

الفصل الأول

الفساد الإداري

ماهيته والجهود المبذولة في مكافحته

الفساد مشكلة عالمية تشكل تهديداً خطيراً على تطور الدولة ومواطنيها (أفرادها)، سواء في الدول المتطورة أو النامية. حيث إن القول بأن الفساد مشكلة مقصورة على البلدان النامية أو تلك التي تمر بمرحلة انتقال قول يحتاج إلى تقويم، فصحيح أنه في العديد من بلداننا العربية مثلاً يعلم الكثيرون بأنه يقع في المراتب المتقدمة في سلم الفساد الإداري لكن من الصحيح أيضاً أن هناك في الولايات المتحدة وفرنسا وغيرها من الدول الغربية من يقول أن هذه الدول لها نصيبها من الفساد.

والفساد هو إساءة استعمال القوة العمومية للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة أو الابتزاز أو السلطة استغلال النفوذ، أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الاختلاس ورغم أن الفساد كثيراً ما يعتبر جريمة يرتكبها خدام الدولة والموظفون العامون فإنه يتفشى أيضاً في القطاع الخاص، بل إن القطاع الخاص يتورط في معظم حالات الفساد الحكومي التي تنطوي على إساءة استعمال المال أو التماس خدمات للكسب الشخصي، أو إساءة استعمال السلطة الرسمية أو النفوذ مقابل خدمات، أو إخلال بالمصلحة العامة لاكتساب امتيازات شخصية خاصة.

وتتباين مستويات الفساد بتباين النظم السياسية فينخفض مستواه في النظم التي تقيم فيها الضوابط المؤسسية بين الفروع الثلاثة للحكم (الجهاز التنفيذي ، الجهاز التشريعي ، الجهاز القضائي) وآليات فعالة لمنع وكشف هذا السلوك غير المشروع والمعاقبة عليه .

كما يتمثل الفساد في الحياة العامة في استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخص أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريق التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي . وبذلك يتضمن الفساد انتهاك للواجب العام وانحراف عن معايير الاخلاقيه في التعامل . ومن ثم يعد هذا السلوك غير مشروع من ناحيه وغير قانوني من ناحيه أخرى . ومن صور الفساد الشائعة في الوظائف العامة الرشوة والاختلاس من المال العام والاحتيال والنصب ، والتزيف والتزوير في التقارير الرسمية.

تعريف الفساد الإداري:

مفهوم واسع ومطاطي في الوقت نفسه فقد يكون ذلك من خلال انتشار الرشوة أو المحسوبية أو التزوير أو تعيين الأقارب والأصدقاء في مناصب إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أو يكون ذلك بعدم مواكبة التطوير وتحجيم إدارات بحجة التوفير مما يعني ثقل كاهل الموظفين في الإدارات الأخرى واستغلال ذلك في الرشوة .

فالفساد الإداري مفهوم واسع لا يمكن أن يحويه تعريف واحد ولذلك ينظر إلى الفساد من خلال المفهوم الواسع وهو الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص . ولأن الفساد يعد من الجرائم المجهولة ومن الجرائم التي يصعب الوقوف عليها والاتفاق على هذا

الامر عادة يكون حذراً جداً . ولا يكون مباشرة ولأن الفساد غالباً ما يكون عن وسطاء والتلاعب بالمال العام لا يكون مباشراً وإنما عن طريق التبرير . ولأن موضوع الفساد الإداري مهم الى هذه الدرجة وآثاره السلبية جسيمة ايضاً.

والفساد الإداري بشكل عام له عدة أبعاد وعدة أشكال وقد ننظر اليه من خلال انتشار الرشوة وانتشار المحسوبية واستغلال المركز الوظيفي والتزوير في أوراق رسمية سواء في انتخابات بلدية أو التدخل في الانتخابات أو غير ذلك ومن الفساد أيضاً تعيين الأقارب والأصدقاء في مناصب إدارية ومحسوبية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وأن يكون الشخص غير مؤهل لتولي ذلك المنصب . والفساد الإداري منتشر بشكل عام وله علاقة وطيدة بالفساد المالي . ولأن انتشار الفساد الإداري يؤدي إلى انتشار الفساد المالي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وتعاريف الفساد هنا تؤكد على مخالفة قواعد القانون من قبل الموظفين ووجوب النظر إلى الفساد من خلال محدداته القانونية، وهذا التحديد القانوني للفساد له مزيته وخاصيته الايجابية، بحيث من السهولة بمكان تمييز أنماط الفساد عن غيره، فكل سلوك (تصرف) مخالف للقانون يشكل نوعاً من الفساد فحسب تعريف الدكتور سالم القحطاني يقول بأنه مفهوم واسع جداً لا يمكن أن يحويه تعريف واحد وهو الإخلال بشرف ومهنية الوظيفة وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص وهذا المفهوم العام للفساد الإداري والواقع ينظر إلى الفساد الإداري من خلال ثلاثة مراحل تطور خلالها الفساد إلى أن أصبح اليوم ليس فساداً على مستوى المنطقة وإنما على العالم.

المرحلة الاولى : - التي تطور فيها الفساد هي عندما كانت هناك قيم

وكان ينظر إلى من كان يخالفها على أنه ارتكب جريمة فساد .

المرحلة الثانية : - ظهر لدينا في هذه المرحلة النظم والقوانين واصبح

من يخالفها سواء في الأعمال أو في الممارسات أو في الإدارة أنه ارتكب جريمة فساد إداري . ولم تعد القيم بالنسبة لبعض المهمتين بالنظم والقوانين ذات قيمة كبيرة وانما فقط يركزون على مخالفه الأنظمة والقوانين وهذا ما نراه فقط في الدول غير الإسلامية . حيث إن البلاد الإسلامية تركز على القيم والمعتقدات .

أما المرحلة الثالثة : - وهي الخلط ما بين القيم والمعتقدات وما بين

الأنظمة والقوانين حيث يرون أن الفساد الإداري لم يخالف الأنظمة ولا القيم وهو عملية مستمرة وليست منقطعة لأن الشخص عندما يدخل في بيئة الفساد فإنه يدمن الفساد وانهدمت القيم والمعتقدات التي يؤمن بها وعرف كيفية اختراق النظام وبالتالي أصبح الفساد منهجا مستمراً لهذا الشخص ومن هنا ننظر للفساد الإداري على أنه مفهوم واسع. والفساد الإداري عند البعض هو الإساءة لاستخدام السلطة أو استغلالها لأغراض شخصية وقد يسيء الشخص الاستخدام الوظيفي أو الاستغلال السيء لها ويجب أن يكون تعيين الموظف لا ينطلق من مبدأ اقليمي أو مبدأ قبلي أو علاقات عائلية وانما يجب ان ينطلق من مبدأ التأهيل والخبرة وسير على هذا مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وللأسف ان الموجود الآن بعكس هذا المبدأ حيث يتم تعيين من هو غير مؤهل ولا يوجد لديه خبرة في الموقع الذي يتعين فيه .

وجاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه (كل عمل

يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته) .

وإن تعدد التعاريف حول معنى الفساد الإداري قد يعزى سبب ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت هذا الموضوع وقد يعود هذا الاختلاف بسبب اختلاف افكار وثقافات وتوجهات رواد هذه المدارس من الكتاب والمنظرين والعلماء والباحثين . إلا أن أغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهيكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم.



أسباب نشوء الفساد الإداري

عند البحث في ظاهرة الفساد الإداري في بلدنا العزيز مصر نرى أن هذه الظاهرة ظهرت منذ نشوء الدولة في القرن الماضي غير أن حجم هذه الظاهرة اختلف من مرحلة إلى أخرى خلال فترة نشوئها ومن نظام إلى آخر لذا هي ظاهرة قديمة ولم تكن وليدة بعد سقوط النظام وقيام نظام آخر. ويعزى سبب نشوء هذه الظاهرة إلى عدة عوامل :-

1. سوء التنشئة الاجتماعية للموظف أو المسؤول الإداري وفساد أخلاقه وقيمه الاجتماعية بشكل عام ثم إلى خطأ المسؤول الإداري الأعلى في تعيين هؤلاء الموظفين أو تنصيبهم في موقع المسؤولية واتخاذ القرار وكذلك يعود أيضاً إلى ظاهرة وضع الشخص غير المناسب في موقع المسؤولية واتخاذ القرار (حتى مع توفر الشروط العامة للتوظيف في هذا الشخص) فإن ذلك انعكس سلبياً على الأداء الوظيفي لجميع المناصب الإدارية في الدولة المصرية وأضر بسمعة الدولة وهيبته وأن هذا الأداء البائس كان بالنتيجة مضراً بمصالح الدولة والمواطنين معا.

2. غياب العدالة الاجتماعية بين الموظفين في مصر فغالباً ما يشعر الموظف والمسؤول الإداري أن حقوقه مغبونه وأن المردود المالي أو الاجر الذي يحصل عليه من أداءه للتوظيف أقل بكثير من الواجبات التي يؤديها أو أنها أقل بكثير من المردودات التي يحصل عليها موظف آخر لذا فإن الكثير من الموظفين يسعى إلى تحقيق هذا التوازن بنفسه من خلال الفساد الإداري .

3. العوز المادي والمشاكل التي تواجه الموظف العام مقابل قوة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية التي يتحلى بها . أي مستوى الحسنة التي لديه تجاه المكاسب التي تعرض عليه لقاء مخالفة واجبات الوظيفة العامة .

4. الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والظروف التي مرت بها مصر والثورات التي حدثت فيها وافرازاتها واختلاف الانظمة التي حكمت البلاد .

5. بين النظم الاشتراكية والمركزية وبين الرئسمالية واقتصاد السوق الحر كلها أدت إلى ظهور الفوارق الطبقيّة بين أفراد الشعب وإلى انخفاض مستوى الدخل العام للموظف ولل فرد المصري على حد سواء كما أدت إلى انعكاسات وآثار سلبية على نفسية الموظف وظهور شعور عام لدى الشعب المصري بعدم الولاء لهذه الحكومات والأنظمة السابقة بل عدم الولاء للدولة المصرية لاقتناع اغلب مكونات الشعب ان هذه الحكومات لا تمثلهم ولا تخدم مصالحهم وبالتالي أدت إلى ظهور قيم ومبادئ وأعراف منحرفة .

6. التغييرات والتطورات التي شهدتها الأنظمة الاقتصادية في العالم وظهور مفاهيم وشعارات جديدة كحرية التجارة واقتصاد السوق الحر والانفتاح والتحول السريع من الأنظمة القديمة إلى هذه الأنظمة والمفاهيم الجديدة دون وجود ركائز قوية يستند عليها أدى إلى تهيئة جديدة ومناخ مناسب للفساد الإداري كما حصل في دول الاتحاد السوفيتي حينما تحول مباشرة من النظام الاشتراكي المركزي إلى نظام السوق الحر والانفتاح دون أن تكون لهذا الانفتاح ركائز اقتصادية واجتماعية وأنظمة قانونية تتناسب مع هذا التحول المفاجيء .

فقد أكد قسم من منظري وباحثي علم الادارة والسلوك التنظيمي على وجود ثلاث فئات حددت هذه الأسباب وقسمتها الى:

أ - حسب رأي الفئة الأولى :

- 1 - أسباب حضرية.
- 2 - أسباب سياسية .

ب - حسب رأي الفئة الثانية :

- 1 - أسباب هيكلية .
- 2 - أسباب قيمية .
- 3 - أسباب اقتصادية .

ج - حسب رأي الفئة الثالثة :

- 1 - أسباب بايولوجية وفزيولوجية .
- 2 - أسباب اجتماعية.
- 3 - أسباب مركبة .

1 - وفيما يلي نوضح آراء كل فئة رأي الفئة الأولى بخصوص أسباب الفساد الإداري:

أ - الأسباب الحضرية: وتعني أن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو

وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضرية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية تعد استجابة طبيعية للنظم القيمي الحضري كما أنها تبدو تحركا طبيعياً لتقليص الفجوة بين قيم المجتمع وقيم قواعد العمل الرسمية .

ب - الأسباب السياسية : إن محدودية قنوات التأثير غير الرسمية على القرارات الإدارية أضافة إلى ضعف العلاقة ما بين الإدارة والجمهور وانتشار الولاءات الجزئية . كل هذه الحالات من شأنها أن تؤدي إلى بروز الفساد الإداري .

أما رأى الفئة الثانية بخصوص أسباب الفساد الإداري :

1 - أسباب هيكلية : وتعزى الأسباب الهيكلية إلى وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية لم تتغير على الرغم من التطور الكبير والتغير في قيم وطموحات الأفراد ، وهذا له أثره الكبير في دفع العاملين إلى اتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالاجراءات وتضخم الاجهزة الإدارية المركزية .

2 - أسباب قيمية : أن الفساد الإداري يحدث نتيجة لانهيار النظام القيمي للفرد أو المجموعة .

3 - أسباب اقتصادية : لعل من أهم هذه الأسباب هو عدم العدالة في توزيع الثروة في المجتمع والذي من شأنه أن يولد فئات ذات ثراء كبير وأخرى محرومة .

وأما رأى الفئة الثالثة بخصوص أسباب الفساد الإداري :

1 - أسباب بايولوجية وفزيولوجية : وهي جميع الأسباب التي دافعها الأول والأساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته .

2 - أسباب اجتماعية : وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للثالثيات البيئية والاجتماعية.

أسباب مركبة : وهي جميع الأسباب التي تظهر نتيجة لتفاعل المجموعتين السابقتين من الأسباب . ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة وهي : -

- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية ، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة .
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاثة (التنفيذية والتشريعية والقضائية) في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة ، كما أن ضعف جهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد .
- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليته .
- تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والاطار القانوني الذي توفر بيئة مناسبة للفسادين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل .
- ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين.
- غياب قواعد العمل والاجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد .

- غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين للوصول الى المعلومات والسجلات العامة مما يحول دون ممارستهم ولدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها .
- الأسباب الخارجية للفساد وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين او منتجين من دول اخرى ، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة.



أسباب انتشار الفساد

يمكن أن نلخص أهم أسباب انتشار الفساد الإداري في الوقت الحاضر

بما يلي:

1. **سوء اختيار الأشخاص للمناصب والمسؤوليات العامة :** أي عدم وضع الرجل

المناسب في المكان المناسب ولعل من أسباب ذلك عدم وجود آليات ذلك منظمة ودقيقة تحدد مواصفات الشخص المتقدم لشغل المنصب أو الوظيفة، ناهيك عن الأسباب الأخرى التي تبوء الشخص غير الكفاء لمنصب عام يتحكم فيه بمصائر الناس لا لاستحقاق بل لاعتبارات اجتماعية وسياسية.

2. **التوسع الكمي في التعيين دون الاهتمام بالكيف والنوع :** وأبرز الأسباب

الداعية الى ذلك (إذا أحسنا الظن بالفاعلين السياسيين) هو الرغبة في تشغيل أكبر عدد من العاطلين عن العمل ، دون دراسة حقيقية لخطر هذه الخطوة على الاقتصاد الوطني يقابلها اهمال وتغيب وتهميش الكفاءات.

3. **عدم وجود نظام رادع لمحاسبة المفسدين وضعف أجهزة الدولة الرقابية :** بل

التهاون مع المقصرين والتستر عليهم . وقد قيل سابقا (من آمن العقاب أساء الآداب) . لذا يشعر الفاسد أن لا محاسبة تنتظره لا رقيب يردعه في غياب الضمير . وفي أحيان كثيرة تكون أقصى العقوبة هي الطرد من الوظيفة بعد أن يكون سرق أو اختلاس ما يكفيه ويكفي ذريته من أموال الشعب ويهرب إلى إحدى دول المنطقة ليعيش في شقته

الفاخرة قبل أن يحال إلى القضاء . هذا إذا لم يستطع زملاؤه الآخرون تزوير الأوراق وعرقلة الإجراءات وإيقافها .

4. **عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني للدولة : كون الدولة**

المصرية بعد الثورة في حال انتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى تختلف كلياً عن سابقتها ، وهذا من شأنه ان يترك الكثير من الثغرات أمام ضعاف النفوس ولا سيما ان المراحل الانتقالية تغري النفوس المريضة بالفساد كون الوضع مرتبكا والدولة في طور البناء ما زالت غير قوية ولم تحكم قبضتها بعد وأعداؤها كثر ، والفرصة قصيرة تمر مر السحاب وعلى الفاسد أن ينتهزها ويشيع نهمه قبل انقضاء شهر عسله وخروجه من المنصب تردي الخدمات وقلة المؤسسات والمرافق العامة التي تخدم المواطنين : وهذا من أكثر الأشياء والتي تسبب استياء المواطنين بصورة عامة ، فالمواطن الذي يرى أنه لا ينال استحقاقاته ، ولا تشعره الدولة بأنها مهتمة به وتقدم الخدمات له ، سيلجا الى أية وسيلة ممكنة (بغض النظر عن مشروعيتها) في سبيل استرجاع حقه المغتصب من قبل المسؤولين الفاسدين ، فما يهمه هو حصوله على حقه ، بل وصل الأمر ببعض المواطنين الى تخريب وإتلاف الممتلكات العامة لانه يشعر بأنها ليست له ولا للآخرين ، وانما يراها ملكاً لشخص المسؤول الفاسد ما دام محروما من خدماتها فيظن المواطن البسيط أنه بذلك يغيظ المسؤول الفاسد سيماً قلبه قيحا .

5. **المحاصصة الطائفية والحزبية والعرقية: اذا كانت الخمر أم الخبائث**

فان المحاصصة الطائفية والحزبية والقومية هي أم الفساد . مما أوصل الكثير من الاشخاص غير الاكفاء الى المناصب العامة لأنهم من

حزب المسؤول الفلاني أو من طائفته أو قوميته . على حساب المصلحة الوطنية العليا . وبالتأكيد أن المسؤول الحكومي سيحاول قدر الامكان الدفاع والتستر على الفاسدين من حزبه أو طائفته أو قوميته ، حتى لا يمنح فرصة للآخرين من الأخوة الأعداء للانقضاض عليه ، والتكيل به وبمرجعيته .

6. **ضعف الولاء الوطني :** وطفيان الولاءات الأخرى الضيقة كالعشائرية والمناطقية والمذهبية والعرقية مما أدى الى ضعف دور المواطن في مكافحة ظاهرة الفساد التي تصادر المصلحة . ومن الواضح لدى الشعب المصري جلياً في فترة من فترات الحكم أن كثيرا من المؤسسات والمرافق الحكومية تكاد تكون مغلقة لحزب ما أو طائفة معينة ، وبالتالي فان المهم هو الحلقة الضيقة التي ينتمي إليها الموظف والسعي إلى تحقيق مصالحها وتبينها والدفاع عنها بغض النظر عن المصلحة الوطنية العليا .

7. **التخطيط السيء لاستثمار الموارد البشرية :** بسبب البحث عن حلول أنية لمشكلات مستمرة دون التفكير بالمستقبل القريب والبعيد وعدم الاستعانة بالكفاءات العلمية والخبرات الفنية لجملة من الأسباب وأكثرها ورد ذكره آنفا .

8. **الفساد والارهاب :** وهما وجهان لعملة واحدة ولعل أكثر المشكلات التي تواجه الشعب المصري اليوم هو الارهاب الأسود الذي يفتك بالأمنين كل يوم ويقتل نساءه ورجاله ويسرق البسمة من وجوه أطفاله وأن الفساد ينخر بكيان الدولة من سرقة وهدر المال العام والقيام بتهريب ثروات البلد إلى خارج الحدود . فالفساد يتاجر بثروات وأموال

الشعب والارهاب يتاجر بدمائهم وأرواحهم . وكلاهما هدفه واحد هو ضرب مصر شعباً وكياناً وتدمير ثرواته . والضحية شعب مصر المظلوم . لذا تقع على الحكومة المصرية مسؤولية كبيرة لاجتثاث هذا السرطان وسن قانون مكافحة الفساد الإداري والمالي بأسرع وقت وتفعيله في جميع دوائر الدولة.

9. **الكسب غير المشروع أو الكسب بدون وجه** : مما يزيد عن نسبة دخل المفسد إلى مستوى الغنى إلى مستوى الغنى الفاحش وبالمقابل يكون عاجزاً عن تقديم تفسيراً قانونياً ومنطقياً بالنسبة لموظفي الدولة لجميع المراحل والدرجات انتهاء بالوزراء.

10. **اساءة استخدام الموظف العام لمهام منصبه وحصوله الفعلي على امتياز أو مزيه معينه دون استحقاق .**

11. **المتاجرة بالنفوذ والسلطة ومنح الامتيازات بموجبها نظير قيام بأفعال الاختلاس والتزوير والسرقه.**

12. **تقاضي المبالغ من المتقدمين الراغبين بالتعيين بالوظائف العامة دون مراعاة القواعد القانونية** : وهذه الجريمة اصبحت متفشية جداً وذلك بسبب تعدد الجهات التي لها سلطة متفذة كالوزراء والمدراء بانتمائهم.

13. **إهدار المال العام (نهب وسلب)** : عن طريق لجان المشتريات في مؤسسات الدولة لوجود ثغرات واختراقات فاضحة بغياب الرقابة القانونية.

14. **حالة الانفلات الأمني وغياب سلطة القانون في الدولة بعد ثورة 25 يناير وما رافق هذه الفترة من عمليات السلب والنهب لمؤسسات**

الدولة ووزاراتها ومرافقها من عمليات حرق وتدمير للبنى التحتية للبلد وإتلاف جميع الوثائق والمستندات والمستمسكات والأضابير والسجلات والأوليات الخاصة بمعاملات الدولة وتعاملاتها والعقود والمقاولات والمناقصات وغيرها إضافة إلى فقدان الأختام والنماذج المستعملة في المعاملات والتي أدت بالتالي إلى ضياع وفقدان حقوق الدولة واستحقاقاتها تجاه الأفراد والقطاع الخاص و الشركات ومن ثم تزوير الوثائق والمستندات التي رتبت حقوق والتزامات ضد الدولة ومؤسساتها .

15. ليونة بعض الاجهزة الأمنية وغيرها من الأجهزة الرقابية ودوائر التفتيش وعدم تشكيل خطط بديلة للمواجهة.

16. عدم إعادة صياغة وتشكيل القوانين الصحيحة وقواعد اختيار من يتولى الوظيفة العامة .

17. قيام بعض الموظفين الفاسدين استغلال الحصانة القانونية التي يتمتعون بها أو الثقل السياسي أو الحزبي أو الاجتماعي أو الديني للكتل والجهات التي ينتمون إليها.

18. استغلال الظرف الأمني الصعب الذي تمر به مصر لتحقيق مصالح شخصية.

19. غياب الشفافية في المعاملات والتعاملات التجارية والمالية والإدارية وجميع التعاملات التي تتعلق باقتصاد البلد والتي تقوم باجرائها وزارات الدولة ومؤسساتها الأخرى وعدم خضوعها للرقابة الرسمية والشعبية ورقابة منظمات المجتمع المدني

20. تفشي ظاهرة الفوضى الإدارية وسوء التخطيط والتأرجح في تبني النظم الاقتصادية بين النظم الاشتراكية المركزية وبين النظم الرأسمالية واقتصاد السوق الحر حيث أن الفساد الإداري يزدهر في ظل الفوضى الإدارية ويضمحل مع الاستقرار.

إن الفساد ظاهرة اجتماعية لا يمكن تفسيرها، بعيداً عن السياق الاجتماعي العام من ناحية، ومدى تداخلها وتشابكها مع ظواهر اجتماعية متنوعة، من ناحية أخرى، كما أن الفساد بوصفه ظاهرة اجتماعية، له من الخصوصية ما يميزه عن باقي الظواهر الاجتماعية الأخرى، فإذا كانت الظواهر الاجتماعية، أو غالبيتها على الأقل، يمكن دراستها بطريقة كمية، وإقامة الدليل الواقعي عليها، إلا أن القضايا التي تدور حول الفساد، لا يمكن إقامة الدليل الفعلي أو الإحصائي عليها، وعلي الرغم من وجود بعض الإحصائيات والتقارير التي تصدرها المحاكم في كافة المجتمعات عن الفساد، فإن المواجهة العملية للتعامل مع هذه الإحصائيات لا يلقى الضوء بشكل واقعي حول ظاهرة الفساد (محمد عاطف غيث، 1989، 113)، حيث إن العديد من القضايا المتعلقة بالفساد يتم تجاهلها بشكل متعمد خاصة إذا كانت تخص أحد كبار رجال السلطة، فشبكة العلاقات والمصالح التي يرتبط بها الأفراد من ذوي الياقات البيضاء، تقف وراء عدم تسجيلها في إحصاءات الشرطة، بل وعرقلة اتخاذ إجراءات ضدها في المحاكم (إدوين سذرلاند ودونالد كيرس، 1968، 51 - 52). فالفساد في النظم الاستبدادية يظل محجوباً؛ لأنه فساد سلطة، فالفساد في مثل هذه المجتمعات يصبح نمط حياة، حيث إن المجتمع ككل أصبح فاسداً، والفساد ظاهرة انحرافية تنتهك قواعد ونظم الحياة في المجتمع وتثير ردود أفعال اجتماعية رافضة وراذعة، فالفساد في بعده الاجتماعي يعني السعي لانتهاز الفرص

للحصول علي خدمة أو منفعة عن طريق التحايل علي القواعد والشروط (رمضان السنوسي، وعبد السلام الدويبي ، 2006 ، 22) .

وبعد الفساد مشكلة لمختلف المجتمعات وعلي مر التاريخ ، وإن اختلفت أبعاده من مجتمع لآخر ، ومن فترة زمنية لأخرى ، وإن تركز في فترات التغيير السريعة والمتلاحقة لتزداد في البلدان النامية التي لا تستطيع أنظمتها أن تستوعبه وتبرزه ، ومن ثم يصعب التحكم فيه وتجاوزه مما يهدر قدرات تلك البلدان التي هي بطبيعتها نادرة (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1074) .

والفساد من تراث النظم الشمولية يترعرع في ظلها ، وينكشف ويتعري ويموت في النظم الديمقراطية المفتوحة ، وليس الفساد سرقة أموال فحسب ، ولكنه أسلوب في الحكم وفي الاستخلاف والتوريث والتعيين والترقية ، حيث إن مثل هذه الأمور تعتمد علي معيار المحسوبية والواسطة والقرابة ، وتجدر الإشارة إلى أن الإخفاق الديمقراطي يؤدي آلياً إلي انتعاش الفساد وازدهاره ، وليس الفساد مقصوراً علي ما يلحق المال العام من تخريب واتلاف وتبديد ، ولكنه يعمل في الوقت نفسه علي تدمير مصفوفة طويلة من القيم والمثاليات؛ قيم الانجاز والعمل والطموح والولاء للوطن وللمؤسسة وليس للشخص (محمد الجوهرى ، د.ت ، 53) .

ويشير كولن ليز إلي أن من أسباب الفساد في المجتمعات النامية ضعف فكرة المصلحة القومية والعامة وتقديس المصالح الخاصة ، وتدني مستوي معيشة الموظف بما يتيح له الحصول علي مزايا كثيرة عن طريق الرشوة وتواضع العقاب ، فالفساد مرتبط باللامساواة ، وعدم مقاومة انتهاك القوانين ، وعدم تنفيذ القوانين ، خاصة أن رجال الشرطة أنفسهم غير معصومين من الفساد (محمد عبد الله أبو علي، 1974م ، 399 - 398) .

وهناك فساد عام ، وفساد خاص ، والفساد العام يمثل استقطاعاً مباشراً من مال عام، ويبدو في جرائم الاختلاس والاستيلاء . أما الفساد الخاص فهو يمثل استقطاعاً من مال خاص، ويبدو في جرائم الرشوة والاتجار بالنفوذ والتربح . وهناك فساد كبير وفساد صغير .

والفساد الكبير يقصد به فساد كبار المسؤولين ، أما الفساد الصغير فيقصد به فساد صغار الموظفين ويطلق عليه الفساد الإداري (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1075) . وعلي الرغم من ذلك، فإنه كلما كان الفساد كبيراً انخفضت شدة العقاب عليه ، حيث إن القوانين تربط بين جسامه العقوبة وصفة الجاني ، فقضايا الفساد الكبرى تدور معظمها حول استغلال النفوذ الوظيفي أو الخاص ، لذا فإن مجرمي ذو الياقات البيضاء لا يصل إليهم القانون (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1102 – 1103) .

والفساد في النظام القانوني ناتج عن عدم وضوح مفاهيم العدالة والمساواة والسلوك الرسمي اللاشخصي ، بمعنى أن الفساد ناتج عن صراع القيم ، فالفساد يقل في المجتمعات المتجانسة التي تتميز بالاتفاق والإجماع علي القيم المستقرة والمنتشرة ، فأفكار العدالة مرتبطة بالقيم والمصالح والمعتقدات (محمد عبد الله أبو علي ، 1974 ، 401 – 402) .

وكلما كانت التشريعات متخلفة ومجحفة أو منحازة لطبقة أو حزب ، كان ذلك دافعاً إلي ظهور الممارسات الفاسدة ، كما أن غياب المحاسبة والتسيب في إنفاذ القوانين عاملٌ حاسمٌ في ظهور الفساد واستشرائه (رمضان السنوسي وعبد السلام الدويبي ، 2006 ، 59) .

هذا بالإضافة إلي طول إجراءات الدعاوي التي قد تصل إلى عدة سنوات ، وتراخي عمليات الرقابة والملاحقة الأمنية ، وعجز التشريع علي ملاحقة

الصور المستحدثة للفساد الكبرى ، كما أن القائمين علي تنفيذ القوانين لا يضربون المثل والقدوة في الاقتداء به ، بل قد يحققون الاستفادة القصوى من مغانم القانون ويضرون من مغارمه (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1109).
وعلي أية حال فإنه حينما يكون القضاء جزءاً من النظام الفاسد ، يعمل الفاسدون والموسرون ، وهم مطمئنون لحصانتهم وواثقون من أن دفعة مناسبة من النقود تعالج أية مشكلة قانونية تطراً أمامهم ، في حين يؤدي القضاء المحترم والنظيف دوراً مهماً في مقاومة الحكومة الفاسدة والحفاظ علي حكم القانون (سوزان - روز أكرمان ، 2003 ، 207) .

التخطيط الاستراتيجي ومواجهة الفساد



أكبر من مجرد توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق وتمتد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئة الخارجية.

وفيما يلي عرض لتعريف التخطيط الاستراتيجي بوجه عام وبوجه خاص في مجال التربية ومبررات الأخذ به ومزاياه ومتطلبات نجاحه وأهدافه وأهميته وخصائصه وفوائده وأخيراً الإدارة الاستراتيجية.

أولاً: - تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف على أنه منهج نظامى يستشرق آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ **ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن:** -

- منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجرى وفقاً لمنطلق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية.
 - التخطيط الاستراتيجي منهج يمتد بصره إلى المستقبل في صورته المتعددة حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق الأهداف
 - يهتم التخطيط الاستراتيجي برصد الإمكانيات التربوية والتعليمية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكن وضع بدائل أو خيارات واضحة
 - التخطيط الاستراتيجي منهج ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل الأعضاء المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحلها.
- ويعرف التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية "بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة".

ولقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي ، فمنهم من يعرفه على أنه :

ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى و عوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى و العوامل المؤسسة و بين عناصر البيئة خارج المؤسسة و بما يسهم في إمكانية اكتشاف و استطلاع الفرص و الإمكانيات الجديدة المختلفة و المتاحة لمستقبل المؤسسة.

ومنهم من يعتبر التخطيط الاستراتيجي :

- 1 - كعملية إدارية تهدف إلى التغيير و تحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية و الفاعلية ، والبعض يعتبره فلسفة تحدد طريقة و منهاج لحل المشكلات الإدارية.
- 2 - هناك من نظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه : عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيرها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بالمنظمات.
- 3 - منهج فكري للارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية ، قدرته على دفع تلك المؤسسات ، و معاودة التركيز في وسائل لتحقيق أهدافها ومواجهة المشكلات التي تواجهها ، من خلال تجزيء أهداف المؤسسة ، ووضع خطوات التنفيذ و التقييم للنتائج ،

4 - وهو عملية عقلانه في التوجيهات يأخذ كل شيء في البيئة الداخلية والخارجية. وللتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص

حيث يختص بأنه نظام مفتوح على التفاعل و التغيير، فهو يركز على الإبداع و الابتكار، وهو شامل و يستجيب للمتغيرات ويركز على النتائج، ومن أهم مصطلحاته الكفاءة و الفعالية

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة فالتخطيط الاستراتيجي :

هو شكل من أشكال التخطيط تتصور بها المنظمة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات و العمليات الضرورية لبلوغ ذلك في المستقبل، وتتضمن الرؤية المستقبلية الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها و تغييرها بما هي عليه في الوقت الراهن.

أولاً: مرحلة صياغة الاستراتيجية .

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة **تتمثل في** :

1. تحديد رسالة المنظمة

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية

3. السياسات

4. الخطط الاستراتيجية

5. تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية

6. تحديد البدائل الاستراتيجية

7. تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية

وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة

1 - تحديد رسالة المنظمة :

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعتها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث إنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة واقعية

- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

2 - تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

3 - السياسات :

وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :

المنظمة، ووظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

4 - الخطط الاستراتيجية :

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

5 - تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية :

أولاً: البيئة الخارجية .

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

أ - المتغيرات الاقتصادية : تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة،

بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامّة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

ب - المتغيرات السياسية : وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى

تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

ج - المتغيرات الاجتماعية : وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم .

د - المتغيرات التكنولوجية : وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية .

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة.

ثانياً: البيئة الداخلية :

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص

العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة .

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي:
الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

أ - الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

ب - الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

ج - الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد

المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

ف نجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

6 - تحديد البدائل الاستراتيجية :

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

7 - تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل

ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

ثانياً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ومن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

1 - تحديد الأهداف السنوية :

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث إنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

2 - وضع البرامج الزمنية :

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها.

3 - تخصيص الموارد اللازمة :

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

4 - تحديد الإجراءات التنفيذية :

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

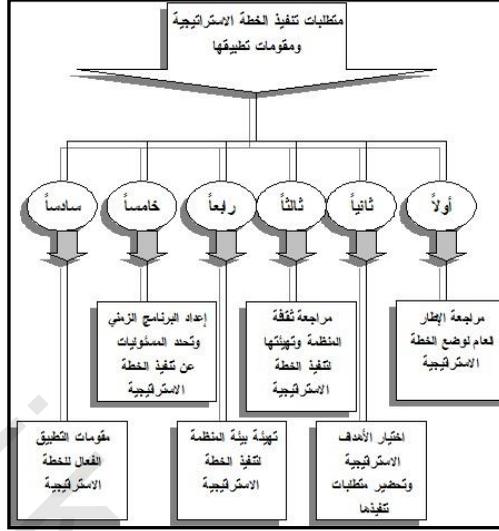
أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).

- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

ثالثاً: مرحلة تقويم الاستراتيجية .



في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

1 - وضع معايير للأداء :

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

2 - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية :

حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت

مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

3 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لثمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.



الرقابة الاستراتيجية في مواجهة الفساد

مفهومها وأهميتها:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner. ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة .

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

- 1 - لا بد من وجود هدف مخطط له .
- 2 - أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- 3 - أن هناك أداءً سيحقق عند التنفيذ .

- 4 - سيتم تقييم الأدائين .
- 5 - سيتم كشف الانحرافات .
- 6 - سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- 7 - التأكد من أن الهدف قد تحقق .

* دور الرقابة : Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

1 (التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد : Coping with

Uncertainty:

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

2 (كشف الأشياء غير المنتظمة : Detecting Irregularities

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء

الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

3) تحديد الفرص . Identifying opportunities

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

4) إدارة المواقف الصعبة : Handling complex situations

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

5) لا مركزية السلطة . Decentralization Authority

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

***مستويات الرقابة: Levels of Control**

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي: -

أولاً: الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

ثانياً: الرقابة التكتيكية : Managerial Control/ Tacticah Control

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى

تحقيق الأقسام⁽⁴⁾ لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

ثالثاً : الرقابة التشغيلية : Operational Control

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا -Low Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .



مراحل عملية الرقابة

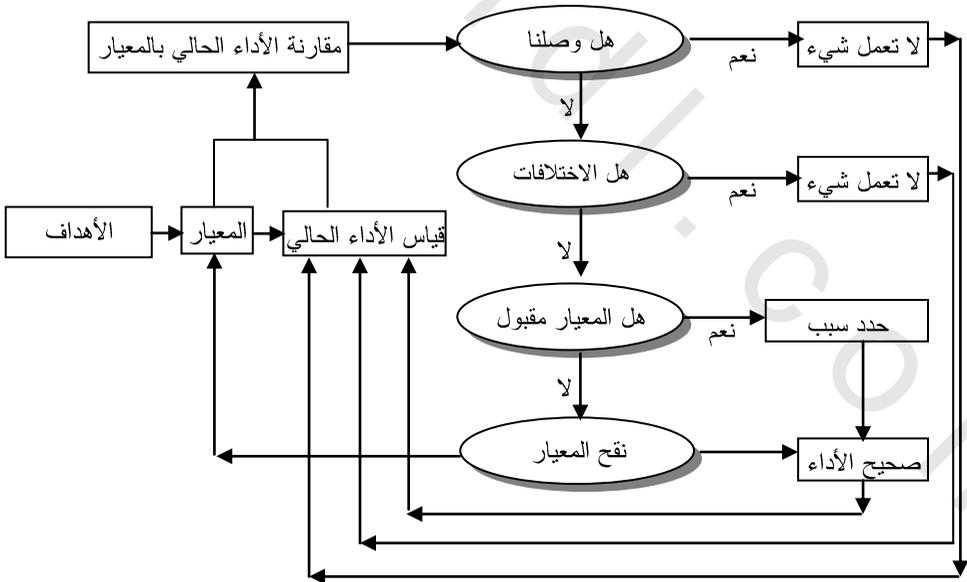
* عملية الرقابة : The Control Process

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية .

* خطوات العملية الرقابية : Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في الشكل التالي وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات .

عملية الرقابة



1. وضع المعايير الرقابية : Establish Standards

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- 1 - تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- 2 - تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .
- 3 - تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة

معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات
والمعدات .

* النقاط الاستراتيجية للرقابة :

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات
والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من
الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار
النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط
الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظراً لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه
النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

- ما هي أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي أفضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف؟
- ما هو المعيار الأقل تكلفة ؟
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية؟

* أنواع المعايير الرقابية :

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات
والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل
سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو
المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية :

* المعايير المادية "الطبيعية":

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

1 - معايير التكلفة :

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار .

2 - معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية .

3 - معايير الإيرادات :

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ .

* معايير غير ملموسة :

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدي نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير

قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميل والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

2. قياس الأداء : Measure Performance

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

3. مقارنة الأداء بالمعايير :

Compare Performance To Standards

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل

السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير . المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

* تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية :

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية ، بفرض تحديد الانحرافات.
 2. توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .
- و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى ، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :

فالقياص يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياص وبالذات في النواحي غير الملموسة . وتتوقف درجة الدقة في القياص على طبيعة العمل نفسه بل وعلي براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .

ب. قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ت. استخدام حالات معينة في الرقابة (using case study in control) :

ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضى العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا .

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة ، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته .

وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض .

ث. استخدام التنبؤ في الرقابة (using of forecasting in control) :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو

الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .

ج . استخدام العينات في القياس (using samples in measurement) :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .

ح . طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

(ways of obtaining information's on actual results)

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية ، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

4 . تصحيح الانحرافات: Take Corrective Action

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه

أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

- 1 - البقاء على الوضع الحالي .
- 2 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- 3 - تغيير المعايير .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

1. تعديل ظروف العمل :

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

3. تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

4. تحسين وسائل الحفز :

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

* دور المعلومات في العملية الرقابية :

إن أهمية المعلومات في الرقابة تتبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

1. الوقت المناسب لوصول المعلومات : أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها

قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .

2. الثقة بالمعلومات : وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة

المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .

3. صحة المعلومات : فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من

الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في

الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث

إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .

4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة : تسلم المعلومات إلى الجهات

المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على

اتخاذ القرار .