

**أثر الهيكل التنظيمي على أعمال الأجهزة الرقابية
بالتطبيق على ديوان المحاسبة بدولة قطر**

دراسة تطبيقية مقارنة

**الدكتور
محمد محمد مظهر أحمد**

2010م

1431هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

((وقل اعملوا فسيرى

الله عملكم ورسوله

والمؤمنون وستردون إلى

عالم الغيب والشهادة

فينبئكم بما كنتم

تعملون))

صدق الله العظيم

(سورة التوبة، آية 105)

فهرس الموضوعات

المبحث الأول : - الإطار العام للدراسة

1. تمهيد

2. أهمية البحث والأسئلة التي نحاول البحث عن إجابة لها

المبحث الثاني : - المفاهيم الأساسية للبحث

1. التنظيم

2. الجهاز الرقابي

3. الهيكل التنظيمي

4. الإستراتيجية

المبحث الثالث : - أهم الاتجاهات في تطوير الأجهزة الرقابية

أولاً - النظرية الكلاسيكية

ثانياً - النظرية السلوكية أو (الكلاسيكية الحديثة)

ثالثاً - نظرية العلاقات الإنسانية

رابعاً - نظرية اتخاذ القرار

خامساً - نظرية المنظمات

سادساً - نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

سابعاً - نظرية القيادة

رابعاً - نظرية الدور

ثامناً - نظرية النظم

المبحث الرابع : - مكونات وعناصر البناء المؤسسي للجهاز الرقابي

أولاً - البناء التنظيمي

ثانياً - الكفاءة المؤسسية

ثالثاً - القيادة الفاعلة

رابعاً - إدارة الموارد البشرية

خامساً - الكفاءة الترويجية لنشاط الجهاز الرقابي

سادساً - أنظمة وأساليب العمل

المبحث الخامس : - العلاقة بين دورة حياة الجهاز الرقابي والتنظيم

المبحث السادس : - التنظيم والهيكل التنظيمي

أولاً - مفهوم الهيكل التنظيمي

ثانياً - أنواع الهياكل التنظيمية

ثالثاً - العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

- رابعاً - محددات الهياكل التنظيمية وفق الخصائص المطلوبة من كل منها
- خامساً - الخريطة التنظيمية
- سادساً - الدليل التنظيمي
- المبحث السابع : - التطوير التنظيمي
- أولاً - مفهوم التطوير التنظيمي
- ثانياً - مبررات التطوير التنظيمي
- ثالثاً - أهداف التطوير التنظيمي
- رابعاً - خصائص عملية التطوير التنظيمي
- خامساً - مجالات التطوير التنظيمي
- أ- الأفراد
- ب- جماعات العمل
- ج- الجهاز الرقابي نفسه
- سادساً - مراحل التطوير التنظيمي
- سابعاً - مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي
- المبحث الثامن : - أثر تقنية المعلومات على الهيكل التنظيمي في الأجهزة الرقابية
- أولاً - دعم مركزية البيانات ولا مركزية المعلومات
- ثانياً - ملائمة الأساليب الحديثة للهياكل التنظيمية
- المبحث التاسع : - أثر الإستراتيجية الإدارية على الهيكل التنظيمي في الأجهزة الرقابية
- النتائج والتوصيات
- الخاتمة
- المراجع

المبحث الأول :- الإطار العام للدراسة :-

1- تمهيد :

في ظل التغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والممارسات الإدارية، ظهرت سمات وخصائص جعلتها تتغير وتتميز عما كانت عليه في العصور الماضية. وأضحت الإدارة العصرية تعرف حركة فكرية سريعة، تتجه إلى زيادة الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتغيير دوره داخل الأجهزة الرقابية ، ومن جانب آخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة. وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتمام العمل الإداري، فمعالم وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما في السابق من الناحية العملية تغيرا جذريا، بحيث باتت عملية تنظيم وتوجيه التفاعل القائم بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف الجهاز الرقابي المؤسس على تخفيض الوسائل وتعظيم العوائد، وهذا بالاعتماد على الخبرات والمعارف الشخصية وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

بحيث أصبح هدف الإدارة الاعتماد على المعارف والخبرات بمساعدة تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال. وقد لجأ العديد من الأجهزة الرقابية إلى اعتماد سياسة التطوير التنظيمي من خلال خطة طويلة المدى بغية تحسين الأداء عن طريق حل المشاكل، وتجديد وتغيير الممارسات الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذ في الحسبان بيئة الجهاز الرقابي والخصائص التنظيمية له ، و التركيز على الخصائص البنوية والتنظيمية للجهاز الرقابي، لزيادة المرونة التنظيمية للجهاز الرقابي ورفع قدرته على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، بحيث يضمن سرعة الاستجابة للحالة أو الظرف السائد. من خلال إعادة هيكلة بنائه التنظيمي و التركيز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، ومن خلال مواكبة التطور التكنولوجي في مجال إعادة تصميم الأعمال. بغية إحداث تغيير جذري راديكالي شامل وكلي وسريع يشمل العمليات والسياسات والإجراءات، وتكوين رؤية تعمل على إدماج الوظائف بشكل يجعلها شيقة ومحفزة للعمل، تركز على النظم والوحدات والأنشطة، و تفضي إلى التخلص من بعض الأنشطة والوحدات وهذا التغيير يكون استجابة لعوامل بيئية ، وليس بالضرورة نتيجة فشل.

2- أهمية البحث والأسئلة التي نحاول البحث عن إجابة لها:

أهمية البحث:-

تأتي أهميه الدراسة كونها تركز بالدرجة الأساس على أهميه الهياكل التنظيمية وأثرها على سير العمل داخل الأجهزة الرقابية ففي اغلب الأحيان أن المدير الذي يسعى إلى النجاح في عمله لا يهتم بالنظريات الإدارية قدر اهتمامه بالأشياء التي تضمن له النجاح، لذلك فإن أهميه البحث تأتي من خلال الدور الذي تقوم به الهياكل التنظيمية في نجاح سير العمل الرقابي. كما تأتي أهميه البحث في التعرف على أهم الاتجاهات في تطوير الهياكل التنظيمية و كذلك بيان العلاقة بين الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي في ظل عصر تقنية المعلومات وان كل ذلك يوتر في النهاية في فعالية العمل الرقابي داخل الأجهزة الرقابية .

أهداف البحث :

يهدف البحث لمعرفة الآثار والفوائد المترتبة عن اختيار و استخدام الهياكل التنظيمية في العمل الرقابي وماهية التغيرات التي تطرأ على أجهزة الرقابة من جراء استخدام أنواع معينة من الهياكل التنظيمية بهدف بيان أهمية التطوير التنظيمي و العلاقة بين استراتيجيات الأجهزة الرقابية والهيكل التنظيمي .

مشكلة البحث :

اختلف العلماء أصحاب النظريات الأساسية المتبعة في تصميم الهياكل التنظيمية في تحديد الطريقة الأمثل لاختيار التصميم المناسب للهيكل التنظيمي للجهاز الرقابي ضمانا لنجاحه والاستمرار في تفعيل العمل الرقابي، وكذلك التعرف على أهم نقاط الضعف التي تحملها بعض الهياكل التنظيمية من اجل معالجتها عند وضع الهياكل التنظيمية ، إذ إن مواجهه هذه السلبيات من قبل الإدارة تصب في النهاية إلى تحسين معايير الجودة في أداء الجهاز الرقابي .

الأسئلة التي نحاول الإجابة عنها:

- 1- ماهية الهيكل التنظيمي .
- 2- ماهية الآثار المترتبة على استخدام الهياكل التنظيمية في العمل الرقابي.
- 3- ماهية محددات الهياكل التنظيمية وفق الخصائص المطلوبة من كل منها .
- 4- ماهية العوامل المؤثرة في اختيار نوع الهيكل التنظيمي المناسب لتفعيل الجهاز الرقابي.
- 5- ماهية العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والتنظيم.

المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للبحث :-

لعبت النظريات الإدارية دوراً هاماً في تطوير الإدارة وتنسيق الأعمال داخل الأجهزة الرقابية فقد جاءت لمعالجه جوانب عديدة واهتمت بأغلب الموارد إن لم يكن جميعها داخل تلك الأجهزة ، بل تعدت ذلك للبحث في ردود الأفعال العكسية والبحث عن البدائل الممكنة في العمل الرقابي ، وعلاقة الجهاز الرقابي ببيئته الداخلية والخارجية فقد جاءت شاملة ومهتمة بكل ما يتعلق بالجهاز داخلياً أو خارجياً بشرياً أو ألياً.....الخ .

لذلك سنتطرق إلى بعض المفاهيم المهمة المتعلقة بالبحث ومنها :-

1- التنظيم:-

هنالك تعاريف عديدة للتنظيم، وهذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته. وسنذكر هنا عدداً من التعاريف الشائعة للتنظيم:

- فالتنظيم يشير بشكل خاص إلى طرق ارتباط أعداد كبيرة من الأفراد يشتركون في أعمال معقدة و تكون بينهم علاقات مباشرة، تظهرهم في وضع مرتب محسوس بغية تحقيق أهداف مشتركة متفق عليها .

-أما تعريف (وارين بالنكت) و (ريموند اتنر) في كتابهم (مقدمة الإدارة) حيث عرفّا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

- وهناك بعض التعريفات العامة للتنظيم على أنه " الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة، ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها. "

- ويقول البعض بأن التنظيم مهمته هي تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية.. وغالبا ما يوفر التنظيم الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل، وهيكل السلطة، واتخاذ القرار، وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين.

- ويعرف التنظيم أيضا " بأنه العمل على إيجاد حالة توازن في الجهاز، وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام.. وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها."

- ويعرف التنظيم أيضا بأنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية.

وعلى القائمين على تنظيم العمل داخل الأجهزة الرقابية أن يأخذوا بالحسبان نوعين من العوامل عند رغبتهم بتنظيم الجهاز وهي:-

- 1- أن يحددوا أهدافهم التنظيمية وخططهم الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، والقدرات التي يتمتع بها الجهاز الرقابي والإمكانيات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- 2- أن يعرفوا ماذا يجري الآن وماذا من الممكن أن يجري مستقبلاً في البيئة التنظيمية وفي ضوء هاتين المجموعتين من العوامل يتخذ المدراء القرارات التي تؤدي إلى توافق كل من الأهداف والخطط الإستراتيجية والإمكانيات مع عوامل البيئة وهذه المرحلة تسمى بإيجاد الهيكل التنظيمي .

مما تقدم أعلاه نستطيع إن نشق تعريفاً إجرائياً للتنظيم مفاده:-

توجيه جهود جميع العاملين في الجهاز الرقابي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال استغلال الموارد المتاحة وتأمين وسائل الاتصال بين مختلف تلك الموارد وإيجاد وسائل فعالة للرقابة عليها وتصحيح الانحرافات في حينها.

2- الجهاز الرقابي :-

هو كيان متكامل يسعى إلى تحقيق أهداف رقابية محددة بكفاءة وفاعلية ، ويتكون هذا الجهاز من عدد من الأجهزة الفرعية الرئيسية (جهاز العمل الرقابي ، جهاز العمل الإداري ، الجهاز المالي ، جهاز التدريب وشؤون الأفراد... الخ) وكل من هذه الأجهزة الفرعية يتفرع

أيضاً إلى مجموعه من الأجهزة الفرعية الأصغر، وكل جهاز فرعى له أهدافه المحددة والتي يسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعليه ، والتي تتسق وتتكامل مع الأهداف العامة للجهاز الرقابي ككل ، كما أن أداء أي جهاز فرعى إنما هو جزء من الأداء الكلى ، وأي خلل أو انحراف في أداء أي من الأجهزة الفرعية سوف يؤدي بلا شك إلى اختلال أو انحراف في الأداء الكلى.

ويعني الجهاز الرقابي بشكل عام بأنه المؤسسة الرقابية التي ينتمي الفرد إليها وتهدف إلى تقديم نفع أو قيمه جديدة .

كما يعرف الجهاز الرقابي بأنه عبارة عن نمط من العلاقات التي يقوم العاملین من خلالها بمتابعة أهداف رقابية معينة وتحت إشراف رؤسائهم .

وما تلك الأهداف إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرار المتمثل بالتخطيط .

والأهداف الرقابية التي يطورها المدراء تعتبر أهداف طموحة لا تتوقف عند حد ويسعى المدراء إلى النماء والبقاء أطول فترة ممكنة ، ويحتاج العاملین في الجهاز الرقابي إلى إطار ثابت وواضح للعمل من خلاله سويًا لتحقيق تلك الأهداف ، وتشتمل العملية الإدارية الخاصة بالجهاز الرقابي على اتخاذ القرار بإيجاد ذلك الإطار الذي يمكنه من بقاء فاعليته الرقابية أطول فترة ممكنة.

ومما تقدم أعلاه يمكن أن نشق تعريفاً إجرائياً للجهاز الرقابي مفاده:-

بأنه مؤسسة رقابية ينتمي لها مجموعه من الأفراد تهدف إلى تحقيق النفع في مجال العمل الرقابي ويسمى الجهاز الرقابي ويتسم بوجود طابع التنظيم وتقسيم الأدوار داخل الجهاز.

3- الهيكل التنظيمي :-

يشير الهيكل التنظيمي إلى طريقة تقسيم وتجميع وتنسيق النشاطات في الجهاز الرقابي بالنظر إلى علاقات المدراء بالعاملين وعلاقة العاملین ببعضهم والعلاقة بين المدراء ببعضهم البعض .

كما يشير الهيكل التنظيمي إلى تحديد كيفية توزيع المهام وتحديد الرؤساء والمرؤوسين وماهي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه يمتلك ثلاث أجزاء أساسيه هي **التعقيد** ويشير بذلك إلى عدد الأنشطة والأنظمة الفرعية داخل النظام الواحد ، **والمعيارية** والتي تشير إلى مدى اعتماد الجهاز على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملین في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة ، **والمركزية** والتي تشير إلى المستوى التنظيمي الذي له الحق في اتخاذ القرار .

ومما تقدم أعلاه يمكن أن نشق تعريفاً إجرائياً للهيكل التنظيمي مفاده:

هـ و إطار هيكلي يقوم المدراء من خلاله بتحديد وتقسيم وتنسيق النشاطات والأدوار داخل الجهاز بناءً على الخطط المعدة ، في سبيل تحقيق الأهداف المسبقة لضمان عدم التداخل والتقاطع والازدواجية في القرارات والأوامر سعياً لتطبيق استراتيجية الجهاز الرقابي ومواجهه التغيرات الطارئة خارجية كانت أو داخلية.

4- الإستراتيجية:-

يمكن ذكر أهم التعاريف للإستراتيجية ، فقد تعددت تعاريفها ، إذ أن كل متخصص إتخذ هذا المفهوم من جانب معين

فقد عرفها (كينيث أندرو) في كتابه مفهوم الإستراتيجية التضامنية (المشتركة) عرف الإستراتيجية بأنها " عينة من القرارات المعمول بها في شركة ما والتي تحدد وتوحي بأهدافها وأغراضها ومراميها وتضع السياسات الرئيسية والخطط لإنجاز أهدافها، وتحدد مجال عملها، وهويتها التي ينبغي أن تكون عليها والطبيعة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي ستسهم بها تجاه شركائها وموظفيها وعملائها والمجتمع بشكل عام. "

-أما من الناحية الإدارية بأنها " عبارة عن تنظيم أو وضعية تؤثر على القرارات في تقديم خدمات معينة لمجالات معينة . "

- في حين عرف (ديفيد) الإستراتيجية بأنها " صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن الجهاز من وضع أهدافه موضع التنفيذ . "

- كما تعرف الإدارة الإستراتيجية هي " مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة الجهاز في الأجل الطويل في ضوء ميزاته التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. "

ويرى الدكتور زكريا الدوري أن الإدارة الإستراتيجية " هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية :

1 -صياغة رسالة الجهاز ورؤيته المستقبلية وتحديد أهدافه .

2 -التحليل الاستراتيجي .

3 -صياغة الإستراتيجية .

4 -الاختيار الاستراتيجي.

5 -تنفيذ الإستراتيجية.

6 -تقويم الإستراتيجية .

مما سبق نستنتج أن هناك تعاريف عديدة للإستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف

التالي

الإستراتيجية : هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين الجهاز الرقابي من تحقيق أهدافه.

والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن (مينتزرغ) قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للإستراتيجية إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات الجهاز الرقابي نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق الجهاز الرقابي دون سابق تخطيط وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة لظروف غير متوقعة وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم الأجهزة الرقابية من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة. ومما تقدم أعلاه نستطيع إن نشق تعريفاً إجرائياً للإستراتيجية مفاده:

هي وضع رؤية مستقبلية وفق ما يتوفر من معلومات عن الماضي والحاضر وبناء على ما يتوفر من موارد (بشريه ، ماديه ، طبيعیه ... الخ) فالإستراتيجيات (المقصودة ، الطارئة) هي بمثابة خطط مستقبلية تحقق الاستمرارية والتطور والبقاء و المنافسة على الأمد الطويل وتكفل مواجهه الظروف الطارئة .

المبحث الثالث :- أهم الاتجاهات في تطوير الأجهزة الرقابية :-

لقد كانت للنظريات الإدارية مساهمه فعالة في دفع حركه العمل التنظيمي ، والمساهمة في تقدمها ولعبت دوراً مهماً في تفعيل حركه التنظيم والتي تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة ، وقد حاول العديد من دارسي الإدارة تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثره في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، ويمكن القول بأن أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوتر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة كان لهم الفضل الأول في إبراز تلك النظريات في الإدارة.

والمهم هنا التركيز على أهم النظريات وتأثيرها على البنية الأساسية للهياكل التنظيمية في الأجهزة الرقابية :-

أولاً :- النظرية الكلاسيكية (التقليدية).

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية. حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله ، وهذا ما حدى بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة) ، ومن أهم رواد هذه النظرية : هنري فايول وفريدريك تايلور وماكس ويبر ، ويبنى النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية، هي:

1- تقسيم العمل. 2- نطاق الإشراف. 3- التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل)

4- المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة .

ثانياً :- النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة).

جاءت كردة فعل للنظرية الكلاسيكية. فما قدمته النظرية الكلاسيكية (الوقت والحركة) أو (نظريه الآلة) كما يسميها البعض وإن ساهمت في زيادة مستويات الإنتاج وانطلاق الثورة الصناعية في العالم المتقدم إلا أنها سرعان ما واجهت ردود أفعال قوية من قبل العاملين في مختلف المستويات فتعالت صيحات التغيير الأمر الذي دفع الكثيرين من رواد الفكر الإداري للبحث في أسباب الاضطرابات والبحث عن الحلول المناسبة لها فبدأت الدراسات تهتم بعلاقات الإنسان الاجتماعية وتأثيره وتأثره بالجماعة ونظام الحوافز المادية والمعنوية وكذلك الاهتمام بالإضاءة ، الألوان ، التهوية ،... الخ حتى وصلت إلى نوع من المبالغة في بعض المجالات فاهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم. وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها. وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف على سلوكهم الحقيقي. لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي، كالصداقات بين أعضاء التنظيم وبالشلل وتأثيراتها على القيادة، من أهم رواد هذه النظرية (شيستر برنارد) و(هيربرت سيمون) و(كرس أوجريس).

وفقا لتايلور ، فايول، ويبر، وغيرهم من أصحاب النظريات الكلاسيكية ، هناك طريقة واحدة فضلى للمضي إلى هيكله الجهاز الرقابي. ومع ذلك يختلفون اختلافا كبيرا حول السمات الهيكلية للجهاز . والهدف من البحث هو فهم ما الذي يحدد هذه الاختلافات. هل السمات الهيكلية

لبعض الأجهزة الرقابية بحيث تسعى إلى الكمال أم ببساطة التصميم بحيث تكون أقل من غيرها ، أو أنها تفضل تصاميم مختلفة لحالات مختلفة؟

وخلافا لعلماء النظرية الكلاسيكية ، فان معظم المنظرين اليوم يعتقدون انه لا يوجد طريقة فضلى للهيكل التنظيمي. والمهم هو أن يكون هناك تناسب بين هيكل الجهاز الرقابي ، وحجمه ، والتكنولوجيا ، ومتطلبات بنيته. ومن هذا المنظور والمعروف باسم "نظرية الطوارئ" فإنه يتناقض مع المنظور الكلاسيكي مثل المنظرين ويبر ، تايلور ، فايول ، وما إلى هناك من الذين يعتقدون بوجود طريقة مثلى للهيكل التنظيمي.

ثالثاً : نظرية العلاقات الإنسانية .

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثه في القائد الإداري ، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المنظمة ، فالسلطة في القائد نظرية، وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات المدير أن يتعرف ويفهم ويحلل حاجات العاملين داخل التنظيم وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات الإدارة العليا والعاملين داخل الجهاز سعياً للوصول إلى تحقيق أهدافه بصورة عامه .

رابعاً: نظرية اتخاذ القرار.

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، والمدير يعمل مع مجموعات من الأفراد العاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم . وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة الجهاز ، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم الجهاز هي من خلال نوعيه القرارات التي تتخذها الإدارة والتي تساهم في استمرارية حركه العمل والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يدير به الجهاز الرقابي ، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

1 - التعرف على المشكلة وتحديدها.

2 -تحليل وتقييم المشكلة.

3 -وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمنفق مع الحاجة.

4 - جمع المادة (البيانات والمعلومات).

5 - صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدا أي البدائل الممكنة.

6 - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ومن ثم تقييم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات

خامساً: نظرية المنظمات:-

تعتبر الجهاز الرقابي نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء الجهاز، فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل الجهاز، وترشده في خطته وقراراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة به.

سادساً : نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي " هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها (سيرز) هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة:

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات في صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على الجهاز.

وفي عملية التوجيه ينشئ الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف الجهاز الرقابي، وطبيعة العمل المناط به، وإمكاناته المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليه.

وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر الجهاز وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة

في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة الجهاز.

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للجهاز لتقييم نظام عمله، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منه .

سابعاً : نظرية القيادة .

تعتبر القيادة الإدارية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين الأفراد العاملين ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان .

ثامناً: نظرية الدور .

هي النظرية التي تهتم بشكل مباشر بتحديد ورسم وتوضيح الأدوار لكل فرد من أفراد الجهاز الرقابي بحيث يمكنه التعامل مع الطرف الأني والظروف المستحدثة والطارئة على الجهاز، والتي تمكنه من الإجابة على التساؤل من هو المسؤول أمام من ، وما هي الأدوار والمهام المناط بكل فرد من الأفراد العاملين، لذلك اهتمت هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد ، فيجب على المدير أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، والمقدرات والحاجات الشخصية لكل فرد في الجهاز، ويتخذ من الإجراءات ما يعزز طبيعتهم الاجتماعية من خلال تكريس وسائل الاتصال بينهم وبينه، وتنمية معلوماتهم، حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف الجهاز الرقابي .

تاسعاً: نظرية النظم .

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى ، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها وتفسيرها للظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغيير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة ، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، فالأنظمة تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه

ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها ونوعيه المدخلات ... الخ.

وبدأ يظهر هذا الأسلوب بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" . وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة.

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما ينظر للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم، إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطلق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عدداً كبيراً من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى لهما النظريتين السابقتين.

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي:

- 1- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين.
- 2- إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.
- 3- إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة.
- 4- الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر .

تنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعل مع البيئات المحيطة، ويعدّ "وكاتز خان" أول من طبق نظرية النظم في المنظمات، ونظرية النظم هي عبارة عن آلية تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعه تزود المنظمة بالانطباع العام عن مستوى السلعة أو الخدمة وردود أفعال المستهلكين لها . ويعرف "بيرتا لا نفي" النظم بأنه مجموعة العناصر تكون متفاعلة مع بعضها) ويعرف " هانا"النظام بأنه ترتيب لأجزاء ذات علاقة متبادلة ويمكن القول إن النظام يشير إلى الاعتمادية المتبادلة والاتصال المتبادل والعلاقة المتبادلة لمجموعة من العناصر في وحدة متكاملة ويمكن تحديد نوعين من النظم:

1 - النظم المغلقة.

2 - النظم المفتوحة.

1- النظم المغلقة : ويقصد به من وجهه نظر (مؤيد السالم) على انه شيء كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية أي أن النظام لا يستلم طاقه من المحيط الخارجي ولا يصدر أي طاقه إلى ذلك المحيط وقد أشار (السالم) إلى كلمة تثير الاهتمام (وهي أن النظام موجود في عالم المثاليات لا عالم الواقع).

كما ويرى جينس تومسن (أن النظام مهما حاول أن يعزل نفسه عن المؤثرات البيئية لايمكنه ذلك بشكل مطلق إذ أن هناك تغييرات بيئية لا يمكن عزلها فهذا التنظيم يظهر للابتعاد عن العقلانية).

أما إشارة مارشو وسيموا للنظام المغلق على أن أعضاء هذا النظام بمثابة آلة. الكثير من الآراء والأمثلة بهذا الصدد لم تأتي بفكرة واضحة أو مثال حقيقي عن النظام المغلق فجميعها أنظمه تقويبية لا توضح ما هو مبهم عن هذا النظام فالكتابات الخجولة تارة تشير بمثالية هذا النظام وأخرى تشير على أنه مغلق ولكن بصورة جزئية ومن خلال الاطلاع على المصطلح (النظام المغلق) يتضح مباشره انه مغلق حتى يستوفي شروط الإغلاق أي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقاً ليكون مقارباً لفضيه وجوده وإذا كان شبه مغلق أو مفتوح جزئياً فالأجدر أن تطلق عليه عبارة (النظام شبه المغلق) أو (النظام المفتوح جزئياً) أو أي تسميه يمكن أن توضح للمطلع ماهية هذا النظام.

و بالطبع فإن هذا النظام غير موجود في الواقع فكل الأنظمة لها مدخلات من الخارج وتتأثر بالبيئة المحيطة .

2- النظم المفتوحة:

يصور النظام المفتوح أو ينظر إليه على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعل تبادلياً وهذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وحركته كما أنه يقر بقاء النظام من عدمه وكذلك يحدد إمكانية منافسة النظام وقدرته على التجديد والإبداع كذلك يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته لذلك هو أكثر واقعية لدراسة المنظمات أو دراسة أي نظام ويمكن تحديد خصائص الأنظمة المفتوحة - :

- أ - المنظمات المفتوحة عبارة عن آليات مكونة من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- ب- كل نظام له حدود تفصله عن بيئته، والبيئة هي كل شيء خارج النظام.
- ج - الأنظمة المفتوحة لها أهداف وغايات هي أسباب وجودها، وهنا يجب أن تتوازن غايات المنظمة مع غايات البيئة.
- هـ- التغذية العكسية وهي المعلومات التي تفر إلى المنظمة من بيئتها الخارجية والداخلية وتساعد النظام على التكيف وأخذ الفعل التصحيحي المناسب.
- د- استمرارية النشاط ودورانه وهذه من مميزات النظم المفتوحة والتي تدعو إلى استمرارية أنشطتها بشكل متتابع.
- ع- الاستقرار والتوازن الحركي لأن الأنظمة المفتوحة تمتاز بالتوازن النسبي بحيث تحرص الأنشطة العامة على استمرار تدفق الطاقة من وإلى البيئة الخارجية.
- ف- التحرك نحو النمو والتوسع وهذا ما تسعى إليه النظم المعقدة بحيث تهدف إلى التحرك باتجاه معاكس بحاله التلاشي والموت.
- ح- تحقيق الأهداف بأكثر من طريق واحد حيث أنه رغم وحده الهدف لكن الأنظمة المفتوحة تسعى إلى تحقيق أهدافها بأكثر من طريق وذلك لاعتمادها على أكثر من إستراتيجيه تمكنها من التأقلم مع الظروف الحاصلة بغية الوصول إلى الهدف الرئيسي.

المبحث الرابع :- مكونات وعناصر البناء المؤسسي للجهاز الرقابي:

ويتطلب التطوير التنظيمي القيام بتطوير البناء المؤسسي، ومكوناته الأساسية إذ أن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتقاء والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذاك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسي ونستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر البناء المؤسسي للجهاز الرقابي، فيما يلي:-

1- البناء التنظيمي:-

لكل منظمة بناءً تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف الجهاز الرقابي ، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل ، ويتضمن البناء التنظيمي، للجهاز الرقابي ، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة . بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية، بشكل أمثل.

2- الكفاءة المؤسسية:-

وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وهناك فرق بين الفاعلية ، والكفاءة ، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد . وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية وتتضمن الكفاءة المؤسسية فاعلية التخطيط ، وفاعلية التنفيذ ، وفاعلية التقويم ، وفاعلية الاتصالات ، أما فاعلية التخطيط فتشمل: وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات لأنشطة الجهاز الرقابي المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة، لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية للجهاز الرقابي ، واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشمولها لكافة الفئات المستهدفة ، وأما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة الجهاز الرقابي على تنفيذ

الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، وامتلاك نظام تطبيقي صارم، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد ، أما فاعلية الرقابة والمتابعة، فتشمل: القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل ، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل ، أما فاعلية الاتصالات، فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة الجهاز الرقابي لنظم الاتصالات.

3- القيادة الفاعلة:-

ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل ، والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع إستراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف والقيادة في مفهومها العام، لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية، هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحن الهمم من أجل تحقيق تلك الرؤية ، ولا بد أن يمتلك الفريق القيادي في الجهاز الرقابي مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات ، وأن يكون حساسا للمتغيرات المؤثرة على الجهاز الرقابي ، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة.

4- إدارة الموارد البشرية والمالية:-

إدارة الموارد البشرية تعني ، عملية توظيف، وقيادة العاملين ، لتحقيق أهداف الجهاز الرقابي ، فالتوظيف يشمل: استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء ، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية ، ومكافأة الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء والعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي يمتلكها الجهاز الرقابي ، لأن قوة أي جهاز رقابي تستمد من قوة رجاله ، لا من قوة خطته أو لوائحه وأنظمتها ، أو موارده المالية ، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة، التي

تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف الجهاز الرقابي وتشمل ، توفر المعايير الواضحة في اختيار الموظفين و في قياس فاعليتهم وكفاءتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتعاون مع بعضهم في الإدارات والأقسام مع الدقة في تحديد وتنفيذ برامج التدريب، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي في الجهاز الرقابي ، وتأتي أهمية الموارد المالية، في العمل الرقابي، أو غيره في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية ، لأن العنصر البشري، هو الذي يسخر المال في أغراضه المختلفة وتشمل إدارة الموارد المالية، وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفائتها في الجهاز الرقابي مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية.

5- الكفاءة الترويجية لنشاط الجهاز الرقابي :-

ويقصد بها وجود الخطط الترويجية لأنشطة الجهاز الرقابي وأهدافه ، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل خدمات رقابية ، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن المتعاملين وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمؤثرين على أنشطة الجهاز الرقابي ، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات المتعاملين ، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء الجهاز الرقابي ، ومعرفة مدى تقبل المتعاملين للخدمات المقدمة من الجهاز الرقابي.

6- أنظمة وأساليب العمل:-

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط الجهاز الرقابي لتحقيق أهدافه، وتتكون من:-

أ-السياسات- :

وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمدها الإدارة العليا في الجهاز الرقابي ، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة الجهاز الرقابي ، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، وضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط .

ب- القواعد والأساليب:-

وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبتق من السياسات وتطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات . ففي حين يذكر كل إجراء الخطوات الإجرائية المسؤولة عن تنفيذ كل منها، تضيف القواعد والأساليب تعليمات وتوجيهات، تحدد الوسائل والتقنيات المستخدمة لتسهيل العمل في ظرف معين، والقيود والحدود الموضوعية لهذا الاستخدام. ويمكن للقواعد والأساليب أن تتطور بتطور الجهاز الرقابي دون أن يحصل أي تغيير في السياسات ، إلا أنها - حتما- تتأثر بتطور هذه السياسات وتنعكس حتما على الإجراءات.

ج -الإجراءات:-

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقييد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف الجهاز الرقابي ، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، مع تسمية المسئول عن تنفيذ كل خطوة، ويجب ألا تخرج عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة.

د – الخطوات:-

هي التي تمثل عملا مسئولا، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسئول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالاً لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة.

هـ- الرقابة : وهي تحديد أجهزه رقابية لمتابعه تنفيذ الأوامر والتعليمات والخطوات لضمان استمرارية العمل بنسق منتظم بغية تحقيق هدف الجهاز الرقابي.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن هذه الرحلة الرتيبة للبحث عن نظريه متكاملة شغلت فكر المتخصصين والباحثين في الشأن الإداري والاقتصادي محاولين الوصول إلى نتائج تحقق لهم أعلى مستويات الكفاءة من خلال الصياغات الفكرية وصولاً إلى ما نحن عليه الآن من

النظريات التي أغنت أدبيات الإدارة من مختلف الاتجاهات ولازالت الأفكار تتلاحق وتنتقل بوتيرة متسارعة باحثاً عن أفضل النظريات الفكرية التي توصل إلى مستويات تحقيق الأهداف ، مع تقليل الجهد المبذول الخ ، ومن خلال استقرار واستعراض حركه التاريخ يتبين أن جميع المتخصصين يبحثون عن أعلى مستويات التنظيم فكانت نظريه المنظمة عبارة عن عصارة فكر الباحثين وخلصه التجارب السابقة لإظهار الشمولية على صياغة فكرة هذه النظرية ومحتواها فقد ابتدأت بالمدخلات بمختلف أنواعها مراعية جوانبها الإنسانية (الأفراد) والتقنية (التكنولوجيا) وكذلك حرصها على تنظيم العمليات والأنشطة الداخلية وضمن سير حركه العمل بوتيرة منظمة محاولة إشراك أكبر عدد من الأفراد في تطوير الجهاز الرقابي وكذلك حرصاً على جوده مخرجاتها (معلومات ، خدمات) وكذلك سعت إلى أبعد من ذلك فاهتمامها بأراء المتعاملين والمؤثرين الخارجيين وعلاقة الجهاز الرقابي مع أقرانه الخ كل ذلك جاء بحق ليؤكد رصانة هذه النظرية عملياً وعلمياً بما قدمته لحركه الإدارة من دعم وإسناد بغيه الوصول إلى أفضل النتائج

المبحث الخامس:- العلاقة بين دوره حياه الجهاز الرقابي والتنظيم:-

لكل جهاز رقابي بناءً تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف الجهاز الرقابي ، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل.

ويتضمن البناء التنظيمي، لجهاز رقابي ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة ، بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء ، وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً ، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في الجهاز

الرقابي ، كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف الجهاز الرقابي بأقل تكلفة، وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية، بشكل أمثل.

ومما تقدم أعلاه يمكن إن نلاحظ إن كل مرحلة من دوره حياه **الجهاز الرقابي** تقتزن بسمات أو خصائص هيكلية وأنظمة للسيطرة والأهداف والابتكار ، وان ظاهرة دورة الحياة لها أساس قوي يستخدم لفهم المشاكل التي تواجه **الجهاز الرقابي** ومعالجتها والانتقال بها إلى المرحلة التالية ، وان التحول يصبح أكثر صعوبة مع تقدم أجهزة الرقابة خلال المراحل اللاحقة أو المتأخرة من دورة الحياة وان أجهزة الرقابة التي لا تحل بنجاح المشاكل المقترنة بتلك التحولات تكون مقيدة في نموها بل يكون حليفها الفشل وتكون أزمة دورة الحياة حقيقية .

لذا فان دورة حياة **الجهاز الرقابي** لايمكن ردها أو عكسها نهائيا ، ولكن يمكن التصرف ببعض مجرياتها نسبيا بحسن إدارتها والتنبيه إلى مؤشراتنا اللازمومية ، ومن خلال التكيف البيئي السليم . كما إن الأجهزة المعاصرة قد دشنت بنجاح كبير عصر تقنية المعلومات والمعرفة التنظيمية المتزايدة التي أخذت تلعب دور مهم خلال مرحلتي النمو والنضج بوسائل متعددة ووفقا للظروف والتحديات البيئية ، وبما ينسجم مع روح العصر والاختصاصات المهنية المرموقة للعاملين ، وبذلك رفدت أجهزة الرقابة بمهارات ومعلومات ومعارف عالية ومن خلال التدريب والتعليم بأشكالها كافة لذا فان أجهزة الرقابة عليها استخدام التنظيم في مختلف المراحل التي تمر بها من اجل الاستمرار .

المبحث السادس :- التنظيم والهيكل التنظيمي.

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي:-

يعبر الجهاز عن نمط من العلاقات التي يقوم العاملون من خلالها بمتابعة أهداف معينة وتحت إشراف مدرائهم . وما تلك الأهداف إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرار المتمثلة بالتخطيط، والأهداف التي يطورها المدراء تعتبر أهداف طموحة لا تتوقف عند حد ويسعى المدراء إلى نماء وبقاء منظماتهم إلى أطول فترة ممكنة ، ويحتاج العاملون في المنظمة إلى إطار ثابت وواضح للعمل من خلاله سوياً لتحقيق أهداف المنظمة وتشتمل العملية الإدارية الخاصة بالتنظيم على اتخاذ القرار بإيجاد ذلك الإطار .

وعلى المدراء أن يأخذوا بالحسبان نوعين من العوامل عند رغبتهم بتنظيم الجهاز الرقابي وهي:

- 1 - أن يحددوا أهدافهم التنظيمية وخططهم الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، والقدرات التي يتمتع بها الجهاز الرقابي والإمكانات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- 2 - أن يعرفوا ماذا يجري الآن وماذا من الممكن أن يجري مستقبلاً في البيئة التنظيمية وفي ضوء هاتين المجموعتين من العوامل يتخذ المدراء القرارات التي تؤدي إلى توافق كل من الأهداف والخطط الإستراتيجية والإمكانات مع عوامل البيئة وهذه المرحلة تسمى بتصميم الجهاز الرقابي أو إيجاد الهيكل التنظيمي.

وبالتالي يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه ((تحديد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة)). فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات.

والهدف هنا هو أن نفهم أن الهيكل التنظيمي يعني بعض المفاهيم مثل درجات و أنواع من التمييز الأفقي والرأسي أي التمايز ، وآليات للتنسيق والمراقبة ، وإضفاء الطابع الرسمي ، والسلطة المركزية. داخل الجهاز الرقابي. .

فالهيكل التنظيمي عبارة عن الإطار الذي يطوره المدراء لتقسيم وتنسيق النشاطات داخل الجهاز الرقابي ولأن الاستراتيجيات والظروف البيئية تختلف من جهاز رقابي إلى آخر فقد نشأ العديد من الهياكل التنظيمية.

ويقوم المدراء بأربعة خطوات رئيسية عندما يرغبون بالتنظيم وهي:

- 1 - تقسيم أعمال الجهاز الرقابي إلى مجموعتين من المهام يمكن أن يقوم بكل مهمة شخص أو مجموعة من الأشخاص وهذه العملية تسمى بعملية تقسيم العمل.
- 2 - تجميع المهام ودمجها بأسلوب منطقي ، وتسمى هذه العملية بخلق الدوائر.
- 3 - تحديد من يرأس من ، وربط الإدارات بعضها ببعض وتسمى هذه العملية بالتسلسلية.
- 4 - وضع ميكانيكيات خاصة لتكامل الإدارات بشكل جيد ، ثم مراقبة هذا التكامل ومدى كفاءته وتسمى هذه العملية بالتنسيق.

ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية:

يشير الهيكل التنظيمي إلى طريقة تقسيم وتجميع وتنسيق النشاطات في المنظمة بالنظر إلى علاقات المدراء بالعاملين وعلاقة العاملين ببعضهم والعلاقة بين المدراء ببعضهم البعض . وهناك عدة أنواع للهيكل التنظيمية أهمها:

أولاً : الهيكل الوظيفي

يعني الهيكل الوظيفي أن كل إدارة معنية بأداء نشاط محدد أو مجموعة من الأنشطة المحددة حيث تمارس إدارة الرقابة أعمال الرقابة ، وتمارس إدارة الشؤون الإدارية أعمال الإدارة والمالية الأعمال المالية ... وهكذا، ويسمى هذا التقسيم بالتقسيم الوظيفي لأن كل إدارة تقوم بأداء وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة ويعتبر الهيكل الوظيفي أقدم أنواع الهياكل التنظيمية وأكثرها شيوعاً وأكثرها منطقية وسهولة وغالباً ما يستخدم الهيكل الوظيفي في الأجهزة الرقابية الصغيرة، ومن مزايا الهياكل الوظيفية ما يلي:-

1. الاستخدام الكفء للموارد المخصصة.
 2. يجعل من عملية الإشراف عملية سهلة.
 3. يمكن الجهاز من حشد المهارات ووضعها في الأماكن التي يحتاج إليها.
- ومن مساوئ الهياكل الوظيفية ما يلي:

1. صعوبة اتخاذ قرارات سريعة.
2. صعوبة تحديد المسؤولية والتأكد من سلامة الأداء خاصة إذا كان الجهاز الرقابي كبير الحجم.
3. صعوبة القيام بوظيفة التنسيق من جانب المدراء في المستوى الأعلى.

يوجد عدة تصنيفات رئيسية للهياكل التنظيمية

1- حسب الوظيفة أو القطاعي أو التخصص:

الهيكل الوظيفي

و فيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة شؤون الإدارية والمالية وإدارة الرقابة على القطاع الحكومي وإدارة وإدارة الرقابة على القطاع الاقتصادي وإدارة الشؤون القانونية وإدارة الرقابة على المناقصات والعقود... الخ . يميز هذا النظام المرونة والعلاقة الجيدة بين التخصصات المختلفة وقصر الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة قليلة. أيضاً يتميز هذا النظام بأنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مستويين إداريين

....فيمكن أن يكون كل شيء مركزي إذا حصرت الصلاحيات بالمستوى الإداري الأول ،
ويمكن أن يكون لا مركزي إذا تم تفويض الإدارات بالصلاحيات وهنا تكمن خطورة هذا الهيكل
بحسب خبرة المدير المفوض. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص
لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع كما هو الحال في ديوان المحاسبة لدولة قطر



الهيكل القطاعي

كما هو الحال في الهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة في دولة الكويت حيث يتم تقسيم العمل إلى قطاعات أعمال

!Error



!Error



!Error



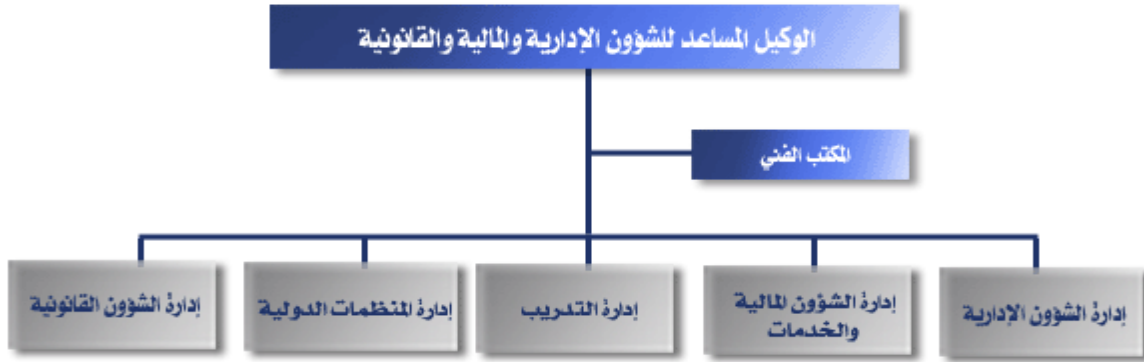
!Error



!Error



!Error



!Error

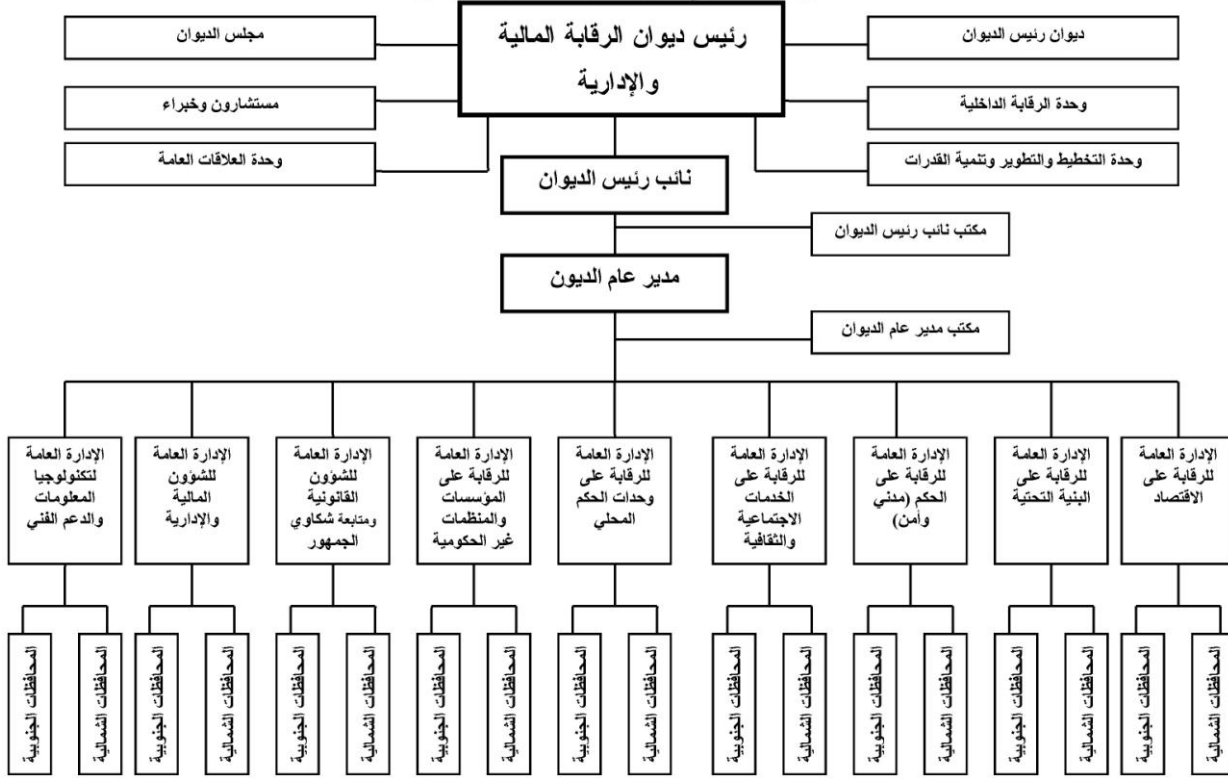


وفي يتم تجميع العاملين المختصين في نوع معين من العمل الرقابي في قطاع واحد. مثال القطاع الحكومي أو القطاع الاقتصادي حيث تم تقسيم الدولة إلى قطاعين حكومي واقتصادي و كل قطاع يتبعه كل التخصصات الملحقة به - تقريبا- إلا أنه يلاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الشؤون الإدارية والمالية

كذلك يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسماً بناءً على المناطق الجغرافية كما هو الحال في ديوان الرقابة المالية للسلطة الفلسطينية :

!Error

الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية



وتستخدم ديوان الرقابة المالية والإدارية هذا النوع من التنظيم ويقسم هيكله التنظيمي إلى الأنواع الثلاثة الآتية:-

1 -التقسيم حسب نوع العمل الرقابي

حيث يقسم الجهاز الرقابي إلى إدارات أو أقسام كل منها يكون مسؤولاً عن نوع محدد أو مجموعة من الأعمال الرقابية المترابطة.

2 -التقسيم حسب المنطقة الجغرافية

تكون الإدارات كل منها مسؤولاً عن منطقة جغرافية معينة و تستخدم هذا التقسيم عندما يتم اختيار مواقع الرقابة بالقرب من المؤسسات الخاضعة للرقابة وكذلك إذا كان هنالك اختلافاً في طبيعة العمل الرقابي .

3 -التقسيم حسب العميل.

ويتم تقسيم الجهاز الرقابي إلى إدارات وذلك طبقا لاختلاف طرق استخدام الخدمات الرقابية ويمتاز هذا التقسيم حسب القسم بالمزايا التالية:-

1 -سهولة تحقيق التنسيق وضمان الأداء الفعال وذلك لان كافة الأعمال المتعلقة بالعمل الرقابي يتم تجميعها في إدارة واحدة.

2 -ضمان الجودة وسرعة اتخاذ القرار.

3 -انخفاض أعباء الإدارة المركزية لان هنالك حرية كاملة أمام القسم الواحد للعمل.

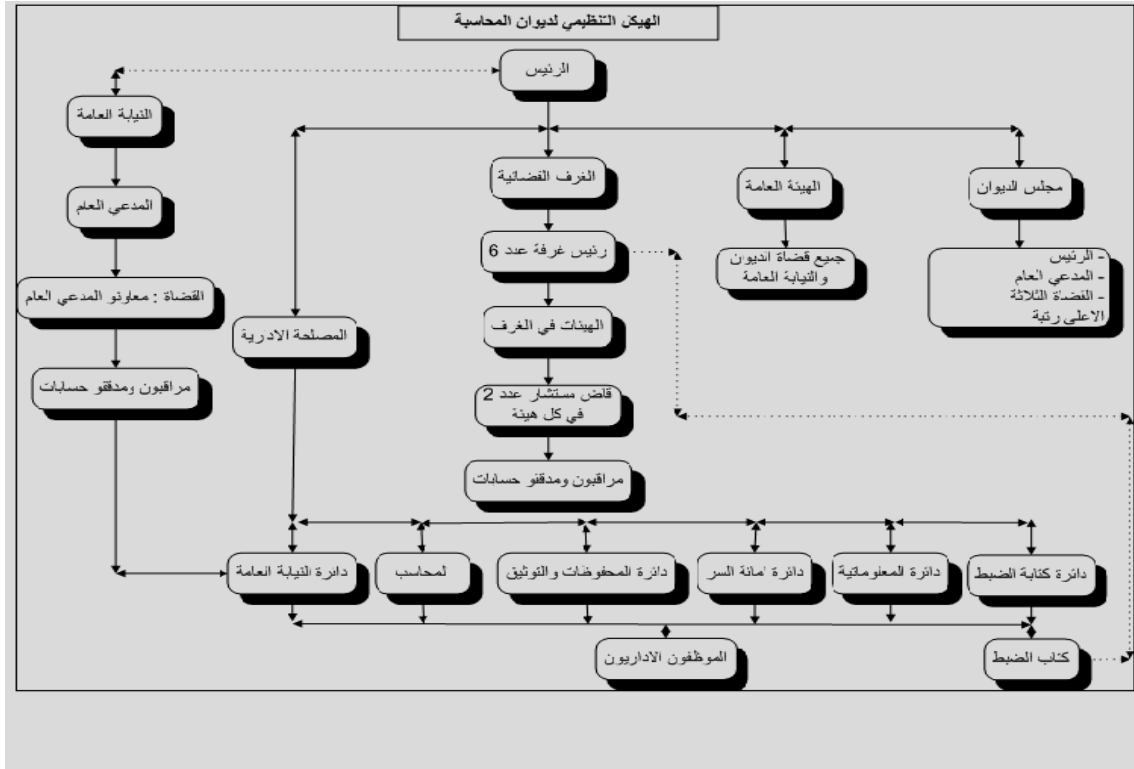
4 -وضوح المسؤولية والمحاسبة حيث يمكن قياس الأداء أما من خلال نوعية الملاحظات أو كمية التقارير المنجزة أو غيره.

أما سلبيات هذا التنظيم تتلخص بتسخير إمكانيات الإدارة لتحقيق مصالحها وتقديمها على أهداف جهاز الرقابة إضافة لارتفاع حجم التكاليف الإدارية لان كل قسم له طاقم عمل متكامل خاص به.

الهيكل المصفوفي

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي و كذلك يتم اختيار مسئول عن كل هيكل بحيث يكون أيضا مديرا للعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: موظفو وحدة الطباعة فيعين مسئول ذو مستوى عالي عن الفئة التخصصية (أ) عن الفئة (ب) وبالتالي موظفو وحدة الطباعة يكونون تابعين لإدارة الشؤون الإدارية والمالية وبنفس الوقت تابعين لإحدى إدارات الفئات التخصصية. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي و القطاعي ،

كما هو الحال في ديوان المحاسبة اللبناني والذي نجده على الشكل التالي:



2- التصنيفات السائدة في كل مرحلة زمنية :

أيضا نجد أن هناك اختيارات جديدة لتصميم الهياكل التنظيمية يتم اعتمادها بشكل عام في تنظيم العمل داخل الأجهزة الرقابية نذكر منها على سبيل المثال :

الهياكل الهرمية والتي كانت دارجة في الثمانينيات من هذا القرن

الهيكل المفرطح والذي انتشر استخدامه في التسعينيات ،

الهياكل المشبكة والتي استفادت من تقنية الحاسب وانتشاره مع بداية الألفية الثالثة

ثالثاً : - العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي:-

هناك عدد من العوامل تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للجهاز الرقابي ومن هذه العوامل:-

1 - استراتيجيات الجهاز الرقابي :-

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد الجهاز الرقابي على تحقيق أهدافه . ولأن استراتيجيات الجهاز الرقابي مشتقة من أهدافه . فمن المنطق أن يكون هنالك نوعان من الترابط والملائمة ما بين الهيكل والإستراتيجية ، والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية ، فإذا تم التعديل أو تغيير الإستراتيجية ، فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغيرا في الهيكل التنظيمي ، حتى يتم التكيف مع التغير .

2 - حجم الجهاز الرقابي :-

يؤثر حجم الجهاز الرقابي في اختيار الهيكل ، وهذه العلاقة ليست علاقة خطية ، بل أن حجم الجهاز الرقابي يؤثر في الهيكل بمعدل متناقص . فكلما زاد حجم الجهاز الرقابي يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنوع الأفقي العمودي مما تزداد القواطع والتعليمات الصادرة عن إدارة الجهاز .

3 - طبيعة العمل في الجهاز الرقابي (استخدام التكنولوجيا):

تستخدم أجهزة الرقابة العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين نوع الخدمات الرقابية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة الجهاز الرقابي وفاعليته تعتمد لدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة فيه والهيكل التنظيمي. وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي أجهزة الرقابة التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة ، بينما يلائم الهيكل العضوي أجهزة الرقابة التي تستخدم تكنولوجيا معقدة.

4 - البيئة (طبيعة المتغيرات المؤثرة على عمل الجهاز الرقابي):-

البيئة قد تكون مستقرة ، وقد تكون متغيرة ميكانيكية ولقد أثبتت الدراسات أن أجهزة الرقابة التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل الميكانيكي الجامد ، بينما يناسب الهيكل العضوي المرن تلك الأجهزة التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار.

أيضا إذا كانت متغيرات البيئة سريعة جدا فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر

مما يحبذ الهيكل القطاعي. وإن كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة فقد يكون الهيكل

الوظائفي أفضل. أما إن كانت إستراتيجية الجهاز الرقابي تركز على التميز و بالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عامل أساسي و بالتالي يفضل الهيكل القطاعي. وفي حال كان حجم الجهاز الرقابي كبير فإنه يحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل و في نفس الوقت يحتاج إلى المرونة التي تمكنه تطوير ذاته. قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة و هذا يحتاج بعض التفكير لاختيار الهيكل المناسب. أما بالنسبة للهيكل المصفوفي فتظهر أهميته في أجهزة الرقابة الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة ولأكثر من تخصص أو تمارس رقابتها على العديد من الأنشطة.

رابعاً : - محددات الهياكل التنظيمية وفق الخصائص المطلوبة من كل منها

الهيكل الطويل و القصير

هيكل تنظيمي طويل_ و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة
هيكل تنظيمي قصير: و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤوليات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين

المركزية و اللامركزية

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في الجهاز الرقابي. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن يكون سلطة اعتماد التقارير وإرسالها هي اختصاص رئيس الجهاز الرقابي. فالمركزية تجعل القرارات بطيئة و لكنها تجعل الرقابة أفضل. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي.
اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون كل مدير له صلاحيات محددة و لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً . اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

الرسمية

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في الأجهزة الكبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في الجهاز الرقابي و لكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع .

الهيكل الميكانيكي و الحيوي

الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية و في الأعمال التي تتكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية و طول الهرم الوظيفي.

الهيكل الحيوي (العضوي) هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة و اللامركزية و لكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة كون الأجهزة الرقابية ترغب في أن تكون خدماتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي.

المناقشة الموضوعية لمفاهيم الهيكل التنظيمي وتطبيقاته العملية

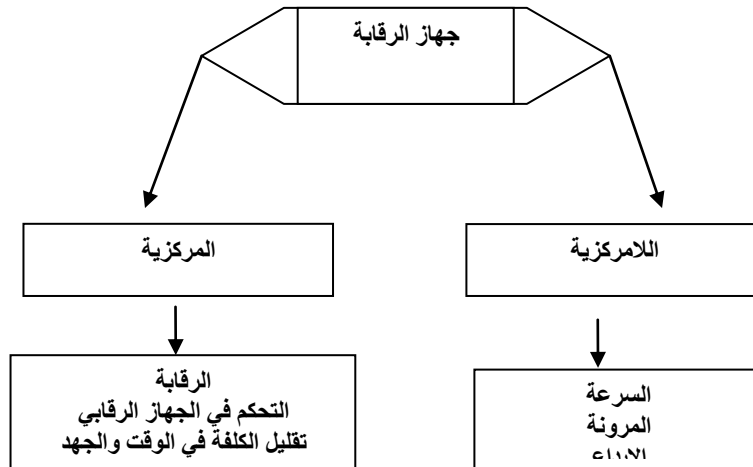
• قد يكون الهيكل التنظيمي لإدارتين داخل نفس الجهاز الرقابي مختلفاً بمعنى أن أحدهما قد يكون وظائفه و الآخر قطاعي. ذلك يتوقف على طبيعة عمل كل منهما. وكذلك قد يكون الهيكل العام قطاعي و لكن تكون هناك بعض الإدارات المركزية مثل الموارد البشرية أو إدارة المعلومات. كثير من الأجهزة الرقابية تلجأ لعمل مثل هذا النوع وهو ملاحظ في الهيكل التنظيمي في ديوان المحاسبة في دولة قطر.

• الهدف من اتخاذ هيكل قصير أو طويل هو تحسين قدرة الجهاز الرقابي على التعامل مع المتغيرات بسرعة. ولكن ذلك لا يضمن الوصول إلى هذه الغاية. حيث من المفترض أننا نتكيف بنقل السلطات إلى مستويات أدنى أو أعلى وفق مفهوم عام في الإدارة وهو أن النجاح مرتبط بمجموعة الأشياء التي نفعها وبضرورة تجانسها.

• الهيكل الوظيفي قد يجعلنا نستفيد من وفورات الحجم. فمثلا إن كانت الموارد البشرية مركزية فقد نحتاج مثلا ثلاثة موظفين للإشراف على ما يخص التدريب. افترض أننا

جعلنا لكل إدارة شخص واحد مسؤول عن شؤون التدريب الخاصة بها وجعلناهم جميعا في إدارة الموارد البشرية - معنى هذا أن عدد هؤلاء الموظفين سيكون كبيرا والتنسيق بينهم يكون صعبا. في هذه الحالة نكون تحملنا التكلفة التي كنا سنتحملها في الهيكل القطاعي ولكن لم نحصل على اللامركزية. علينا أن نعرف ماذا نريد ثم نجعل كل قراراتنا متجهة لتحقيق هذا الهدف

- كثير من السياسات الإدارية الحديثة تركز على التفويض واللامركزية وسرعة اتخاذ القرارات ومرونة الجهاز الرقابي. وكل هذا راجع إلى الإستراتيجية التي يتبناها الجهاز الرقابي . وهذا لا يعني أن يكون عاما على كل مناحي العمل داخل الجهاز الرقابي.
- بما أن لكل نظام مميزاته وعيوبه فعلى القائمين على الجهاز الرقابي أن يختاروا النظام الأفضل ، ثم يحاولوا تقليل عيوبه. فمثلا إن وجدوا النظام الوظيفي هو الأفضل فليحاولوا تقليل عيوبه مثل صعوبة التنسيق وسوء العلاقات بين التخصصات المختلفة. هذا قد يكون عن طريق تشكيل فرق عمل أو وجود قسم أو إدارة وظيفتها التنسيق بين الإدارات المختلفة أو تشجيع التعاون بين التخصصات المختلفة. كذلك في حالة الهيكل القطاعي فيمكن اتخاذ تدابير تساعد على نقل الخبرات بين نفس التخصص في قطاعات مختلفة عن طريق استخدام الشبكة الداخلية بشكل يتيح إنشاء منتديات داخلية لكل تخصص وتشجيع وتقدير التعاون بين القطاعات ونقل الخبرات بينها.
- لا بد أن يكون هناك حدود اللامركزية وكذلك للمركزية بحيث تناسب جهاز الرقابة والمحددات الأربعة المذكورة أعلاه.



أعتقد أنه في عالمنا العربي يفضل الكثير من المديرين المركزية حتى يتمكنوا من الرقابة والتحكم في كل شيء. هؤلاء المديرين فأنهم أن الرقابة والتحكم مطلوبان كما أن المرونة وسرعة اتخاذ القرار مطلوبان وأن المرونة تكون على حساب الرقابة والتحكم والعكس بالعكس. وبالتالي لا بد أن يكون هناك قدر من المرونة والتفويض واللامركزية.

• اللامركزية والتفويض لهما تأثير هام على العاملين حيث أنها تحفزهم على العمل. حين يشعر الموظف انه يساهم بفكره في تفعيل العمل الرقابي فيكون أكثر رغبة في العمل أما عندما يشعر أنه مجرد جزء من ماكينة فإن هذا لا يتناسب مع طموحاته. أحد أسباب المركزية وعدم إعطاء صلاحيات للمرؤوسين هو ضعف مستواهم ولكن هذا يمكن التغلب عليه بالتدريب خارج العمل وداخله وإعطاء صلاحيات بالتدرج وتصحيح الأخطاء. المركزية أيضا تؤدي إلى أن المدير يكون مشغولا بأمور بسيطة مما يجعله لا يجد وقتا لأداء عمله الأصلي وهو التركيز على الاستراتيجيات، تطوير العمل، الاستماع إلى العاملين، قياس الأداء، متابعة التطور في سياسات العمل الرقابي في الأجهزة الأخرى.

• يبدو أن لدى كثير من المديرين في العالم العربي خوف شديد من تسرب المعلومات وخاصة في ظل طبيعة العمل الرقابي مما يجعله يلجأ إلى المركزية. هذا أمر يحتاج إلى اتزان مثل مسألة التحكم والمرونة. على سبيل المثال تجد في بعض الحالات أن لدى المدير بعض البدائل ولكن ليس لديه معلومات كافية عن تلك البدائل، فكيف سيفاضل بين تلك البدائل، كيف يحسن أداءه إذا كان غير مسموح له أن يقيسه. ربما البعض يتخيل أن المدير وظيفته تشغيل الأفراد. المدير عليه أن يدير جميع الموارد المتاحة لديه بما يحقق أعلى فائدة للجهاز الرقابي . في ظل وجود قدر كافي من الثقة في العاملين مع التركيز على المساءلة عند الخطأ. لو تصفحت الشبكة الدولية ستجد أولا: أن الكثير من الأجهزة الرقابية تضع تقاريرها وهيكلها التنظيمي واستراتيجياتها في مواقعها، فلماذا نتخوف من أن يعرف العاملين هذه المعلومات؟ في ظل الشفافية المطلوبة يجب طرح كامل المعلومات على الجميع ، حتى يتم مشاركة العاملين والمجتمع المدني في تحقيق تلك الإستراتيجية . ثانيا يجب أن نوازن بين الخوف وبين الرغبة في تحقيق الأهداف . وألا نكون كمن يقول لو أردنا أن نتجنب أن نخطئ في عملنا فعلينا ألا نعمل أبدا.

• إن كل مستويات الهيكل في الجهاز الرقابي وظيفتها مساندة الجهة المسؤولة عن إصدار التقارير للعملاء . وكما وضح كارلزن أن التعليمات تحد من استغلال قدرات

العاملين في العمل الرقابي، بينما إتاحة المعلومات وإعطائه بعض حرية التصرف تُفجر طاقاته بما يخدم الجهاز ويرضي طموحه. فالمدير عليه أن يوفر ظروف العمل المناسبة ويمد موظفيه الفنيين بالمعلومات ويمنحهم التدريب المناسب ويعطيهم التحفيز المطلوب ويتغلب على كل ما من شأنه تعطيل أدائهم لعملهم.

• كثير من كتاب الإدارة والاستشاريين قد يصورون لك أن هيكل تنظيمي معين هو الأفضل في العالم. بالطبع هذا كلام لا معنى له بناء على المميزات والعيوب والمحددات الأربعة كما ذكرت من قبل

النتائج هي الحكم. بغض النظر عن اسم الهيكل التنظيمي هل هو يحقق النتائج المطلوبة ؟ هل سرعة اتخاذ القرار مناسبة؟ هل العلاقات بين الإدارات والقطاعات جيدة؟ هل الخبرات تنتقل بين العاملين في نفس التخصص؟ هل تكلفة العمل الرقابي عالية من حيث الوقت والجهد والمال؟ هل المديرين يعرفون إن كانت سياسة الجهاز هي في المركزية او اللامركزية؟ قد تكون الإجابة أن كل شيء لدينا أكثر من ممتاز من حيث الرقابة والمرونة والسرعة. إذن هل قارنت جهازك الرقابي مع الأجهزة الأخرى؟ هل تحتاج وقت طويل لتأخذ قرار ؟ هل تتردد في استخدام بعض المعايير الرقابية ؟ هل هناك عوائق لاتخاذ بعض القرارات؟ هل أنت تطور خدماتك بنفس سرعة الأجهزة الرقابية الأخرى ، ووفق ما تتطلبه عجلة التغيير والإصلاح في الدولة. ؟

خامساً : - الخريطة التنظيمية:-

الخريطة التنظيمية عبارة عن الشكل البياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الإدارات والأقسام الذي يتألف منها الجهاز الرقابي وكذلك قد تبين الخريطة التنظيمية طبيعة العلاقات ما بين وحدات الجهاز الرقابي . وقد تبين أيضا السلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات وفي العادة تبين هذه الخريطة مدى اتساع نطاق الأشرف أو ضيقة في الجهاز الرقابي.

تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة توضيحية للعاملين داخل الجهاز الرقابي ، حيث تستخدم لإعلام العاملين الجدد والحاليين عن مرؤوسيتهم ورؤسائهم وعن مواقعهم في الهيكل التنظيمي ، كما يمكن استخدامها كوسيلة للمعلومات للأشخاص من خارج الجهاز الرقابي كالزوار

والمعاملين والجهات المؤثرة والمتأثرة بالعمل الرقابي ولذلك نجد هذه الخريطة يجب أن تكون مثبتة في مواقع بارزة في الجهاز الرقابي.
وللخرائط التنظيمية نوعان وهما:-

- 1 -الخريطة الرئيسية :-وهي الخريطة التي تبين الهيكل التنظيمي للمنشأة ككل بما تضم من وحدات مختلفة كما هو الحال في الهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة القطري.
- 2 -الخريطة التكميلية :- وهي الخريطة التي تتعلق بإحدى إدارات الجهاز الرقابي أو بإحدى الوحدات التنظيمية كما هو الحال في الخرائط التكميلية لديوان المحاسبة الكويتي وقد تبين الخريطة التكميلية أكثر من إدارة لكنها لا تشمل كافة إدارات الجهاز الرقابي.

أشكال الخرائط التنظيمية:-

يوجد ثلاث أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية.

- 1 -الخريطة الرأسية :-وهي الخريطة التي تبدأ من الأعلى إلى الأسفل بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في رأس الخريطة أما المستوى الإداري الأدنى فيظهر في ذيل الخريطة، ويعتبر هذا الشكل من أكثر أشكال الخرائط شيوعا.
- 2 -الخريطة الأفقية:- تبدأ من اليمين وتنتهي باليسار. بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في يمين الخريطة والأدنى في يسارها، وهي بذلك تشبه الخريطة الرأسية ولكن الفارق الوحيد في اتجاه هذه الخريطة.
- 3 -الخريطة الدائرية :- في هذا الشكل تكون الخريطة التنظيمية على شكل دائرة ، بحيث تكون الإدارة العليا في مركز الدائرة والإدارات الدنيا في المحيط الخارجي من الدائرة.

الدليل التنظيمي:-

يعتبر الدليل التنظيمي مكملا للخريطة التنظيمية ،حيث يحتوي على معلومات وصفية توضح ما جاءت به الخريطة التنظيمية ويحتوي في العادة على أهداف المنشأة وسياساتها إضافة إلى التقسيمات التي تتكون منها المنظمة وتبين أيضا السلطات والمسؤوليات الخاصة لكل وظيفة والوصف الوظيفي للوظائف والعلاقات الإدارية ما بين الوحدات كما يبين حجم القوى العاملة وأساليب العمل وإجراءاته ويوزع هذا الدليل في العادة على العاملين كي يزودهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل ويحتاج الدليل التنظيمي للمراجعة الدورية والتعديل حتى يعكس أي تغييرات تحدث في المنظمة .
داخل المؤسسة.

المبحث السابع : التطوير التنظيمي:

أولاً : - مفهوم التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء أجهزة الرقابة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذاً في الحسبان بيئة الجهاز والخصائص التنظيمية له، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنوية والتنظيمية للجهاز، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية له ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء، ولا يكفي تدريب وتطوير الأفراد لمواجهة التغييرات. فلا بد من وجود تطوير آخر وهو تطوير الجهاز من حيث (الأهداف، والسياسات، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضاً، فالجهاز عرضة في أي وقت للجمود والأمراض ولا بد من البحث عن العلاج من خلال "التطوير التنظيمي"

وبالتالي يمكن استنتاج تعريف للتطوير التنظيمي بأنه (عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة الجهاز الرقابي، واستمرار فعاليته).

ثانياً : - مبررات التطوير التنظيمي:

حتى بدون مشكلة قد تحتاج الإدارة إلى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعهم التنظيمية. أمثلة على الأنماط الغير مرضية:

- انخفاض الروح المعنوية
- كثرة الاستقالات، الشكاوي، الغياب، الإجراءات التأديبية.
- الكفاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
- الصراعات المستمرة.
- ضعف شبكة الاتصالات.
- القيادة الإدارية متسببة وأساليب الرقابة غير محكمة.

ثالثاً : - أهداف التطوير التنظيمي:

- 1- تغيير القيم والاتجاهات
- 2- تحويل السلوك

3 -إحداث التغيير في السياسات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل الجهاز وخارجه.

رابعاً : - خصائص عملية التطوير التنظيمي:

*تطوير الإداريين والأفراد قد لا يحدث الفعالية المطلوبة للجهاز.
*فكرة التطوير التنظيمي تتناول كل عناصر الجهاز.

تشمل الخصائص، ضرورة فهم ما يلي:

- 1- أن التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل.
- 2-يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع التغيير والتجديد، وهذا الأسلوب يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.
- 3-يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم فالمنظمة عبارة عن أجزاء مكملة لبعضها البعض فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.
- 4- التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط وإنما عمل تنفيذي فوري، ويركز على الإنجاز والنتائج.
- 5-قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات ثم إحداث التغيير المطلوب.

خامساً : - مجالات التطوير التنظيمي:

و انطلاقاً مما سبق فإن مجالات التطوير التنظيمي تتضمن ثلاثة أبعاد هي : الأفراد - جماعات العمل (ثقافة التنظيم) - التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهيكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب.

أ- الأفراد:

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي ؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، و اتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة. ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد : أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

ب- جماعات العمل:

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

ج- الجهاز الرقابي نفسه:

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها الجهاز الرقابي ، والعمليات الإدارية التي تتم داخل الجهاز الرقابي ، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين الجهاز الرقابي والجهات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات .

وعند الحديث عن الجهاز الرقابي وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي السائد في الجهاز الرقابي والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في الجهاز الرقابي بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون

بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويتضمن المناخ ما يأتي

- مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل الجهاز الرقابي.
- درجة الالتزام بين موظفي الجهاز الرقابي - فاعلية الاتصالات.
- مدى تشجيع التخطيط والابتكار.
- طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي - مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- المدى الذي يعتمد فيه الجهاز الرقابي على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة .

وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: مدخلات ؛ وتشمل الموارد البشرية و المادية و الهيكل البنائي للجهاز الرقابي و القوانين والسياسات الإدارية و غيرها؛ و عمليات :تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء و تجويد الخدمات؛ ومخرجات : تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، و فعالية أداء متطورة و ارتفاع في المعدلات نحو المرغوب.

سادساً : - مراحل التطوير التنظيمي:

نتفق مع من يرى أن التطوير التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسة هي

- **مرحلة الاستدخال:** (أو تشخيص المشكلة) في تلك المرحلة يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات الجهاز الرقابي لضرورة الحاجة إلى التطوير ؛ من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وابداعية لحل مشاكلهم، و يطلق على هذه المرحلة الإذابة.

تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول:

1-الأهداف (عدم قدرة الجهاز الرقابي -الإدارة العليا-على توزيع الموارد والمهام على الموظفين)

2-البناء التنظيمي(تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة ، تنظيم مركزي/لا مركزي)

3- الحوافز (الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص واحد)

4-الأنظمة المساندة(الحاسب الآلي،الاتصالات) وجودها يحقق المزيد من الكفاءة والفعالية.

5- العلاقات الوظيفية (الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير قد يسبب أضراراً).

6- الأسلوب القيادي (التأييد والدعم من القيادة مطلوب).

• **مرحلة التغيير**: يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في **الجهاز الرقابي**، وينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضاً؛ أي يكتسب فيه كل من الموظفين و **الجهاز الرقابي** أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعد في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير، و يطلق على هذه المرحلة الإبدال.

ومن الطرق الشائعة للتغيير والتطوير:

الأسلوب الإنساني: في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الموظفين.

الأسلوب الفني: يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية لجهاز الرقابة وبين الجوانب الفنية للعمل.

وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التغيير و التطوير التنظيمي: تحليل الأدوار، البحوث المسحية والمعلومات المرتدة، تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر، بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.

مرحلة التثبيت: أو (**تقويم النتائج**) بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم التحقق من:

زيادة فعالية وكفاءة الجهاز الرقابي، مستوى الرضا الوظيفي. والتكيف والتطور ، الغياب، درجة الروح المعنوية لموظفي الجهاز الرقابي.

يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

سابعاً :- مسنولية إحداث التطوير التنظيمي:

أولاً: التدخل الداخلي (من داخل المنظمة):

- من أحد المديرين في الإدارة العليا.
 - لجنة من مديرين في القطاعات المختلفة.
 - مديرو إدارة الموارد البشرية يقومون بتشخيص المشكلة وحلها
- ثانياً: التدخل الخارجي (من خبراء متخصصون في التنظيم):
- خبراء ومستشارين من الخارج ،لفترة مؤقتة، لتشخيص المشاكل ،وتحديد المهارات اللازمة ،لمواجهة التغيير وتقديم الاقتراحات وقد يكونوا من (الجامعات/المراكز الاستشارية/المؤسسات التدريبية).
- ثالثاً: التدخل الخارجي والداخلي معاً: هو أكثر أساليب التدخل في إحداث التطوير التنظيمي نجاحاً ولكنه أقلهم استخداماً.

المبحث الثامن :- أثر تقنية المعلومات على الهيكل التنظيمي في أجهزة الرقابة :

أولاً :- دعم مركزية البيانات ولا مركزية المعلومات:

جعلت نظم المعلومات المدمجة من السهل الحصول على المعلومات لجميع المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية دون الرجوع إلى الفنيين في كل إدارة أو قسم في الجهاز الرقابي, وقد أدى ذلك إلى لامركزية المعلومات حيث أن المعلومات مثل التقارير والبيانات و الموازنات التقديرية والفعلية أصبحت في متناول يد جميع المسؤولين, بعد أن كانت مركزية أي لدى الفنيين في كل إدارة الذين كان من أهم أدوارهم هو إعداد هذه المعلومات وتقديمها للمدراء, فالتقدم في تقنية المعلومات أخذ كثيراً من المهام الروتينية التي كان يقوم بها الفني الإداري, حيث أصبح الأمر بالنسبة للفنيين مجرد إدخال البيانات التي تثبت الأحداث أن دورهم لا يتعدى المتابعة لمخرجات نظم المعلومات بدلاً من دورهم السابق وهو تشغيل هذه النظم.

من ناحية ثانية نتج عن لامركزية المعلومات تحميل المدراء مسؤولية الإدارة بعد أن كانوا بحاجة إلى من يفهم محاسبة التكاليف وتحليل الانحرافات والتقارير المالية ذات العلاقة, فقد يقوم بهذا الدور المدراء إذا كانت لديهم خلفية كافية عن الأعمال الفنية.

أما في حالة الحاجة إلى فنيين فإن الأمر يتطلب انتقالهم من إدارتهم إلى الوحدات الإدارية التي تحتاج إلى خدماتهم.

انتقال الفنيين إلى وحدات إدارية في مختلف المستويات الإدارية يعني لامركزية أقسام الإدارة داخل الهيكل التنظيمي لأجهزة الرقابة كما تشير الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين تحويله من هيكل هرمي إلى هيكل تنظيمي منبسط.

ويعود ذلك إلى أن أهم الأدوار التي تقوم بها الإدارة الوسطى في الهرم الإداري التقليدي هو الإشراف على إعداد وتزويد الإدارات ذات علاقة بالمعلومات اللازمة وهذا الدور أصبحت تقوم به تقنية المعلومات المتقدمة خير قيام.

ثانياً : - ملائمة الأساليب الحديثة للهيكل التنظيمية:

أن الهياكل التنظيمية التقليدية فقدت ملاءمتها للقرارات الإدارية, وذلك نتيجة لعدم مواكبتها للتغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال الإدارية, وأن أهم الأسباب التي أدت إلى فشل الهياكل التنظيمية التقليدية هو عدم حدوث أي تطور يذكر في أساليب المحاسبة الإدارية منذ بداية القرن العشرين.

ومنذ أن برزت ظاهرة فقدان الهياكل التنظيمية التقليدية للملائمة ظهرت عدة الهياكل التنظيمية حديثة منها الهياكل التنظيمية الشبكية والتي تتطابق مع أهداف المحاسبة الإدارية الإستراتيجية. الدراسات الميدانية التي أجريت عن مدى انتشار هذه الأساليب الحديثة في أجهزة الرقابة كانت مخيبة لآمال الكثير من الباحثين, في حين أن الهياكل التنظيمية التقليدية كانت مستخدمة وبشكل واسع.

بعثت تقنية المعلومات المتقدمة آمالاً كبيرة لدى كثير من الباحثين في أن تقوم هذه التقنية بإحداث تغيير في الهياكل التنظيمية وذلك بتسهيل استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة . ونظراً لعدم وجود إطار نظري يمكن الاعتماد عليه في دعم هذه الرؤية اعتمد الباحثون على عدد كبير من المنافع المرجوة من استخدام تقنية المعلومات المتقدمة منها:

- 1 - أن نظم المعلومات المدمجة تدعم التخطيط الاستراتيجي.
- 2- أنها تعمل على تغيير الهيكل التنظيمي وذلك بإحداث ترابط قوي بين الوظائف الإدارية.
- 3- أن الترابط بين كافة نظم المعلومات يعمل على دعم وحدة البيانات والتقارير . وقد أكدت نتائج الدراسات الميدانية التي كانت تهدف إلى معرفة مدى تأثير تقنية المعلومات على انتشار الهياكل التنظيمية الحديثة على أن هناك منافع عامة لاستخدام تقنية المعلومات من حيث أنها تزيد من الفاعلية والكفاءة والجودة العالية للمعلومات إضافة إلى سهولة الوصول

إليها, إلا أن تأثير تقنية المعلومات كان ضعيفاً على تحسين مستوى دعم القرار بالنسبة للمحاسبة الإدارية, وبصفة خاصة فإن تأثير تقنية المعلومات كان ثانوياً على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل التكاليف على أساس النشاط, تقييم الأداء المتوازن , تحليل سلاسل القيم وغيرها, والتي تتطلب معالجة معقدة للمعلومات وليس مجرد استخراج التقارير المالية من البيانات.

هذا وقد أشارت بعض هذه الدراسات إلى أن هناك أسباباً لضعف تأثير تقنية المعلومات على تبني الهياكل التنظيمية الحديثة منها:

- 1- أن نظم تقنية المعلومات المتقدمة معقدة وتتطلب بعض الوقت حتى يتسنى الحصول منها على المنافع الأكثر تعقيداً, وليس غريباً على هذه النظم المتطورة جداً أن يحتاج المستخدمون وقتاً للتعلم على كيفية استخراج المنافع المتوقعة منها خاصة أن هذه النظم تشهد تطوراً مستمراً وسريعاً.
 - 2- إن إمكانية الحصول على كافة المنافع المتوقعة من هذه النظم وعلى رأسها استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة محدودة طالما أن تطبيق بعض المنظمات لهذه النظم ما زال جزئياً وليس كلياً.
 - 3- إن هناك جيلاً جديداً ومكماً لهذه النظم يركز على تحليل المعلومات الإستراتيجية والمتوقع أنه سوف يشجع على استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية.
- تجدد الإشارة إلى أن تقنية المعلومات لا تمثل سوى عامل واحد وهناك عوامل كثيرة تؤثر على تبني الهياكل التنظيمية الحديثة مثل حجم المنشأة, إستراتيجية المنشأة ونوع القطاع , بمعنى أنه في حالة وجود هيكل تنظيمي حديث يعتمد على تقنية المعلومات فإن ذلك سوف يخدم الإدارات في اتخاذ والنتيجة اعتماد المدراء على مخرجات هذا النظام عند اتخاذ .
- ومما تشير إليه الدراسات الميدانية في هذا أنه كان لتقنية المعلومات أثر إيجابي على هذا الجانب فقواعد البيانات المتقدمة تقدم معلومات لمختلف الأغراض وتفصل بين المعلومات , والبيانات المستخدمة في كل مستوى إداري.
- وهذا يعني أن نظم المعلومات المدمجة تضمن عدم هيمنة إدارة على أخرى داخل الجهاز الرقابي .

المبحث التاسع:- أثر الإستراتيجية الإدارية على الهيكل التنظيمي في الأجهزة الرقابية

إن الأجهزة الرقابية بطبيعتها مهما كانت أسباب نشأتها تسعى إلى تحقيق أهداف آنية ومستقبلية تلعب الاستراتيجيات المتبعة الدور المهم في تحديد أطرافها ، وطرق مسيرتها ، العقبان المتوقعة ، حجم الموارد المستخدمة (بشريه ،ماليه ، طبيعیه) وما إلى ذلك من الأمور التي بموجبها يمكن أن تكون للإدارة تصور حقيقي عن مستقبل هذه الأجهزة وما يمكن أن تؤل إليه في ظل المعطيات المتوفرة لديها أو الأسس التي بنيت عليها تلك الاستراتيجيات.

وقد بين ندلر بعد دراسته المطولة لعدة شركات ظهرت نتيجتها من خلال قوله أن التغييرات في إستراتيجية الشركة تتقدم وتعود التغييرات في هيكل المنظمة وإذا لم تتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية ستنشأ حالة عدم كفاءة بالتأكد.

وكذلك فإن دراسة مايلز وسنو قدمت صورته تفصيلية عن أربع استراتيجيات مهمة لعبت الأخيرة دوراً في توضيح العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي فقد وضع الباحثون صورته واضحة عن استراتيجيه كل من المدافعون ، المحللون ، المستجيبون وكيف يسعى كل واحد منهم في تحقيق نوع التوافق بين الاستراتيجيات المتبعة والهيكل التنظيمي بما يلاءم وأهداف الجهاز الرقابي والأخير يرسم المعالم الأساسية التي يجب إيجادها في الهيكل التنظيمي وأكدوا على أن ظروف عدم التأكيد والتخمين تلعب دور أساسيا في اختيار نوع الإستراتيجية المتبعة فموقف الإستراتيجية المدافعة تبرز في البيئة المستقرة ، وفي حالة بروز عدم الاستقرار والتقلب المستمر لا يمكن للمدير إلا أن يتبنى الإستراتيجية المتقلبة والتي تبحث عن أساليب جديدة لممارسة النشاط الرقابي وتوصيل النتائج إلى الجهات صاحبة القرار وهكذا.

ومن خلال هذه المقدمة البسيطة يتضح أن الاستراتيجيات يمكن لها أن تغير الهيكل التنظيمي وتؤثر عليه تأثير مباشر لأسباب يمكن الإشارة إليها، وبما أن الهدف الذي ينشأ من أجله أي جهاز رقابي مرتبط ارتباطا وثيقا بالخطط والاستراتيجيات المتبعة، و بما أن الإستراتيجيات متغيرة حسب الظروف الخارجية والبيئة المحيطة والتي تؤثر تأثير مباشر، فالهيكل التنظيمي يتبع ذلك التغيير لان أسباب وجوده ما هي إلا إدارة تنفيذه لرسم السياسات والاستراتيجيات المتبعة وتنفيذها تنفيذا دقيقا بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة ، فالجهاز الرقابي يتحتم عليه إتباع الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات فهل يعقل مثلا أن تستخدم الإدارة نمط الاستراتيجيات المدافعة في ظروف بيئة قلقه ومرتبكة وسريعة التغيير.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن الاستراتيجيات والأهداف هي حقائق تسعى جميع الأجهزة الرقابية بكل قدراتها وإمكاناتها لتحقيقها وعلى الهيكل التنظيمي أن يستجيب لتلك التغييرات

فالأهداف أولاً والإستراتيجية ثانياً ومن خلالها يتم تحديد نوع الهيكل التنظيمي وعلى الهيكل التنظيمي أن يسعى من خلال التنظيم الدقيق وتحديد المفاصل الدقيقة أن يحقق تلك الأهداف.

النتائج والتوصيات

وعلى ضوء هذه النتائج فقد توصل الباحث إلى أهم التوصيات التالية:

- 1- ضرورة مراجعة إستراتيجية ديوان المحاسبة باستمرار وفقاً للمعطيات الداخلية والخارجية والإمكانات المتوفرة .
- 2- العمل على الاستفادة من التطور في تقنية المعلومات لبناء الهياكل التنظيمية الحديثة .
- 3- تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي ليتمكن من استكمال التخصصات الضرورية بغية تحقيق الإستراتيجية العامة للديوان.
- 4- دمج أكثر من نوع من أنواع الهياكل التنظيمية بحيث تخدم الرؤية الإستراتيجية للديوان وتتيح للكادر الإداري التغلب على الصعوبات.
- 5- ضرورة منح الموظفين سلطة كافية توازي حجم العمل وأهميته.
- 6- ضرورة تحديث وتطوير نظام الاتصالات الحالي بشكل يتيح توصيل كافة الموارد (مادية – بيانات – نظم اتصال - ... الخ) إلى مستخدميها.
- 7- ضرورة تحديث اللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل في ديوان المحاسبة.
- 8- ضرورة الاهتمام بالمؤهل والتخصص العلمي والخبرة سواء في التعيين أو في الترقية بغية ضمان الكوادر المؤهلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لديوان المحاسبة .
- 9- الاستغناء عن العمالة الزائدة غير المتخصصة وغير الراغبة في التطور وذلك بالاستفادة منهم في أماكن أخرى بعد تزويدهم بالمهارة والمعرفة المطلوبة.
- 10- العمل على ضرورة تحقيق مبدأ وحدة الأمر عن طريق منع التعارض والازدواجية خصوصاً بين الجهات الفنية والإدارية.
- 11- بناء الهيكل التنظيمي بشكل يضمن تزويد جميع العاملين في الديوان برؤيا واضحة عن إستراتيجية الديوان وأهدافه بالقدر الذي يضمن مشاركتهم في تحقيق تلك الأهداف.
- 12- تطوير البنية التنظيمية لديوان المحاسبة بحيث يصبح جهاز جاذب للكوادر وليس طارد

لهم

الخاتمة :

لقد تناولنا معا في هذا الفصل عدة قضايا أساسية حول الهيكل التنظيمي .
فقد حاولنا التعرف على معناه ، وأهم النظريات الأساسية فيه ، وأهم المحددات والعوامل التي
تؤثر في اختيار وعمل الهياكل التنظيمية .
كما تبين لنا أهمية الهيكل التنظيمي في جميع أنواع الأجهزة الرقابية .
فكلها تحتاج إلى إدارة إستراتيجية واعية تقود عملية بناء تنظيمي يؤدي إلى المبادرة والمبادأة
وتفعيل العمل الرقابي .

والخلاصة إن عملية التطوير التنظيمي وبناء الإستراتيجية الشاملة ، تستعرض القضايا
الأساسية التالية والتي يجب على كل جهاز رقابي أن يدرسها بعناية ويحاول الإجابة عنها
بمنتهى الدقة والمهارة قبل القيام بعملية التطوير التنظيمي وبناء الهياكل التنظيمية له:

- 1- أين نحن الآن ؟
 - 2- ماذا نريد أن نكون ؟
 - 3- كيف يمكن أن نصل إلى أفضل ما نريد ؟
 - 4- ما هي نقاط القوة والضعف الخاصة بنا ؟
 - 5- كيف يمكن أن نستفيد من نقاط القوة ونعمقها ونتغلب على نقاط الضعف ونقضى عليها ؟
 - 6- ما هي أهم الفرص والتهديدات في بيئتنا ؟
 - 7- كيف يمكننا أن نستفيد بالفرص ونتجنب التهديدات ؟
 - 8- ما الذي يفعله قرناءنا من أجهزة الرقابة العربية والعالمية ؟
 - 9- ما هي نقاط القوة والضعف للهياكل التنظيمية للأجهزة الرقابية المماثلة ؟
 - 10- إلى أي درجة نحن عاجزين تجاه إستراتيجيات أجهزة الرقابة المماثلة لنا ؟
- إن عملية إدارة الإستراتيجية بما توفره من هيكل تنظيمي جيد توفر لنا مدخلا منطقيا لتحديد
اتجاه الجهاز في المستقبل .

والإدارة العليا الناجحة هي تلك التي تعطي نفسها وقتا للتفكير في أعمالها :

• أين تقع الآن ؟

• وماذا تريد أن تصبح ؟ .

وحينئذ تنفذ السياسات والبرامج العلمية والتي تنطلق من البناء التنظيمي السليم والمتمثل في
الهيكل التنظيمي والذي من شأنه أن ينقل الجهاز من موقعه الراهن إلى حيث نريد أن نصل
وذلك في نهاية أفق زمني معقول .

ومن الأمور المعروفة والبدئية في الحياة ، أن أولئك الذين يجتهدون ويخططون وينظمون

للمستقبل هم الأكثر احتمالاً للوصول إلى ما يريدون أكثر من أولئك الذين لا يخططون ولا ينظمون على الإطلاق .

فإن الله سبحانه وتعالى لا يضيع أجر من أحسن عملاً ، ولا يتم إحسان العمل وإتقانه إلا بالتخطيط الجيد له والتنظيم الجيد بغية وضع كل شيء في موضعه الصحيح ، فلا يستوي الأعمى والبصير ، ولا العالم والجاهل ، ولا الذي يعمل والذي لا يعمل ، ولا الذي يخطط والذي لا يخطط .

فرجل الإستراتيجية الجيد يخطط وينظم ويتحكم في خطته ويوجهها ، بينما الذي لا يخطط ولا ينظم يحاول فقط أن يتحكم في الناس وهذا هو عين الفشل .
"لذا فإنك إذا لم تنجح في التخطيط والتنظيم ، فإنك تخطط وتنظم لفشلك " !! ..

فهل تتوفر في جهازك الرقابي مواصفات الهيكل التنظيمي الجيد ؟

المراجع

- (1) مؤيد سعيد سالم ،نظريه المنظمة الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر ،الطبعة الثانية ، 2005.
- (2) عمر زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية والعائلية ،المنطقة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة الطبعة الأولى،2005.
- (3) خليل محمد حسن الشماع ، نظريه المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 200.
- (4) محمد ناجي بن عطية ، المنظمات الخيرية - الواقع وآفاق التطوير، الانترنت.
- (5) أكرم سالم ، دورة حياة المنظمة والمعايير البيروقراطية ،الحوار المتمدن - العدد 1991 ، الانترنت.
- (6) محمد علي ، تحديد نقاط القوة والضعف، الانترنت.
- (7) محمد ناجي بن عطية ، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، الانترنت.
- (8) قلش عبد الله ، اتجاهات حديثه في الفكر الإداري ، الانترنت.
- (9) محمود حسين عيسى ، استراتيجيه أداره الموارد البشرية ودورها في أنجاز استراتيجيه المنظمة ، الانترنت.
- (10) خالد الحر ، التنظيم ، الانترنت.
- (11) محمد عوض الترتوري ، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ، الانترنت.
- (12) منير عبد العزيز ، مفهوم النظم والمنظمة ، الانترنت.
- (13) مصطفى عبد السميع محمد ، عبد الفتاح محمد ، نحو نموذج تطوير الجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات ،الانترنت
- (14) صلاح هادي حسن الحسيني ، نظرية المنظمة وتطور المنظمات ودورة حياة المنظمة ، الانترنت
- (15) علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات ، العدد 35: خريف 2007
- (16) سمير حنفي ، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن ، مارس 2005 ، الانترنت
- (17) محمد المحمدي ، مدخل إلى إدارة الإستراتيجية ، الانترنت
- (18) جرمان أحمد الشهري ، أثر العوامل التنظيمية الرسمية على فاعلية الأداء بالخدمات الطبية بالحرس الوطني ، رسالة ماجستير في الإدارة ، 1997م ، الانترنت
- (19) الهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة لدولة قطر ، الانترنت
- (20) الهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة الكويتي ، الانترنت
- (21) الهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة الأردني ، الانترنت
- (22) الهيكل التنظيمي لجهاز الرقابة المالية الفلسطيني ، الانترنت
- (23) الهيكل التنظيمي لديوان المراجعة اللبناني ، الانترنت.