

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أحمد دراية-أدرار
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



دور التخطيط والرقابة على التسيير المؤسسي

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون المؤسسات الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

* د.بن السبحمو محمد المهدي

إعداد الطالبين:

* قومي عبد الجبار

* الصادق عبد الكمال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. رحموني محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد دراية أدرار	رئيساً
د.بن السبحمو محمد المهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد دراية أدرار	مشرفاً ومقرراً
د. كنتاوي عبد الله	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أحمد دراية أدرار	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية:

2021-2022 م/1443-1444هـ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
Faculty of Law and Political Science
Department Of Law
N/...../U.A/F.L.P.S/D.D/2022



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق
رقم:...../ج.أ.ك.ح.ع.س/ق.ح./2022

إذن بالطبع والإيداع

نحن الأستاذ : د. السجود محمد المصطفى المشرف على
مذكرة الطالب (ة): 1- توحيد عبد الميار
2- الصارح عبد السلام
تخصص : تاريخ المؤسسات الجزائرية
الموسومة ب: دور التخطيط والرقابة على التسيير الجائدين
وبعد الإطلاع عليها وتصحيحها نأذن للطالب بطبع وإيداع مذكرته.

ملاحظة: يتوجب على الطالب إيداع 03 نسخ ورقية، ونسختين على قرصين مضغوطين
(CD) محفوظة على شكل (PDF).

أدرار في: 06/07/2022

إمضاء الأستاذ المشرف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

إن الحمد والشكر لله أولاً صاحب المنة والنعمة الذي وفقني لإنجاز هذا العمل راجياً

أن يتقبله مني قبولاً حسناً وينفعني وغيري به.

باسم عبارات الشكر والثناء أتقدم إلى أستاذي الفاضل بن السبحمو محمد المهدي

بوافر الشكر والثناء على كل ما يسر لي من جهد وتوجيه في سبيل إخراج هذا العمل

إلى الصورة التي هو عليها،

كما أتقدم إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بوافر الشكر والامتنان

لقبولهم عضوية المناقشة فكان شرفاً لي

وإلى كل من قدم لي دعماً مادياً ومعنوياً لاتمام هذه المادة العلمية،

وإلى جميع الأصدقاء السنة الثانية ماستر دفعة 2022

تخصص قانون المؤسسات الإقتصادية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي

إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة أمة الحبيبة وأبي الغالي

إلى جميع إخوتي الأعزاء كل واحد باسمه إلى جميع الأصدقاء والزملاء والأحباب

إلى جميع أساتذتي ومعلمي من الإبتدائية إلى الجامعي

وإلى جميع الأساتذة بالكلية

إلى كل طالب علم نتمنى له النجاح

أهدي عملي المتواضع

عبد الجبار

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
أ-ب-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط والرقابة	
5	المبحث الأول: مفهوم التخطيط
5	المطلب الأول: تعريف التخطيط
6	الفرع الأول: التعريف الاصطلاحي
6	الفرع الثاني: خصائص التخطيط
7	المطلب الثاني: أنواع التخطيط
7	الفرع الأول: حسب معيار تغطية الأنشطة
8	الفرع الثاني: حسب معيار المدى الزمني
8	الفرع الثالث: حسب معيار الأهمية
9	الفرع الرابع: حسب معيار المدخل المتبع في التخطيط
11	المطلب الثالث: أدوات التخطيط
12	الفرع الأول: صعوبات التخطيط
13	الفرع الثاني: عوامل التخطيط
15	المطلب الرابع: مراحل التخطيط
16	الفرع الأول: تحديد أهداف المؤسسة
17	الفرع الثاني: تحديد الموقف الحالي للمؤسسة مقابل الأهداف
18	الفرع الثالث: تحديد افتراضات حول ما ستكون عليه الظروف المستقبلية
19	الفرع الرابع: تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

20	المبحث الثاني: مفهوم الرقابة
20	المطلب الأول: تعريف الرقابة
20	الفرع الأول: التعريف اللغوي
21	الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي
21	المطلب الثاني: أنواع الرقابة
21	الفرع الأول: حسب المدى الزمني
22	الفرع الثاني: حسب أهدافها
23	الفرع الثالث: حسب التخصص والأنشطة
24	المطلب الثالث: خصائص الرقابة
25	الفرع الأول: التكامل
26	الفرع الثاني: الموضوعية
27	الفرع الثالث: التوقيت
28	المطلب الرابع: أدوات الرقابة
29	الفرع الأول: الميزانية التقديرية
30	الفرع الثاني: البيانات الإحصائية
31	الفرع الثالث: التقارير والتحليل الخاصة
32	الفرع الرابع: المراجعة الداخلية
الفصل الثاني: أثر التخطيط والرقابة على التسيير المؤسسي	
33	المبحث الأول: أثر التخطيط على التسيير المؤسسي
34	المطلب الأول: أسبقية التخطيط على بقية الوظائف
36	الفرع الأول: نتائج التخطيط
38	الفرع الثاني: فعالية التخطيط
40	المطلب الثاني: التركيز على الأهداف
40	الفرع الأول: فوائد التخطيط

فهرس المحتويات

41	الفرع الثاني: مزايا التخطيط
42	المطلب الثالث: الرفع من الفعالية التنظيمية
43	المطلب الرابع: تخفيض درجة المخاطر
43	الفرع الأول: مخاطر متعلقة بالعمليات التشغيلية
44	الفرع الثاني: مخاطر متعلقة بالمعلومات
45	الفرع الثالث: مخاطر متعلقة بالعنصر البشري
46	المبحث الثاني: أثر الرقابة على التسيير المؤسسي
47	المطلب الأول: تكيف الخطط الموضوعية
47	المطلب الثاني: التقليل من درجة الخطورة
48	المطلب الثالث: اكتشاف القرارات الخاطئة
50	المطلب الرابع: وضع المعايير وتقييم الأداء
51	الفرع الأول: معايير الرقابة
52	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء
54-53	خاتمة
58-55	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة :

تواجه المؤسسات في وقتنا الحاضر العديد من التحديات نتيجة اتساع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تعمل وتمارس فيها نشاطيا نظرا للتغيرات المختلفة التي تمتاز بالتعدد والتداخل فيما بينها والتطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية التي تفوق قدرات المؤسسة وصعوبة تكيفها مع الوضع الجديد. ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق التقدم والازدهار، لكن بوجود هذه التحديات أصبح هدف المؤسسة يتمثل في إيجاد حلول تسمح لها بالبقاء والاستمرار، مما جعل المؤسسة تسعى إلى إيجاد برامج وأساليب تعمل على تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية التي تساعدها على تحقيق أهدافها، وحتى تتمكن المؤسسة من التغلب على هذه الصعوبات والتحديات وتحقيق أهدافها وجب أن تكون لها إدارة جيدة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث تساهم هذه العناصر في تحقيق أهداف المؤسسة وتضمن بقائها واستمرارها وتحسين أدائها، وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وقد تناولت هذه الدراسة وظيفتي التخطيط والرقابة نظرا لأهميتها الكبيرة داخل المؤسسة فالتخطيط السليم يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وتحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، والتخطيط هو مفتاح وأساس نجاح الوظائف الأخرى فالإدارة تقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تتضمنها الخطط، وهو تقرير مسبق لما ينبغي عمله وكيف يتم، والرقابة تعتبر العين الساهرة التي تحرس على سلامة أموال المؤسسة وتحمي أصولها وموجوداتها، فهي عملية مستمرة تقوم بمتابعة الأنشطة والبرامج بهدف تقييم أداء المؤسسة والحكم على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها، واكتشاف الانحرافات

وتصحيحيا، وعند احترام الخطط الموضوعة وتطبيقها وتنفيذها كما هو مطلوب، وعند احترام إجراءات نظام الرقابة وتطبيقه بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم أداؤها، ومدى قدرتها على استغلال مواردها استغلال أمثل، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع في ضرورة تطبيق التخطيط والرقابة في تسيير المؤسسة،

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي :

- التعرف على عمليتي التخطيط والرقابة؛ من خلال مقارنة ما نفذ فعليا مع ما تم التخطيط له وذلك لمعرفة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- إبراز دور التخطيط والرقابة والعوامل التي تؤثر في تسيير المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع: الرغبة النفسية في دراسة الموضوع، والسعي وراء اكتساب خبرة شخصية، إضافة إلى الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات الخاصة أو الإدارات العمومية.

منهج الدراسة: بغية الامام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل لأبعاده والإجابة عن الإشكال المطروح، ولهذا اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي الموافق للدراسة النظرية للموضوع.

الصعوبات: من خلال تناولنا للموضوع لم نتلق أي صعوبة في المادة العلمية والكتب، حيث تم الاطلاع على عدد من الدراسات الجامعية. وهذا الموضوع عاجله عدة مؤلفين، إضافة الرسائل الجامعية التي لها صلة بالموضوع.

الفرضيات: - إن الإطار المحدد للتخطيط والرقابة يستند إلى جملة من المرتكزات الفكرية توضحه مبادئهما واستخداماتهما؛

- عملية تقييم الأداء عملية هامة وفعالة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛

- تساهم عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم أداء المؤسسة.

طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما مدى فعالية التخطيط والرقابة على التسيير المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية:

تتفرع الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية تم حصرها في فصلين:

- الإطار المفاهيمي المحدد للتخطيط والرقابة (الفصل الأول)

- أهمية أو دور عمليتي التخطيط والرقابة في تسيير المؤسسة (الفصل الثاني)

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتخطيط

والرقابة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتخطيط والرقابة

لقد أصبح موضوع التخطيط ذو إهتماماً واسعاً من قبل جميع المؤسسات، فهو الوظيفة الأولى للمدير ويسبق جميع الوظائف الأخرى، وهو عبارة عن منهج يتبعه المدير سعياً لتحقيق أهداف معينة تكون نتيجتها اتخاذ قرارات معينة تنفيذ في الوقت الحاضر كما تلعب دوراً هاماً في المستقبل.

فمن أجل أن يؤدي التخطيط مهمته بأكثر فعالية يجب أن يتبع بعملية الرقابة التي تكشف عن مدى جودة عمليات التنفيذ، من خلال مقارنة ما نفذ فعلياً مع ما تم التخطيط له، ومن ثم معرفة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

فالرقابة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تلقى اهتماماً كبيراً وامتزاجاً في العديد من المجالات من قبل المؤسسات، إذ تعد من المحددات الرئيسية لمدى نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها، فلا تتم عملية الرقابة بدون وجود التخطيط، فالرقابة تزيد من فعالية التخطيط في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، نتناول في (المبحث الأول) مفهوم التخطيط من حيث التعريف والأنواع والأهداف والمراحل، أما في (المبحث الثاني) نتطرق إلى مفهوم الرقابة من حيث التعريف والخصائص والأنواع والأدوات.

المبحث الأول

مفهوم التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أول الوظائف الإدارية، فهو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات الخاصة بنشاطات المؤسسة، ويبين التخطيط الأعمال التي يجب أن نؤديها والطرق التي يجب أن نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود الذي نسعى من أجل تحقيقه، وعموما إذا حدث خلل في وظيفة التخطيط فمن دون شك سيؤثر على بقية الوظائف الإدارية التي تعقبها من تنظيم، توجيه ورقابة، ويحدد لنا التخطيط الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها والأخطاء التي يجب تفاديها حتى لا يصل بنا الأمر إلى الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المؤسسة.

وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى تعريف التخطيط (مطلب أول)، أنواعه (مطلب ثان)، أدواته (مطلب ثالث) ومراحله (مطلب رابع).

المطلب الأول

تعريف التخطيط

تنوعت التعاريف المتعلقة بالتخطيط كغيرها من الوظائف الإدارية ومنها نذكر أهم هذه

التعاريف وهي:

الفرع الأول

التعريف الإصطلاحي

عرفه (Drucker) التخطيط بأنه "عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير

المعلومات الكافية الخاصة المستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات"¹

¹ لشويخ عاطف عبد الحميد، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 26.

ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، وكذا تطوير الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال.¹

ويعرف كوتز وأودونيل (Kootz and O'Donnel) التخطيط بأنه " اتخاذ قرار مسبق حول ما يجب القيام به من عمل، وكيف يتم ذلك، ومتى، ومن يقوم بذلك، أي أن التخطيط يسد الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد أن نصله إليه."²

ويعرف أيضا التخطيط بأنه " تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن ذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكنة تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة."³

ومن التعاريف أيضا نجد: أن " التخطيط هو العملية التي تقوم بها الدولة بمقتضاها بوضع قطاعات الاقتصاد الوطني في صورة متكاملة لفترة زمنية مقبلة،" أو هو التوجيه الواعي لموارد المجتمع كافة لتحقيق الأهداف الإجتماعية والأقتصادية، وعرفه آخرون بأنه " تحديد أهداف معينة مع وضع الأساليب والتنظيمات والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة إجتماعية ممكنة."⁴

¹ Robbins Stephen and Coulter Mary, Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 205.

² Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009, p 23.

³ حمد بن مرضي الكتوم- حازم علي أحمد بدرانة، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد، 10 ص 10.

⁴ عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011، نقلا عن: عمرو محي الدين، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1972، ص 187.

من التعاريف السابقة الذكر، يمكن استنتاج النقاط التالية والتي تُشكّل في مجموعها تعريف التخطيط:

الفرع الثاني

خصائص التخطيط

- التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي، نقطة بدايته تحديد الأهداف، ونقطة نهايته تحقيق الهدف؛

- التخطيط ينطوي على رسم الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال، والأسلوب الذي ينبغي إتباعه من أجل إنجاز الأهداف والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز؛
- التنبؤ أداة أساسية من أدوات التخطيط، ينطوي على استشراف المستقبل بناء على استقراء وتحليل للماضي؛

- التخطيط يركز على الأهداف والوسائل معاً، فهو يعمل على وضع الأهداف المراد تحقيقها وفي

نفس الوقت يعمل على تحديد الوسائل المناسبة لبلوغ تلك الأهداف؛

- الخطة هي نتاج / مخرجات عملية التخطيط، وهي وثيقة تتضمن أهداف المؤسسة المراد تحقيقها

والنشاطات والأعمال التي ينبغي تأديتها لتحقيق هذه الأهداف.¹

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p: 27.

المطلب الثاني

أنواع التخطيط

يختلف أنواع التخطيط باختلاف طبيعة النظام الاقتصادي، والاختلاف في نوع التخطيط لا ينعكس فقط في طبيعة الأهداف التي ترمي الخطط الاقتصادية لتحقيقها، ولكن أيضا في الوسائل التي يعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف. وهذا الاختلاف في الأهداف والوسائل يمارس تأثيرا جوهريا على أساليب صياغة الخطط الاقتصادية، وفيما يلي عرض لأهم أنواع التخطيط:¹

الفرع الأول

الخطط حسب معيار تغطية الأنشطة

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما:

أولاً- التخطيط على مستوى المؤسسة ككل (التخطيط المؤسسي): يغطي هذا النوع من التخطيط جميع الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة ككل، إذ يهتم بتحديد الأهداف الكلية طويلة الأجل للمؤسسة ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية، هذا النوع من التخطيط هو الأساس الذي يتركز عليه التخطيط الوظيفي.

ثانياً- التخطيط على مستوى الوظيفي (التخطيط الوظيفي): يغطي هذا النوع من

التخطيط الوظائف

الأساسية في المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، المالية... الخ، وهو مشتق من التخطيط المؤسسي ويعمل

على المساعدة في تنفيذه، فهو بذلك تخطيط جزئي أو ضيق.²

¹ عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق ذكره، ص 188.

² عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق ذكره، ص 188.

الفرع الثاني

الخطط حسب معيار المدى الزمني

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار وهي¹:

أولاً- التخطيط الطويل الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية طويلة تقدر بثلاث

سنوات أو أكثر يهتم بالتوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة، عادة ما تمارسه الإدارة العليا.

ثانياً- التخطيط متوسط الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية متوسطة تزيد عن

سنة وتقل عن ثلاث سنوات، يعمل في إطار التوجيهات العامة للتخطيط الإستراتيجي، عادة

ما تمارسه الإدارة الوسطى.

ثالثاً- التخطيط قصير الأجل: يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية قصيرة تقدر بسنة أو

أقل، يعمل في إطار التوجيهات العامة للتخطيط التكتيكي، عادة ما تمارسه الإدارة الدنيا.

الفرع الثالث

الخطط حسب معيار الأهمية

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفق هذا المعيار هي:²

أولاً- التخطيط الإستراتيجي: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة، يهتم

بتحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، ويتولى القيام بهذا

النوع من التخطيط عادة المستويات الإدارية العليا.

¹ العامري صالح، مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 216، 215، و 119.

² التجاني قاسمي، عبد الغاني سعيد، التخطيط وعلاقته بالمؤسسة - دراسة ميدانية بمطبعة مزوار، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015، ص 35.

ثانيا- التخطيط التكتيكي : يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية متوسطة الأجل، يهتم بتحديد الأهداف المتوسطة الأجل، ووضع الخطط التكتيكية الكفيلة بتحقيقها، عادة ما يمارس من قبل الإدارة الوسطى للمساعدة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، يشمل هذا النوع من التخطيط جميع الوظائف الرئيسية في المؤسسة من إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية وغيرها.

ثالثا - التخطيط التشغيلي : يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية قصيرة، يهتم بتحديد الأهداف قصيرة الأجل، ووضع الخطط التشغيلية الكفيلة بتحقيقها، يمارس هذا النوع من التخطيط من قبل مدراء الإدارة الدنيا، يركز على الموازنات وكميات الإنتاج وجداول العمل.

الفرع الرابع

الخطط حسب معيار المدخل المتبع في التخطيط

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما: ¹

أولاً- التخطيط الإستباقي: في هذا النوع من التخطيط يلجأ المدير إلى استباق عملية التغيير في البيئة أي أن المدير عند ممارسته هذا النوع من التخطيط لا ينتظر حدوث التغيير في البيئة ثم يتكيف معه، وإنما يعمل على استحداثه وقيادته، وهنا تظهر أهمية التشخيص المستمر لبيئة المؤسسة.

ثانيا- تخطيط رد الفعل: في هذا النوع من التخطيط ينتظر المدير حدوث التغيير في البيئة، ثم يحاول التكيف معه، هذا النوع من التخطيط يصلح للممارسة في البيئات التي تتميز بالاستقرار النسبي طويل الأجل.

¹ S. BETTLEHEIM, sane basic planning problems, Asia publishing, Bombay, 1961, P:56

المشروع : هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة من الأنشطة المتكاملة، مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه مدى وتعقيداً مثل مشروع إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم أو مشروع تطوير برامج الحاسوب القائمة.¹

الموازنة : خطة مالية أحادية الاستخدام تُخصص فيها الموارد للأنشطة والمشاريع والبرامج.

الفرع الخامس

الخطط حسب معيار تكرار الاستعمال

تصنف الخطط وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

أولاً- الخطط أحادية الاستخدام : يستخدم هذا النوع من الخطط مرة واحدة، عادة ما توضع لمواجهة موافق طارئة، وهي تتضمن أهداف تفصيلية، هذا النوع من الخطط يصبح عدم الفائدة طالما يتم تحقيق الأهداف.²

تشمل الخطط أحادية الاستخدام ما يلي:³

- البرنامج: هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها مثل برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو برنامج تطوير نظام المعلومات في المؤسسة.

ثانياً- الخطط متكررة الاستخدام (الخطط القائمة): تتضمن تغطية فعاليات متكررة تدخل في صميم عمليات المؤسسة وهي تشمل على:⁴

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p: 82.

² حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العلمية الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2006، ص 119.

³ العامري صالح، مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 216 .

⁴ فريد فهمي زيادة، وظائف الادارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثالثة، 1999، ص 196-198.

- السياسات: هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تُحدّد توجهات جميع الوحدات التنظيمية بشكل موحد تجاه قضايا معينة بغض النظر عن مكان وزمان مواجهة مثل تلك القضايا.
- الإجراءات: هي سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً، والتي تحدد ما الذي يجب عمله، وكيف يتم عمله، ومن ومتى وأين سيتم عمله؟ هي أكثر تحديداً وتفصيلاً من السياسة.
- القواعد: هي عبارة عن تعليمات محددة تُوضّح ما ينبغي القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك وتصرف.

الفرع السادس

الخطط حسب معيار درجة الرسمية

هناك نوعين من التخطيط وفق هذا المعيار هما:¹

- أولاً- التخطيط الرسمي:** يمارس هذا النوع من التخطيط عادة في المؤسسات الكبيرة الحجم، أين يتم استحداث خلية رسمية لممارسة هذا النوع من التخطيط تلحق بالإدارة العليا، هذه الخلية تضم مجموعة من الأفراد ذو مهارات ووظائف مختلفة مثل المهندسون، الإحصائيون، الإقتصاديون... الخ، يقومون بمهمة رصد التغيرات البيئية وتحليلها، وتقديم الاستراتيجيات الكفيلة باقتناص الفرص المتاحة فيها وتجنب تهديدها، عادة ما تحكم عمل هذه الخلية إجراءات رسمية كما يخضع عملهم للعلم والعقلانية بشكل كبير.
- ثانياً- التخطيط غير الرسمي:** يمارس هذا النوع من التخطيط عادة قبل المؤسسات الصغيرة الحجم، وهو يدخل ضمن العمل العادي للمدير، أين يعتمد هذا الأخير على خبرته وحده أكثر من الاعتماد على المنهج العلمي في تحليل التغيرات البيئية، عادة هذا العمل لا تحكم إجراءات رسمية.

¹Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p : 28.

المطلب الثالث

أدوات التخطيط

من أهم الأدوات التي يمكن أن يعتمد عليها المخطط لدعم عمله وتحقيق الفعالية في

التخطيط ما يلي:

- التنبؤ: يشير إلى تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، يتم فيه الاعتماد على الأساليب الكمية (الإحصاء والرياضيات) والأساليب النوعية (مثلاً طريقة ديلفي).¹

- السيناريوهات: تشير إلى توقع حصول أحداث في الأمد البعيد وتحديد خيارات مستقبلية لمعامل مع كل سيناريو على حدة، أي ستكون هناك خطط جاهزة تتلاءم مع كل سيناريو متوقع حدوثه في المستقبل.

- الكوادر التخطيطية: في هذه الأداة يتم تشكيل كادر تخطيطي متخصص يتمتع بمؤهلات ومهارات وخبرات في جميع مراحل العملية التخطيطية، يتولى في الأساس الإشراف على العملية التخطيطية ومتابعتها في المؤسسة ككل أو في أحد أقسامها الكبيرة.²

- التخطيط التشاركي: تركز هذه الأداة على عملية إشراك جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثر أو يتأثروا بالخطة في عملية بنائها، وهذا للاستفادة من خبراتهم، والأهم من ذلك كسب إلتزامهم عند تنفيذ الخطة.

- المقارنة المرجعية: تشير إلى القيام بمقارنات خارجية أو داخلية بالإستناد إلى مجموعة من مؤشرات أفضل أداء في مجال معين، بغرض التخطيط لتحسينات مستقبلية.³

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p : 28

² العامري صالح: ميدي محسن والغالي طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

³ Schermerhorn John, Op. Cit, p : 206

ففي المقارنة المرجعية الخارجية يتم الإعتماد على مؤشرات خارجية تخص أفضل أداء لمؤسسات أخرى رائدة منافسة أو غير منافسة والمقارنة معها. أما في المقارنة المرجعية الداخلية فيتم الإعتماد على مؤشرات تخص أفضل أداء لأفراد ، جماعات أو وحدات إدارية داخل المؤسسة والمقارنة معها.

الفرع الأول

صعوبات التخطيط

- يمكن القول أن عملية التخطيط واجه مجموعة من الصعوبات نذكر من أهمها: ¹
- تعقد البيئة وسرعة تغيرها زاد من درجة المخاطرة وعدم التأكد بشأن الاحتمالات المستقبلية؛
 - الوقت والنفقات الكبيرة التي تحتاجها عملية التخطيط؛
 - عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة؛
 - الإعتماد الكبير على الخبرة في التنبؤ بدل الإعتماد على الأساليب العملية الرياضية والإحصائية؛
 - اتباع نظم تحفيزية غير مشجعة للتخطيط تهتم بتحفيز السلوك الإداري قصير المدى على حساب السلوك الإداري بعيد المدى؛
 - عدم توفر الموارد البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية اللازمة للقيام بالتخطيط؛
 - القيود البيسيكولوجية، حيث نجد أن الأفراد يرتاحون للحاضر أكثر من المستقبل، لأن الحاضر معروف لديهم، بينما المستقبل مجهول، وهو ما يؤدي إلى ظهور ظاهرة مقاومة التغيير؛

ويضيف كل من (حمود واللوزي) الصعوبات التالية: ²

¹ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

² حمود خضير كاظم واللوزي موسى سميعة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 144 .

- ضعف مشاركة العاملين في بناء وإعداد الخطط مما يساهم في ضعف التزامهم بها؛
- الضعف أو عدم الإهتمام بتدريب وتأهيل المديرين في مختلف المستويات الإدارية لتزويدهم بالمهارات التخطيطية، مما يعيق نجاح العملية التخطيطية في المؤسسة؛
- الفشل في تحديد أهداف المؤسسة والتنسيق بين الأهداف الرئيسية والفرعية؛
- الخلط المقصود أو غير المقصود أحياناً بين ما هو رسمي وغير رسمي في التخطيط مما يساهم في حدوث الارتباك الذي يعيق تحقيق الأهداف من العملية التخطيطية؛
- ضعف التوجيهات الجادة نحو تنفيذ الخطط ومتابعتها، مما يساهم في عرقلة تنفيذ الخطط اللاحقة.

الفرع الثاني

عوامل نجاح التخطيط

من أهم عوامل نجاح التخطيط ما يلي:¹

- الشمولية : يقصد بذلك أن تكون الخطة شاملة لكافة نشاطات وأعمال المؤسسة وتغطي جميع أبعادها، إذ أن اقتصار الخطة على جانب معين فقط من الأنشطة من شأنه أن يعرقل إمكانية تحقيق الأهداف.

ثم إن عدم الأخذ بنظر اعتبار المتغيرات الأخرى المؤثرة في وضع الخطط وتنفيذها من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل سليم. ولذا يعد مبدأ شمولية الخطة من المبادئ الأساسية في هذا الخصوص.

- الواقعية : أي أن تعكس الخطة الواقع الحقيقي لما تملكه المؤسسة من موارد بشرية، مالية، مادية ومعلوماتية؛ وبالمقابل فإنه من الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المنظمة وبعبارة أخرى فإن الواقعية تعني ملائمة الخطة لظروف الموقف الذي

¹ حمود خضير كاظم واللوزي موسى سميمة، المرجع السابق، ص 141-142.

تعالجه بعيدا عن التفاؤل الموهوم والتشاؤم الذي لا أساس له، أي أن الخطة يجب أن تقوم على التوقعات المعقولة والمنطقية، وعلى الرغم من اعتماد تجارب الماضي بهذا الخصوص إلا أن لكل موقف خطة مستقلة.

- المرونة : أي ضرورة تكييف الخطة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ وهذا يعني إمكانية إحداث التغييرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المنظمة نفقات إضافية ملحوظة وتتطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتماليات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة وبالتالي معالجة الاحتمالات التي ترافق تنفيذ الخطط بما في ذلك ردود فعل التقسيمات و الأفراد تجاهها .

- الإلزامية : أي التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالخطة بتطبيقها وتنفيذها؛

- التكامل والتنسيق : يجب أن يكون هناك تكامل وتناسق بين الخطط في جميع المستويات الإدارية وجميع الأطراف العاملة في إطارها؛¹

- البساطة : أي ينبغي أن تتميز الخطة المتبناة بالبساطة وعدم التعقيد في شكلها، مضمونها، وطرق تنفيذها؛ و أن توضع على أسس منطقية تتفادى الارتباك والتأويل ، وأن تكون واضحة الفهم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي حدده المخطط.

- الدقة : أي ينبغي أن تكون الخطة دقيقة في معلوماتها المتعلقة بما سيتم عمله، كيف، متى ومن سيتولاه؟ سواء كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية ، ولا بد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع.

¹ خليل محمد حسن الشماع، حضى المسيرة للنشر والتوزيع دار كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 413.

- الاستمرارية في متابعة التنفيذ والتقييم : إذ يُمكن ذلك من الحصول على المعلومات المرتدة بسرعة، وهو ما يسمح بتدارك الخطأ في بدايته، و تحقيق الأهداف المسطرة.¹

المطلب الرابع

مراحل التخطيط

يشير شيرميرون (Schermmerhorn) إلى أن العملية التخطيطية تمر بخمس مراحل أساسية هي:²

الفرع الأول

تحديد أهداف المؤسسة

في هذه المرحلة يقوم المخطط بصياغة أهداف المؤسسة، أي تحديد النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً. وحتى تكون أهداف المؤسسة موجهة للسلوك ودافعة لجهود الأفراد والجماعات، ينبغي أن تتوفر على مجموعة من الخصائص، جُمعت في كلمة SMART والتي تعني أن تكون الأهداف محددة (Specific) ، قابلة للقياس (Mesurable)، متفق عليه (Agreed) ، واقعية (Realistic) ومحددة بوقت (Timely) .

الفرع الثاني

تحديد الموقف الحالي للمؤسسة مقابل الأهداف

في هذه المرحلة يقوم المخطط بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنته بالوضع المرغوب، أي تقييم النتائج الحالية بالنسبة للنتائج المرغوبة، من أجل الوقوف على نقاط القوة التي ينبغي

¹ خليل محمد حسن الشماع، نفس المرجع، ص 414.

² Schermmerhorn John, Op.Cit, p : 195.

تعزيزها للوصول للهدف، وكذا الوقوف على نقاط الضعف التي تعيق الوصول للهدف والتي ينبغي معالجتها.¹

الفرع الثالث

تحديد افتراضات حول ما ستكون عليه الظروف المستقبلية

أي توقع أحداث مستقبلية ووضع سيناريوهات محتملة لها، مع تحديد الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا بالنسبة لكل سيناريو محتمل.

الفرع الرابع

تطوير وتحليل البدائل واختيار الأفضل

في هذه المرحلة يقوم المخطط بتطوير بدائل الخطط وتحليلها، للوصول للبدائل أو الخطة الأفضل لتحقيق الأهداف المسطرة. لا يتوقف المخطط في هذه المرحلة عند تطوير البدائل وتحليلها واختيار أفضلها، بل يتعداه إلى شرح ما ينبغي القيام به من أعمال لضمان التنفيذ الصحيح للخطة.²

الفرع الخامس

تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

في هذه المرحلة الأخيرة يتولى المخطط عملية التنفيذ الفعلي للخطة، أي ترجمة الخطة إلى أفعال كما يتولى المخطط في هذه المرحلة عملية قياس التقدم نحو إنجاز الأهداف المسطرة وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

¹ - Schermerhorn John, Op.Cit, p : 196

² Schermerhorn John, Op.Cit, p : 196

المبحث الثاني

مفهوم الرقابة

تعتبر الرقابة من العمليات الإدارية الهامة، لأنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء وحسن الإنتاج وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية المختلفة في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المرسومة في الإدارة مع ما يرافق ذلك من توجيه الإدارة التوجيه الصحيح والعمل على تطويرها وإصلاحها.¹

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف الرقابة (مطلب أول)، خصائصها (مطلب ثان)، تم أنواع الرقابة (مطلب ثالث)، وأخيراً إلى أدوات الرقابة (مطلب ثالث).

المطلب الأول

تعريف الرقابة

إذا كان التخطيط هو أول الوظائف الإدارية التي يمارسها القائد في المشروع فإن الرقابة تعد الوظيفة النهائية المتممة لحلقة النشاط الإداري الذي يتكون أساساً من التخطيط، التنظيم، التوجيه

الفرع الأول

التعريف اللغوي

الرقابة لغة من رقب، يرقب، رقوباً، ورقابة، أي حرس، انتظر، حاذر، رصد، وتعني: القوة أو سلطة التوجيه، كما تعني التفتيش ومراجعة العمل، وكذلك تعني الحراسة والملاحظة.²

¹ بلعياط سعيدة، بوعافية، دور الرقابة في تحسين جودة العمل - دراسة ميدانية-مؤسسة وحدة أغطية بويرة -جامعة البويرة، 2020،

² محمود أمينزويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص 169.

الفرع الثاني

التعريف الإصطلاحي

تنوعت التعاريف المتعلقة بالرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ومنها نذكر أهم هذه التعاريف وهي: يعرف بعض أهل الاختصاص أن الرقابة هي الوظيفة الأخيرة للإدارة التي تمكن المدير من معرفة أن ما تطبق على يتم مطابق لما أريد إتمامه، فالرقابة تهدف إلى تقييم الإنجازات المحققة لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، والرقابة

ك لشيء، العاملين، المنتجات والأفعال، والرقابة تتضمن مراجعة الأداء بالمعايير أو الخطط المتفق عليها للتأكد من كفاية الأداء، وأفضل أنواع الرقابة هي التي تنظر إلى الأمام مما يمنع حدوث الانحرافات.¹

كما أنها تعرف على أنها عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظام للتغذية العكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لتقديرها إذ كان هناك انحرافات، وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المؤسسة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المؤسسة. وهي أيضاً التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يتم وفق الخطط الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.²

¹ محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص171.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2004، ص321.

الوظيفة الأساسية للرقابة الإدارية قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح.¹

المطلب الثاني

أنواع الرقابة

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجد أنها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة. ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها:²

الفرع الأول

أنواع الرقابة حسب المدى الزمني

الرقابة المسبقة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي قبة عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل وتغييرات.

¹ عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010-2011، ص 152.

² خير الدين نايلي، الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2015، ص 47. نقلاً عن: محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، 1987، ص 87-123.

فعلى المستوى التشغيلي operational level فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة.¹

أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل

الفرع الثاني

أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت

أولاً/ الرقابة المتزامنة Concurrent Control

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.²

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

¹خير الدين نايلي، الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء المهني، مرجع سابق، ص 102.

²خير الدين نايلي، الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2015، ص 47. نقلاً عن: محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، 1987، ص 87-123.

ثانيا/ الرقابة اللاحقة: **Feedback Control**: وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية:¹

تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم

- تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين. تحذير وتنبه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها.

- أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية.

الفرع الثالث

أنواع الرقابة حسب أهدافها

-**الرقابة الإيجابية**: وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد ومراجعة الأنشطة والإجراءات والتصرفات حيث تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيقاً لأهداف من جهة والتنبؤ بالانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات، من جهة أخرى أي العمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة، وهذه الرقابة

¹ مرشح طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسة العليا، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2016، ص 22.

تعتبر أحد الأساليب الناجحة في حفز الموظفين وتنميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المؤسسة باعتبارها منظمة.

-الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء عملية دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.¹

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية: يهدف إلى ضمان حسن سير لسلبية العمل وليس تصيد الأخطاء كما هدف الرقابة السلبية.

الفرع الثالث

الرقابة حسب التخصص والأنشطة

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

أولاً-الرقابة على الأعمال الإدارية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية فه تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

ثانياً-الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي: وهذا النوع من الرقابة يقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والمستندات والدفاتر وكذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي.

¹ خير الدين نايلي، الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء المهني، مرجع سابق ذكره، ص 49.

كما أنه يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية والمالية للمؤسسة من التلف والسرقة والإسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها، من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفقا للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية الأجهزة الحكومية المركزية.¹

ثالثا- الرقابة الفنية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في الحالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.

4 رابعا- الرقابة على الأنشطة الروتينية: ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.²

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي استغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات.

أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز

¹خير الدين نايلي، الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء المهني، مرجع سابق ذكره، ص 49.

²أبو بكر مصطفى بعيرة "الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة العربية العدد 273، ص 13.

العامل لواجباته خلال الوقت المقرر.¹ أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعد. أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

المطلب الثالث

خصائص الرقابة

يجب أن تتميز النظم الرقابية بخصائص محددة تتضمن فعاليتها ومن أهم هذه الخصائص:

الفرع الأول

التكامل

يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.²

الفرع الثاني

الموضوعية

يجب أن تكون النظم الرقابية قادرة على استخدام المعلومات والتحقق منها وفهمها ويتطلب ذلك الاعتماد على تقارير موضوعية تتضمن بيانات كمية ذات معنى ومدلول واضح ومحدد، ويرتبط إيجابيا بالموضوعية ومدى اعتماد النظام على نظم اتصال واضحة ورسمية.

¹ أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، مرجع سابق ذكره، ص 14

² أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية، مرجع سابق ذكره، ص 15

. يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة وكاملة عن الأداء مع التأكيد من مصدر المعلومات وقدرته على توفير معلومات دقيقة، ويرتبط إيجابيا بدقة نظام الرقابة ومدى وضوح النظام وسهولة فهمه.

الفرع الثالث

التوقيت

من الضروري أن يزود النظام الرقابي القائم على المشروع بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يعني حصول القائد على المعلومات في لحظة احتياجهم إليها، حيث يختلف التوقيت الملائم للتدفق المعلومات من مستوى إلى آخر، وبصفة عامة فإن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائما بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى الوقت. المرنة: إن النظام الرقابي لا بد أن يكون مرنا، وهذا يعني أن يكون النظام قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في المحيط أو في المشروع نفسه.¹

المطلب الرابع

أدوات الرقابة

تتعد الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام من أجل تحقيق الأهداف ونجد من بينها:²

¹ محمد إسماعيل بلال ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004، ص 316.

² محمد إسماعيل بلال ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي ، ص 316.

الفرع الأول

الميزانية التقديرية

وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أولاً- الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.

ثانياً- الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:

أولاً/ الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصاً للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات..... الخ.¹

ثانياً/ الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.

ثالثاً/ الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

الفرع الثاني

البيانات الإحصائية

أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل

¹مدونة محمد القراء للعلوم المالية والإدارية بتاريخ 2022/05/02 على الساعة 20:20 من موقع:

<https://sqarra.wordpress.com>

خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.¹

الفرع الثالث

التقارير والتحليل الخاصة

بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة. تحليل نقطة التعادل هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة. وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحاً.²

الفرع الرابع

المراجعة الداخلية

وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم.

¹ زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج، سنة 2017-2018، ص 95.

² مدونة محمد القراء للعلوم المالية والإدارية بتاريخ 2022/05/02 على الساعة 20:20 من موقع:

<https://sqarra.wordpress.com>

الفرع الخامس

الملاحظات الشخصية

بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.¹

تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال:

أولاً/ قائمة المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية

(الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

ثانياً/ قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية: ومن أهم هذه النسب:

- نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.
- نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل

الذاتي عن طريق فوائدها.²

- نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

¹ زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة أكلي محمد أولحاج، سنة 2017-2018، ص 97.

² زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة أكلي محمد أولحاج، سنة 2017-2018، ص 97.

الفصل الثاني:
أثر التخطيط والرقابة على
التسيير المؤسسي

الفصل الثاني:

أثر التخطيط والرقابة على التسيير المؤسسي

ترتبط عناصر العملية الإدارية ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً بشكل تكاملي ، وتتصل وظيفة الرقابة بشكل رئيسي بعملية التخطيط، إلا أن عملية الرقابة تعني مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة، وسنبين ارتباط الرقابة بالتخطيط في تسيير المؤسسات من خلال معالجتنا إلى أثر أو دور وأهمية كل من التخطيط على التسيير المؤسسي(كمبحث أول)، إضافة إلى أثر أو دور وأهمية كل من الرقابة على التسيير المؤسسي(كمبحث ثان).

المبحث الأول

أثر التخطيط على التسيير المؤسسي

يعد التخطيط أحد العناصر الأساسية في العملية الادارية تتبع أهميته في الوقت الحاضر من أن المديرين يعملون في إقتصاد ديناميكي متغير وهذا التغير يحدث في كل الجوانب، الإدارة، الإقتصاد، الصناعة... الخ، وتؤثر هذه المتغيرات على البيئة المحيطة بالمنظمة. وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث التي شملت العديد من الصناعات أهمية التخطيط واتضح أن المديرين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية، فالتخطيط له أهمية كبيرة وأثر على المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وذلك لأسباب كآسبكية التخطيط على باقي الوظائف (كمطلب أول)، وكذا التركيز على الأهداف (كمطلب ثان)، الفعالية التنظيمية (كمطلب ثالث) ، إضافة إلى التخفيض من درجة الخطورة (كمطلب رابع).

المطلب الأول

أسبكية التخطيط على بقية الوظائف

يعتبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر،¹ فمن خلال التخطيط نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية الأخرى. لذا تعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي مؤسسة فمن خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المؤسسة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئة قائمة.

¹ Havinal Veerabhadrapa, Op.Cit, p : 26-27.

فالتخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. ومفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:¹

ماذا نريد أن نفعل؟

1- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

2- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

3- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

الفرع الثاني

نتائج التخطيط

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:²

1. تحديد الموارد المطلوبة.

2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا

للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

¹ النجاني قاسمي، عبد الغاني سعيد، التخطيط وعلاقته بالمؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص 118.

² موقع FARHET، وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)،

أولاً/ التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً/ التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

ثالثاً/ التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.¹

الفرع الثاني

فعالية التخطيط

زيادة فعالية التخطيط يجب على الإدارة وضع هذه النقاط الآتية وهي:

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعاً إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها.

- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وان تتفادى كل ما يبعث على الارتباك والتعقيد وبحيث يفهما جميع من يقومون بتنفيذها.

- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه، وأن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال، ويجب

أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.²

ويساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة، ولا بد من مراعاة الخطة

¹ بتاريخ 2022/05/23 <https://kenanaonline.com/users/akwashabab/posts/91602>

على الساعة 8.34.

² عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع، مرجع سابق ذكره، ص 204.

للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية وأيضا لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فان ذلك يؤدي إلى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى أشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة.¹

المطلب الثاني

التركيز على الأهداف

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم لأن العمل دون الخطة يكون عملا ارتجاليا قد ينجح وقد يتعثر ويبقى تحت رحمة الهدف.

الفرع الأول

فوائد التخطيط

يمكن ذكر عدة فوائد لعملية التخطيط وأهمها:²

1. يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلفا لمستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.
2. يوفر التكاليف ويجول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفا بطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.
3. يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدما بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.

¹ عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع، مرجع سابق ذكره، ص 205.

² موقع FARHET، وظائف الإدارة،

"<https://kenanaonline.com/users/akwashabab/posts/91602>"

4. يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد إنجازه من أهداف، مما يساعد على الرقابة وعلى تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف.

5. مواجهة إحداث المستقبل، والتغيرات التي يحتمل أن تحدث فيه، فالمستقبل مجهول، وتوقعاته قد تحدث وقد لا تحدث، إن مواجهة المستقبل بكافة أحداثه أمر حتمي لا مفر منه، والسبيل الوحيد من أجل الاستعداد له هو التخطيط.

6. إبراز الأهداف المراد تحقيقها، فالهدف هو نقطة البداية في أي خطة كما انه الغاية التي تنتهي إليها، والتخطيط يجعل الأهداف على مرأى من المدراء والمنفذين، مما يؤدي إلى سلوكهم الطريق الذي قد يقودهم إلى تحقيقها بفاعلية.

7. تحقيق التناسق في الأعمال، حيث يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف الجزئية للمشروع التي تقود إلى الهدف الرئيسي كي لا تتعارض تلك الأهداف فيما بينها.¹

10. ضبط النفقات، فالتخطيط الجيد يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتقليل النفقات إلى أقصى حد ممكن، وتفادي الإسراف الناتج عن الارتجال وما يرافقه من التعرض للتجربة والخطأ. ربط التنفيذ بالزمن كون الزمن أحد الموارد الهامة.

11. لفت الانتباه مقدما إلى المشكلات المحتملة لاتخاذ الإجراءات الممكنة لمواجهة هذه المشكلات تسيير الرقابة، حيث لا يمكن بأي حال أن تقوم رقابة بدون معايير توضع مقدما كي يقاس عليها ما ينجز من أعمال، فالتخطيط يقرر ما يجب إنجازه من أعمال والطرق

¹ غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر - القاهرة، 2009-2008، ص101.

التي لا بد أن تنجز على أساسها والوقت الذي لا ينبغي تجاوزه، مما يسهل على الإدارة متابعة كافة العمليات وراقبتها.¹

الفرع الثاني

مزايا التخطيط

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية، وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام أو تحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق، ومراجعة هذه الخطط دورياً وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث

الرفع من الفعالية التنظيمية

يعبر هذا البعد عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، يتضمن الأداء المالي و العملياتي، و يغطي ميدان الفعالية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، و يعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف.² كما يتم قياس الفعالية التنظيمية من منطلقين داخلي و خارجي، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، و الأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية، من خلال درجة قبول منتجاتها و خدماتها، و درجة استيعابها للتطور و الإبداع التكنولوجي و مدى تحمسها للتقلبات الاقتصادية، و قدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

¹ رماش زكرية، دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2019، ص13.

² فاطمة بدر، معاد الصباغ، أساليب الإدارة، الجامعة الإقتصادية السورية، سنة 2020، ص 106.

أما قياس الأداء هو عنصر من دورة التخطيط و المراقبة . فقياس الأداء يلعب دورا رئيسيا في تطوير الخطط الإستراتيجية و تقييم تحقيق الأهداف التنظيمية . ويرتبط استخدام قياس الأداء بشكل رئيسي بالرقابة على إنجاز الأهداف التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية، هكذا يرتبط قياس الأداء ضمنا بمفهوم تشخيص نظم الرقابة.¹

المطلب الرابع

تخفيض درجة المخاطر

يقصد بالمخاطر أنها إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه وهي الحالة التي تتضمن احتمال انحرافات عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة، وهي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد المخطط له، وهو الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع خطر معين.²

ويعرف أيضا: أنه ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها بين الاحتمالات المتعلقة بالأشخاص مثل: وفاة، مرض أو عجز، واحتمالات المتعلقة بالممتلكات مثل: حريق، سرقة، تزوير.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الخطر هو مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالنتائج المتوقعة والتي يمكن أن تأثر سلبا وتعمل على منع تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومن أنواع المخاطر العملية:

¹ فاطمة بدر، معاد الصباغ، أساليب الإدارة، ص 108.

² بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، حالة الباحث العدد 52، جامعة الشلف، 2009، ص331.

الفرع الأول

المخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية

أولاً/ وتشمل هذه المخاطر الضعف الذي قد يصيب عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها داخل المؤسسة مثل:¹

- ضعف وعدم فاعلية النشاطات داخل المؤسسة؛
- فقدان أو تراجع موجودات المؤسسة الناجمة عن الاختلاس والسرقة، وتآكلها وتقادمها، فهذه المخاطر لا تشمل الموجودات الملموسة فحسب بل تشمل الغير ملموسة مثل: السمعة، براءات اختراع، الكفاءات والمهارات التي تخسرهما المؤسسة.
- فقدان أو تراجع قاعدة السوق المتمثلة في الزبائن؛
- ثانياً/ مخاطر مالية، وتشمل مستقبل الذمم المالية التي لدى المؤسسة على الغير وتقلبات أسعار الفائدة، وأسعار العملات وأسعار الأسهم؛
- فقدان السمعة الناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية.

الفرع الثاني

مخاطر متعلقة بالمعلومات

وهي تشمل العديد من الجوانب ذات العلاقة بإدارة وأمن واختراق المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة ومنها:²

- اختراق قواعد البيانات والمعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة؛

¹ مداني بن بلغيث، عبد الله ابراهيمي، تحديد الخطر في المؤسسة-تحدي جديد، حالة الباحث ورقلة، العدد 52، 2005، ص79.

² سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، 2015، ص37.

- مصداقية التقارير المالية، والتي تشمل عدم اكتمال ومصداقية المعلومات المالية المستخدمة في عمليات اتخاذ القرارات؛

الفرع الثالث

مخاطر متعلقة بالعنصر البشري

- تفتقر غالبية المؤسسات لإطارات وذلك لأسباب كثيرة منها.
 - عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية؛
 - عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية؛
- وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة، الأمر الذي يمكن أن ينجم عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في:

- خروج مهارات وكفاءات بشرية من المؤسسة؛ وبالتالي تقع المؤسسة في خطر يتمثل في عدم قدرتها على الاستمرار في نشاطها ومنه عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهذا ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

ومن هنا فإن الرقابة الداخلية لم يعد لها وجود مستقل كما كانت من قبل بل أصبحت جزء من إطار إدارة المخاطر، بإضافة أنه يتم بناء الضوابط الرقابية عند تصميم أنظمة الرقابة الداخلية والتي يتم من خلاله للتأكد من أن أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها وتأخذ هذه الضوابط عدة أشكال أهمها:

أولاً- الضوابط الوقائية:

وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها، ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءاً من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة. ومن أمثلة هذه الضوابط ما يلي:¹

¹ سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 38.

- الفصل بين الوظائف؛
 - سياسة تدريب الموظفين تتناسب واحتياجاتهم و تتوافق مع التطورات التي تتم داخل المؤسسة؛
 - وجود أجهزة إنذار للسرقة والحريق؛
 - وجود أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب .
- ثانيا- الضوابط الكشفية:
- وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها، ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءا من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة. ومن أمثلة هذه الضوابط ما يلي:¹
- الفصل بين الوظائف؛
 - سياسة تدريب الموظفين تتناسب واحتياجاتهم و تتوافق مع التطورات التي تتم داخل المؤسسة؛
 - وجود أجهزة إنذار للسرقة والحريق؛
 - وجود أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب .
- ثانيا- الضوابط الكشفية:² وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام ليتم من خلالها تحديد الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها وتعتبر هذه الضوابط أكثر كلفة من الضوابط الوقائية، إضافة إلى أن بعض الأخطاء من الصعب مراقبتها بشكل مسبق . ومن أمثلة هذه الضوابط ما يلي:
- الجرد الفعلي للنقدية بشكل دوري أو مستمر؛

¹ سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 39.

² مداني بن بلغيث، عبد الله ابراهيمي ، ، تحديد الخطر في المؤسسة-تحدي جديد، مرجع سابق ذكره، ص 81.

- وجود وحدات رقابية داخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
 - وجود كاميرات مراقبة على الأماكن الهامة في المؤسسة.
- كما يمكن إضافة ضوابط رقابية أخرى تتمثل في:
- تالسا- الضوابط التصحيحية:

وهي الضوابط التي تعمل على التأكد من الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخاذها أو أن هذه الانحرافات لم تحدث مرة ثانية، وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها وحتى تكون هذه الضوابط ذات كفاءة على الإدارة وضع نظام يسلط الضوء على الانحرافات والأخطاء ومتابعتها لحين تصحيحها وعدم السماح بتكرار حدوثها، ومن أمثلة هذه الضوابط ما يلي: ¹

- وجود أنظمة وإجراءات لمعالجة الأخطاء والانحرافات التي تم اكتشافها؛
 - وجود نظام متابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الأزمة؛
 - قيام الإدارة بمراجعة إجراءات التصحيح للتأكد من سلامتها.
- رابعا- الضوابط الرادعة:

وهي الضوابط التي تشكل رادع لدى الأفراد للقيام بأية إنحرافات أو تجاوزات، ومن أمثلة هذه الضوابط ما يلي: ²

- وجود تدقيق داخلي يتمتع بالاستقلالية والكفاءة؛
- وجود تدقيق خارجي فعال مثال ذلك المدققين الخارجيين؛
- إجراءات عقابية بحق المخالفين والمهملين؛
- وضع إشارات على مناطق معينة بعدم الدخول إليها إلا المرخص لهم.

¹ بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مرجع سابق ذكره، ص.332.

² سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص

ثالثاً: إدارة المخاطر:

تتمثل إدارة المخاطر في مختلف الأعمال التي تقوم بها الإدارة للحد من بعض الآثار السلبية الناتجة عن هذه المخاطر، بالرغم من أن معظم الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر تتعلق بوضع إجراءات رقابة إضافية إلا أنه من الممكن استخدام طرق متاحة أخرى منها التنويع أو مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود، الكفالات، الضمانات والتأمين.¹

من المحتمل أن تقرر الإدارة قبول مستوى معين من المخاطر (لا تتخذ أية إجراءات للحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر)، لكي تتمكن من إدارة المخاطر بفعالية على الإدارة التعرف على هذه المخاطر وترتيبها وفقاً للأولوية وذلك لكي تحدد مستوى المخاطر الذي ستقبل به لتعظيم النتائج عند مستوى معين من المخاطر.

ومنه فإن الرقابة الداخلية تعد جزءاً من إدارة المخاطر حيث تعتمد على مجموعة من الضوابط الرقابية التي تهدف إلى الوقاية واكتشاف مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة والتحقق من تصحيح الأخطاء، وبالتالي إن هذه الضوابط بمثابة آليات توفر ضماناً معقولاً بتخفيض الخسائر إلى أقل قدر ممكن، وكلما كان نظام الرقابة الداخلية قوي وفعال كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة.²

¹ سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 42.

² سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 42.

المبحث الثاني

أثر الرقابة على التسيير المؤسسي

تعتبر مراقبة التسيير من بين المهام الأساسية التي لا بد على المؤسسات الالتزام بها، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالتغير المستمر، حيث تمكنها من توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بالوظيفة الرقابية على أكمل وجه، مما يسمح للمسيرين من تحقيق أهدافهم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة، إلا أن دور أو أثر الرقابة يلعب دورا هاما في إدارة شؤون المؤسسة، هذا ما سنحاول الوصول إليه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى إبراز دور الرقابة في تكييف الخطط الموضوعية (كمطلب أول) وكذا دورها في التقليل من درجة الخطورة (مطلب ثان)، إضافة إلى اكتشاف القرارات الخاطئة (مطلب ثالث) من خلال وضع المعايير وتقييم الأداء (مطلب رابع).

المطلب الأول

تكييف الخطط الموضوعية

إن الرقابة تساعد على تكييف الخطط الموضوعية والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث أصبحت بيئة منظمات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهذا يبرز دور النظام الرقابي الجيد، فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.¹

¹ فاطمة بدر، معاد الصباغ، أساليب الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، ص 182.

فالخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية، وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة، لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعياري هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الانجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ونقصد به قياس النتائج والأداء من حيث الكمية أو النوعية أو التكلفة أو الزمن، أما معيار المدخلات فيخصص أو يكرس لقياس جهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات، وبالتالي فالمعايير هي تعابير وقيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط، وتبين ما ينبغي أن يتم انجازه من عمل حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذه المعايير وبموجبها يتحدد حسن أو سوء الأداء ومعرفة كمية أو نوع العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية وانعاساتها على تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني

التقليل من درجة المخاطر

انطلاقاً من حقيقة أن عمليات إدارة مخاطر التشغيل الشاملة هي قيد التكون والتطور في العديد من البنوك، فإن السلطات الرقابية قد تعتمد إلى لعب دور نشط في تشجيع جهود التطوير الداخلي القائمة لدى البنوك، وذلك من خلال الرقابة على التقييم، التحسن الحاصل حديثاً على هذا الصعيد والخطط الموضوعة للمستقبل بالإضافة إلى ذلك، فإن السلطات الرقابية عليها التركيز على نطاق أحداث التكامل بالنسبة لعملية إدارة مخاطر التشغيل في كل البنك، من أجل ضمان الإدارة الفعالة لمخاطر التشغيل، وكذلك لتوفير حدود واضحة للتنسيق وتحديد المسؤولية، ولتشجيع التقييم الذاتي للممارسات القائمة حالياً والتنبه للتحسن المحتمل في مجال تقليل المخاطر.¹ وبالتالي فالرقابة الفعالة تساعد المدراء في التقليل من درجة التعقيد في المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والانتشار الجغرافي الواسع، من خلال ما توفره من

¹ أم كلثوم زروقة، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، ورقة 2017، ص 21.

نظم رقابية فعالة لقياس الأداء، كما أن اتجاه المؤسسات المعاصرة تبني سياسة اللامركزية يتطلب توفر نظام رقابي فعال.

المطلب الثالث

اكتشاف القرارات الخاطئة

تمكننا الرقابة من تصحيح الأخطاء والانحرافات، عن طريق إبراز الأخطاء والانحرافات التي تكتشفها عملية قياس الأداء السابقة، فإذا ظهر من خلال مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافا سواء بالزيادة أو بالنقصان كان ذلك مؤشرا على أن العمل ليس سيريا طبيعيا وأن هناك انحرافا ايجابيا أو سلبيا، وفي هذه الحالة تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

المطلب الرابع

وضع المعايير وتقييم الأداء

إن عملية الرقابة وحتى يكون النظام رقابي له فاعلية ينبغي وضع معايير رقابية ومن هنا تطرقنا في بحثنا إلى بعض المعايير الرقابية:

الفرع الأول

معايير الرقابة

أولاً: جودة العمل:²

من أهم المعايير في معايير تقييم الأداء الوظيفي هو الجودة للعمل، ويأخذ أيضا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب

¹ دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أدرار، السنة الجامعية 2019، ص15.

² أم كلثوم زروقة، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق ذكره، ص23.

منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي وتفصيل عن أهداف الموظف نفسه.

عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو تقديمه لاجتماع تحتاج مهاراته التقديمية فيه للتطوير وفي النهاية فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وقدم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.¹

ثانياً: تحديد الأهداف وتحقيقها

يجب أن تتضمن معايير تقييم الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

ثالثاً: فعالية العمل الجماعي والقيادة:

وهي من معايير تقييم الأداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصباً قيادياً أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تماشياً مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الأداء وميثاق الأداء الوظيفي، يحتاج الموظفون أيضاً إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم

في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم، هل هم جيدون في تولي المسؤولية والحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟ هل يشجعون أعضاء الفريق الآخرين على النجاح من خلال إلهامهم؟

¹ أم كلثوم زروقة، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق ذكره، ص23.

ثالثاً: مهارة حل المشكلات:

بعيدا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفعالية هي أمر ضروري، يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر ذات خبرة أعلى، لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل في أدوارهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي وناقش تفاعلهم مع المواقف العصبية ليكون التقييم الوظيفي فعال جدا.¹

رابعاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

طرق تقييم الأداء هي عملية تقييم أداء الموظفين في فترة زمنية معينة لتقييم إنتاجيتهم وتحديد كيفية تحسين أدائهم، إنها مهمة للغاية لأنها لا تحدد فقط ما إذا كان يحق للموظف الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب ولكن التقييم الوظيفي يساعدهم أيضاً على اكتشاف أعلى مستوياتهم وأدنى مستوياته في العمل.²

الفرع الثاني

طرق تقييم الأداء

أولاً: الإدارة بالهدف

إنها عملية يحدد فيها المدير الأهداف المراد تحقيقها ويمنح كل فرد مجالاً رئيسياً من المسؤولية من حيث النتائج المتوقعة منه / منها ويستخدم هذه التدابير كدليل للوصول إلى

¹ دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص17.

² دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص18.

مساهمة كل موظف على حدة، تستخدم هذه الطريقة أساسًا تقنية SMART للتأكد من أن الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وحساسة للوقت.¹

ثانياً: مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك (BARS):

إحدى طرق تقييم الأداء يتم تحليل سلوك الموظف وأدائه واستخدامهما لتقييم الأداء العام للموظف، وهو يتألف من مقاييس مختلفة يتم التطوع بها من خلال عبارات BARS المتعددة التي تشرح سمات الموظف بشكل أكبر بناءً على أداء وسلوك الموظف، يتم ترسيخه على أنه جيد أو متوسط أو ضعيف.

طريقة BARS هي الطريقة الأكثر تفضيلاً لتقييم الأداء لأنها تمكن المديرين من قياس نتائج أفضل وتقديم ملاحظات مستمرة والحفاظ على الاتساق في التقييم. تقييم أداء الموظف الذاتي:

تقييم أداء الموظفين لأنفسهم من طرق تقييم الأداء والتي تتطلب التقييم الذاتي من الموظف الحكم على أدائه وفقاً لمعايير تقييم الأداء المحددة مسبقاً عادة، يتم أخذ التقييم الذاتي في الاعتبار أثناء مراجعة الأداء الرسمية

للسماح بمناقشة أكثر شمولاً وضمناً فهم الموظفين لكيفية الحكم عليهم قد يكون التقييم الذاتي شخصياً للغاية بحيث لا يعكس أداء العمل، حيث قد يصنف الموظفون أنفسهم على أنه مرتفع جداً - أو منخفض جداً - لكن التناقضات بين تقييمات الموظف وصاحب العمل يمكن أن تكون ثابتة.²

¹ أم كلثوم زروقة، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق ذكره، ص25.

² دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص19.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور التخطيط والرقابة على التسيير المؤسساتي توصلنا إلى أن التخطيط والرقابة عمليتان ضروريتان في أي مؤسسة يسعيان إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية ، التخطيط هو إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث يتولى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة، وتتوقف نجاح عملية التخطيط على وجود رقابة فعالة ويقصد بها ذلك النشاط الذي يتضمن قياس وتقييم الأداء المالي ومقارنته بالأداء المخطط وصولاً إلى اتخاذ الإجراءات التصحيح إذا استلزم الأمر ذلك.

كما يمكن القول أن العملية الرقابية هي أداة فعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة، ولكن شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب للعمل وتستعمل الأدوات المناسبة لذلك لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الإدارة، ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك خطط، فالتخطيط والرقابة يكونان متكاملان ومتصلان ببعضهما البعض حتى ترقى المؤسسة وتحقق ما تهدف إليه.

أولاً/ النتائج

- التخطيط والرقابة عمليتان مترابطتان،
- يساعد التخطيط في التوصل إلى الأهداف المراد الوصول إليها،
- يسهل التخطيط عملية الرقابة،
- تتطلب الرقابة توافر المعلومات الكافية وتوفر الدقة اللازمة،
- تهدف الرقابة إلى خفض التكاليف،
- الرقابة تقوم على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تجعل منها رقابة فعالة وثابتة.
-

ثانياً / التوصيات:

- ضرورة تطبيق التخطيط في المؤسسة، وكذا تفعيل نظام الرقابة ومتابعته،
- إعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل إلى الخارج،
- رسم خطط محكمة والسهر على متابعتها وتنفيذها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع

- 1- أبو بكر مصطفى بعيرة "الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم أساسية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدولة العربية، العدد 273.
- 2- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والإتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2004.
- 3- أم كلثوم زروق، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ، ورقة، 2017.
- 4- العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- بلعياط سعيدة، بوعافية، دور الرقابة في تحسين جودة العمل - دراسة ميدانية-مؤسسة وحدة أغطية بويرة - جامعة البويرة، 2020.
- 6- بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، حالة الباحث العدد 52، جامعة الشلف، 2009.
- 7- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العلمية الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2006.
- 8- حمد بن مرضي الكلتوم - حازم علي أحمد بدرانة، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد، 10.
- 9- حمود خضير كاظم - واللوزي موسى سميمة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 10- خليل محمد حسن الشماع، خضي المسيرة للنشر والتوزيع دار كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 11- غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، مصر، القاهرة ، 2008/2009.
- 12- زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج، سنة 2017-2018 .
- 13- فاطمة بدر، معاد الصباغ، أساليب الإدارة، الجامعة الإفتراضية السورية، سنة 2020.
- 14- فريد فهمي زيادة، وظائف الادارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثالثة، 1999.
- 15- محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 .
- 16- محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، عمان، 2000.
- 17- مداني بن بلغيث، عبد الله ابراهيمي ،تحديد الخطر في المؤسسة-تحدي جديد ، جالة الباحث ورقة العدد 52، 2005.

ثانيا: رسالة الماجستير والماستر:

- 18- التجاني قاسمي، عبد الغاني سعيد، التخطيط وعلاقته بالمؤسسة- دراسة ميدانية بمطبعة مزوار، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- 19- الشويخ عاطف عبد الحميد، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية التقني في محافظات غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 20- خير الدين نايلي، الرقابة الإعلامية في المؤسسات الصحفية وأثرها على الأداء المهني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، 2015، ص 47. نقلاً عن: محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، 1987.
- 21- عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010-2011.
- 22- عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011، نقلاً عن : عمرو محي الدين، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1972.
- 23- دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء الإملائي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أدرار، السنة الجامعية 2019.
- 24- رماش زكرية، دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجزائر، 2019.
- 25- سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2015.
- 26- مرشح طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسة العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين، 2016.

ثالثا: المراجع باللغة اللاتينية:

- 27- Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009.
- 28- S. BETTLEHEIM, sane basic planning problems, Asia publishing, Bombay, 1996.
- 29- Patrick Joset, Gestion de projet-méthodes, outils et techniques de base, Abissa informatique, Paris, 2000.
- 30- Robbins Stephen and Coulter Mary, Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

رابعا: مواقع الأنترنت:

31- مدونة محمد القراء للعلوم المالية والإدارية بتاريخ 2022/05/02 على الساعة 20:20 من موقع: <https://sqarra.wordpress.com>

32- موقع FARHET، وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)،

["https://kenanaonline.com/users/akwashabab/posts/91602"](https://kenanaonline.com/users/akwashabab/posts/91602)

بتاريخ 2022/05/23 على الساعة 8.34

ملخص

يستخلص مما سبق أن التخطيط عنصرا أساسيا في الإدارة لأنه بدون التخطيط المسبق يستحيل تنفيذ الأهداف بالكامل من خلال تحديد الأهداف المرجوة ووسائل التنفيذ والوقت المطلوب مما يجعل الرقابة عملية ضرورية لضمان التنفيذ الجيد أو يجري تنفيذها تماشيا مع الخطة كجزء مهم من عملية التحكم، تتبع الأداء من خلال الملاحظة الشخصية وتصحيح الانحرافات عند حدوثها واتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع تكرارها في المستقبل.

وقد تكشف الرقابة عن ثغرات في المنظمات الأمر الذي يتطلب إعادة الهيكلة، حيث أن حجم المؤسسة سواء كان حجمها أو عدد موظفيها أو درجة تركيزها أو تشتت المؤسسة سواء كانت مؤسسة واحدة أو فرعا من عوامل التشتت يؤثر على الهيكل التنظيمي وبالتالي يكون كبير والتأثير المباشر على الرقابة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الرقابة، التسيير المؤسساتي، تصحيح الانحرافات.

Abstract

We conclude from the above that planning is an essential element in management, because without prior planning, it is impossible to fully implement the goals by defining the desired goals, means of implementation and the required time, which makes control a necessary process to ensure good implementation or being implemented in line with the plan as an important part of the control process. Personal observation and correction of deviations when they occur and taking appropriate measures to prevent their recurrence in the future.

Oversight may reveal loopholes in organizations, which requires restructuring, as the size of the institution, whether its size, number of employees, degree of concentration, or dispersal of the institution, whether it is a single institution or a branch of dispersal factors affects the organizational structure and thus has a large direct impact on administrative control.

Keywords: planning, control, institutional management, correction of deviations.