما هو مخطط له.

ومنه يتضح دور التخطيط²، الاستراتيجي في تفعيل وتسهيل عملية الرقابة، فلولا وجود خطط محددة مسبقاً ومنظمة وفق إستراتيجية محكمة من طرف الإدارة العليا، لما تمكن المراقبين من تنفيذ مهامهم الرقابية، أي أن التخطيط يحدد للرقابة مجالها ودورها في المؤسسة وهي مراقبة الخطط الموضوعية والمتوقعة وما تم التوصل إليه فعلاً.

إن الإدارة عندما تقوم باختيار ووضع خطط إستراتيجية وبنائها، فهي تعمل على صياغة نظام رقابي فعال بهدف نجاح تلك الخطط ومعرفة النتائج والكشف عن المشاكل والأخطاء التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ومعرفة مدى استجابة العاملين للخطة الإستراتيجية من خلال تنفيذهم للمهام وأداء الأعمال وفقاً للتعليمات المطلوبة.

¹ - أبو الحظم إبراهيم ، مرجع سابق ص 40.

² -عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت -لبنان، 1983، ص 359.

لهذا لا يمكن لعملية الرقابة من تحقيق أهدافها إلا من خلال توفير المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة والصحيحة والموضوعة بهدف وضع مقاييس من أجل تقييم الخطط الإستراتيجية.¹

تستعمل الرقابة الإستراتيجية لمعرفة درجة تركيز المؤسسة على متطلبات إنجاز استراتيجياتها، مثل دراسة النشاطات الأولية والسائدة لغرض التأكد من أن هذه النشاطات حيوية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية على مستوى العمل وأنه تم تنفيذ النشاطات فعلا، لكن استعمال الرقابة يختلف باختلاف نوع الإستراتيجية المستعملة.

ومنه يتضح أن الخطط الإستراتيجية تحدد مختلف الإجراءات والعمليات والتعليمات والأنشطة اللازمة للمؤسسة والتي يطلب أن تخضع للنظام رقابي فعلى حسب المستويات التي تتوزع فيها الأعمال والأنشطة وحسب درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسة ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة حتى يتم تحديد نوع الرقابة عليها.

فالنظام الرقابي الفعال حتى يتخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب من أجل مراعاة التوقيت السليم باستخدام عملية التوجيه في النظام الرقابي، وتحديد الأدوات الرقابية قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى حسب المدة الزمنية التي تستغرقها الإدارة في تنفيذ المخططات الإستراتيجية.

ومنه يتضح أن للتخطيط الاستراتيجي والهيكلي علاقة متبادلة، ويتضح الترابط المشترك بين صياغة الخطط الإستراتيجية وتنفيذها بصورة عامة، والتي تؤدي بدورها إلى نشوء الهيكل الذي يؤثر على نشاطات الخطط الإستراتيجية.

إن اختيار المؤسسة لخطط معينة، تجعلها تغير نشاطاتها بما ينسجم وهذه الخطط للتأكد من أن هذه النشاطات ستؤدي إلى إنجاز العمل بصورة تامة. وإذا كان الهيكل يؤثر على الخطط الإستراتيجية فإن المؤسسة في هذه الحالة يتطلب أن تكون حذرة من جهودها الرامية إلى المعرفة المسبقة لكيفية

¹ -هلين توماس، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وآخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،

عمل¹، هيكلها لإنجاز المهام، مع المحافظة على استقراره بالرغم من متطلبات المخططات الإستراتيجية التي تم اختيارها بصورة عامة.

للتخطيط الاستراتيجي تأثير كبير على الهيكل، لكونه الركيزة الأساسية في المؤسسة فهو يتضمن رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وطبيعة نشاطها، ورسم الإجراءات والسياسات التي تحقق الميزة التنافسية كما يحافظ على صحة المؤسسة من مختلف المشاكل، وذلك بتطبيقها للنظام الرقابي الذي يقوم بمتابعة تنفيذ المخططات الإستراتيجية وفق هيكل المؤسسة.

فالعلاقة التبادلية بين التخطيط الاستراتيجي والهيكل، تُلزم الإدارة بوضع خطط إستراتيجية مع الهيكل الذي يقدم الاستقرار والثبات اللازم بغرض تحقيق الميزة التنافسية، وفي نفس الوقت يكون الهيكل مرناً تبعاً للتطورات والتغيرات التكنولوجية، وهذا يعني أن تغيير الخطط الإستراتيجية مرتبط بالهيكل الذي يتلاءم معها لدعمها في تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

المطلب الثاني: المستلزمات الإستراتيجية للنظام الرقابي

إن تقدير أهمية العناصر والأسس والمكونات التي تتطلب أن تخضع للنظام الرقابي تتوقف على طبيعة وظروف المشروع وأهدافه الرئيسية، وأثر هذه العناصر على مدى تحقيق الأهداف المرجوة. وبالتالي يصعب وضع وصياغة قواعد ومعايير ومعدلات تحدد هذه العناصر والمكونات، ولكن من الممكن وضع بعض الإرشادات أو المستلزمات التي تساعد على تحقيق هذه النقاط الإستراتيجية التي يجب أن تكون محل الرقابة.

¹ -فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص515.

(1) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص515.

(1) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص515.

الفرع الأول : المستلزمات الإستراتيجية الرقابية

1- المستلزمات الإستراتيجية :

أ- الرقابة على النتائج

تركز الرقابة على "ماذا يحدث؟" أكثر من "كيف يحدث؟"، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالهدف أو النتيجة المراد تحقيقها أكثر من اهتمامها بالطريقة أو أسلوب الأداء المبذول لتحقيق هذه النتيجة. ولعل قيام الرقابة على هذا المفهوم يعطي للمنفذين مرونة أكثر في الأداء مع تحفيزهم على تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- الرقابة على المتغيرات الأساسية المسببة للانحراف

يعكس هذا المعيار ضرورة تركيز الرقابة على الأنشطة ذات التأثير الفعال على الأهداف الرئيسية، والتي يؤدي الخلل في أدائها إلى فشل في تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب، ففي المؤسسات الخدمائية عموماً، فإن الرقابة تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الموارد التكنولوجية أو المادية الأخرى، إن هذا المفهوم يركز على العوامل الحاسمة أو الأنشطة الرئيسية التي تتحكم،¹ في النتائج النهائية والتي ترتبط مباشرة بأهداف المؤسسة.

ولا يعني ذلك إهمال الأنشطة والجوانب الأخرى، ولكن مستوى الرقابة من الضروري أن يتلاءم مع أهميتها والعائد المتوقع منها، فالتركيز على الأنشطة التي لها تأثير واضح على التكلفة الكلية أو الأهداف يؤدي بالضرورة إلى فاعلية نظام الرقابة.²

ج- الرقابة على المجالات التي يحتمل أن يزيد فيها الانحراف

يتم التركيز في الرقابة على العوامل أو المجالات التي يحتمل أن يتجاوز فيها الانحراف.

¹- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 541-542.

²- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع نفسه، ص 543.

وهذا يعني أن ممارسة الرقابة على الأداء في النواحي التي ليس من المتوقع أن تزيد من الانحراف عن المدى المسموح به.

د- الرقابة على المخرجات قياسا على المدخلات

على الرغم من إمكانية ممارسة الرقابة على المدخلات والمخرجات معا، إلا أنه في الحالات التي توجد فيها علاقة واضحة بينهما مثل الخدمات، فإنه من الأفضل تركيز الرقابة على المخرجات.

هـ- الرقابة على النتائج قياسا على الأفراد

إن تصميم الجيد لنظام الرقابة يتطلب تركيز الرقابة على نتائج الأداء أكثر من مراقبة الأفراد أنفسهم، باعتبارهم مسؤولين عن هذه النتائج.

إن قيام الرقابة على هذا المفهوم يجعلها توفر وسائل الرقابة الذاتية أو الداخلية التي تسمح للفرد بتصحيح سلوكه طبقا للنتائج المحققة، كما يحقق المرونة في الأداء ويدعم ثقة الأفراد، ويساعد على تحقيق فعالية الرقابة.

و- الرقابة على النواحي الغير الكمية قياسا على النواحي الكمية

إن تركيز الرقابة على النواحي الكمية سهلة القياس قد يفقدها الفاعلية المطلوبة، حيث قد تكون هذه النواحي أقل أهمية.

وهذا لا يعني إهمال مجالات النتائج التي يسهل قياسها، ولكن ضرورة التركيز على النتائج الهامة سواء كانت مادية أو معنوية طالما أنها تؤثر على الأهداف والغايات الرئيسية للتنظيم. كما أن وجود صعوبات وتحديات في قياس النتائج غير الملموسة لا يعني تجاهلها، بل يتطلب التوصل إلى مقاييس ومعايير بديلة لها علاقة بنشاط الرقابة.⁽¹⁾

1- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع السابق، ص 544.

2- المجالات التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي والرقابة

ينبغي على الإدارة أن تحدد الأنشطة المطلوب رقابتها والنتائج المطلوب تحقيقها، وبالرغم من اختلاف مسميات وطبيعة الأنشطة ومجالات النتائج المطلوب متابعتها من المؤسسة، إلا أن عملية الرقابة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية تتم على مستويين هما الأفراد والوحدات التنظيمية أو المشروعات الاستراتيجية¹.

وتتم الرقابة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية على المجالات الأساسية التالية:

أ- النتائج

تمثل النتائج محور اهتمام المؤسسة، وتأخذ النتائج في أية مؤسسة السلع أو الخدمة التي تقدم لفئة أو أكثر من فئات مثل العملاء أو المواطنين، ويتم تحقيق النتائج من خلال إدارة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية.

وتتمثل أهم جوانب النتائج التي يجب مراقبتها ومتابعتها فيما يلي:

- حجم أو كمية المخرجات الأنشطة المختلفة.

- نوعية المخرجات.

- الزمن المحدد للإنجاز.

- الإيرادات والتكاليف.

ب- الفعالية

تتم بقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، ومن ثم فإن قياس الفعالية يمثل تقييماً لكل من المدخلات الإستراتيجية ومخرجاتها أو نتائجها. وتختلف مقاييس الفعالية باختلاف المؤسسة والأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة.

¹- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 544-545.

هناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن من خلالها تقييم فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، نذكر منها الإيرادات والأرباح والعوائد من الاستثمار وتكاليف الأداء والأنشطة المختلفة، ومعدلات الدوران الخاصة بكل العاملين والمخزون، ومعدلات الغياب وغيرها من المقاييس الخاصة بالإنتاجية والجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج-التقدم في العمل أو الإنجاز

تتم الرقابة بالتقدم في العمل أو إنجازه بنتائج الأداء المحققة خلال فترة زمنية محددة، وتفيد هذه الرقابة في التعرف على كيفية سير العمل بالخطط الإستراتيجية وما ستكون عليه النتائج المحققة.⁽¹⁾

د-متابعة إجراءات وأساليب العمل

تعتبر رقابة الأساليب وإجراءات العمل في مختلف أنشطة التخطيط الاستراتيجي من الوسائل المهمة في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في التعرف عما إذا كان العمل في هذه الأنشطة يتم تنفيذه وفقاً لإجراءات والأنظمة المحددة.

هـ-متابعة عادات العمل

يقصد بعادات العمل الاتجاهات والسلوكيات التي يتبعها الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها والتي قد تُسهل أو تعرقل الأداء. وتتصف هذه الأعمال بمتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية لبعض الجوانب التي يتحقق فيها الانضباط في الأداء.⁽¹⁾

¹ -حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ملتقى قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2009، ص 94.

¹ -المرجع السابق، ص 95.

المبحث الثاني: الآليات الإستراتيجية المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي والرقابة

تتمثل آليات عمل التخطيط الإستراتيجي و الرقابي في المتابعة من المركز ، ولا بد أن تتوفر من آلية تنشط تلك الإستراتيجية والتي بدورها تقيم عمل الرقابة ، ولا يمكن أن تتم الرقابة والمتابعة بدون المعايير لذا على الفريق المركزي والفرق المحلية العمل على وضع معايير لمستويات الأداء لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطط وتحقيقها للأهداف العامة الخاصة بالمؤسسة قصد الوصول لتلك التطلعات المستقبلية من إقتصاد وفير يعود عليها بالشيء الوفير .

المطلب الأول : الآليات المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي

الفرع الأول :آلية الرقابة والتسهيل على الإدارة العليا

1- آلية الرقابة على الإدارة العليا :

إن أغلبية المدراء والوكلاء الماليون يعملون بصورة مقصودة لزيادة عائدات المساهمين والمؤسسة، وأن هناك البعض من المدراء التنفيذيين لا يستحقون الحصول على الأموال، إلا أن البعض الآخر يستحق المكافأة عن طريق اختيارهم للأسهم كطريق للحصول على المكافأة.¹

لكن المشكلة التي تواجه المساهمين تكمن في كيفية منع المدراء من زيادة رفايتهم واهتمامهم بمصالحهم ، لذلك يقترح المساهمين توفير آليات تسمح لهم بنقل المعلومات عن المدراء الغير كفؤين.

وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

أ-مجلس المدراء

هو مجلس يهتم بمحصلة المساهمين، باعتبار لهم الحق في إصدار القرارات الإستراتيجية والتأكد من توافقها مع المساهمين، غير أن لهذا المجلس الصلاحية القانونية في اتخاذ القرارات مثل فصل عامل.

¹-Gilles Bressay ; ChristianKanKoyt ; Economie d'entreprise ; l'éditions ; EditionsDalloz ; paris ; 1998 ; p 67.

2-فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

كما يضم خليط من المدراء من داخل المؤسسة وخارجها، حيث يتمثلون في العاملين القدامى والداخليين الدائمون في المؤسسة، لذلك فإن مصطلحهم تميل لأن تكون مقارنة لمصلحة الإدارة، فالمطلوب من العمال الخارجيين أن يضيفوا صفة الموضوعية على عمليات التقييم والتوجيه المتعلقة بالمؤسسة.¹

إن المدراء الداخليين هم في موقع أفضل من المدراء الخارجيين لعدة أسباب، منها مكانتهم في الهيكل التنظيمي التي تمنحهم القوة لتمرير أو حجب المعلومة المهمة على مجلس المدراء، لذلك من الضروري وجود الرقابة لمعرفة سيرورة المعلومات وأن يتم توصيلها إلى مختلف الأقسام والإدارات والعاملين وفي الوقت المحدد، إضافة إلى سيطرتهم على المعلومات الدقيقة داخل المؤسسة.

فالمدير التنفيذي هو الذي يرشح المدراء الخارجيين التابعون له وفقاً للهيكل التنظيمي، لذلك من الصعب على المدراء الخارجيين تقييم المدير التنفيذي بصورة موضوعية مما يجعل ولائهم بصورة عامة سيكون لصالح المدير التنفيذي وليس للمساهمين. فهناك اتجاه واضح هو أن العديد من مجالس المؤسسة تعتبر كأداة للتصديق على القرارات كونها تؤدي دوراً كبيراً في إدارة المؤسسة، وأن أحد أسباب هذا الاتجاه هو الزيادة في عدد الشكاوى القضائية التي يقدمها المساهمون ضد أعضاء المجلس.²

أما سبب زيادة نشاط مجلس إدارة المؤسسات هو للضغط على المديرين ليتبنوا سياسات من شأنها تحسين عوائد أسهم المؤسسة والضغط على المجلس لاستبدال المدراء التنفيذيين الغير مؤهلين بغيرهم.

ب- التعويض المبني على الأسهم

إن التعويض المبني على الأسهم هو طريق آخر يتم بموجبه التوافق بين رغبة المدراء مع مصلحة حاملي الأسهم، كون الطرفين يبحثون عن الربح، وبموجب هذه الطريقة يحصل المدراء على حق

¹-فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

2- Gilles Bressay ; ChristianKanKoyt, p 68.

الشراء لبعض أسهم المؤسسة بسعر ثابت، وقد يكون هذا السعر أقل من سعر الأسهم في السوق، وهذا لحث المدراء على تبني استراتيجيات تزيد من أسهم المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة سعر الأسهم.

ج- سلطة المساهمين على الإدارة العليا

إذا كان مجلس المديرين مواليا للإدارة أكثر من كونه مواليا للمساهمين ولم تتبنى المؤسسة خططاً للتعويضات المبنية على الأسهم والمدراء، فإنهم سيستعملون ما تبقى لديهم من قوة عن طريق بيع أسهمهم، وإذا ما حدث هذا بصورة كبيرة وواسعة، فإن أسعار أسهم المؤسسة سوف تنخفض بصورة كبيرة ويقل دخلها، وتنخفض قيمة مجوداتها وتصبح أقل من القيمة الفعلية.

وفي هذه الحالة ستكون المؤسسة هدفا مرغوبا للاكتساب من طرف المؤسسات الأخرى وبصورة مخالفة لرغبة مدراءها وبذلك تقل عوائدهم وربما يفقدون أعمالهم.

فالمؤسسة التي تقوم بعملية الشراء تسمى بالمؤسسات الصغيرة، وإذا ما تمت عملية الشراء فعلا فإن المؤسسة الصغيرة ستقوم بتغيير الإدارة العليا وأهدافها وعملياتها واستبدالها بإدارة أخرى تعجل تعظيم عوائد حاملي الأسهم. وإذا ما فشل أمر الشراء فإن المديرين يمكن أن يستمروا في كسب الملايين لأن أسهمهم سيتم شرائها من قبل المؤسسة المدافعة.⁽¹⁾

د- تفعيل شراء كامل الحصص

في حالة الشراء العادي تحاول المؤسسة الصغيرة شراء المؤسسة بصورة كاملة لكي تتمكن من السيطرة الكلية عليها، بينما في حالة تفعيل شراء كامل للحصة يكون مدراء المؤسسة من بين المشترين لها أيضا¹.

إن المجموعة الإدارية التي تهتم بمهمة شراء كامل للحصة تزيد من سيولة النقدية عن طريق إصدار سندات الإئتمان.

¹-رشيد جمال، ناصر نور الدين، مرجع سابق ص 116.

¹-رشيد جمال، ناصر نور الدين، مرجع نفسه ص 117.

وبعد ذلك تستعجل مجموعة السيولة النقدية لشراء أسهم المؤسسة، وإن هذا التأثير يتمثل في حاملي السندات الذين سيحلون محل حاملي الأسهم في المؤسسة وبعد ذلك تتحول المؤسسة من مؤسسة عامة إلى كيان خاص، وفي حالة حاملي الأسهم لا يضمن لهم الحصول على حصص من الدفعات المالية للمؤسسة، في حين يضمن حاملو السندات هذه الدفعات.

فالمدافعون عن تقنية الشراء الكامل يعدون آلية أخرى للإدارة لكي تبقى على حريتها في اختيار حالة التوازن¹.

إن هذه الطريقة تحل العديد من المشاكل التي تخلقها الإدارة الغير الجيدة في المؤسسات.

إن نقطة الضعف ومصدر الهدر في المؤسسة على مستوى القمة هو التعارض بين المساهمين والمدراء حول موضوع الدفع بالنسبة للتدقيق النقدي الحر. فهذا المصطلح يعني التدقيق النقدي الذي يزيد من تمويل المشاريع الاستشارية.

ومادام التدقيق النقدي يمثل نقدًا لا يمكن إعادة استثماره بصورة مربحة من خلال المؤسسة، لذا يتطلب توزيعه على المساهمين، ولكن المدراء يقاومون هذا النوع من التوزيع للفائض النقدي، لأنهم يميلون إلى استثماره في مشاريع وأعمال واستراتيجيات جديدة لتحقيق النجاح والتقدم للمؤسسة، وزيادة ميزتها التنافسية وكسب عملاء جدد وأسواق جديدة لكي يسهل عليها بناء شركة قوية وناجحة².

إن عملية الشراء الكامل للحصة تمنع تكوين مؤسسة ناجحة، وبموجب هذه التقنية فإن الإدارة لا تدفع حصص للمساهمين، ولذلك لا بد عليها أن تنظم دفعات لحاملي السندات حتى لا تتعرض للإفلاس.

إن الديون التي استعملت لتمويل شراء كامل للحصة تساعد على الحد من الهدر للتدقيق النقدي الحر عن طريق إجبار المدراء لدفع المزيد من النقد لتسديد الديون بدلا من صرفها على مشروع بناء

¹ - عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة ، ص 117.

² - سمير عبد الوهاب الخويت: "فلسفة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، مرجع سابق ، ص 95.

مؤسسة ناجحة، دون أن يكون هناك عائدا نقديا أو أن يكون عائداً منخفضاً. فالديون هي الطريقة لتحفيز المدراء للابتعاد عن الاستثمارات الغير المجدية وتخفيض الكلفة الإدارية.

هناك من ينتقد عملية الشراء الكامل للمؤسسة لأنها تسبب المشكلات التالية:

- ضرورة تسديد الديون من خلال إجبار الإدارة أن تركز على الاستثمارات في الأعمال والمشاريع التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.⁽¹⁾

- التقليل من التركيز على الاستثمارات القصيرة الأجل، وتختص بالتركيز على الاستثمارات طويلة الأجل.

- التقليل من الإنفاق على البحث والتطوير على وجه الخصوص، فضلا عن تحقيق الاستثمارات الرأسمالية، وإن الأثر المباشر لذلك ربما يؤدي إلى انخفاض المنافسة التي تقوم بها المؤسسة.

- القروض التي تقوم بها المؤسسة تخص تمويل الشراء الكامل للحصة مما تزيد من احتمال الإفلاس بصورة كبيرة.⁽¹⁾

2- آليات التخطيط الاستراتيجي في تسهيل الرقابة

تعتمد المؤسسات الناجحة على التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف كمرتكز أساسي ورئيسي في عملها وصولا إلى التميز وقيادة السوق، والمؤسسات الناجحة هي الأكثر استجابة وتفاعلا مع المتغيرات والمستجدات واتجاهات السوق، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبوا إليه من الأهداف والغايات والاستراتيجيات، من الضروري لها أن تمارس وظائفها الرئيسية المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والرقابة، وإن أفضل الخطط هي تلك التي تقدم في صورة مكتوبة ومنسقة تشارك في إعدادها جميع المستويات الإدارية، كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تشجيع جميع الأفراد على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف ويعمل على نجاح الخطط الموضوعية، ويرفع الروح

1- الخزرجي تامر كامل، العلاقات السياسية الدولية و إستراتيجية إدارة الأزمات ، ص 116.

¹ - مرجع نفسه ص 117.

المعنوية للأفراد العاملين ويشعرهم بالارتباط بالإدارة العليا ويقضي على النزعة الإنسانية في تأجيل التنفيذ أو التأخر فيه.

فالرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف والغايات الموضوعة، أو هي مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف وتحديد الانحرافات والأخطاء بينهما والبحث في مسبباتها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والعمليات اللازمة لتعديل الأداء لكي يتوافق مع المستهدف.

إن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تضافر جهود الأقسام والمصالح والإدارات المشاركة في إعداد وصياغة ووضع الخطط، وهو الذي يعطي للنظام الرقابي تفويض صلاحياتها إلى مستويات المختلفة.

حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي النظام الرقابي في تنفيذ وإنجاز المهام والأعمال الموكلة له، من خلال القيام بمتابعة تنفيذ عمل رؤوسهم للخطط والأهداف الموضوعة لتطبيق استراتيجية المؤسسة مما يسهل تحقيق الأهداف.¹

إن وظائف الإدارة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ليست متجمعة أو منفصلة عن بعضها البعض، بحيث لا يمكن مناقشة أحدها دون آخر فعند وضع الخطط والاستراتيجيات، يتطلب أن يكون هناك نظام رقابي فعال، كما لا يمكن تحصيل الرقابة المنشودة دون وضع وتصميم نظام للتخطيط الاستراتيجي الجيد والفعال، ومنه فالمراقبة المحكمة ينتج عنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إن الإدارة العليا هي الجهة المختصة بوضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة وتحويلها إلى قرارات إدارية لوضعها موضع التنفيذ، إذ أن جميع إجراءات العمل السابقة أو المصاحبة للوظائف الإدارية تترجم في صورة قرارات تنفيذية.²

¹ -محمد سليم وهبة، الرقابة المصرفية (قواعد ومعايير)، كلمات للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت -لبنان، 2006، ص 17.

² - نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، مرجع نفسه، ص 111.

عند تطبيق فكرة التخطيط الاستراتيجي يستلزم وجود نظام رقابي للتأكد من مدى تنفيذ المهام والاستجابة لها، بحيث يتطلب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي من وضع خطط مفصلة على النظام الرقابي للمهام.

وبالنظر إلى الخطط فهي توضع بدقة وإحكام بحيث يُترجم النظام الرقابي الخطط والأهداف والمشكلات والإمكانيات لكل قسم من الأقسام على أساس نظرة شاملة لا تتعارض بين الأقسام في التنفيذ مع منع التداخل في أداء الأعمال¹.

فإذا كانت الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعه من قبل الإدارة العليا، فإن الأهداف والخطط تترجم في شكل قرارات وتعليمات يسعى النظام الرقابي إلى تنفيذها وفقاً للتخطيط الاستراتيجي والسياسات من ناحية، ومقارنة النتائج الفعلية والمحققة في جميع الأقسام بالخطط والأهداف المرجوة، ومن ثم متابعة الأخطاء والانحرافات التي تحدث نتيجة التطبيق الفعلي من ناحية أخرى.

يقوم النظام الرقابي بمراقبة السياسات والعمليات وإشراك جميع أفراد الإدارة في وضع وصياغة الأهداف من أجل العمل على تحقيقها، مع التزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع مخطط الأقسام والمصالح².

يعمل التخطيط الاستراتيجي على تسهيل الرقابة من خلال تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية ولكل فرد من الأفراد، مع تحديد مراكز السلطة والزام جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمحافظة على المواعيد والأخذ في عين الاعتبار جميع العوامل قبل اتخاذ القرارات الإدارية، ومتابعة ومراجعة أوجه النشاط للبحث عن مدى التقدم في تنفيذ الخطط الموضوعه.

¹-محمد سليم وهبة، مرجع سابق ، ص 17.

²- ضياء الدين زاهر، مرجع نفسه ، ص 77.

يتم تحديد مهمة الرقابة باعتبارها نظام عمل مستقل قابل للتعين تؤدي بشكل عام في شكل تصريح أو تقرير من الجهاز الأعلى بتحديد برامج وأهداف واضحة تندرج في إطار نشاط النظام الرقابي.

كذلك من الضروري تركيز التخطيط الاستراتيجي على الكيفية التي تمكن التنظيم من بلوغ أهدافه، مع⁽¹⁾ المراجعة المستمرة للسياسات والخطط. ويتضمن ذلك التزاماً مستمراً بالتدريب والتعليم والتأهيل مع تنمية جميع العاملين، وعدم الاقتصار على المستويات العليا وإنما التركيز على مختلف المستويات التنظيمية والعمليات الإدارية.⁽¹⁾

كما يُسهل التخطيط الاستراتيجي للنظام الرقابي في التعامل والاستجابة لمختلف العوائق والتحديات الحتمية والأخطاء والانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات، ومنه يعمل النظام الرقابي على إيجاد الحلول لتجاوز هذه التحديات بما يتفق مع الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة.

يعتبر النظام الرقابي من أهم الأنظمة التي تحدد المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في المراحل القادمة التي تؤثر على تطورها وتقدمها، حيث أنه بدون رقابة تنظيمية فعالة فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز على الأعمال بشكل مستمر لا يمكنها من تنفيذ خططها على أكمل وجه.

يستطيع التخطيط الاستراتيجي تزويد التنظيم بالميزة التنافسية، وذلك من خلال معاونة النظام الرقابي في معرفة العوائق والظروف والعوامل المعقدة والغير المتوقعة، أثناء تنفيذ وإنجاز المهام الرقابية وفي تحديد الغاية من التنظيم ورؤيته المستقبلية في وضع الخطط الإرشادية لتحريك التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً، وما يجعله يعمل على بناء نظام رقابي منتظم ومتوازن، بمعنى بناء مجموعة من النظم الرقابية والاستراتيجية والمالية التي تُمكن من توليد سلوكيات مرنة وإبداعية في المؤسسة بما يجعلها تحقق الفعالية في أدائها.

⁽¹⁾ ضياء الدين زاهر، مرجع نفسه ، ص 78.

⁽¹⁾ ضياء الدين زاهر، مرجع نفسه ص 79.

عند تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي من الضروري النظر إلى هذا النظام على أنه وسيلة لضمان التطبيق السليم للنظام الرقابي الفعال، ومن ثم مراعاة الآليات التالية:

أ- أن يقتصر نظام رقابة على جمع البيانات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الجوانب أو المجالات المطلوب متابعتها وفق للخطة الإستراتيجية، حيث أن كثرة البيانات والمعلومات قد تؤدي إلى الإرباك والتشتت.

ب- تصميم نظام رقابي يركز على الأنشطة والنتائج المطلوب متابعتها أو تقييمها.

ج- يتطلب أن يتضمن النظام الرقابي بعض المقاييس النوعية والكمية لقياس سلوكيات أداء العمل والمهام.

د- أن يراعي التوقيت السليم سواء في جمع المعلومات وتوفير البيانات اللازمة أو في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

هـ- أن يهتم نظام الرقابة باكتشاف الاستثناءات، بمعنى أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة فقط في حالة نتائج الأداء التي تقع خارج الحدود المسموح بها.

و- أن يركز على مكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها.

ز- أن يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المستحدثة وبما لا يحد من كفاءة وقدرة المنفذين على التطوير والابتكار.

س- أن يحتوي على مؤشرات ومقاييس قصيرة وطويلة المدى بدلا من التركيز فقط على النتائج قصيرة المدى.⁽¹⁾

ش- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة، من خلال إلمام هذا النظام الرقابي بنواحي الضعف في العمل والتي تحتاج إلى علاج.

¹-عبد الناصر محمد حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 225.

¹-مرجع نفسه، ص 225.

فالهدف الأساسي من وراء عملية الرقابة هو تحقيق الترابط بين ما هو مخطط له وبين النتائج المحققة في الواقع، وهذا ما يؤدي إلى رفع فعالية الرقابة وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وغايات المؤسسة.

يستمد الجهاز الرقابي أهميته من خلال الارتباط الوثيق بين فعالية ومدى دقة البيانات والمعلومات المسجلة، وذلك باعتبار أن الجهاز الرقابي يختص بالمتابعة والمراقبة والتنفيذ الفعلي للخطة الاستراتيجية وتسجيل النتائج المحققة لاستخدامها في الأغراض الإدارية.¹

المطلب الثاني: فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مرونة الرقابة

الفرع الأول : الفعالية التنظيمية للتخطيط الإستراتيجي للرقابة

1-أهمية توفير نظام التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأنظمة التي لها تأثير على المؤسسات الحديثة، كونه العملية التي تضم دراسة الأهداف والسياسات والظروف والإجراءات، وتوجهات الإدارة العليا على المدى البعيد، خاصة في ظل المستجدات التي تستدعي من المؤسسة توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي الذي يمكنها من النظر في المستقبل ليس كمجال يفرض عليها مواجهة التحديات وإنما كمسار يحول الفرص إلى استثمار تتطور المؤسسة من خلاله، ويتم توظيفه للتعامل مع بيئة المؤسسة.²

ومنه تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة من خلال استحالة القيام بنشاط الرقابة على الأعمال بدون صياغة ووضع الأهداف والخطة الاستراتيجية لها.

فالتخطيط الاستراتيجي بمثابة المسطرة أو المقياس الذي تقاس به الأعمال بعد تنفيذها وإنجازها، وكذلك قياس فعالية الرقابة، ومنه تتركز أهمية التخطيط الاستراتيجي في توفير الإطار لترشيد الإدارة

¹ -عمرو حامد،تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2009، ص 193.

² -عمرو حامد،تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية،مرجع نفسه، ص 194.

في اتخاذ القرارات وحسن صياغة الاستراتيجيات وسير الأعمال وفقاً للمخططات المبرمجة للتنفيذ، مع زيادة سيطرة وتحكم الإدارة العليا على الموارد المتاحة، وتعظيم العوائد من نشاطاتها واستثماراتها في الحدود المفروضة عليها. وهي كالاتي:

أ- معرفة الظروف المتدنية من خلال العمل على التأكد من العوامل البيئية، وذلك بالتنبؤ بها وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها والتقليل من آثارها السلبية.

ب- تحديد الفرص المتاحة لها بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.

ج- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة والسيطرة بالنسبة للمنتج والسوق والخدمة والجانب التكنولوجي، بدلا من أن تكون قرارات المؤسسة بالنسبة لهذه الجوانب هي رد فعل للأحداث الجارية وبمجرد استجابة لها.

د- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الخطط لتحقيق الأهداف المنشودة مع الالتزام بها بما يحقق النجاح.⁽¹⁾

هـ- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وبين التنفيذية والاستشارية.

و- بين الأقسام الوظيفية وقسم التخطيط، وبين المؤسسة والمتعاملين معها من زبائن وعملاء وموردين.⁽¹⁾

ز- مساعدة المؤسسة في خلق القيمة والمكانة المناسبة لكل المستفيدين وأصحاب المصالح والقيادات الإدارية.

ح- توضيح العلاقة بين المخرجات وعوامل دعم الرقابة وتنفيذ المهام المختلفة.

¹ -سعيد بحيري، التخطيط الاستراتيجي، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2009، ص 283.

¹ -مرجع نفسه ، ص 284.

س- توفير رؤية واضحة للدور الذي يلعبه الفرد ضمن نطاق المؤسسات الفرعية.

ش- تعميم مفهوم الرقابة على جميع وحدات المؤسسة.

ص- ضمان التنسيق بين تلك الوحدات عن طريق وضع خطط استراتيجية واضحة تربط وظائف الوحدات بالرؤية المستقبلية للمؤسسة.¹

ومما تقدم يظهر أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على بلوغ المقاصد التالية:

- التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لمواجهة المشكلات الداخلية والخارجية.

- استغلال عناصر القوة المتاحة في المؤسسة والتغلب على عناصر الضعف فيها لتحقيق فعالية المؤسسة.

- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو من خلال تحقيق مبدأ المرونة لتسهيل تنفيذ المخططات الاستراتيجية.

- اللجوء إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

فالمؤسسات تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي عندما تتواجد أهداف طويلة الأجل مما يُحفزها على تحقيقها من خلال توفير القدرة على التكيف مع البيئة، وفي هذه الظروف ترغب المؤسسة في التحرك لتعزيز قدرتها على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسيطرة على البيئة.

¹ -عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2009، ص 335.

كما تلجأ المؤسسة إلى التخطيط الاستراتيجي في حالة عدم قبول الأطراف التي تتعامل معها بمستوى خدماتها وجودة أدائها في صياغة خطط استراتيجية جديدة للسيطرة مرة أخرى على سوق العمل وجذب عملائها.

إن الهدف من تطبيق المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملائها. وبالتالي مراعاة الاعتبارات التالية¹:

2-تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمؤسسة :

من الضروري أن تكون الأهداف والمقاييس الخاصة بوضع الاستراتيجية محددة بدقة، بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وأن تكون في نفس الوقت قابلة للقياس، بحيث يكون هناك ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

● قياس الأشياء الصحيحة:

الإدارة العليا ملزمة قبل وضع وتصميم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المقاييس والعمل على فهم العمليات التي سيتم قياسها. وبالتالي يتطلب على التخطيط الاستراتيجي تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في الخطط من أجل تنفيذها.

● القياس وسيلة وليس غاية

يقوم العاملون والمدبرون في المؤسسات بالعمل تجاه الخطط لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تعبر عن جوهر رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس لقياس الأهداف التي تحققت ومدى توافقها على ما هو مخطط له في الاستراتيجية.²

¹- عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مرجع سابق ، ص 336.

²-عبد الرحيم محمد، قياس الأداء (النشأة والتطور التاريخي والأهمية)، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2009، ص ص 195-166.

• اختيار وتصميم المقاييس

التحدي الرئيسي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي المتوازن في أي مستوى هو تحديد مقاييس ومؤشرات التنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة مناسبة مع إمكانيات المؤسسة وميزاتها وانسجامها مع الأهداف المخطط لتنفيذها وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لها.

• تحديد الأهداف الاستراتيجية

من الضروري أن تكون هناك خطط استراتيجية واضحة تقوم عليها المؤسسة، فالاستراتيجية الواضحة تتطلب ركنين أساسيين هما الأهداف المحددة للعاملين ومايتطلب أن يفعله، والنتائج المتوقع تحقيقها.

تعتبر الأهداف الاستراتيجية هي المحور الأساسي في التخطيط الاستراتيجي، ومن هنا تعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية خطوة هامة في التخطيط، لأن المخطط يقوم بجمع المعلومات على المنافسين في السوق والابتكارات التكنولوجية الجديدة لأخذها في الاعتبار عند تصميم التخطيط الاستراتيجي.¹

3-وظيفة التخطيط الاستراتيجي لضمان آلية عمل النظام الرقابي

ترتبط الرقابة كوظيفة إدارية ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره سابق للرقابة، والرقابة هي وظيفة التأكد من أن الخطط والسياسات والبرامج والإجراءات والعمليات والأهداف أنها تسير وفقاً للتخطيط الاستراتيجي والمسار المرسوم.

بهذا المعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون تخطيط ومعياري يحدد مجال عملها والمهام الموكلة لها بإنجازها وتحقيقها، لأن التخطيط الاستراتيجي الفعال هو التخطيط المرن القادر على التكيف مع المتغيرات.

¹ -عبد الرحيم محمد، خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2009، ص 239.

إن التخطيط يستفيد من التغذية العكسية التي يتحصل عليها من ميدان العمل حول سير التخطيط الاستراتيجي، وإذا وجد انحرافا سرعان ما يتم تصحيحه وعلاجه وتعديله لكي تسير الخطط المعدلة على طريق الأهداف المراد تحقيقها وذلك بواسطة اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعلومات المستقاة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وهنا تلعب الرقابة والتغذية العكسية أكبر الأدوار في اتخاذ القرارات حول الخطط المراد تنفيذها، مما يُسهل عمل الرقابة في الكشف عن الأخطاء والانحرافات من خلال تحليلها ودراستها، وكذلك بالرجوع إلى تحليل التخطيط الاستراتيجي لبيئة المؤسسة.

إن التخطيط الاستراتيجي يحدد دور الرقابة في الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي مع اكتشاف الأخطاء والانحرافات فور وقوعها أو قبل ذلك، لكي تعالج فوراً أو يتم اتخاذ القرار اللازم لمنع حدوثها من خلال وضع بدائل للخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول والإجراءات المقررة، ومدى توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الأهداف المراد تحقيقها وفقاً للسياسات المقررة في الخطط الاستراتيجية.⁽¹⁾

فوظيفة الرقابة تتركز على ماتم وضعه من الأهداف والسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط الذي يتم إنجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ، كما أن الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية وقابلية التحقيق ضمن الإمكانيات المتاحة.

إن عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.⁽²⁾

تقوم المؤسسات بوضع الخطط الاستراتيجية على المدى البعيد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمنشودة من طرف الإدارة، لذلك وجب عليها وضع معايير ومقاييس لمعرفة والتأكد من تنفيذ

¹ - عبد الناصر محمد حمودة ، مرجع سبق ذكره، ص 100 - 101.

² - نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، مرجع سبق ذكره، ص 333.

الخطط بالاعتماد على منظومة الرقابة، من خلال مقارنة ما تم تنفيذه من نتائج وما هو مخطط⁽³⁾ له في التخطيط الاستراتيجي، ومنه بواسطة الرقابة يمكن معرفة الانحرافات والأخطاء التي تقع أثناء أو بعد تنفيذ الخطط ثم القيام بإيجاد حلول لها ومعالجتها.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو الأساس والركيزة للرقابة وفي تحقيق فعاليتها باعتبار أن عدم وجود خطط استراتيجية يعنى غياب الرقابة، وهذه الأخيرة تقوم بتنفيذ المهام من خلال وجود خطط صحيحة وشاملة لأهداف المؤسسة.

تمثل الرقابة خطط تنظيمية وإدارية ملائمة للمستويات الوظيفية الإدارية، وهذه الخطط تختلف من مشروع إلى آخر، ولكن يلزم أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة التطوير المستقبلي في المشروع، وتحدد بوضوح خطوط السلطة ومسؤولية الإدارات التي يتكون منها المشروع.

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد المسار للنظام الرقابي الواجب إتباعه من أجل ضمان تعبئة فعالة ودائمة لكافة الطاقات والموارد المتاحة، وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة، ومنه تعتبر الرقابة مجموعة من الأفعال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسيرين والمسؤولين في المؤسسة من أجل ضمان التسيير الحسن للعمليات التخطيطية وفعاليتها المستمرة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.⁽¹⁾

إن فعالية صياغة الخطط الاستراتيجية تعني إمكانية تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، وأن الأهداف عبارة عن نقطة نهاية يراد الوصول إليها في الوقت المحدد والمواصفات المحددة.

تعتبر الرقابة أحد أنظمة المعلومات الإدارية التي تتبناها المؤسسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها، لهذا فإنها تعتبر نهجاً يتم سلوكه واتباعه، وبموجبه تتم صياغة المؤسسة وحمائتها من الأخطاء قبل وقوعها، وكذلك تصحيح ومعالجة الانحرافات حال حدوثها عن طريق التهيئة الأرضية السليمة التي

1- كريمة علي الجوهر وآخرون، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، دس، 2001، ص 44.

2- مرجع نفسه، ص 45.

يستند عليها عند اتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين في المؤسسة لتحسين مستوى الأداء والوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

إن الرقابة لا ترمي فقط إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات وإنما هي أداة بيد المسؤولين تستعمل لغرض تعبئة الطاقات والموارد المتاحة، واتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة التي تؤمن التسيير الحسن للتخطيط الاستراتيجية والأداء الفعال والمستمر.

فالرقابة هي عملية مستمرة تمارس على مختلف المراحل والمستويات، ولكي تكون مجدية وذات فعالية، فإنه من الضروري إعداد ووضع خطط استراتيجية وتهيئة الظروف السائدة في المؤسسة، لتقبل التغيرات اللازم إدخالها على أساليب التسيير المتبعة، لكي تتلاءم مع متطلبات البيئة التي تعمل بها المؤسسة والآفاق المستقبلية التي تسعى لتحقيقها.¹

لذلك تعد الرقابة من أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان توافقها مع خطط الاستراتيجية والسياسات التي تعتمد عليها في نمط تسيير أعمالها، فهي التي تحافظ على تحقيق التوازن بين ما هو مخطط له والنتائج المحققة في الواقع.

ومن الضروري أن تتبنى المؤسسة مبدأ التخطيط الاستراتيجي القائم على الأسس العلمية والدراسات والأبحاث التي تتعلق بسوق المؤسسة والبيئة المحيطة، وسلوكيات المستهلكين والاتجاهات العامة للمتغيرات التي لا تستطيع السيطرة عليها وإعداد التوقعات والتنبؤات المستقبلية.

إن التخطيط الاستراتيجي يشمل كافة الأنشطة ومختلف المستويات التنظيمية والإدارية، سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير، وهذا من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يتطلب تنسيق وتوحيد الجهود بين مختلف الأقسام والمصالح والإدارات.²

1-خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون -الجزائر، 2007، ص 263.

2-مرجع نفسه ، ص 263.

كذلك توحيد هذه الجهود لكي يعمل كل فرد وكل قسم بصورة متكاملة مع باقي الأقسام الأخرى، وصولاً لتحقيق أفضل النتائج.

إن فعالية وأهمية التخطيط الاستراتيجي مرتبطة بتدعيمه للنظام الرقابي بمختلف المعلومات والبيانات الدقيقة والواضحة واللازمة لمخططات المؤسسة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات¹.

لذلك فإن النظام الرقابي يشمل على جملة من العناصر والآليات والمعايير، أهمها وضوح الهدف والغايات الذي من أجله يتم صياغة ووضع النظام الرقابي، وأن يكون متناسقاً ومتوافقاً في طبيعته مع الهدف المحدد، وكذلك مع المعلومات والبيانات التي يفترض جمعها وتوفيرها لتصميم استراتيجيات محكمة، كما عليه أن يضمن حركة المعلومات بصورة تتناسب مع الخطط الإستراتيجية ليتسنى الاستفادة من النظام الرقابي في تحقيق الأهداف.

إن الغاية من وجود هذا النظام هو لغرض استعماله واستغلاله لتحقيق أهداف المؤسسة، لهذا فهو يتزامن معه وجود نظام متكامل للرقابة يتضمن الأنشطة الرئيسية للرقابة الإدارية والمحاسبة والمالية والمراجعة والضبط الداخلي.

بهذه الصورة يمكن ضمان آلية النظام الرقابي وفقاً للخطة الإستراتيجية، فعن طريق الرقابة يمكن للمؤسسة التأكد من حسن تنفيذ الأعمال التي تمارسها مختلف الأقسام والمصالح لكي تسير باتجاه واحد ألا وهو تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة².

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنظام الرقابي هي علاقة تكاملية، من خلال اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة هو الخطوة الأولى في العمليات والإجراءات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، حيث يُسهل التخطيط الاستراتيجي عملية الرقابة في تنفيذ وإنجاز المهام المنوطة بها مما يجعلها ذات فعالية في تحقيق الأهداف، من خلال تصميم برامج وأساليب عملها مع تحديد

¹ - خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 264.

² - عبد الرحيم غلام، عمرو صدقي، مرجع سابق، ص 271.

مسارها والأهداف الموكلة لها بإنجازها في إطار الخطط الاستراتيجية، باعتبار أن الرقابة هي المعيار أو المقياس الذي يساعد المؤسسة في معرفة النتائج المحققة في الواقع والأهداف المتوقع إنجازها في التخطيط الاستراتيجي من طرف الإدارة.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح تتمتع بمجموعة الخصائص التالية:

-إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول حقيقي، بمعنى أن الأفكار الموجودة في الخطط يتطلب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.

-تعتبر وظيفة التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية ومتكاملة وليست عمليات تجمع لرؤية وقيم وأهداف متناثرة.

-عمليات التخطيط الاستراتيجي تعطي اتجاهات محكمة للعمليات، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في التفاصيل الغير المبررة.

-عملية التخطيط الاستراتيجي الجيد والفعال تتأثر بالعوامل الحاصلة في البيئة الخارجية، وتبتعد عن الاهتمام بالعوامل قصيرة الأجل المتفاعلة مع البيئة الداخلية.

-وظيفة التخطيط الاستراتيجي الفعال تتسم بالمغامرة وليس عملية تؤثر سلبا على الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها.

-عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية وليست دفاعية ومغلقة.

-وظيفة التخطيط الاستراتيجي هي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية.⁽¹⁾

-يزيد التخطيط الاستراتيجي من احتمال توفير الدعم والتطوير للأفراد، وتوضيح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.

-تحدد وظيفة التخطيط الاستراتيجي رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.⁽²⁾

1-خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص15.

2-عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2001، ص238.

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين نوعية الخدمات للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات، من خلال ترشيد القرارات في العملية الإدارية في التنظيم.
- وظيفة التخطيط الاستراتيجي تساعد في إدارة الأزمات والمشكلات التي تواجهها أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية، من خلال تحديد الأولويات والمصادر اللازمة بهدف زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر والتهديدات الخارجية.⁽¹⁾
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل المحدد لنصيب المؤسسة في السوق ومدى جودة المنتج، وبالتالي حجم المبيعات والربح والشهرة، مما يسهل تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف والتوازن والنجاح الدائم للمؤسسة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف والخطط الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.
- تحديد نظام رقابي يساعد في تقييم الأداء في ضوء الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية، ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط في ظل الظروف المحيطة.
- يوفر التخطيط الاستراتيجي المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الاستراتيجية.⁽²⁾
- التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- التخطيط الاستراتيجي هو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً يتم من خلاله تحديد محاولات تميّز المؤسسة في المستقبل، وتحديد مجال أعمال وأنشطة المؤسسة المستقبلية.

¹ -عثمان محمد غنيم، ص 239.

² -أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 102.

-التخطيط الاستراتيجي هو ردّ فعل على نقاط القوة والضعف في أداء وإنجاز المؤسسة للعمليات والوظائف والمهام لتحقيق غاياتها.

-التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة التنفيذية، بشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى من هذه المستويات ودور كل منها في تطبيق الخطط الاستراتيجية الكفيلة لنجاح المؤسسة.¹

-التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب يحدد العوائد والمزايا من المهام والمشاريع التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، والحفاظ على مكانتها في سوق العمل، مع تحديد الفائدة التي ستعود على جماعات العمل وأصحاب المصالح في المؤسسة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: تحليل فجوات التخطيط الاستراتيجي

1-فوائد وأهداف الفجوات في تسهيل النظام الرقابي

عندما ينتهي المخطط من دراسة واقع المؤسسة الحالي والظروف البيئية التي تحيط بها ويطلع عن كتب على عناصر القوة والضعف لديها والتحديات والتهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها، يكون بذلك قد حدد أين تقف المؤسسة الآن، وماهي العناصر المكونة لموقفها الحالي.

وحيث أنها تريد أن تصل إلى حالة جديدة، فإن هناك مسافة تفصل موقعها الحالي عن موقعها المستقبلي الذي تطمح إليه وترغب فيه، إنها الفجوة التي تفصل الحاضر عن المستقبل.

وبما أن عناصر الحاضر عديدة ولكل عنصر طبيعته، وعناصر المستقبل المناظرة عديدة أيضا ولكل طبيعتها، لهذا تتشكل عدة فجوات لدى المخطط، كل يفصل عنصر حالي بعنصر مستقبلي يمد له بصلة من حيث التكوين والامتداد الزمني والاتجاه وسبل التطوير.

¹-محمد صيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية -مصر، 2009، ص 94.

¹-مرجع نفسه، ص 95.

¹-مرجع نفسه ص 95.

وعلى هذا الأساس تتشكل أمام المخطط مهمة صعبة وضرورية عليه إنجازها ألا وهي تحليل هذه الفجوات من أجل التعرف على كيفية سدها، والتفكير بالمخطط اللازمة بوضع نظام رقابي يتماشى مع هذه الخطط.

حيث أن تحليل الفجوات يبحث في الفوارق بين حاضر المؤسسة وما ترغب الوصول إليه مستقبلاً، لذلك فهو يرمي إلى تحقيق ما يلي:

-تحديد المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى تغيير من خلال توفير المعلومات الضرورية باستخدام الرقابة على بيئة المؤسسة لمعرفة التحولات الجديدة.

-البحث في كيفية إجراء هذه التغييرات وإنجازها عن طريق صياغة خطط استراتيجية محكمة وشاملة لمختلف العوامل الخارجية.

-المساعدة في إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والفرعية للمؤسسة بهدف تسهيل العمل الرقابي في تنفيذ المهام التخطيطية.

-ترتيب الفجوات كل حسب طبيعتها والتعامل معها كل حسب مكوناتها، لأن سد الفجوات مرة واحدة غير ممكن وهذا راجع إلى التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.¹

-تحديد الموارد اللازمة لسد الفجوات والمهارات المطلوبة لتحقيق مرونة النظام الرقابي.

2-علاقة الفجوة بأهداف التخطيط الاستراتيجي

مادامت الفجوة هي المسافة الفاصلة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه فإن قياس هذه الفجوة يحتاج إلى معرفة كلا الوضعين:

1-مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، بيت الغشام للنشر والترجمة، مصر، 2015، ص 233.

أ-الوضع الحالي

ويجرى تحديده ومعرفة طبيعته واتجاهاته بالاستناد إلى عمليات التحليل وغيرها من الوسائل، حيث تقدم تحليلات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مصدرة قوتها وضعفها، وكما تقدم الفرص المتاحة أمامها للنمو والتطور، وتعطي عرضها للتهديدات والمخاوف التي تعترض خطط المؤسسة في المستقبل.

ب-الوضع المرغوب

ويجرى تحديده بأساليب عدة حديثة، لكن بالرغم من تعدد أساليب وضع الخطط الاستراتيجية وتباين وجهات النظر، أيهما توضع أولاً الأهداف أو تحليل الواقع، وهنا نجيب لا فرق جوهري في ذلك، لأن العمليتين متفاعلتين حيث ما يوضع أولاً يصححه ويدعمه ما يوضع ثانياً، فحينما توضع الأهداف أولاً (الوضع المرغوب للمؤسسة) والتي تستقى من الرؤية والرسالة والقيم والمنطلقات، تكون صورة الوضع المرغوب للمؤسسة قد تحدد بعض معالمها، حيث يجرى في ضوء تحليل الواقع بلورة هذه الأهداف. وحينما يتم تحليل الواقع أولاً فإن المخطط يستطيع أن يحدد ما هو عليه الآن ليتمكن من رسم صورة مستقبلية مستعينا بالرؤية والرسالة والقيم والمنطلقات، وعليه فإن تحديد الوضع الحالي المرغوب لا يعني أن هذا التحديد نهائي بل تبقى عملية التفاعل بين الوضعين مستمرة كما هو مبين في الشكل التالي⁽¹⁾:

الشكل رقم (01):يمثل الوضع الحالي والوضع المرغوب.



المصدر: معجد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، دس، ص

⁽¹⁾ معجد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مرجع نفسه، ص 233.

وإن ما يتطلب ملاحظته عند وضع خطط استراتيجية هو ضمان ارتباطها بالنظام الرقابي، وإلا فقدت الخطط صلتها بالأهداف المرغوب تحقيقها نتيجة تعرضها للفجوات أثناء تنفيذها. ولهذا قبل البدء في وضع خطط الاستراتيجية فمن الضروري تكوين نظام رقابي قادر على معرفة الفجوات والتي تساعد المخطط لكي يتهيأ لها من خلال:

- الرؤية الواضحة التي توضح مستقبل المؤسسة المنشود وهذا ما يساعد على فهم الطريق الذي تسلكه خطط التخطيط الاستراتيجي لبلوغ أهداف الاستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- القيم التي آمنت بها المؤسسة والتي تشكل دليلاً تسترشد به في كيفية تنفيذ أهدافها¹.

- الرسالة التي تكشف عن الأنشطة والبرامج التي يتطلب أن تنجز وكيفية إنجازها، ولمن تعود فوائدها وما هو المناسب منها ومن يشارك في تنفيذها؟

- النتائج التي تهتم بها المؤسسة والتي تحتل الصدارة في تطلعاتها نحو الحالة الجديدة.

- الأنشطة والبرامج القصيرة المدى التي تُنفذها المؤسسة لبلوغ الأهداف العامة.

إن الأنشطة والمشاريع هي من طموحات المؤسسة التي ترغب في تحقيق نتائج وأهداف استراتيجية، وعند تحليلها الواقع وحساب الفجوات التي تفصل الواقع عن هذه الأهداف التي تريد تحقيقها، فإن المؤسسة ستجد الحالات التالية عند دراسة الفجوات مع النتيجة المراد تحقيقها، ومن ثم يتطلب مراعاة الأنشطة التالية:

- إذا كانت الفجوة تفصل بين الواقع الحالي والنتيجة الرئيسية، يقتضي عليها دراسة ومراجعة النتائج والرسالة والمشاريع لكونها تسعى إلى الانتقال بالفئة المستهدفة إلى واقع أفضل مما جاءت به الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- إذا كانت سعة الفجوة كبيرة جداً، لا بد من تحليل الواقع والبيئة وذلك وفقاً لقدرات المؤسسة، فقد تكون نقاط القوة لا تساعد في معالجة هذه الفجوة أو أن نقاط الضعف تقف حائلاً أمام

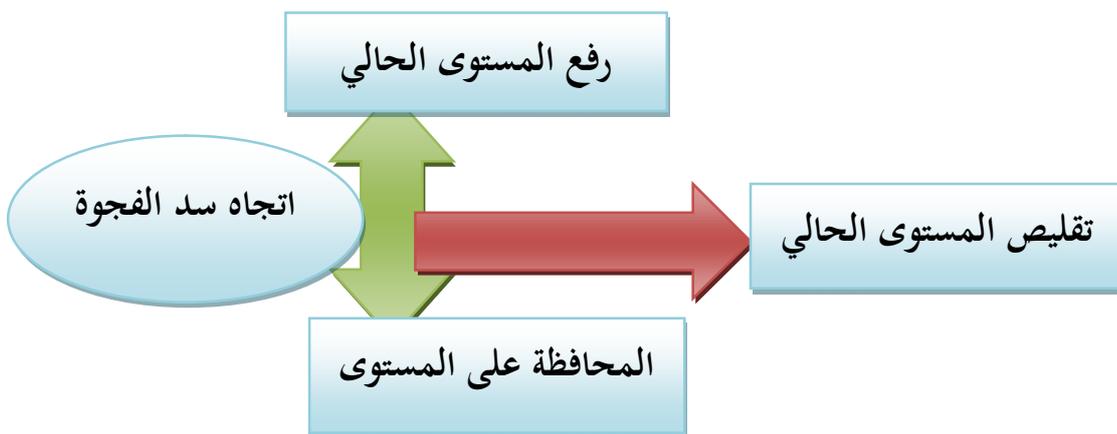
¹ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 233.

معالجتها، وقد تلعب عناصر البيئة الخارجية موقفاً سلبياً أمام جهود المؤسسة لسد الفجوة في الفترة المحددة في الخطط، وهذا يوضح أن الأهداف الاستراتيجية كانت طموحاً كبيراً لا يمكن تحقيقه ضمن الظروف والإمكانيات المتاحة لإنجازها خلال الفترة المحددة في خطط المؤسسة، وهذا يقتضي منها صياغة نظام رقابي يتبع ويُقيم النتائج لكي تتناسب مع الظروف وإمكانيات المؤسسة.

-إذا كانت سعة الفجوة تتناسب مع نتائج تحليل الواقع، فإن ذلك يدل على دقة وضع الخطط وحسن انسجامها مع محتويات رسالة المؤسسة، كما تشير إلى دقة التشخيص الذي جاء به تحليل الواقع.⁽¹⁾

وعندما تنجز المؤسسة تحليلاً للواقع والبيئة تسعى إلى تحليل الفجوات وتقوم بوضع الخطط والأهداف وفقاً لرؤيتها ورسالتها، من خلال وضع الإجراءات اللازمة لسد تلك الفجوة برفع الوضع الحالي للظاهرة إذا كانت زيادتها تخدم المستفيد، وتقليل الوضع الحالي إذا كان خفضها يخدم المستفيد، أو المحافظة على الوضع الحالي إذا كان بقاؤها يخدم المستفيد. والشكل التالي يوضح كيفية سد الفجوات.

الشكل رقم (02): يبين كيفية عمل المؤسسة لسد الفجوات.



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، ص 244.

1-مجيد الكرخي، مرجع سابق ص 234.

وعندما تضع المؤسسة إجراءات لعلاج الفجوات التي تظهر أثناء تحليلات الواقع والبيئة المحيطة، من الضروري وضع إجراءات واقعية وممكنة التنفيذ وتصبح أساساً للتخطيط الجديدة.⁽¹⁾

الباب الرابع :الإطار التطبيقي
للدراسة

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة:

المطلب الأول : منهجية الدراسة

1- مجالات الدراسة

أ-المجال المكاني :

يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية، حيث حدد هذا المجال في "المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة قضي بكير ولاية غرداية"، اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التدريبي لدراستنا الميدانية أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمصلحة فهو يتكون من مصلحة المستخدمين ، مكتب أمانة المدير، مكتب التوثيق والأرشيف - قسم الأمراض والتوليد ، وتتفرع من هذه المصالح من مجموعة من المكاتب.

وفيها عدة مصالح منها: مصلحة الصيانة، مصلحة تسيير الموظفين، مصلحة التنظيم، مصلحة التمريض والتوليد ، مصلحة المصالح الاقتصادية .

ب-المجال البشري :

يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة ونظرا لحجم العاملين داخل المؤسسة والمقدر ب 200 عامل، فقد اعتمدنا على العينة العشوائية والتي قدر حجمها ب 50 عامل، حيث تم أخذ نسبة 25%، وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة:

$$\longrightarrow 100\%30\%$$

$$\longrightarrow 200n$$

$$200 \times 25$$

$$\text{عامل } 50 = n$$

$$100$$

واختيارنا للعينة العشوائية بسبب:

- كبر حجم مجتمع الدراسة.

- ضيق الوقت المحدد لدراسة الموضوع.

ج-المجال الزمني :

هو الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، ولهذا قمنا بتخصيص أوقات الزيارة للمؤسسة، بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين إلى آخر.

ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل وهي كالاتي:

-**المرحلة الاستطلاعية:** انحصرت بين بداية شهر أوت إلى غاية بداية شهر سبتمبر 2020، حيث تم تحديد المكان الذي ستم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة قضي بكير (غرداية)، وتحصلنا على بعض المعلومات والبيانات التي نخدم البحث والبدء في إعداد أسئلة الاستمارة وتحديد أسئلة المقابلة الموجهة لرؤساء المصالح.

-**مرحلة توزيع الاستمارة:** انحصرت كذلك في وقت المرحلة الإستطلاعية نظرا لضيق الوقت فقد تمت منذ شهر أوت إلى غاية شهر سبتمبر، بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة ثم تجريب الاستمارة وتوزيعها على العمال مع تطبيق المقابلة.

-**مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه المرحلة في شهر أوت كذلك من سنة 2020، حيث تم استيفاء جميع الاستمارات ومراجعة البيانات الموجودة فيها وتفرغها في الجداول الإحصائية، وتصنيفها وتمثيلها بيانيا.

2- منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: " وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة، لمعرفة أسبابها ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة.¹

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نوضح خطوات هذا المنهج في الدراسة، والتي نلخصها في:

أ- اختيار الظاهرة المراد درستها، والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع من أجل تحديد الإشكالية بصورة علمية ودقيقة.

ب- تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

ج- التحقق من البيانات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة.

د- القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها.

هـ- الوصول إلى استخلاص النتائج وتفسيرها.

وهذا كله للوصول إلى نتائج واضحة تقدم الإجابة عن التساؤلات المطروحة في موضوع البحث.

كما تم توظيف الأسلوب الإحصائي في جمع المادة وتجميعها كميًا بصورة ذهنية رياضية بالأرقام والرسوم البيانية واستعمال التقنيات الحاسوبية الإحصائية ومقارنتها فيما بينها.²

3- تقنيات البحث الميداني :

أ-الملاحظة

من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها.

1-غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007، ص 87.

2-عبدالله محمد الرحمان، محمد بدوي، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2002،

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال التفاعلات، السلوكيات، التصرفات، وكانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

ب-المقابلة

هي من أبرز أدوات البحث السوسولوجي، باعتبارها حوار لفظي متبادل يتم وجها لوجه بين الباحث القائم بالمقابلة وشخص آخر أو أشخاص آخرين، بغرض الحصول على المعلومات.¹

ولقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات عن طريق أسئلة موجهة لرؤساء المصالح بالمؤسسة الصحة الجوارية بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وبالرغم من صعوبة الأمر بسبب المرض كوفيد 19، وضغوط عمل هؤلاء الأشخاص إلا أنه قد ساعدونا في إجراء لقاءات معهم ومع بعض المبحوثين والتي ساعدتنا في تصميم الاستمارة وفي تحليلها.

ولتطبيق هذه الأداة فقد شملت المقابلة على 11 سؤالاً (موجهه لرؤساء المصالح المؤسسة الاستشفائية المتخصصة قضي بكير ولاية غرداية).

ج-الاستمارة:

شملت استمارة بحثنا على 22 سؤالاً موزعين على 3 محاور:

أولاً-البيانات الأولية.

ثانياً-النماذج التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ومدى توافقها مع تنفيذ المهام.

ثالثاً:-العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي وانعكاساتها على إنجاز العمل الرقابي.

¹-محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2000، ص463.

وقد قمنا باختبار استمارة بحثنا لنرى مدى ملاءمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى قدرتها على جمع البيانات وملاءمتها لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضها على مختلف العاملين بالمؤسسة.

د- الوثائق والسجلات

تم الحصول عليها من طرف المسؤولين في المؤسسة، وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام، وكذا عدد العاملين داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.

المطلب الثاني : تحليل بيانات الدراسة

1- تحليل البيانات

لقد تم الأخذ بعين الاعتبار الجانب النظري من موضوع البحث والذي إتضح بأنه غير كافي لتحقيق أهداف وطموحات بحثنا والوصول به إلى نتائج تجسد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لذا تم القيام بالدراسة الميدانية لمحاولة الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي وفعالته في تسهيل الرقابة محل الدراسة عن طريق تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والتكرارات المتضمنة في الجداول للخروج بنتائج عامة تؤكد مدى صحة الفرضيات.

المحور 1-البيانات الشخصية :

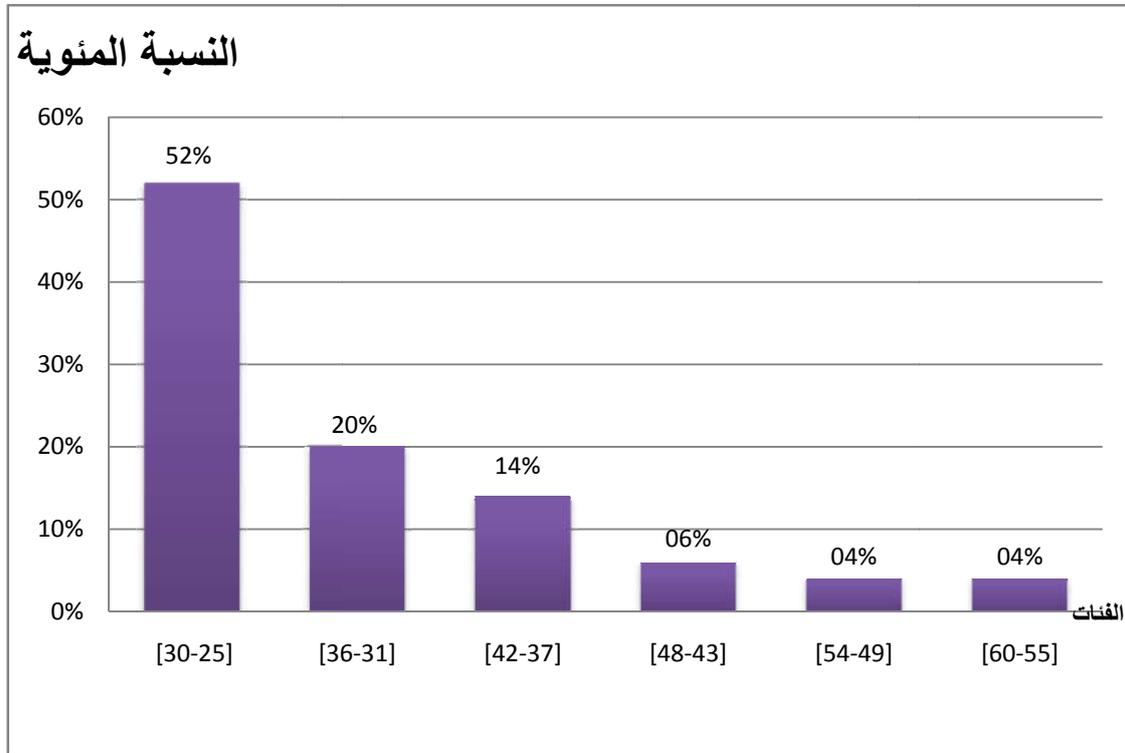
الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	15	30%
إناث	35	70%
المجموع	50	100%

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

عند ملاحظتنا للجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الإناث، وحسب المقابلات التي أجريت مع العمال القدماء ورؤساء المصالح، وجدنا نسبة إقبال الإناث للبحث عن مناصب العمل أكبر منها عند الذكور وتبريرهم في ذلك أن الإناث لديهم الرغبة والإرادة أكثر في شغل أي منصب عمل.

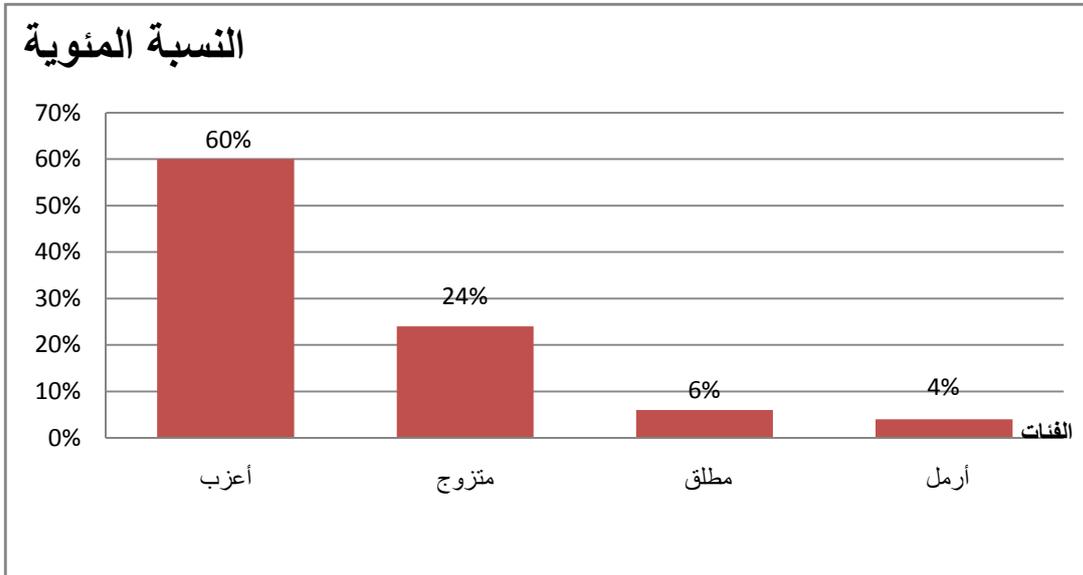
الشكل رقم (03): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب السن.



تشير المعطيات البيانية أن أغلبية المبحوثين تركزت في الفئة الأولى ما بين [30-25] مما يفسر لنا وجود طاقات وقدرات نشطة وحيوية لإنجاز الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى نكشف أن دار البلدية قد استقطبت مؤخرا عددا معتبرا من فئة الشباب.

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

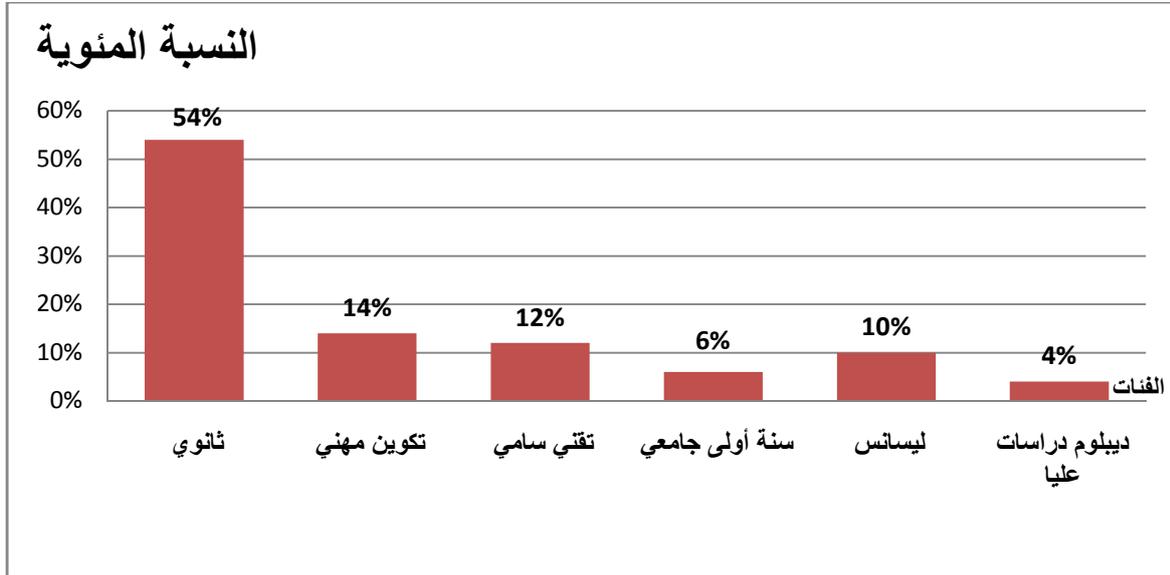
الشكل رقم (04): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.



المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ أن أكبر نسبة 60% تركزت في فئة العازبين وهذا ما يؤكد الشكل رقم (06) في أن هذه الفئة لم تحصل بعد على الاستقرار العائلي (الزواج)، ولكن تظهر لدى هذه الفئة ومن جانب آخر عملية إبراز الذات وتطوير القدرات والارتقاء إلى مناصب عليا باعتبار هذه الفئة تمتلك الطاقة والحيوية.

الشكل رقم (05): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها.



المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن أكبر نسبة تمثلت في فئة الثانوي وهذا مرتبط بشروط التوظيف التي تعطي الأولوية للمستوى الثانوي ثم تلتها فئة التكوين المهني والتقني السامي خاصة بالإعلام الآلي تماشياً مع التطور التكنولوجي.

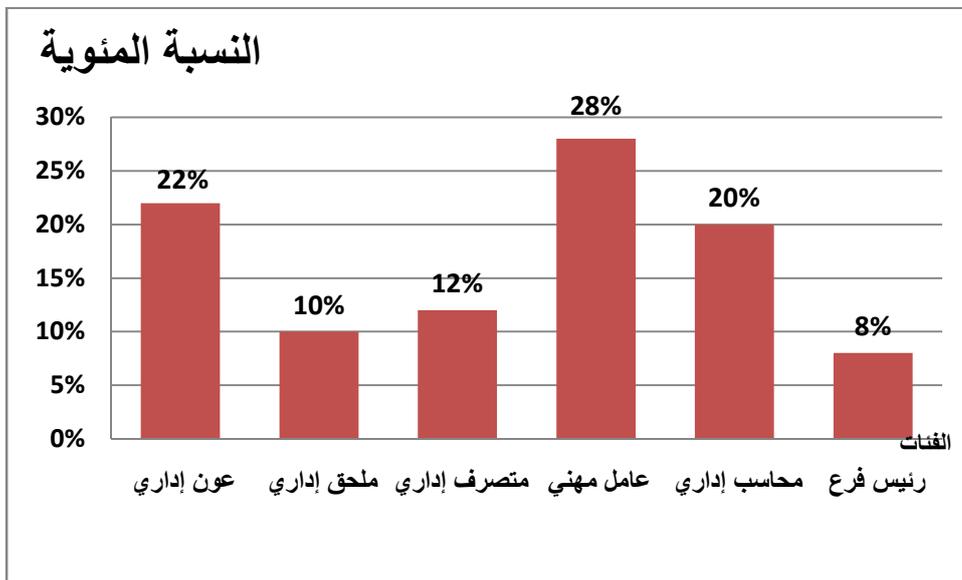
الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	22	44%
متعاقد	16	32%
بصفة مؤقتة	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن نسبة 44% دائمة في العمل وهي نسبة معتبرة تحفز العمال على الأداء الفعال من جهة، ومن جهة أخرى تعمل هذه الفئة على تسهيل عملية الرقابة لكونها تلقت تدريباً وتكويناً في أداء الأعمال خاصة فيما يتعلق بتسيير العمليات التخطيطية وتنفيذ أجالها.

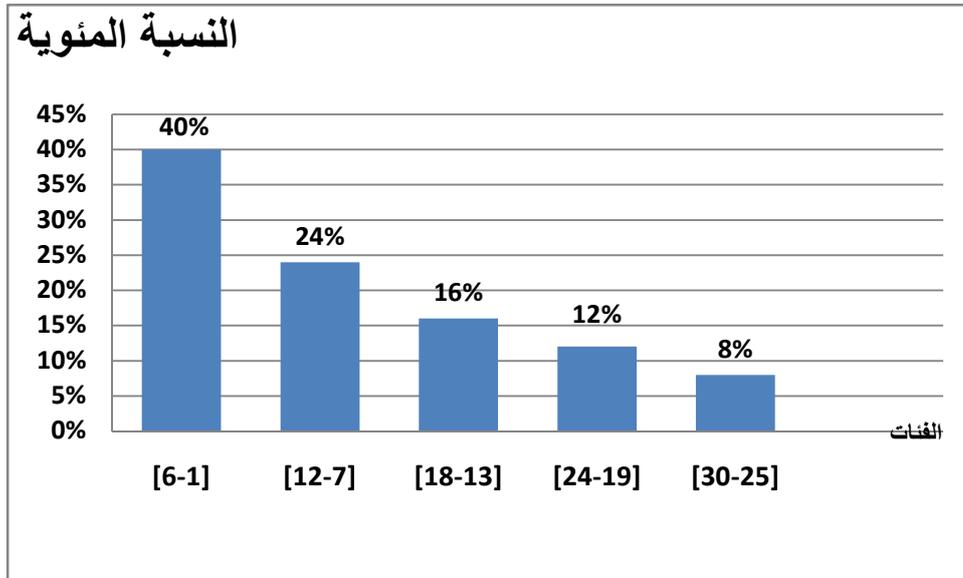
الشكل رقم (06): أعمدة بيانية تبين توزيع الباحثين حسب الوظيفة.



المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

تشير المعطيات الإحصائية إلى توزيع متقارب في المناصب، والذي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المواطنين، لأنه يركز على التخصص في العمل وتقسيم المهام وتوزيعها بين العمال، علماً بأن تعدد الوظائف مرتبط بالمستوى التعليمي.

الشكل رقم (07) أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.



المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 40% من المبحوثين لديهم خبرة ما بين [1-6 سنوات] و24% منهم يمتلكون خبرة ما بين [7 - 12 سنة] وهي سنوات خبرة كافية للتعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمات، وفي المقابل نجد أن 36% من المبحوثين يمتلكون أقدمية في العمل ما بين [13 - 30 سنة] وهو ما يفسر لنا وجود كفاءات يعتمد عليها في تحسين مستوى التخطيط في الأعمال وتسهيل الرقابة وتدريب العمال الجدد.

المحور 02- النماذج التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ومدى توافقها مع تنفيذ المهام

وانعكاساتها على إنجاز العمل الرقابي.

الجدول رقم(04) يوضح العلاقة بين إنجاز المؤسسة لمخططاتها مع تناسب المدة الزمنية في تنفيذ المهام:

تناسب المهام		تناسب المدة الزمنية في تنفيذ		لا تناسب	
إنجاز المؤسسة لمخططاتها		التكرار %		التكرار %	
تقوم بمراجعة الخطط شهريا		12	24	10	20
تستخدم وسائل الإتصال شهريا		10	20	10	20
تحاول تجاوز العقبات وإغتنام الفرص		3	06	05	10
المجموع		25	50	24	50

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام بنسبة: 50% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بإنجاز مخططاتها بفعالية كبيرة ، تدعمها في ذلك نسبة: 24% من الذين صرحوا بان المؤسسة تقوم بالتخطيط وإنجاز مخططها على أكمل وجه في حين ، أنها تقوم بمراجعة الخطط شهريا فقد قدرت نسبتها 20% ، في حين أنها تحاول تجاوز العقبات وإغتنام الفرص أخذت نسبة 06% ، مع أخذ أن بعض من المبحوثين أقروا بتناسب المدة الزمنية في تنفيذ المؤسسة لمخططاتها في أفضل

الأوقات ، في حين البعض الآخر صرحوا بعدم تناسب المدة الزمنية في تنفيذ مهام المؤسسة بسبب عدم مراجعة خطة المشروع وضيق إنجاز المخطط في الوقت المحدد .

وعليه توزع أفراد العينة على النحو السابق ممن هم يقومون بإنجاز مخططات المؤسسة في ظل ظروف حسنة وفعالية كبيرة وذلك ناتج عن الخبرة المهنية والعلمية وفي حين تناسب أداء المهام وتنفيذها في ظل التخطيط الجيد والسرعة في إتقان العمل والعمل على دراسة جميع مخططات مشروع المؤسسة من كافة الجوانب المختلفة .

- نستنتج أنه هناك علاقة تأثير بين: إنجاز المؤسسة لمخططاتها مع تناسب المدة الزمنية في تنفيذ المهام.

جدول رقم (05) يوضح العلاقة اللجينة المكلفة بتسيير العمليات التخطيطية والمسؤول على تسهيل الرقابة.

لا		نعم		المسؤول عن تسهيل الرقابة	
%	التكرار	%	التكرار	اللجنة المكلفة بتسيير العمليات التخطيطية	
26	13	22	11	المصالح الإقتصادية والصحية	
22	11	18	09	مصلحة المستخدمين	
02	01	10	05	مدير المؤسسة الإستشفائية	
100	50	25	50	25	المجموع

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام بنسبة: 50 % من المبحوثين صرحوا بأن اللجنة المكلفة بتسيير العمليات التخطيطية أساسها المصالح الإقتصادية والصحية بحيث أنها تتوفر على مقاولين متخصصين في مجال تسيير عمليات التخطيط وقد قدرت نسبة ب 22 بالمئة ، تدعمها نسبة 18 % مصلحة المستخدمين حيث تسهر على تقديم الوثائق ومعالجة كافة النشاطات الخاصة بوثائق المتعلقة بالتخطيط وكيفية سير التخطيط ، وفي الأخير نسبة 10 % أتت في صالح مدير المؤسسة الإستشفائية بحيث يقوم بدراسة المشروع مع مصالح الإقتصادية والصحية ومصلحة والمستخدمين وفي الأخير مدير المؤسسة الإستشفائية يقوم بالموافقة على المشروع بناء على ما خططت المصلحة الإقتصادية ومصلحة المستخدمين فكون أن مهام مدير إقتصر على مشاوره الجهة المختصة والموافقة على ما بدر من تلك الجهة ، وفي حين أن البعض من المبحوثين أقررو بأن المسؤول على تسهيل الرقابة بالدرجة الأولى يتم بناء على مصلحة الإقتصادية والصحية كونها أن مجال إختصاصها إدارة وتسهيل الرقابة في المؤسسة بحيث تعمل على تطوير أحدث ما يمكن من وسائل التخطيط وإدارة المؤسسة ولا يقتصر دور المؤسسة الإقتصادية والصحة فمن جهة أخرى مصلحة المستخدمين تقوم بنفس العمل في إدارة وتسيير الرقابة بالمؤسسة من حيث تسهيل كافة المعدات من مراقبة مؤسسة من موظفين وكاميرات تراقب ما يحدث في المؤسسة ، في حين أن البعض أقررو بأن المسؤول على إدارة وتسهيل الرقابة هو الموظف ، كون أن الموظف العامل في المؤسسة لديه الخبرة في تسيير وإدارة المؤسسة وتسهيل الرقابة على نفسه ، ولا يوجد أية صلاحية لا للمصلحة الاقتصادية ولا لمصلحة المستخدمين ولا المدير في تسهيل الرقابة

- نستنتج أنه هناك علاقة تأثير بين: اللجنة المكلفة بتسيير العمليات التخطيطية والمسؤول على تسهيل الرقابة.

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين أخذ إقتراحات العمال في وضع المخططات وعمل المؤسسة عند إنجاز مخططاتها على إيجاد حلول لتسهيل العمل الرقابي .

لا		نعم		تؤخذ إقتراحات العمال في وضع المخططات
%	التكرار	%	التكرار	
				تعمل إدارة المؤسسة عند إنجاز مخططاتها لتسهيل عمل الرقابة
26	13	40	20	التوعية بالحقوق والواجبات
24	12	10	05	تحسين العلاقات
100	50	25	50	المجموع

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام بنسبة: 50 % من المبحوثين صرحوا بأن عمل إدارة المؤسسة عند إنجاز مخططاتها لتسهيل عمل الرقابة عن طريق التوعية بحقوق وواجبات العمال وذلك بنسبة قدرت ب 20 % ، في حين أن البعض صرح وان عمل إدارة المؤسسة عند إنجاز مخططاتها لتسهيل عمل الرقابة يبنى على تحسين العلاقات بين العمال والقائمين على تسير المؤسسة و قدرت نسبة ب 10 %، وهذا راجع كون أن العامل الإيجابي المبني على إقتراحات العمال في إيجاد سبل وحلول ناجعة في وضع إقتراحات ناجعة لتسهيل العمل التخطيطي والإستراتيجي والرقابي فلولا العامل الإيجابي والمتقن في عمله والحرص على أخذ إقتراحاته لما نمت المؤسسة في تسيرها الإداري والرقابي ، والعكس صحيح عدم أخذ المؤسسة برأي وإقتراحات

العمال المتواجدين في قطاع المؤسسة يسبب شرح في الدعامة المؤسساتية ويولد العديد من التشققات بين العامل والمؤسسة ولهذا الأمر يجب تحسين العلاقات بين العامل والمؤسسة لإيجاد سبل ناجعة لتقوية الرابطة وأخذ المؤسسة بعين الإعتبار حقوق وواجبات العمال في أبسط شيء ممكن من ناحية الإقتراحات التي يملها على المؤسسة لأنها تصب في إطار المؤسسة .

- نستنتج أنه هناك علاقة تأثير بين أخذ إقتراحات العمال في وضع المخططات وعمل المؤسسة عند إنجاز مخططاتها على إيجاد حلول لتسهيل العمل الرقابي .

الجدول رقم(07) يوضح العلاقة بين الإقتراحات التي تتبعها المؤسسة لكي تتوافق مع إنجاز وتداخل المهام؟

لا يوجد تداخل		يوجد تداخل		تداخل في إنجاز المهام
%	التكرار	%	التكرار	الإقتراحات التي تتبعها المؤسسة لكي تتوافق مع إنجاز المهام
24	12	12	06	توضيح التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة
24	12	22	11	مشاركة العامل في التسيير
02	01	16	08	الرقابة الدائمة من المسؤولين عن الوظائف
100	50	25	50	المجموع

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة: 50 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإقتراحات التي تتبعها المؤسسة لكي تتوافق مع إنجاز المهام بطريقة سلسلة وفعالة ينتج عن مشاركة العامل في التسيير والذي بدوره يشكل الفارق الجلي في عملية إنجاز المهامات بطريقة سريعة حيث ان العامل يمثل الجانب التسيير للمؤسسة والدعامة الأساسية في إنجاز الأعمال حيث قدرت نسبة مشاركة العامل في التسيير 22 % وهي النسبة الأكبر وكون أن إنجاز العامل للمهام في وقت قياسي يعبر عن عدم وجود أعمال أخرى تعرقل تداخل مهمة التي يقوم بإنجازها وهذا مايشكل الفارق في إنجاز العمل في الوقت المناسب ، في حين أن البعض صرحو بأن الإقتراحات التي تتبعها المؤسسة في إنجاز مهامها يتم عبر توضيح التعليمات الصادرة عن الإدارة والذي قدر نسبته 16%، فكون أن توضيح التعليمات للعامل في إنجاز مهام معينة يتم عبر التخطيط المسبق وعدم تداخل المهام مع بعضها البعض إن كان هناك مهامات أخرى لم تنجز وهذا ما صرح به البعض حيث قدرت نسبة عدم تداخل المهام ب 24%. وهذا ما يشكل التخطيط الجيد والمحكم في إدارة وإنجاز المهام من طرف العمال ، في حين البعض صرحوا بتداخل المهام كون أنه لا يوجد مشاركة مع العمال في إطار الأعمال وزيادة عن ذلك نقص التخطيط الجيد وإتخاذ القرارات والأوامر الصادرة من طرف المسؤول في غير محلها ونقص الرقابة كذلك جعل هناك ركود ورسوب وتداخل المهام فيما بينها بحيث لا يقدر العمال في إنجاز جميع المهامات في وقت واحد وهذا ما أكدته النسبة المشار إليها في الجدول .

- نستنتج أنه هناك علاقة تأثير بين: يوضح العلاقة بين الإقتراحات التي تتبعها المؤسسة لكي تتوافق مع إنجاز وتداخل المهام؟

الجدول رقم (08): يوضح أسباب عدم الأخذ باقتراحات العمال في وضع المخططات.

الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية
تسلط المسؤول	06	22%
عدم الاهتمام بالعامل	16	57%
سوء وتوتر العلاقات	04	14%
اسناد التخطيط إلى ذوي المناصب العليا	02	07%
المجموع	*28	100%

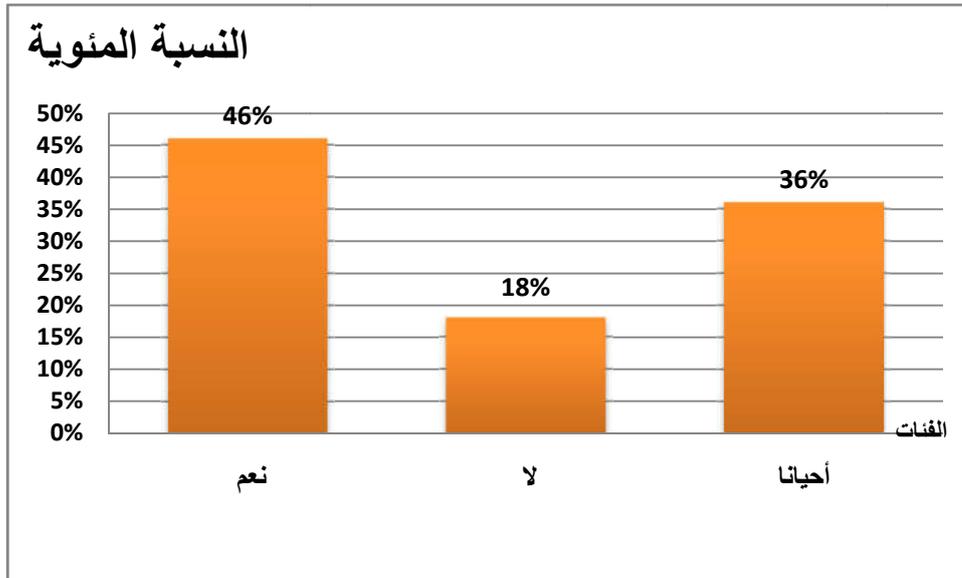
(*) : المجموع فاق عدد المبحوثين (20) الذين أجابوا ب "لا" لتعدد احتمالات الإجابة.

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

صرح المبحوثين بنسبة 57% بأن أسباب عدم الأخذ باقتراحات العمال يعود إلى عدم الاهتمام بالعامل، وهذا ما ترفضه نظرية الإدارة بالأهداف التي تقوم على مبدأ مشاركة العمال في وضع الخطط واختيار البدائل المناسبة لبلوغ الهدف، ثم تلتها نسبة 22% في إرجاعها إلى تسلط المسؤول في اتخاذ القرارات، وهذا كذلك ما ترفضه نظرية علم النفس التنظيمي التي ركزت على فهم وتحسين الدور الاجتماعي والنفسي المتداخل بين الفرد والتنظيم، باعتبار أن التسلط يؤثر سلباً على الدافعية في العمل والرضا الوظيفي والصحة النفسية للعاملين التي تنعكس على أداء العاملين، لذلك فالإدارة مطالبة بتغيير نمط الاشراف وعملية اتخاذ القرار والمحتويات الوظيفية والعلاقات الهيكلية من أجل تحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة ، وأول نسبة سجلت في الذين يرجعونها إلى سوء توتر العلاقات بنسبة 14% وهذا راجع إلى صرامة المسؤول، وغياب التواصل بين أصحاب

القرار والعامل، نتيجة إحساس أصحاب القرار بالقوة والسلطة التي يمتلكونها من خلال احتلالهم المناصب العليا.

الشكل رقم (08): أعمدة بيانية تبين مدى تعامل العمال مع المواطنين بهدوء وعقلانية.



المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

أكدت نسبة 46% بأن التعامل مع المواطنين يكون بهدوء وعقلانية، وهذا ما صرح برؤساء المصالح (من خلال المقابلة) بأن التعامل مع المواطنين يكون على أساس الحوار المباشر حتى تكون الخدمة المقدمة في المستوى المطلوب وبكل شفافية وبتطبيق القوانين، بينما أكدت 18% عكس ذلك وهذا يرجع إلى ضغوط في العمل وفي طريقة طلب المواطنين الخدمة، بينما يرى البعض وبنسبة 36% أنه يتم أحيانا التعامل مع المواطنين بهدوء وعقلانية وذلك حسب المناخ السائد في العمل وظروفه، وهذا ما تركز عليه النظرية السلوكية في اعتمادها على البعد الإنساني السلوكي في تحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما يسهل إجراءات العمل.

الجدول رقم (09): يبين مدى شعور العامل بوجود التكامل في أداء المهام والوظائف.

			النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
			34%	17	يوجد تكامل
النسبة المئوية	التكرارات	الفئات	66%	33	لا يوجد تكامل
51%	18	عدم وضوح الأوامر والتعليمات			
29%	10	عدم فعالية الرقابة			
20%	07	سوء العلاقات بين المسؤولين			
	*35	المجموع			
100%			100%	50	المجموع

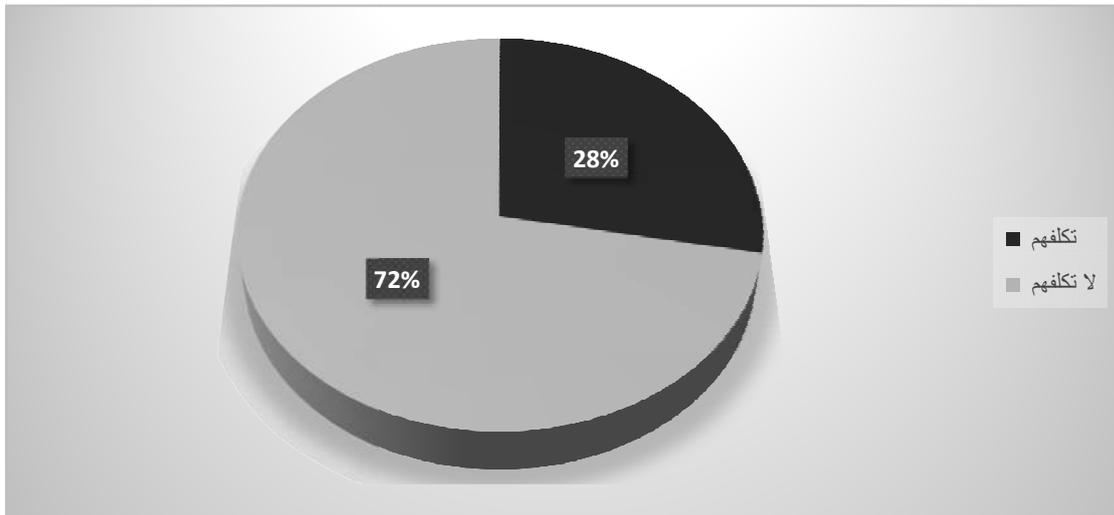
(*) المجموع فاق عدد المبحوثين (33) الذين أجابوا ب "لا" يوجد تكامل لتعدد احتمالات

الإجابة.

المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

صرح أغلبية المبحوثين بعدم وجود تكامل في أداء المهام والوظائف، بسبب عدم وضوح الأوامر والتعليمات بنسبة 51%، والأسباب الأخرى تتوزع بين عدم فعالية الرقابة وسوء العلاقات بين المسؤولين، لكن في تصريحات رؤساء المصالح فإن المؤسسة تعمل جاهدة على التنسيق بين مهام العمال، ويمكن إرجاع هذا التناقض في التصريحات إلى ضغوطات العمل وأهمية تنفيذ العمليات التخطيطية في الآجال المحددة.

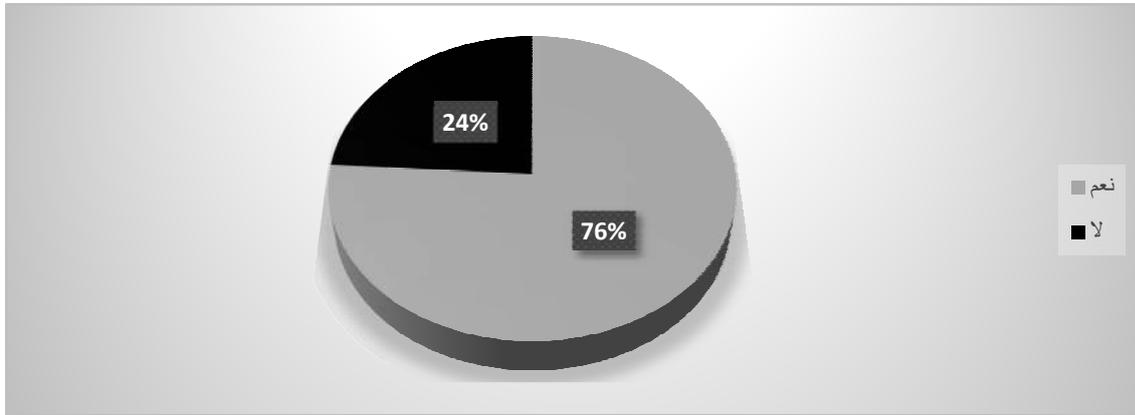
الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح تكليف العمال بإنجاز دراسات وتحقيقات ميدانية لتحسين الخدمات.



المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

صرحت أغلبية المبحوثين بنسبة 72% بأن المؤسسة لا تكلفهم بإنجاز الدراسات والتحقيقات الميدانية لتحسين الخدمات، ما يفسر لنا أن عمليات التخطيط والتحسين والجودة هي عمليات يختص بها ذوي الكفاءة والخبرة والمسؤولين عن التخطيط وبرمجة العمليات، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالاستثناء بقيام كل فرد بالمهام والأدوار الموكلة له من ضمن قدراته ومسؤولياته وصلاحياته.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح تأثير المشاكل على إنجاز المهام.



المصدر : بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

صرحت أغلبية المبحوثين بنسبة 76% بأن المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة تؤثر على إنجاز المهام، وهذا ما صرح به رؤساء المصالح (دليل المقابلة) بتأثير المشاكل على إنجاز المهام وتنفيذها وهذا ما يشير إلى تبني المؤسسة لأساليب وأنماط حديثة للتخطيط الاستراتيجي، مع العمل على الحد من المشاكل عن طريق دعم المؤسسة بالكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي، ووضع معايير لإنجاز المهام ووضع خطط طويلة الأجل لدراسة المشكلات.

الباب الخامس : الإطار
التحليلي للدراسة التطبيقية

1- مناقشة نتائج الدراسة:

لقد ساعدتنا الدراسة التحليلية الميدانية في التطرق لمناقشة النتائج المحصل عليها على ضوء الفرضيات، و منظور دراستنا الحية، والنظريات، مما يضفي نظرة تحليلية معمقة على موضوع البحث والتي ندرجها كآآتي:

1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

أ- هناك علاقة بين النماذج التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وتنفيذ المهام :

حيث تعمل الإدارة على تحديد استراتيجيات وسياسات المؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها، وذلك بتحديد الإجراءات والأساليب والوسائل الضرورية لضمان تنفيذ المخططات الموضوعية على المدى البعيد، بحيث تكون المخططات شاملة لما تتضمنه المؤسسة.

كما يتولد عن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الكلية التي يتم تصميمها لمساعدة المؤسسة على النجاح وتحقيق الأرباح مع الاستجابة الفعالة للمتغيرات والعوامل المحيطة بالمؤسسة، لإظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء العاملين وإنجازهم للمهام الموكلة لهم.

إن عمليات التخطيط الاستراتيجي من العمليات الأساسية في المؤسسة، لذلك يختص بها أشخاص معينين لتوفرهم على الشروط من مؤهلات علمية والخبرة، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي من العمليات الأساسية في المؤسسة لأنه يضم رسالتها ورؤيتها المستقبلية، لذلك يسند إلى ذوي الكفاءة والقدرات من أجل توضيح المهام اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات المرجوة.

إن التخطيط الاستراتيجي يوضح التعليمات والأوامر والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف عن طريق توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 06 بأن الإدارة توضح التعليمات المتعلقة بالأوامر، وذلك ضمن خطط الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة بهدف تحسين إنجاز المهام والأعمال.

لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يحدد النماذج التطبيقية لمختلف الأنشطة والإجراءات لتحقيق الأهداف والتي تساهم في تنفيذ المهام، وهذا ما يتطابق مع الفرضية الأولى.

ب- يتأثر إنجاز العمل الرقابي بالعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي:

حيث أن أي تغيير أو تعديل في المخططات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يتطلب إجراء تعديلات على مختلف الأنظمة والإجراءات والسياسات، لأن التخطيط الاستراتيجي هو المحور الأساسي الذي يضم رؤية المؤسسة المستقبلية وأهدافها، مما يجعل عوامله تؤثر على إنجاز وتنفيذ المهام خاصة العمل الرقابي باعتبارهما مكملان لبعضهما البعض.

في الجدول رقم 04 يوضح تناسب المدة الزمنية للمخططات المبرمجة مع تنفيذ المهام، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يراعي الوقت المحدد واللازم لأي عمل وأداء من خلال رسم وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

في الجدول رقم 07 يوضح أن إنجاز المهام تكون في جو منظم وقائم على التخطيط المحكم الذي يوزع الأدوار بانتظام بما يحقق فعالية التخطيط الاستراتيجي في تسهيل إنجاز العمل الرقابي.

أما الجدول رقم 06 يبين أن المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة تؤثر على إنجاز المهام.

لذلك نجد أن العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي تؤثر على إنجاز العمل الرقابي، وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.

2- مناقشة النتائج من منظور الدراسات السابقة:

من خلال النتائج المحصل عليها، نكشف أن المؤسسة تعتمد في إنجاز مخططاتها على استخدام وسائل الاتصال ومراجعة الخطط شهريا من أجل تجاوز العقبات واغتنام الفرص عن طريق الرقابة المباشرة، وهذا ما يتوافق مع دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان حول الرقابة الإدارية وعلاقتها

بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، بضرورة وجود رقابة إدارية مباشرة وبشكل دائم على العاملين مع زيادة اهتمام المسؤولين بهذه الوظيفة.

لاحظنا أن العمال يشعرون برضا عن الطريقة الرقابية المباشرة في المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل في شفافية مع عمالها بما يحفز العمال على المنافسة في تحسين جودة الخدمات، وهذا ما أكد عليه رؤساء المصالح (دليل المقابلة) بشعور العاملين بالرضا عن المسؤول في العمل، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 06.

كما أثبتت هذه الدراسة ضرورة اهتمام المؤسسة بالشكاوي وردود أفعال المواطنين وذلك بنشر صناديق الشكاوي وزيادة اهتمام المسؤولين بالرقابة بهدف تصحيح أخطاء العاملين بالمؤسسة وتنمية مهارات الاتصال والتعامل الإنساني، وهذا ما يتوافق مع **دراسة عزيزة سهيل أبو حليلة** حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وفي أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية في إدارة الأزمات والمشاكل.

أثبتت النتائج أن عملية الرقابة عملية ضرورية لإنجاز المهام باعتبارها وسيلة قانونية اجبارية تلزم العاملين بالالتزام والانضباط في العمل، وهذا ما توصلت إليه نتائج **دراسة إيمان محامدية** حول الرقابة التنظيمية والأداء، بضرورة الالتزام بالقواعد البيروقراطية التي تؤدي إلى التحكم في العمل على اعتبار أن الوضوح في اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة وباستخدام الرقابة الصارمة، وهذا ما يجعل العامل منضبطا في العمل من خلال الالتزام بالتعليمات بصفة مستمرة.

لقد أثبتت دراستنا الميدانية أن هناك مشاكل تؤثر على إنجاز المهام بما يلزم تبني المؤسسة لأساليب وأنماط حديثة للتخطيط الاستراتيجي، ومدى تناسبها مع أداء العاملين وللتأكد من سير الحسن للأنشطة وفقاً للمخططات الموضوعية، مع العمل على الحد من المشاكل عن طريق دعم المؤسسة بالكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي ووضع المعايير لإنجاز المهام، وذلك

بوضع خطط طويلة الأجل لدراسة المشكلات، وهذا ما توصلت إليه **دراسة منال خلف الله** **جبارة الله** بأن غياب الخطط البديلة لمعالجة المشكلات إذ تحدث في حالة فشل الخطط المنفذة، مع غياب مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة كفاءة أداء العاملين، وهذا راجع إلى الأخذ بمبدأ المرونة، وضعف التنسيق بين الإدارات، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 07.

ولذلك من الضروري أن يعمل النظام الرقابي على جمع مختلف المعلومات والبيانات اللازمة عن الظروف والعوامل المؤثرة على سير التخطيط الاستراتيجي، من أجل العمل على إيجاد الحلول للمشكلات وبناء علاقات وثيقة مع مختلف المستويات الإدارية، وهذا ما أشارت إليه **دراسة سليمان عتير** حول دور الرقابة الجبائية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، باستخدام الرقابة والمتابعة للعثور على الأخطاء الجوهرية التي يمكن أن تؤدي دورا فعالا فيما يتعلق بتقييم العناصر الخاصة بالمالية والمكلفين الطبيعيين، خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المصاريف والإيرادات، حيث تضم تقييم العناصر بقيم واقعية ووفقا لطرق موضوعية والتي يتم معالجتها على أساس إعداد التقارير لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

ولتجاوز هذه المشكلات من الضروري العمل على الارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وصياغة خطط الاستراتيجية التي تسهل العمل الرقابي لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تصميم نظام رقابي يتماشى مع ما هو مخطط له لتوضيح المهام المنوطة للعاملين، وهذا ما اتجهت إليه **دراسة إياد علي الدجني** حول دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، في توفير الجودة في الأداء ومجالاته والتحليل البيئي للبيئة الداخلية، بما يسهل تكوين استراتيجية وتنفيذها من خلال توفير مؤشرات للأداء والأنشطة ولضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط الاستراتيجي، مع إجراء الرقابة الدورية للتأكد من تحقيق الأهداف.

3-تحليل نتائج الدراسة من منظور الجانب النظري (نظريات التخطيط الإستراتيجي

والرقابة)

من خلال تحليلنا لنتائج الجانب النظري لموضوع دراستنا (النظريات المفسرة للتخطيط الإستراتيجي والرقابي) والتي قمنا بالتوصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي له دور فعال في تفعيل سيورة الرقابة خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر في حد ذاته الجانب الفعال في تسهيل و صياغة المخططات والأهداف و كافة الإجراءات والأنظمة التي تساعد في إنجاز المخططات المبرمجة والعمل على تصحيحها، وهذا ما أسلفت إليه ووضحته نظرية إعادة البناء، بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الإهتمام الكامل بوضع خطط على المدى البعيد وتصميم طرق وأساليب وإجراءات عمل قد تتضمن حلول ومقترحات للأنظمة والتعليمات مع إعادة تصحيحها. كما توضح لنا أن المؤسسة لها عدة وسائل تستعملها في تحقيق أعمالها ومخططاتها باستخدام وسائل الاتصال والإعلام الحديثة.

وهذا ما تم إستعراضه في النظرية الموقفية في استخدام السياسات المختلفة للمهام التي يتطلب منها قيادات وتنظيم وخطط مختلفة تعتمد على وسائل الاتصال والإعلام التي تتلاءم مع طبيعة المؤسسة والمواقف التي تواجهها.

وعليه فقد توضح لدينا أن الرقابة منحصرة على تنفيذ وتطبيق الأعمال وإجراء التعديلات، لأن المؤسسة تعمل في مخططاتها على إيجاد الحلول لتدارك الصعوبات ومواطن الضعف في الأداء، وهذا ما أثبتته نظرية النظام من خلال اعتماد تحليل طبيعة النظام وتسخير عمليات التنبؤ لمحاولات إدخال التغيير والتعديل، مع ربط أجزاء النظام مع بعضها البعض والاهتمام بعمليات الرقابة لضمان توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فبواسطة الرقابة يمكن للمؤسسة من تقييم المنجزات التنظيمية وما تحققه ضمن ما خطط له من وقت وجهد.

تم الرقابة على مستوى تنفيذ الأعمال والمهام وهذا ما يجعل العمال يشعرون بالرضا عن المسؤول نظرًا لاهتمام التخطيط الاستراتيجي بالعمليات المبرمجة للعمل، وهذا ما تؤكدته نظرية Y التي تركز

على مشاركة العامل في تحمل المسؤولية مع إعطائه قسط من الحرية، ما يجعل العامل يحب العمل ويفضل ممارسة الرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف ضمن المخططات الاستراتيجية.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا يتوضح لدينا أن المسؤول يقوم بفتح الحوار والتشاور في برمجة وتخطيط الأعمال، مما يحفز العمال على حسن تقديم الخدمة وفتح مجال الإبداع، وهذا ما تؤكدته نظرية اتخاذ القرارات بتركيزها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات باعتبارهم أفراد يساهمون في حل المشاكل ووضع خطط استراتيجية محكمة ذات أهمية، لاحتوائها على أهداف المؤسسة والحلول للمشاكل، ففتح الحوار والتشاور دليل على وجود علاقات سوية وإيجابية ومترابطة بين أفراد التنظيم، وهذا ما ذهبت إليه أيضا نظرية الاهتمام بالموظف من أجل تحقيق الجودة والقدرة والكفاءة على تحسين الخدمات والمنتجات، النظرية اليابانية على الحوار والتشاور من خلال تعزيز المشاركة الجماعية للعاملين وإتاحة فرص التنفيس الانفعالي وتبادل الأدوار وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية.

كما تقوم المؤسسة على ترقية مستوى الخدمات وتحسينها عن طريق الرقابة الإلكترونية وتحديد الوقت اللازم لإنجاز المهام مع ملاحظة رضا المواطن اتجاه الخدمة المقدمة، وهذا ما تؤكدته نظرية إدارة الجودة الشاملة أن المؤسسة تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء الإداري لتحقيق الجودة في مستوى أدائها، والسعي إلى تحقيق رضا العملاء والزبائن، بواسطة استخدام الرقابة لتحقيق الجودة في الخدمات، من خلال تحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء.

بعد التدقيق والملاحظة يتضح لنا أن المؤسسة تعمل على التنسيق بين أعمال العمال من أجل تحسين الجودة وتغيير وتجديد الخدمات من خلال توضيح الأعمال والمهام المنوطة بالعاملين، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالاستثناء بقيام كل من الرئيس والمرؤوسين والرئيس الأعلى بالمهام المطلوبة منهم والتي من مسؤولياتهم وصلاحياتهم، حيث يقوم المسؤول بتنفيذ المهام الرقابية على المرؤوسين للتأكد من تنفيذها ولتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

يتضح لدينا أن المؤسسة تعامل المواطنين بكل هدوء وعقلانية على أساس الحوار المباشر حتى تكون الخدمة المقدمة في المستوى المطلوب وبكل شفافية وبتطبيق القوانين والتعليمات لتحقيق رضا المواطن، وهذا ما تركز عليه **النظرية السلوكية** في اعتماد المؤسسة على البعد الإنساني السلوكي في تحقيق الأهداف المنشودة بما يسهل إجراءات العمل.

كما توضح لدينا لنا أنه لتحقيق التخطيط الجيد الهادف لتسهيل الرقابة، من الضروري تحفيز العمال مع إشراكهم المتواصل في برمجة الخطط والأعمال، مما ينتج عنه الشعور بالارتياح والطمأنينة أثناء إنجاز المخططات، وهذا ما أشارت إليه **نظرية الإدارة بالأهداف** بضرورة تركيز الإدارة العليا على إشراك العمال في صياغة الخطط من خلال رسم خطط مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكن أن يحققوها والطرق المتبعة التي تقيس درجة نجاح الأهداف. فهي تنظر إلى الرقابة على أنها عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، حيث يشترك هؤلاء في تحديد الأهداف وتقرير الخطط وتصميم معايير القياس.

توصلنا من خلال النتائج أن المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة تؤثر على إنجاز المهام، لذلك فهي تتبنى أساليب وأتماط حديثة للتخطيط الاستراتيجي للحد من المشاكل، وهذا ما اتجهت إليه **النظرية الكمية** في إيجاد الحلول للمشاكل عن طريق تصميم نماذج تُحول العمل الحقيقي إلى شكل رياضي يساعد على التعامل مع هذه المشاكل بتوفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة لمتخذي القرارات لمعالجتها بطرق وأساليب كمية تعتمد على التحليل الكمي للمشكلات الإدارية بهدف تحسين القرارات وتحقيق الأهداف.

وهذا ما توصلنا إليه أيضاً من خلال **النظرية البيئية** والتي أوضحت بأن المؤسسة لكي تتجاوز التحديات والمشاكل، من الضروري مراعاة الظروف البيئية الخارجية، من خلال صياغة الخطط الاستراتيجية القادرة على إيجاد حالة مطابقة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، والتركيز على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وأنشطته.

ثالثاً-النتائج العامة :

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى :

- أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بوضع وصياغة النماذج التطبيقية التي تساعد في تنفيذ المهام وفقاً لرؤية المؤسسة.

- إن للتخطيط الاستراتيجي دور فعال في تسهيل إنجاز المهام الرقابية المرتبطة بشروط التخطيط الاستراتيجي وتصميمه للمخططات المبرمجة للتنفيذ.

- أن النظام الرقابي الفعال يعتمد على المعايير الأساسية للإنجاز وتنفيذ المهام وهو مؤشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- يساعد وجود الانسجام والتعاون بين التخطيط الاستراتيجي والنظام الرقابي على خلق ميزة تنافسية والاستقرار داخل المؤسسة والعمل على تطويرها.

- تتم عملية الرقابة في المؤسسة على مستوى إنجاز المهام وهذا بهدف إجراء تعديلات تتوافق مع احتياجاتها.

- أن المؤسسة تؤخذ في عين الاعتبار رد فعل المواطنين أثناء تقديم الخدمات للحفاظ على سمعتها ومكانتها.

- تعمل المؤسسة على التقليل من شكاوي المواطنين من خلال بناء علاقات خارجية وتطوير الأساليب المستخدمة في العمل، مع التجديد في البناءات والمصالح.

- تعتمد المؤسسة في إنجاز المخططات على مراجعة الخطط شهرياً، واستخدام وسائل الاتصال والإعلام الحديثة لتجاوز العقبات واغتنام الفرص.

- توضح الإدارة التعليمات المتعلقة بالأوامر الصادرة من أجل التأكد من السير الحسن للمخططات الاستراتيجية والعمل وفق لتك الخطط.

- أن المؤسسة تعمل على تحسين تقديم الخدمات عن طريق رقابة الأجهزة الإلكترونية، وتحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل، لتحقيق رضا المواطنين اتجاه الخدمات.

رابعاً-التوصيات :

لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة فعالية التخطيط الاستراتيجي في تسهيل الرقابة، فحسب النتائج التي توصلنا إليها حاولنا أن نضع جملة من التوصيات التي تمثلت في:

- العمل على تحقيق التكامل بين أداء المهام والوظائف بواسطة توضيح الأوامر والتعليمات وتفعيل الرقابة، وتحسين العلاقات مع المسؤولين.

- زيادة مشاركة العاملين في التسيير واتخاذ القرارات التنظيمية الخاصة بالمخططات الاستراتيجية من خلال فتح الحوار والتشاور، والأخذ في عين الاعتبار اقتراحات العمال مما يزيدهم ثقة وولاء للمؤسسة ويحفزهم على تحقيق أهدافها.

- الاهتمام بتقوية مهارات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين مع تحفيزهم، لتحقيق الشعور بالارتياح والطمأنينة أثناء تأدية العمل.

- العمل على التقليل من شكاوي المواطنين من خلال بناء علاقات خارجية للاستفادة من التجارب في حل المشاكل مع التطوير في نوعية الأساليب المستخدمة من أجل تقديم الخدمات في وقتها.

- إجراء رقابة دورية للخطة الاستراتيجية مع الأخذ في عين الاعتبار الخطط البديلة لمعالجة المشكلات في حالة فشل الخطة الاستراتيجية.

- وضع وسائل للمراقبة تتماشى مع المخططات الاستراتيجية والتغيرات البيئية الخارجية.

- رسم وتحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد للمؤسسة، مع توفير الإمكانيات المالية اللازمة لها، وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفقاً لرؤية موحدة لتوجهات المؤسسة.

-وضع مؤشرات النظام الرقابي الذي يحقق الأهداف والأنشطة التي تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من هدف أو نشاط، وهذا لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

خاتمة

وفي ختامنا للدراسة التي تطرقنا فيها إلى الجانبين النظريين والجانب المهم جدا ألا وهو التطبيقي والمتعلق بدراسة موضوعنا فعالية التخطيط الإستراتيجي والرقابة ودورها الفعال في تفعيل وترقية مستوى المؤسسات العامة بشكل عام وتنمية قدرات العملية والعلمية للعمال بشكل عام ، فإن المؤسسة أقرت منظومة التخطيط الاستراتيجي والرقابة وفعاليتها الرئيسية في رسم تطلعاتها وإتجاهات خط سيرها بالنسبة لنشاطها المستقبلي الذي يتأقلم مع رسالتها.

وفي ضوء تطبيق هذا السلوك العلمي والعملية ، تعمل المؤسسة بوضع معايير أساسية في ظل استراتيجياتها لإثبات هويتها والتوسع بما يخدم أهدافها وممارستها المستقبلية، خاصة في تحقيق دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تهيئة مناخ تنظيمي يمكن من السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسة ومن خلال أيضا إقرارا نظام متابعة فعال يرصد تقدم العمل في الخطط وإجراء تقييم متواصل للإنجازات وتصحيح الانحرافات، وهذا كله في إطار الرقابة التي تنطوي على قياس أعمال المرؤوسين ودرجة أداء المهام داخل المؤسسة لمعرفة أماكن القوة لتشجيعها وتدارك مواطن الضعف ومحاولة معالجتها بغرض تقييم الخطط المرسومة، وأن الأهداف قد حققت على أكمل وجه وهي بالتالي تساهم بشكل كبير في نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه، ومن هنا نجد أن أغلبية المؤسسات تستخدم التخطيط الاستراتيجي والنظام الرقابي في رفع مهارات وقدرات العاملين.

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم العمليات التنظيمية في المؤسسة لكونه يرتبط وبشكل قوي بأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها المستقبلية التي تعد دافعا مهماً نحو إنجاز وتنفيذ المهام، لذلك فهو من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

كما يعتبر وسيلة فعالة لتطوير المؤسسة خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، لذلك أصبحت هناك حاجة ملحة لوجود تخطيط استراتيجي يتفاعل مع البيئة المحيطة، فتؤثر فيه ويتأثر بها، كما يمثل أسلوب في التفكير والمفاضلة بين أساليب وإجراءات العمل لاختيار أفضل الطرق الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى،

وذلك باستخدام النظام الرقابي للتأكد من أن الأعمال والمهام تسير حسب الخطط المرسومة والتعليمات الصادرة لاكتشاف المشاكل ومعالجتها ولتفادي تكرارها في المستقبل، من خلال اتخاذ قرارات ووضع خطط بديلة بغرض المحافظة على سمعة المؤسسة.

لذلك لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحقيق النجاح للمؤسسة إلا إذا اعتمد على نظام رقابي ذو خبرة وكفاءة ووضع إطار قانوني مرن وواضح يتماشى مع أهداف المؤسسة وخططها وذلك وفقاً لطرق علمية من أجل تنفيذ المهام بفعالية.

فسر نجاح المؤسسة راجع إلى نجاح قدرتها على صياغة وتصميم خطط استراتيجية محكمة، ومدى التكيف مع عوامل البيئة الخارجية لتحقيق التوازن، وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي له فعالية في تسهيل الرقابة، لأن التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، باعتباره يسعى لتوفير الشروط والمعايير اللازمة لتسهيل تنفيذ المهام وإنجازها على أكمل وجه وفقاً لما هو مخطط له، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية مع معالجة المشكلات والأخطاء التي تعترض سير عمل المؤسسة.

صعوبات البحث :

- **المرض المنتشر حالياً (كوفيد 19)** : والذي بدوره صعب علينا الإطلاع على بعض المراجع المتوفرة في المكتبة الجامعية وبالتالي قلل من قيمة المصادر والتي كان بإمكان أن تثري من محتوى بحثنا .
- بإضافة إلى صعوبات في إيجاد مراجع أجنبية وترجمتها للغة العربية لزيادة محتوى البحث .
- كان يصعب إلى حد ما دراسة الموضوع بكل جوانبه سواء من الجانب الفلسفي والفقهية , أو الإجتماعي ، نظراً كون الموضوع متشعب فموضوع التخطيط الإستراتيجي رغم قلة مراجعه وخاصة الكتب التي تتحدث عن التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالرقابة ، إلا انه موضوع متوسع ومتشعب ويشمل عدة جوانب .

قائمة المصادر والمراجع

أولا : قائمة الكتب :

أ- كتب باللغة العربية :

- 1- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص 68.
- 2- كريس سيمون، المحاسب ودوره في الإدارة الاستراتيجية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2004،
- 4- بلقاسم سلاطية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل السوسيولوجي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013،
- 5- أحمد زاكي براوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة (التخطيط/ التنمية) الاستخدام:إنجليزي-فرنسي-عربي، مؤسسات الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية -مصر، 1984.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 7- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007.
- 8- غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007.
- 9- عبد الله محمد الرحمان، محمد بدوي، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2002.
- 10- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2000.

- 11- حسين خليل و عبید حسین ، الاستراتيجية التفكير و التخطيط الاستراتيجي استراتيجيات الأمن القومي الحروب و استراتيجية الإقتراب غير المباشر، بيروت: منشورات الحلبي القومية ، ط1، 2013.
- 12- الخزرجي تامر كامل ، العلاقات السياسية الدولية و إستراتيجية إدارة الأزمات ، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، 2005.
- 13- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 14- مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، (دار المناهج، عمان، الأردن، 2009 .
- 15- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر)، 2000 ، ص 88.
- 16- خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 17- مهدي زويلف، علي محمد عمر العضايلة، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار مجدلاوي، عمان - الأردن، 1996.
- 18- زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الناشر دار كنوز المعرفة العلمية ، 2006.
- 19- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 20- ثابت عبد الرحمان ادريس، الدور الاستراتيجي للتسويق في المنظمة المعاصرة ، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، 2002.

- 21- الهلالي الشربيني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 22- نبيل حامد مرسي: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 23- ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1993.
- 24- السعيدين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة-مصر، 1992.
- 25- محمود عباس عابدين: قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
- 26- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2012.
- 27- جمال محمد أبو شنب، علم اجتماع الإداري (الجودة والتميز في إدارة المؤسسات)، دار المعرفة الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية -مصر، 2012.
- 28- الخزرجي تامر كامل ، العلاقات السياسية الدولية و إستراتيجية إدارة الأزمات ، عمان:دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط 1، 2005.
- 29- محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2009.
- 30- حسين خليل و عبيد حسين ، الاستراتيجية التفكير و التخطيط الاستراتيجي استراتيجيات الأمن القومي الحروب و استراتيجية الإقتراب غير المباشر، بيروت: منشورات الحلبي القومية ، ط1، 2013.

- 31-رشيد جمال، ناصر نور الدين، إدارة التكلفة (لأغراض القياس والتخطيط والرقابة)، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2005.
- 32-شفيق منير ، الإستراتيجية و التكتيك في فن علم الحرب ، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، ط2008،1،ص55.
- 33- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة، وقضايا معاصرة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014.
- 34- أبو خزام إبراهيم ، الحرب و توازنات القوى، بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة ، ط2، 2004.
- 35- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1983.
- 36-هلين توماس، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وآخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 37- عبد الناصر محمد حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 38- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون -الجزائر، 2007.
- 39- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- 40- محمد صيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية -مصر، 2009.

ب- كتب باللغة الأجنبية :

- 1- le petit larousse illustre, éditian, 1997, bordeaux-paris
- 2- Gilles Bressay ; ChristianKanKoyt ; Economie d'entreprise ; l'éditions ; EditionsDalloz ; paris ; 1998.
- 3- strategor ,stratégie, structure, décision, Identité, politique générale d'entreprise , 2 éd, inter édition, paris, 1993

2- رسائل جامعية :

- 1- ابن أحمد عبد القادر : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2005.
- 2- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

3- مذاخلات علمية :

- 1-مصطفى بن جيبس، المقاربة بالكفاءات، المركز الوطني للوثائق، الجزائر، 2000.
- 2- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر البحث، قسنطينة -الجزائر، 2006، ص141.
- 3- سمير عبد الوهاب الخويت: "فلسفة التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي"، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، 11 مايو 2011.

- 4- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2009.
- 5- كريمة علي الجوهر وآخرون، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، دس، 2001.
- 6- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء (النشأة والتطور التاريخي والأهمية)، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2009.
- 7- عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، ملتقى قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2009.
- 8- مهني محمد إبراهيم غنايم: "مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالم العربي في إطار التخطيط الإستراتيجي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المجلد 1، جامعة الملك فهد للبترول والتعدين، الظهران، المملكة العربية السعودية، 24-27 فبراير 2008.

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان

أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد ...

صممت الاستمارة التي بين يديك للحصول على بعض المعلومات التي تدخل في إنجاز بحث نقوم بإعداده لإتمام مذكرة لنيل شهادة في الدراسات العليا في علم الاجتماع والديموغرافيا بعنوان " التخطيط الإستراتيجي وفعاليته في تسهيل الرقابة" بدراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الصحة العمومية (قضي بكير) ولاية غرداية"، وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة، نرجو منك التعاون والمساهمة بالإجابة عليها بكل دقة وموضوعية بوضع (X) في المكان المخصص لذلك مع العلم أن البيانات المقدمة من قبلكم ستستغل لأغراض علمية فقط، مع المحافظة على السرية والخصوصية، مقدرين إسهامكم في هذا الاستبيان وشاكرين تعاونكم سلفاً.

وتقبلوا أسمى عبارات التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ

- بيده عبد المالك

إعداد الطالب:

- شراك مالك

السنة الجامعية 2019-2020

إستمارة بحث

أولا- البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:..... سنة
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها.....
- 5- الوضعية المهنية: مرسوم متعاقد بصفة مؤقتة
- 6- الوظيفة التي تشغلها:
- 7- الأقدمية:

ثانيا- النماذج التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ومدى توافقها مع تنفيذ المهام:

- 8- ماهي الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في إنجاز مخططاتها؟
 تقوم بمراجعة الخطط شهريا
 تستخدم وسائل الاتصال والإعلام الحديثة
 تحاول تجاوز العقبات واغتنام الفرص
- 9- من المسؤول عن اللجنة المكلفة بتسيير العمليات التخطيطية؟
.....
- 10- هل تُؤخذ اقتراحات العمال في وضع المخططات؟
 نعم لا أحيانا

11- هل توضح إدارة المؤسسة للعامل التعليمات المتعلقة بالأوامر الصادرة؟

نعم لا

12- هل يتعامل العمال مع المواطنين بحدوء وعقلانية؟

نعم لا أحيانا

13- هل يشعر العامل بوجود تكامل في أداء المهام والوظائف؟

يوجد تكامل لا يوجد تكامل

14- في حالة عدم وجود تكامل بين الوظائف، هل هو بسبب:

عدم وضوح الأوامر والتعليمات؟

عدم فعالية الرقابة؟

سوء العلاقات بين المسؤولين؟

أخرى تذكر.....

15- ما هي اقتراحاتك في الطريقة التي تتبعها المؤسسة لكي تتوافق مع إنجاز المهام؟

.....
.....
.....

ثالثا-العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي وانعكاساتها على إنجاز العمل الرقابي:

16-هل تناسب المدة الزمنية للمخططات المبرمجة مع تنفيذ المهام؟

تناسب لا تناسب

17-إذا كانت تناسب، فهل عملت هذه المخططات على تسهيل رقابة المسؤول؟

نعم لا أحيانا

18-هل تكلف المؤسسة العمال بإنجاز دراسات أو تحقيقات ميدانية لتحسين تقديم الخدمات؟

تكلفهم لا تكلفهم

19- هل يوجد تداخل في إنجاز هذه المهام؟

يوجد تداخل لا يوجد تداخل

20- في حالة وجود تداخل، هل يعمل ذلك على:

.سوء تقديم الخدمة؟

.توتر العلاقات بين العمال؟

.زيادة شكاوي المواطنين؟

.....أخرى تذكر.....

21- هل تؤثر المشاكل التي تحدث في المؤسسة على إنجاز المهام؟

نعم لا

22- كيف تعمل إدارة المؤسسة عند إنجاز مخططاتها على إيجاد حلول لتسهيل العمل الرقابي؟

.....

.....

.....

وشكراً

دليل المقابلة (موجه لرؤساء المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة قضي بكير)

1- هل تعتمد مؤسستكم على طريقة خاصة في إنجاز مخططاتها؟

.....
.....
.....

2- هل تأخذ اللجنة المكلفة بسير العمليات التخطيطية الخطط طويلة المدى؟

نعم لا

3- هل تؤخذ اقتراحات العمال في وضع المخططات؟

نعم لا

4- كيف تعمل مؤسستكم على التنسيق بين مهام العمال؟

.....
.....
.....

5- هل يشعر العمال بالرضا عن المسؤولين في العمل؟

نعم لا

6- في حالة الإجابة ب -نعم- هل تتم الرقابة على العمل من خلال:

. استعمال أجهزة خفية؟

. تكليف موظف؟

. إصدار الأوامر والتعليمات؟

. أخرى تذكر.....

7- هل تتم الرقابة على مستوى:

العامل فقط؟ إنجاز وتنفيذ المهام؟

8- هل الإمكانيات المالية للمؤسسة تؤثر على فعالية العمل الرقابي؟

لا تؤثر

تؤثر

9- كيف يتم التعامل مع المواطنين أثناء تقديم الخدمات؟

.....
.....
.....

10- هل تؤثر المشاكل التي تحدث في المؤسسة على تنفيذ المهام؟

تؤثر أحيانا

لا

تؤثر

11- هل يعمل التخطيط المطبق في مؤسساتكم على تسهيل تنفيذ الأعمال الرقابية؟

.....
.....
.....

رقم الصفحة	قائمة الفصول
	الإهداء والشكر
	الملخص
	قائمة المختصرات
	قائمة الجداول والأشكال
	{ الباب الأول : الإطار المنهجي للدراسة }
أ-ف	المقدمة
	{ الباب الثاني : التخطيط الإستراتيجي والرقابي }
01	المبحث الأول : النظريات المفسرة للتخطيط الإستراتيجي
01	المطلب الأول : الفرضيات الموضحة في التخطيط الإستراتيجي
01	الفرع الأول : النظريات العامة والمفسرة في التخطيط الإستراتيجي
01	1- نظرية البناء
04	2- النظرية السلوكية
05	3- النظرية البيئية
06	4- نظرية الإعتماد على الموارد
08	المطلب الثاني : الفرضيات الموضحة والمفسرة للرقابة
08	الفرع الأول : النظريات العامة والمفسرة للرقابة
08	1- نظرية النظام
11	2- النظرية الموقفية
13	3- نظرية (X) و (Y)
15	4- النظرية اليابانية
18	5- نظرية Z
19	6- نظرية علم النفس التنظيمي

21	المبحث الثاني : النظريات المفسرة للتخطيط الإستراتيجي والرقابة
21	المطلب الأول : الفرضيات العامة والموضحة للتخطيط الإستراتيجي والرقابة
21	الفرع الأول : النظريات القائمة على الأساس الإستراتيجي والرقابي
21	1- النظريات القائمة على الأساس الإستراتيجي
34-28	2- النظريات القائمة على الأساس الرقابي
34	ملخص الفصل الأول
	{ الباب الثالث : الأسس التخطيطية والرقابية }
36	المبحث الأول : الأسس التنظيمية للتخطيط الإستراتيجي والرقابي
36	المطلب الأول : أسس تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي
36	الفرع الأول : الأسس العامة للتخطيط الإستراتيجي والرقابي
36	1- علاقة الهيكل التنظيمي بالتخطيط الإستراتيجي والرقابة
41	المطلب الثاني : المستلزمات الإستراتيجية للنظام الرقابي
42	الفرع الأول : المستلزمات الإستراتيجية الرقابية
42	1- المستلزمات الإستراتيجية
44	2- المجالات التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي والرقابة
46	المبحث الثاني : الآليات الإستراتيجية المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي
46	المطلب الأول : الآليات المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي
46	الفرع الأول : آلية الرقابة والتسهيل على الإدارة العليا
46	1- آلية الرقابة على الإدارة العليا
50	2- آليات التخطيط الإستراتيجي في تسهيل الرقابة
55	المطلب الثاني : فعالية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مرونة الرقابة
55	الفرع الأول : الفعالية التنظيمية للتخطيط الإستراتيجي للرقابة

55	1- أهمية توفير نظام التخطيط الإستراتيجي
58	2- تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمؤسسة
66	الفرع الثاني : تحليل فجوات التخطيط الإستراتيجي
66	1- فوائد وأهداف الفجوات في تسهيل النظام الرقابي
71-67	2- علاقة الفجوة بأهداف التخطيط الإستراتيجي
	{ الباب الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة }
73	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
77-73	المطلب الأول : منهجية الدراسة
94-78	المطلب الثاني : تحليل بيانات الدراسة
	{ الباب الخامس : الإطار التحليلي للدراسة التطبيقية }
101-95	مناقشة النتائج
102	النتائج العامة
104-103	التوصيات
107-105	خاتمة
	الملاحق

