

-استخدام طرق الضبط المحاسبي.

المحاضرة الثالثة :

ثانيا مدرسة التقسيمات الإدارية

يُعد H.Fayol رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة، وكانت توجيهاته منطلقة من منظار الإدارة العليا، ويعود له الفضل في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المؤسسة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف. ولا تتحقق

الات الثلاثة. فوظائف المدير حددها في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، الرقابة الفعالة إلا بتوافق هذه التنسيق والرقابة. وأما أنشطة المؤسسة الأساسية فهي: الفنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمان (حماية الأشخاص والممتلكات ، بالإضافة إلى القواعد والتوجيهات التي استخلصها من تجربته العملية والمتمثلة في النقاط ال (14) التالية:

-تقسيم العمل لتحقيق التخصص؛

-السلطة او الصلاحية؛

-الانضباط؛

-وحدة الأوامر؛

-وحدة التوجيه؛

-إذعان المصلحة الفردية لمصلحة الجماعة؛

-السلسلة الهرمية في التنظيم؛

-المكافأة؛

-المركزية؛

-النظام؛

-العدالة؛

-استقرار الموقع الإداري؛

-المبادرة؛

-الروح المعنوية.

واعتبر فايول أن وظيفة الرقابة تتعلق بالتأكد من أن كل عمل قد تم تنفيذه طبقاً للخطة المرسومة، ويبيّن أن الرقابة الفعالة يجب أن تتصف بالسرعة والدقة، وأن تشتمل على معايير محددة للأداء وقياس دقيق له وللأخطاء التي يمكن أن تحدث في الأداء عن المعايير الموضوعية، واتباع ذلك بتصحيح الأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها.

أما أرويك وهو من أتباع فايول فاعتبر أن وظيفة الرقابة تتأثر بدرجة مركزية السلطة، واختيار الأفراد لتقديم السلطة النهائية لحل الصراعات للمشروع، ومحاولة تحقيق المساواة بينهم. فهو ينظر إلى المركزية على النزاعات التي تنشأ من تفويض السلطة، ولضمان عدم نشوء هذه الصراعات فإن اختيار رجال الإدارة يجب أن يتم على أساس الكفاءة والخبرة وبالتالي فإن درجة الوحدة والتضامن التي توجد في المؤسسة تتوقف بصفة مباشرة على نجاح عملية تعيين الإداريين بالمؤسسة. وإن الهدف من اختيار الأفراد هو إمداد المؤسسة بمجموعة من العمال تستطيع أن تؤدي عملها بواسطة بروح من المبادرة والابتكار. يتحدد مستوى ودرجة المبادرة والابتكار بواسطة نظام المكافآت والجزاء المطبق في المؤسسة. وخاصة المالية منها التي تعتبر على درجة من الأهمية من أجل تشجيع الأفراد.

ثالثاً - المدرسة البيروقراطية.

يمثل الجهاز البيروقراطي أداة للدولة الحديثة في أداء وظيفتها وممارسة دورها الذي توسع ليشمل الحياة الاقتصادية ويمارس التنمية الشاملة بالاستناد إلى أساليب إدارية وهياكل تنظيمية ملائمة للتوسع والتطور الكمي والنوعي في وظيفة الدولة.

من هنا نشأت ضرورة التعرف على طبيعة وسمات الجهاز البيروقراطي الذي يقوم بتحويل الأمور العامة الاقتصادية والخدمية إلى سلع وخدمات ملموسة تقدم المخططات والبرامج الإنمائية للدولة بمؤسساتها، وذلك كي تتمكن الرقابة من القيام بدورها في ترشيد السلوك. وقد حدد ويبر خصائص معينة للنموذج المثالي للبيروقراطية تتمثل في الآتي:

-تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛

-سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛

-اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛

-اعتماد الترقيّة على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً؛

-تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية؛

-الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها

إن العامل الأساسي الذي يربط بين هذه الخصائص، هو وجود نظام للرقابة مبني على قواعد رشيدة، تتحقق معه فعالية عملية التسيير. هذا النموذج الذي قدمه ويبر نوقش من طرف بعض المفكرين واعتبر أنه غير واقعي. فقد حاول ميرتون الوقوف على سلبيات الجهاز البيروقراطي الذي اعتبره ويبر لعملية التسيير المثلى الذي يمكن أن يحقق الأهداف المبتغاة، فأوضح صعوبة الاعتماد على الرقابة من خلال فرضها لقواعد وقوانين وتطبيقها لضمان نماذج سلوكية موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ما هو مطلوب. وأما سيلزنيك فقد اتفق مع ويبر وميرتون في أن الرقابة الفعالة هي الوسيلة التي تمكن البيروقراطية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إلا أنه اعتقد أن السلبية الأساسية التي تحد من هذه البيروقراطية تنشأ من الحاجة إلى تفويض السلطة، بحيث سيؤدي التفويض إلى استبدال الأهداف العامة للتنظيم بأهداف جزئية تخص المستويات التي فوضت لها السلطة، وبالتالي تتضارب مصلحة التنظيم ككل مع مصلحة الجزء التابعة لمصلحة الأفراد. وأخيرا جولدنر الذي بين النتائج السلبية للاعتماد المتشدد على اللوائح والقوانين التي تمثل معيارا للرقابة على السير الحسن للبيروقراطية. ولهذه القواعد العامة نوعان من النتائج، نتائج متوقعة هي: عدم وضوح الفروق في قدرات وإمكانيات الأداء للمستويات المختلفة نظرا لخضوع الجميع لنفس القواعد. ونتائج غير متوقعة تتمثل في كون القواعد قد وضعت لتكون معايير للحد الأدنى لسلوك الأفراد داخل التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى هوة بين أهداف التنظيم الأساسية ومستوى الإنجاز مما يدفع إلى إصدار المزيد من اللوائح وتعزيز الإشراف لإحكام الرقابة فتزداد العلاقات توترا بين الأفراد والإدارة والمستويات الرقابية ويحدث الخلل في التوازن التنظيمي.

من خلال الانتقادات التي طرحها المفكرون لنموذج ويبر المثالي نستخلص أهم سلبيات البيروقراطية

لدى تطبيقها في المنظمات، وهي كما يلي:

-الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة والتهرب من تحمل المسؤولية؛

-التحاييل على القانون؛

-التجاوب البطيء مع المتغيرات الاجتماعية؛

-إهمال التنظيمات غير الرسمية ذات التأثير الكبير في الجهاز البيروقراطي؛

-تعدد المستويات التنظيمية الإدارية؛

-تعقيد الإجراءات أحيانا وتسهيلها أحيانا أخرى نتيجة للتباين في تطبيق القانون؛

-المركزية الشديدة؛

-الرقابة المباشرة والمتشددة؛

-هدر الطاقات والإمكانيات؛

-إهمال الأساليب العلمية في ممارسة عملية التسيير؛

-الدور الكبير للعلاقات والروابط الشخصية؛

-ضعف الاعتماد على التخطيط العلمي وتنظيم العمل على أساسه.

رابعاً - مراقبة التسيير في المدرسة التقليدية.

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى، فإن هناك تصوراً مشتركاً لمفهوم مراقبة التسيير من طرف رواد المدرسة التقليدية والمعتمد على الرقابة الدقيقة الصارمة لأداء العمل وفق الطريقة المثلى التي تحددها المستويات العليا، بناء على المبادئ العلمية لتحسين كفاءة التسيير من تركيز على التخصص وتقسيم للعمل واختيار دقيق للأفراد إلى غير ذلك، ومن ثم فإن أي إخفاق في الوصول إلى الأهداف المحددة وزيادة كفاءة العمل سيكون ناشئاً عن فعل إرادي من الفرد وتقصير متعمد منه لا يمكن منعه إلا بالرقابة التسلطية والمركزية المباشرة عليه والهادفة إلى محاسبته وعقوبته. ولعل التفكير في الرقابة من وجهة النظر تلك التي تعدها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم هو أثناء L'autorité والسلطة la force السبب في استخدام أنصار هذا الاتجاه ألفاظاً وكلمات معينة مثل القوة عبارة عن نسق متكامل يتمكن من خلاله مسيرو المؤسسة التحقق من تعريفهم لها. فتعرف مراقبة التسيير بأنها استعمال الوسائل والإمكانيات بكفاءة وفعالية وبطريقة تسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة في أحسن الظروف. وحسب المقاربة التقليدية فإن مراقبة التسيير هي سلسلة منطقية لإجراءات تقوم لمختلف الأنشطة: معلومات، قرارات، إنجازات ومراقبة، وهي ما تشكل نسق الرقابة. وذلك من خلال مراحل متعددة بداية من معرفة المشاكل والعقبات التي تواجهها والأهداف التي تبغي الوصول إليها وتحليل المعطيات المتوفرة واقتراح الحلول للمشاكل التي تواجهها وقياس الأداء ومعرفة النتائج ثم اعتماد تلك القرارات والحلول كنموذج يمكن استعماله في ممارسة أنشطتها.

ويمكن وفقاً للمقاربة التقليدية ذكر أربعة مراحل لنسق مراقبة التسيير المعتمدة على الأسلوب

العلمي، والمتمثلة في الآتي: التخطيط، التقييم، الرقابة، نماذج الحل.