

محاضرات في مراقبة التسيير الاجتماعي لطلبة الماجستير ادارة الموارد البشرية

● الفصل الأول: البيئة وأهداف إدارة الرقابة الاجتماعية

1. المهنة والرسالة وموقع الرقابة الإدارية الاجتماعية في الشركة
2. المستويات المختلفة التي يجب مراعاتها: الإستراتيجية والتشغيلية
3. أصحاب المصلحة في وظيفة الرقابة على الإدارة الاجتماعية وتوقعاتهم

أ.د. فاتح دبله، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة (2024-2025)



مقدمة (مدخل مفاهيمي)

1. لقد نشأت مراقبة التسيير الاجتماعي (مراقبة الادارة الاجتماعية) بشكل طبيعي بناءً على طلب المنظمات، وأيضا نتيجة للحاجة الى التنبؤ والتحكم والمراقبة على الموارد المختلفة.
2. أصبحت الشركات أكثر تعقيدًا، وأكثر انتشارًا دوليًا، وأكثر حاجة إلى تقديم التقارير والتحكم. إن قدرة هذه الشركات على الابتكار والاستفادة من تجاربها ستمنح لها ميزة تنافسية، وعلاوة على ذلك، زادت الأزمات التي تمر بها المنظمات الى اظهر الحاجة الملحة للتحكم في التكاليف من أجل البقاء والنمو.
3. تمثل إدارة الرقابة الاجتماعية امتدادًا لنظام الرقابة الإدارية أو مراقبة التسيير. يساهم هذا النظام في إدارة الموارد البشرية من حيث الأداء والتكاليف.
4. تتمثل الرقابة الاجتماعية في حساب التكاليف الناتجة عن العمل والمزايا المرتبطة به، وتحليل التغيرات في كتلة الرواتب. كما يساعد هذا النظام على توجيه عدد الموظفين وتتبع أداء الموارد البشرية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية."

المهنة والرسالة وموقع الرقابة

الرقابة الاجتماعية تساهم في التزام الشركة نحو المجتمع وحماية حقوق العمال، البيئة، والمستهلكين.

- المهنة والرسالة:

- الكثير من المهن المختلفة التي تفرض خصوصياتها أنماطا معينة وأساليب للرقابة الملائمة لها.
- تطور المهن حديثا – مهن جديدة ومهن تختفي ومهن تخضع لتعديلات جوهرية.

- الرسالة: الغاية من وجود المنظمة وما ينبغي أن تقوم به

- موقع الرقابة الاجتماعية:

تكون ضمن إدارات الامتثال أو المسؤولية الاجتماعية وتتفاعل مع الإدارة التنفيذية.

المستويات المختلفة: الإستراتيجية والتشغيلية

- **المستوى الاستراتيجي:** يتم تحديد الأهداف والسياسات العامة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة.
- **المستوى التشغيلي:** يركز على تطبيق الرقابة في العمليات اليومية للشركة.

مدراء الإدارة العليا: هم بمثابة الرأس للجسد، وهم من يقودون أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها. مثل (المدير التنفيذي، والرئيس، ونائب الرئيس).

مدراء الإدارة الوسطى: مسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة، وبناء وقيادة فرق العمل، وإدارة المشاريع، وتطوير الخطط التكتيكية...

مدراء الإدارة الدنيا (الإشرافية): مرتبطون بالإدارة الوسطى، ويقدمون التقارير لها، ويشرفون مباشرةً على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة. ويسمّون في بعض الدول بالمشرفين أو الملاحظين.

بيئة المنظمة

مجموع المتغيرات والأبعاد والمكونات الداخلية والخارجية (عامة وخاصة) التي تمارس ضغطا على المنظمة في تحديد خياراتها الاستراتيجية



البيئة الخارجية ✓

تأخذ مفهوما واسعا لكونها تتضمن العديد من المتغيرات و لذلك تم تصنيفها حسب قوة و طبيعة التأثير المباشر و غير المباشر

البيئة الخارجية الخاصة بيئة المهمة/ تأثير مباشر

- المنافسون
- الزبائن
- المجهزون
- المشرعون
- التحالفات الاستراتيجية
(أصحاب المصالح الخارجيون)

البيئة الخارجية العامة بيئة التعامل غير المباشر

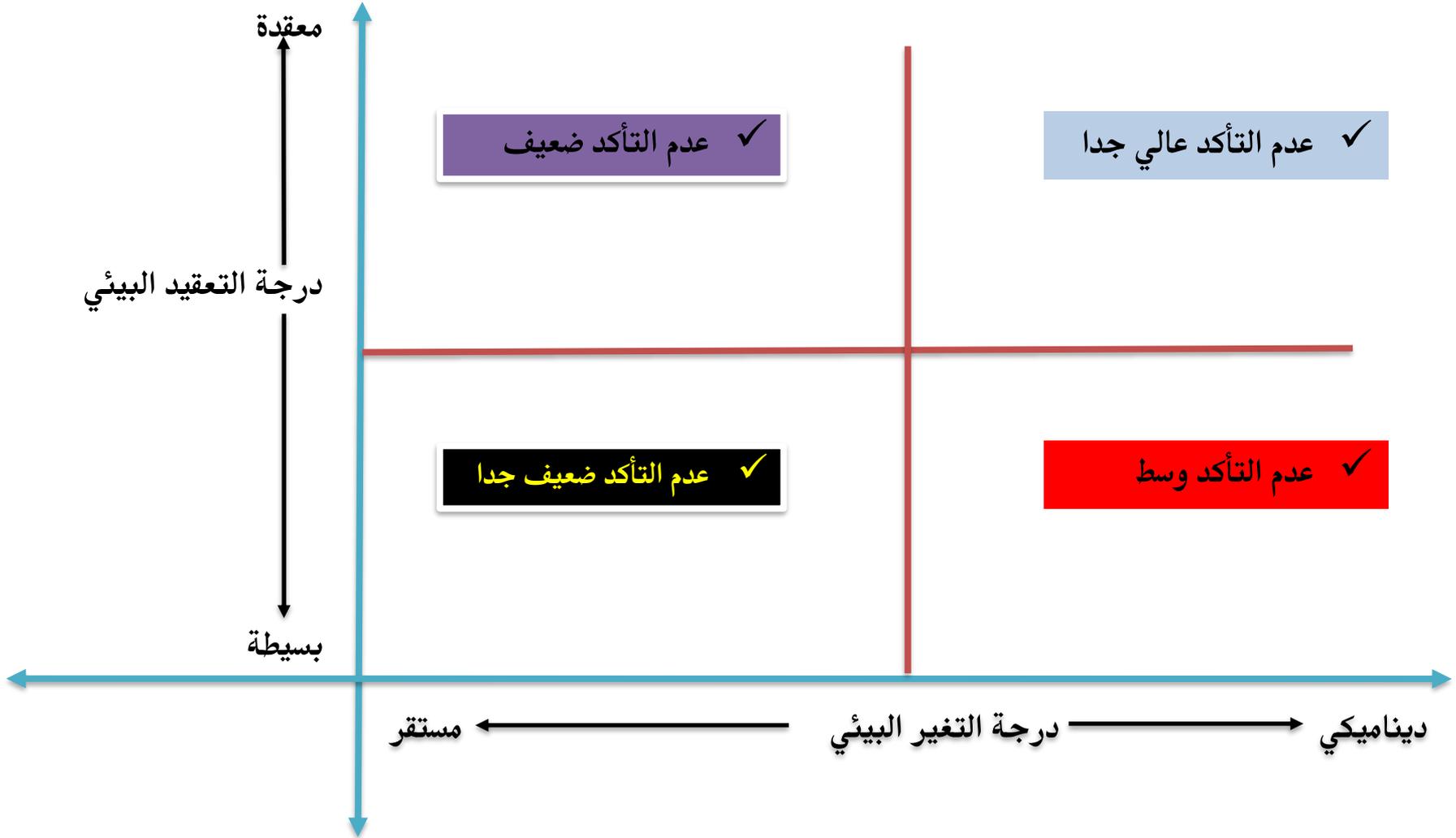
- البيئة الاقتصادية
- البيئة الثقافية والاجتماعية
- البيئة القانونية و السياسية
- البيئة التكنولوجية
- البيئة الطبيعية
- البيئة الدولية

✓ البيئة الداخلية

مجموع الظروف و العناصر و القوى المتواجدة داخل حدود المنظمة

- المالكين أفرادا أو منظمات
- مجلس الإدارة : هيئة حكم اشرافية عليا في المنظمة
- العاملون فنيون أو اداريون أو غيرهم
- البيئة المادية : مجمل موارد و ممتلكات المنظمة
- الهيكل التنظيمي
- الثقافة التنظيمية
- القيادة الاستراتيجية

أنواع البيئة



✓ العلاقة بين البيئة و المنظمة

- ✓ البيئة هي بعد محوري و أساسي في حياة و استراتيجية المنظمة
- ✓ تتميز بالتعقيد المتزايد المتعلق بتشابك المتغيرات و بالتطور السريع
- ✓ تحول أساس بناء الميزة التنافسية من الابداع الأدبي الى توظيف التكنولوجيا... مثال القواميس و الموسوعات ...سرعة التصفح و الاستخدام
- ✓ التنبؤ البيئي يصبح صعبا و كذلك درجة عدم التأكد و الاليقين
- ✓ لا نهمل كذلك أن المنظمة تستطيع التأثير في بيئتها...المواطنة، الأعمال التطوعية، التكنولوجيا تؤثر على الثقافة و البيئة...

أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

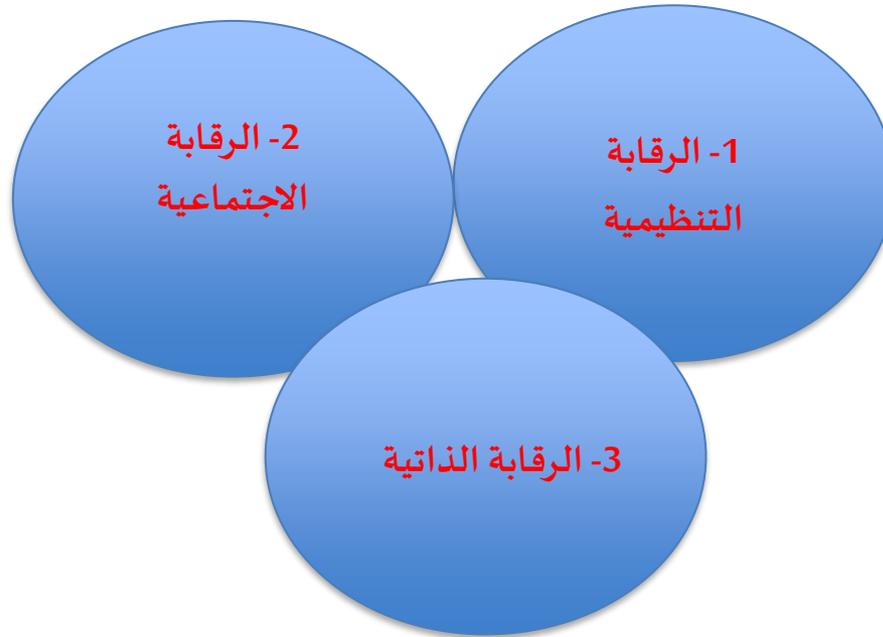
Stakeholders / Shareholders

1. الموظفون: يتوقعون بيئة عمل عادلة وآمنة.
2. المجتمع المحلي: يتوقع احترام البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة.
3. المستثمرون: يركزون على العوائد المالية مع الاهتمام بالاستدامة.
4. الحكومة: تطالب بالالتزام بالقوانين ودفع المستحقات للخرينة.
5. العملاء: يتوقعون منتجات وخدمات ملتزمة بالمعايير الأخلاقية.

تعريف الرقابة الإدارية:

- الرقابة الإدارية هي عملية تقوم على تقييم ومراقبة الأداء الفعلي لوحدات المنظمة مقارنة بالأداء المخطط لها، وتحديد الفجوات بينهما وتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الوضع.
- تتضمن أنواعها: الرقابة التنظيمية، التي تعتمد على القواعد والإجراءات، والرقابة الاجتماعية، التي تعتمد على المعايير والقواعد غير الرسمية، والرقابة الذاتية، التي تعتمد على تحكم الفرد في نفسه. تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق الأهداف المحددة وزيادة الفعالية والكفاءة في العمليات.
- تُعرف الرقابة الإدارية Management Control بأنها عملية تنطوي على تقييم ورصد ومراقبة مختلف الوحدات الفرعية للمنظمة، فتقارن بين الأداء الفعلي لوحدات المنظمة والأداء المخطط له، ثم قياس الفرق بين الإثنين، وتحديد الأسباب التي أدت إلى وجود اختلاف بينهما، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تزيل هذا الفرق أو على الأقل تخفف منه.
- ويمكن القول أن الرقابة الإدارية هي المهمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة في إطار جدول زمني محدد، ومن خلالها تؤثر إدارة المنظمة على الأعضاء الآخرين لتنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها.

أنواع الرقابة الإدارية: هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الرقابة الإدارية على السلوك في المنظمات، ولكل نوع نظامه الخاص ومعاييرها، وهي على النحو التالي:



أهمية الرقابة الإدارية

1- التحكم في السلوك لتحقيق الأهداف التنظيمية

2- التحقق من السياسات

3- المساءلة الإدارية

4- تعزيز الروح المعنوية للموظفين

5- خلق الدوافع داخل الموظفين

6- تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات

أهداف الرقابة الإدارية

تستعين مختلف المنظمات بنظام الرقابة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل فيما يلي:

1- قياس التقدم المحرز

يتحقق نظام الرقابة الإدارية من سير كل عمليات المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الواضحة، وبالتالي فهو يُستخدم في قياس التقدم المحرز.

2- الكشف عن الأخطاء

يهدف نظام الرقابة الإدارية إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات عن المسار المحدد، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تصحح من تلك الأخطاء.

3- التغيير

يستعين المديرون بنظام الرقابة الإدارية في اكتشاف وتحديد استراتيجيات التغيير لاتخاذ الإجراءات المناسبة ضد أي تهديد. وقد تنشأ تلك التغييرات من تحولات السوق أو سياسات حكومية جديدة أو نزول مواد خام جديدة في السوق.

4- اقتراح الإجراءات التصحيحية

يقترح نظام الرقابة الإدارية الإجراءات التصحيحية التي تتخذها إدارات المنظمات من أجل التغلب على الأخطاء وأوجه القصور بها.

عناصر الرقابة الإدارية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تحدد مدى نجاح وفاعلية نظام الرقابة الإدارية وهي:

1- الموائمة مع أهداف واستراتيجيات الشركة

لا بد من فهم السياسات والاستراتيجيات والأهداف التشغيلية الحالية للشركة والمُراد تحقيقها، والتأكد من موائمة تلك الأهداف مع أهداف نظام الرقابة الإدارية، حتى يكملوا بعضهم البعض، وبالتالي ضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في عمليات المنظمة.

2- الملائمة الكاملة داخل الهيكل التنظيمي

يجب مراعاة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل نظام الرقابة الإدارية يتناسب معه تمامًا، من أجل تعزيز هذا النظام.

3- التحفيز عبر أنظمة المكافأة : يجب على المنظمة تحفيز موظفيها على تقديم أفضل أداء وتحقيق مستويات عالية في الكفاءة وال*إنتاجية*، ويتم هذا التحفيز من خلال رصد المكافآت.

خطوات الرقابة الإدارية

وفيما يخص مراحل الرقابة الإدارية، فهي تأتي بترتيب معين لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

خطوات الرقابة الإدارية



+966 11 282 7900
contactus@bakkah.net.sa
www.bakkah.com

1- تحديد معايير الأداء

أولى خطوات عملية الرقابة الإدارية هي تحديد معايير الأداء، تلك المعايير التي يتم تكليفها بقسم معين أو عضو فريق، ولا بد من تحقيقها من خلال التعاون والعمل الجماعي. وتُستخدم تلك المعايير في الحكم على الأداء أو تقييمه للحفاظ على مستوى النتائج، وبالتالي تستطيع الإدارة فهم كيفية تقدم الإنتاج، وهل يسير على الطريق الصحيح أو يحتاج إلى تعديلات.

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين، النوع الأول معايير ملموسة أو محددة، وهي قابلة للقياس ويمكن رؤيتها مثل الوقت والتكلفة والربح والنفقات والنواتج. والنوع الثاني هي المعايير غير الملموسة أو المجردة، وهي أداء المدير وموقف الموظفين، وغير ذلك.

2- قياس الأداء

من خلال قياس الأداء، يمكن تصحيح أي انحراف عن الخطة سريعًا، ويسهل تطبيق هذه الخطوة عند التعامل مع المعايير الملموسة التي يمكن رؤيتها وحسابها. وعلى الرغم من صعوبة قياس الأداء غير الملموس نوعًا ما؛ ولكن يمكن قياسه برصد موقف الفريق تجاه عمل المدير، وكيف هي الاتصالات بينهم وبينه، وهل روحهم المعنوية مرتفعة أم لا، وبالتالي يمكن تحديد مدى نجاح المدير في إدارة فريق عمله.

3- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

بعد ذلك تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد مدى الانحراف، ومن ثم تحليل الفرق بينهما والذي يُسمى التباين. وإذ لم يكن هناك تباين؛ فهذا يدل على سير الأعمال بصورة جيدة، أما إذا وُجد التباين؛ فإن المدير يتخذ قراره بناءً على درجة الانحراف والتأثير على الأعمال.

4- تحليل الانحرافات

في هذه الخطوة، يتم تحليل البيانات باستخدام الحدود المقبولة، وإذ لم تفِ بالمعايير؛ فيتعين على المدير معرفة هل هناك حاجة إلى مزيد من التحكم أو من الأفضل تغيير المسار نفسه. وفي حال وجود فجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي؛ فيجب معرفة السبب في ذلك، ثم تحديد مدى تأثير هذا الانحراف على الأعمال، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة وفقًا لذلك.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بعد تحليل الانحراف وتحديد سببه، يُعد المدير خطة لحل المشكلة من خلال استخدام التدابير التصحيحية، من أجل تقليل الانحراف وضمان استيفاء المعايير. وبعض المواقف تحتاج إلى إجراءات تصحيحية لإنقاذ الأعمال، والبعض الآخر يحتاج إلى إجراءات تصحيح لتحسين العمليات وإعادة الإنتاج.

خصائص الرقابة الإدارية

- الملائمة: إذ يتماشى نظام الرقابة الإدارية مع احتياجات المنظمة وحجمها وطبيعتها وضرورتها.
- البساطة: يمكن فهم واستخدام نظام الرقابة الإدارية بسهولة، لأنه نظام بسيط وليس معقد.
- واقعية اقتصادياً: إذ تقل تكلفة تطبيق نظام الرقابة الإدارية عن تكاليف الفوائد الناتجة عنه.
- المرونة: تتميز الرقابة الإدارية بقدرتها على التكيف مع العمليات والأهداف والظروف الخارجية التي تتعرض لتغيرات في فترات مختلفة.
- الموضوعية: الأداء والقياس التابعين لنظام الرقابة الإدارية موضوعيين وقابلين للتحقق ويتميزان بالدقة.
- الدقة: يعتمد عمل نظام الرقابة الإدارية على دقة المعلومات المُجمعة حول نظام العمل.
- الفاعلية والكفاءة: فاعلية نظام الرقابة الإدارية وكفاءته هي عوامل تساعد على الإشارة إلى الأخطاء والانحرافات.
- القبول: نظام الرقابة الإدارية من الأنظمة التي يقبلها جميع الموظفين في المنظمة.
- السرعة: من خصائص نظام الرقابة الإدارية أنه يُبلغ عن الانحرافات والأخطاء في الأعمال في أسرع وقت ممكن.

أساليب الرقابة الإدارية

• هناك نوعين من الأساليب المتبعة في نظام الرقابة الإدارية، يختلفان عن بعضهما البعض من حيث التقنيات المستخدمة وتتمثل أدوات الرقابة الإدارية فيما يلي:

• الأساليب التقليدية للرقابة الإدارية

• 1- الملاحظة الشخصية

• وهي طريقة تقليدية يستخدمها المدير للحصول على معلومات مباشرة حول الموظفين، ومن خلالها يضعهم تحت الضغط النفسي لإدراكهم بأنهم مراقبين، وبالتالي يؤديوا عملهم على النحو الأمثل.

• 2- التقارير الإحصائية

• وهي عبارة عن تحاليل تقدم للمديرين معلومات مفيدة حول أداء المنظمة في مختلف المجالات، وتأتي على شكل رسوم بيانية وجدول يسهل قراءتها وفهمها، ويمكن استخدامها في إجراء مقارنات مع أداء الفترات السابقة.

• 3- تحليل التعادل

• يستخدم المديرون هذا الأسلوب لتحليل الوضع العام بهدف معرفة العلاقة بين التكاليف والأرباح، ومن ثم معرفة الأرباح والخسائر المحتملة على مختلف مستويات النشاط.

• 4- مراقبة الميزانية: في هذا الأسلوب تنفذ الرقابة الإدارية العمليات المطلوبة على هيئة ميزانيات، ثم مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الميزانية.

الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية

1- عائد الاستثمار

وهي تقنية يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية استخدام رأس المال المُستثمر لتوليد قدرًا معقولًا من العائد، كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في قياس الأداء العام للمنظمة أو للإدارات التابعة لها.

2- تحليل النسبة

تستخدم المؤسسات أسلوب تحليل النسبة في تحليل مختلف متطلبات النقد ورأس المال فيما يتعلق بالالتزامات الجارية. وتُصنف النسب التي تستخدمها المنظمات إلى: نسب السيولة، نسب الملاءة، نسب الربحية، نسب الدوران.

3- محاسبة المسؤولية

وهي عبارة عن نظام تشترك فيه مختلف الأقسام والشعب والإدارات في المنظمة، ويُصنف هذا النظام على أنه مركز المسؤولية، ورئيسه مسؤول عن تحقيق هدفه.

4- مراجعة الحسابات

وهي عبارة عن أسلوب منهجي يُستخدم في تقييم الأداء العام لإدارة المنظمة، للتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها.

5- أسلوب CPM&PERT

تشير PERT إلى تقنية التقييم ، أو Program Evaluation and Review Technique ، و CPM هي طريقة المسار الحاسم، وتفيد تلك التقنيات في التخطيط والتحكم، وتساعد على أداء عددًا من وظائف الإدارة كالتخطيط مثلاً ، جدولاً وتنفيذ مشاريع محددة زمنياً.

مميزات الرقابة الإدارية:

تعتمد جميع المنظمات نظام الرقابة الإدارية لأنه يتضمن بعض المميزات وهي:

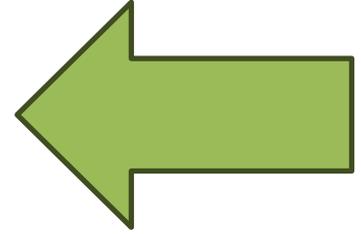
- ينقل أهداف المنظمة بطريقة دقيقة وواضحة.
- يسهل من جمع البيانات والمعلومات وتقديمها للإدارة، حتى يتسنى لها مواصلة العمليات بسلاسة.
- تستطيع إدارة المنظمة من خلاله إعادة التنظيم وإجراء التعديلات.
- يضمن فهم المدير والموظفين لخطة العمل الخاصة لبلوغ أهداف الشركة.
- تساعد الرقابة الإدارية على توليد ردود الأفعال في جميع مراحل العمليات.
- يحقق هذا النظام تنسيق واتصال فعالين، وهو ما يؤدي إلى موائمة أهداف الشركة.
- يقدم هذا النظام معلومات عن الموظفين إلى المدير، ولذلك فهو يُعد حلقة وصل بينهم.
- يُبقي الموظفين تحت المراقبة، وينشر الانضباط بينهم.

مبادئ الرقابة الإدارية

- ينطوي نظام الرقابة الإدارية على مجموعة من المبادئ التي تحدد أهدافه وطبيعته، وهي كالتالي:

- 1- مبدأ ضمان الهدف من خلال نظام الرقابة الإدارية، يتم الكشف عن أخطاء الخطط التي وقعت أو المُحتمل وقوعها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبالتالي فإن غرض هذا النظام هو تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- مبدأ كفاءة الضوابط يستخدم نظام الرقابة الإدارية أقل التكاليف في الكشف عن الانحرافات وأسبابها، ولهذا المبدأ أهمية لأن أغلب التقنيات مكلفة.
- 3- مبدأ المسؤولية الرقابية المدير المكلف بتنفيذ الخطط هو المسؤول عن ممارسة الرقابة، ومن خلال هذا المبدأ يتجلى سوء فهم دور وحدات التحكم، لأن الموظفين المكلفين بتقديم معلومات المراقبة لا يستطيعون ممارسة السيطرة إذ لم يحصلوا على السلطة الإدارية المطلوبة.
- 4- مبدأ التطلع إلى الأمام يوفر نظام الرقابة الإدارية الملاحظات الفورية التي تُستخدم في تصحيح الانحرافات عن الأداء المطلوب بمجرد حدوثها، وفي حال عدم القدرة على تحقيق ذلك؛ فيمكن الاستناد إلى التنبؤات بالانحرافات في الوقت المناسب.

- 5- مبدأ السيطرة المباشرة
- مثلما تُستخدم الضوابط غير المباشرة في اكتشاف الأخطاء؛ لا بد من استخدام الضوابط المباشرة لمنع حدوث تلك الأخطاء، وما يساعد على تحقيق ذلك هو تحسين نوعية المديرين لضمان ارتكابهم عدد قليل جدًا من الأخطاء.
- 6- مبدأ التفكير في الخطط
- من خلال الرقابة الإدارية يتم التحقق من تنفيذ الخطط بفاعلية، لذلك يجب أن تعكس تقنيات هذا النظام خطط المنظمة وهيكلها.
- 7- الملائمة التنظيمية
- نظام الرقابة الإدارية يلائم مجال السلطة الإدارية ويعكس هيكل المنظمة، ومن ثم فهو يحدد المسؤولية عن العمل، ويجعل عملية تصحيح الانحرافات عن الخطط سهلة.



مجالات الرقابة الإدارية:

تعتمد مختلف المنظمات نظام الرقابة الإدارية لتنفيذه على العديد من المجالات ومنها:

- الرقابة على الموارد المالية.
- الرقابة على الموارد البشرية.
- الرقابة على الموارد الإعلامية.
- الرقابة على الموارد المادية.

الخاتمة

الرقابة الإدارية تُعد عملية أساسية في الإدارة تهدف إلى مراقبة وتقييم أداء الوحدات الفرعية للمنظمة مقارنة بالمعايير المحددة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المنظمة.

تتضمن أنواعها الرقابة التنظيمية التي تعتمد على الضوابط والسياسات المحددة، والرقابة الاجتماعية التي تعتمد على التفاعلات الاجتماعية والثقافية داخل المنظمة، والرقابة الذاتية التي تعتمد على تحفيز الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية.

تلعب الرقابة الإدارية دوراً هاماً في تحقيق الفاعلية والكفاءة في العمليات وتعزيز الروح المعنوية للموظفين.

في الختام، فإن نظام الرقابة الإدارية من أهم الوسائل التي تستعين بها جميع المؤسسات في تحقيق أهدافها التنظيمية، عند تطبيق أساليبه بشكل فعال

مراجع الفصل :

Collin. E (2017) Le contrôle de gestion sociale, Le Mans, Gereso, 2^{ème} Edition.
<https://bakkah.com/>