

المتابعة والرقابة وتقييم الأداء

يختلف مفهوم المتابعة عن المفهوم التقليدى للرقابة حيث ان المتابعة تعنى ملاحقه التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلاقيها قبل حدوثها وبذلك فان الاختلاف بين المتابعة والرقابة هو اختلاف فى التوقيت .

1/ الأسس التى تقوم عليها عملية المتابعة .

يقوم استخدام الطريقة العملية فى المتابعة الإدارية على ثلاثة أسس هى :-

1/1 الوقت :-

لا بد من توافر الوقت الكافى لتحليل أسباب الانحرافات فى الأداء للوصول الى الأسباب الحقيقية لمشاكل الأداء حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فى الوقت المناسب .

2/1 ادوات القياس :-

الوسيلة الوحيدة للحصول على الحقائق هى قياس الأداء فى اى شكل من أشكاله وبدون القياس الدقيق فان المعلومات التى قد نحصل عليها لا تزيد عن كونها تقديرات ينقصها عنصر الدقة والتحديد

3/1 المهارات الإحصائية :-

فى اغلب الدراسات عن منع الأخطاء فى الأداء فان بعض المهارات الإحصائية لازمة لعرض الحقائق واستخلاص النتائج منها .

ومن أمثلة التحليل الإحصائى .

- تحليل الانحرافات عن المعدلات المحدده

- تحليل التباين بين قيم الأداء فى أوقات مختلفة

- تحليل الارتباط بين النتائج المحققة وبين العديد من الظواهر الداخلية أو الخارجية

الدورة الكاملة للمتابعة .

تقوم عملية المتابعة بهدف تحقيق الكفاية فى استخدام الموارد المتاحة والحد من الموارد المهدرة ويتم ذلك من خلال دورة متكاملة تتضمن كافه مراحل العملية الإدارية ويمكن توضيح الأسس العملية لهذه

الفكرة على النحو التالى :-

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه

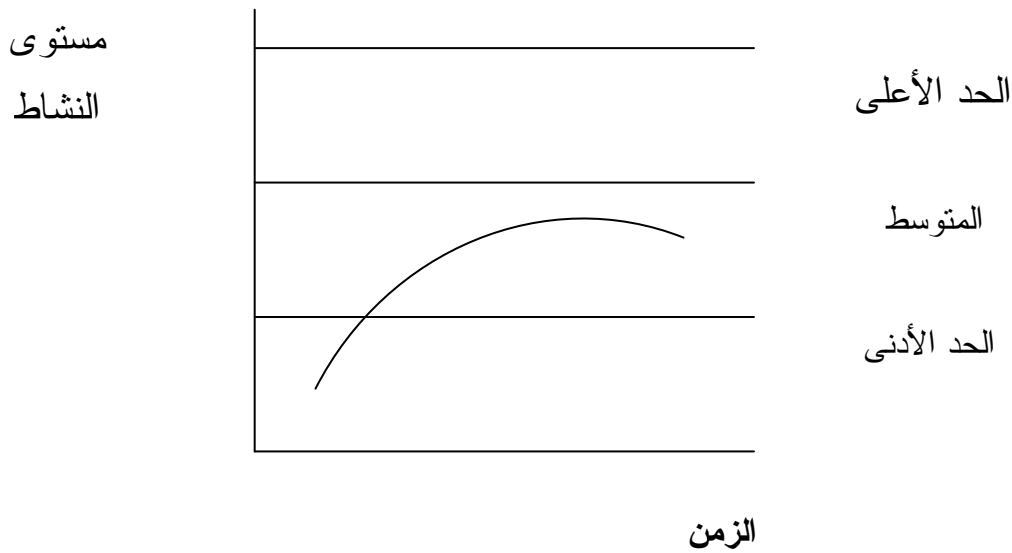
- تحديد مدى السماح الممكن قبوله عن الهدف المحدد بمعنى تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للأداء

- الحصول على مؤشرات متتالية عن مستوى الأداء وفي فترات زمنية متعاقبة وتسجيلها على خريطة للمتابعة

- رسم خط الاتجاه العام للأداء الفعلي ومقارنته بما يجب ان يكون (المستهدف) وتحديد الانحرافات في الأداء

- إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع هذا الانحراف .

ويمثل الشكل التالي خريطة المتابعة



شكل رقم (26) خريطة المتابعة

يتوقف نجاح التنظيم على وجود رقابة فعالة وبالرقابة تكتمل منظومة العملية الإدارية ونعنى بها ذلك النشاط الإدارى الذى يتضمن قياس وتقييم الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المخطط وصولا إلى اتخاذ اجراءات التصحيح إذا استلزم الأمر ذلك 0 والواقع إن وظيفة التخطيط -بمفهومها الواسع - تتضمن تحديد أهداف التنظيم ووضع الخطط والميزانيات التقديرية اللازمة لتحديد الموارد المطلوبة وترتبط الرقابة بالتخطيط عن طريق ترجمة الأهداف والخطط والميزانيات الى معايير للأداء حيث يقاس الأداء الفعلى ويقارن بالمعايير التى جرى استنباطها لتحديد التغيرات التى حدثت فى الأهداف والخطط والميزانيات وإذا ما تبين وجود خلاف بين ما يجب أن يتم (الخطط) وما تم فعلا (الإنجاز الفعلى) وجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية 0

وترجع أهمية الرقابة الى عدم قدرة المدير على التنبؤ الكامل بالمستقبل حيث إذا استطاع المدير ذلك فان الحاجة الى الرقابة سوف تختفى لكن المدير لن يستطيع فما أن توضع الخطط ويبدأ تنفيذها الا وتحديث بعض التغيرات التى تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها 0

مراحل عملية الرقابة

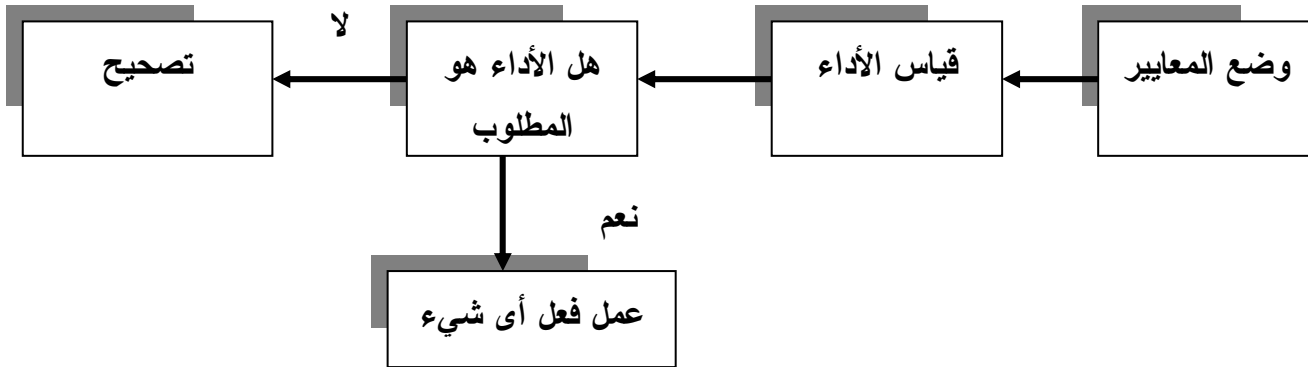
تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل رئيسية هى : -

1- وضع المعايير الرقابية 0

2- قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير 0

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية 0

والشكل التالى يوضح مراحل عملية الرقابة

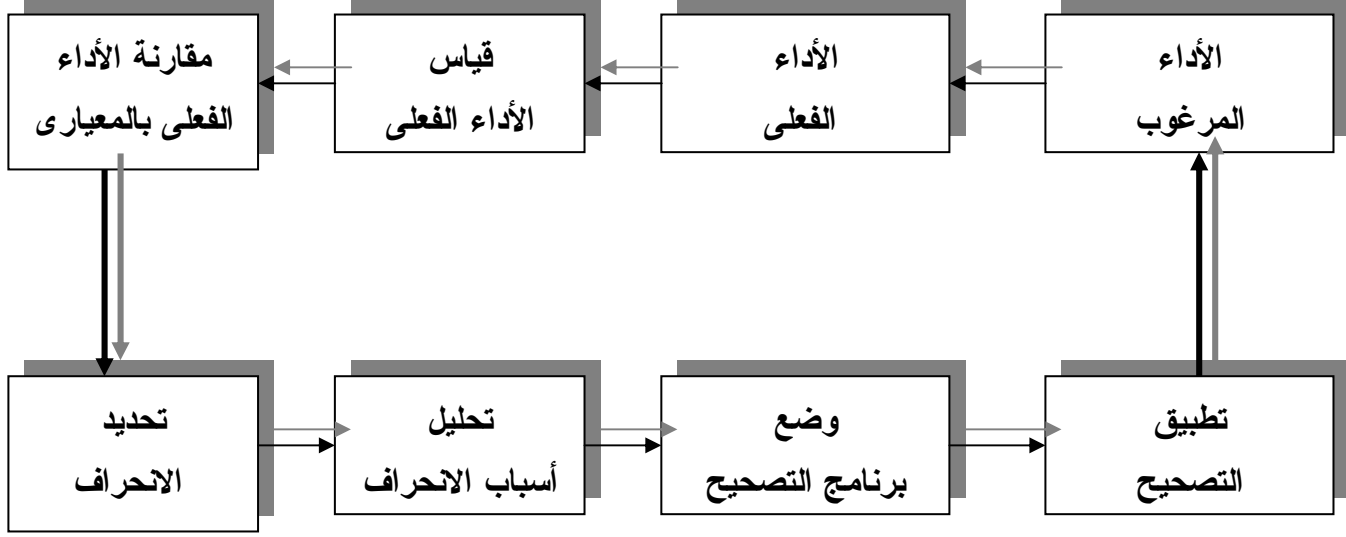


شكل رقم (27)

ويوضح الشكل السابق مراحل عملية الرقابة والتى تتلخص فى وضع المعايير الرقابية ومرحلة قياس الأداء

ومرحلة التصحيح وفى الواقع العملى فإن العملية الرقابية عملية دائرية مستمرة يمكن أن

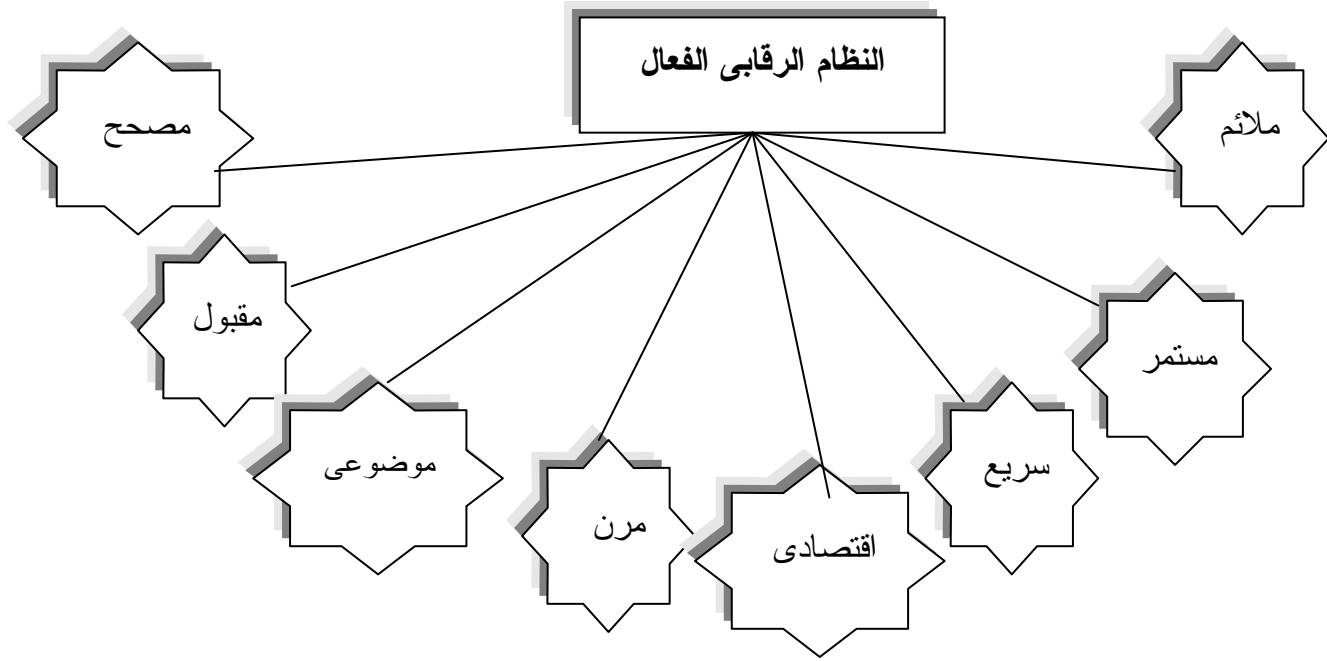
نمبر عنها فى الشكل التالى :



شكل رقم (28)

خصائص النظام الرقابي الفعال :-

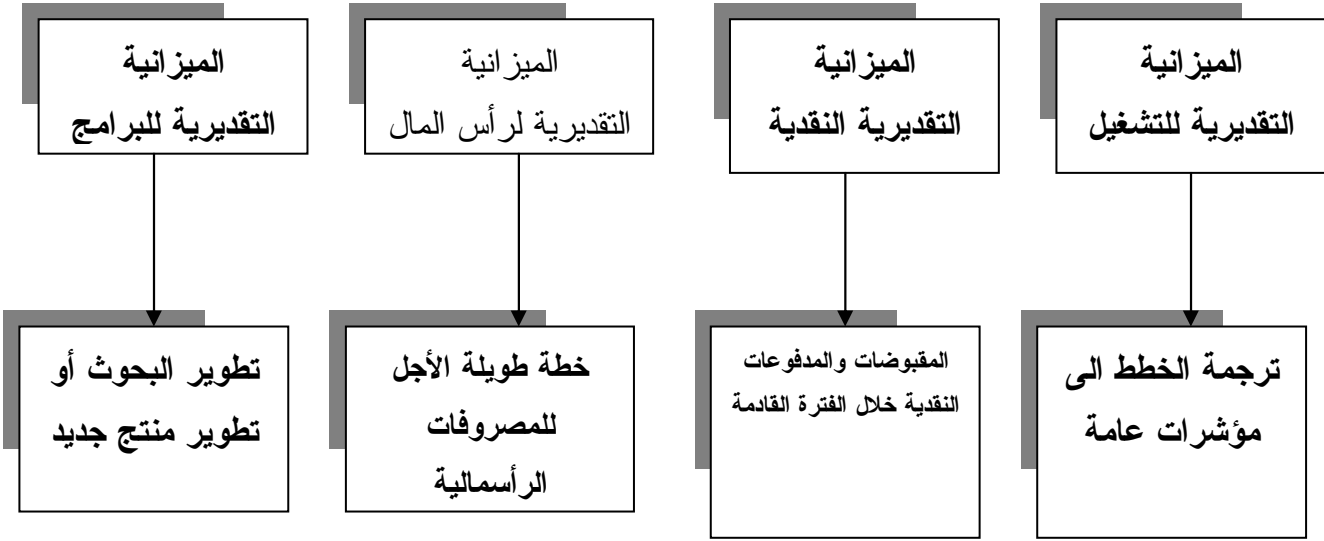
لكي يكون النظام الرقابي فعالا في تحقيق الأهداف المرجوه منه لابد أن يتصف بمجموعة من الخصائص نوضحها في الشكل التالي .



شكل رقم (29)

أساليب الرقابة

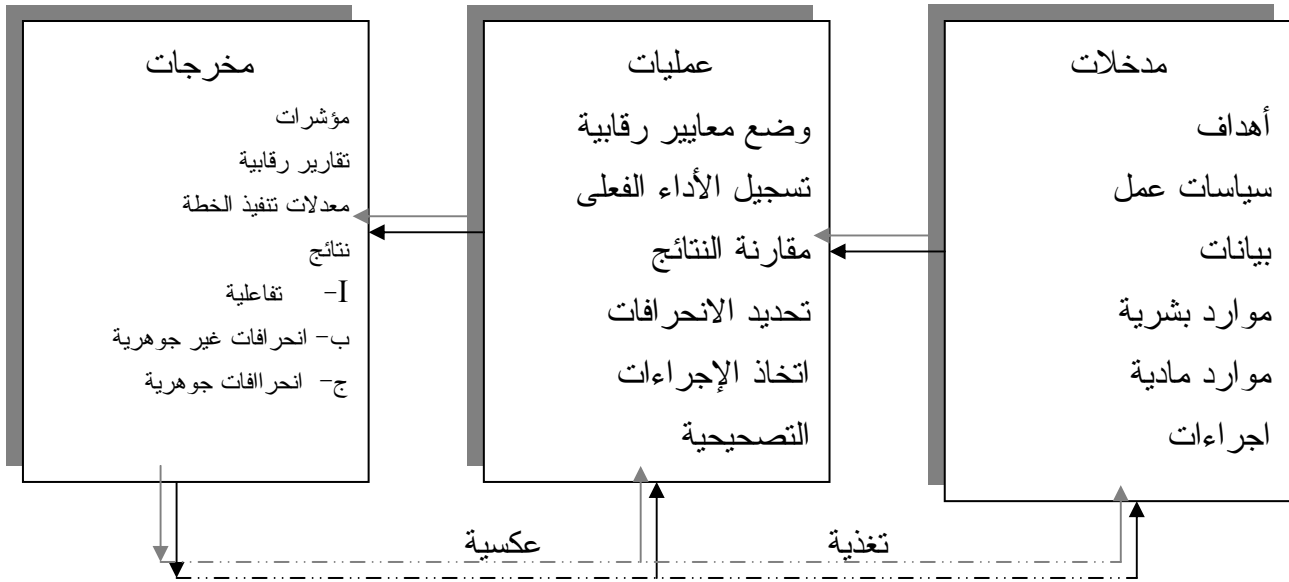
هناك عدة أساليب تسهل عملية الرقابة وتجعلها أكثر فعالية وموضوعية ومنها الميزانية التقديرية والتي تركز على النواحي المالية وتنقسم الميزانيات التقديرية الى أربعة أنواع رئيسية كما في الشكل التالي : -



شكل رقم (30)

وتطبق دورة الرقابة على كل نوع من أنواع الميزانية التقديرية الأربعة حيث ترفع التقارير عن الإنجاز الفعلي الى المدير المسئول عن هذه الميزانية فترفع تقارير الإنجاز الفعلي المتعلقة بتدفق النقدية الى مدير الحسابات ، وتقارير أنجاز برنامج معين للمدير المسئول عن هذا البرنامج 0 وفي كل حالة فإن الميزانية تحتوى على مجموعة من المعايير ، حيث يقوم المدير بتطبيق المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة ويمكن القول ان عملية الرقابة طبقا لأسلوب الميزانيات التقديرية يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات 0

كما نرى فى الشكل التالى : -



شكل رقم (31)

ومن الشكل السابق يتضح وجود ثلاث نتائج رئيسية لعملية الرقابة 0

أ- تطابق نسبي بين الأداء الفعلى والأداء المخطط ويدل على أن الإدارة تسير فى الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الهدف 0

ب- انحراف غير جوهرى : - بين الفعلى والمخطط ويلزم اتخاذ إجراءات تصحيحية 0

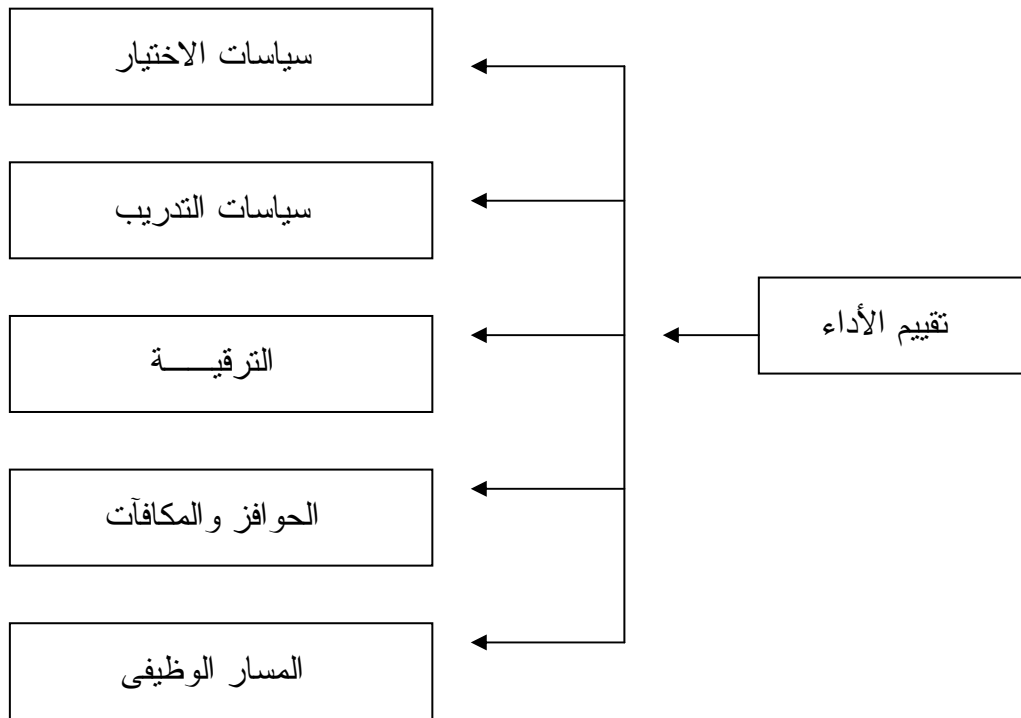
ج- انحراف جوهرى : - وفى هذه الحالة يلزم اعادة النظر فى الخطة 0

1/ تعريف تقييم الأداء وأهميته

يقصد بتقييم الأداء - العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنه الأداء الفعلى للفرد بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوه والضعف فى الأداء مع تحديد أسبابها ذلك للتأكد من مدى مساهمة أداء الفرد فى تحقيق أهداف المنظمة .

ويتم وضع نماذج موحدة لتقييم أداء كل العاملين بالمنظمة ويترتب على عملية تقييم الأداء واتخاذ العديد من القرارات بالنسبة للأفراد كالتدريب والترقية والمكافآت والمسار الوظيفى .

ويوضح الشكل التالى المجالات التي يسهم فيها تقييم الأداء .



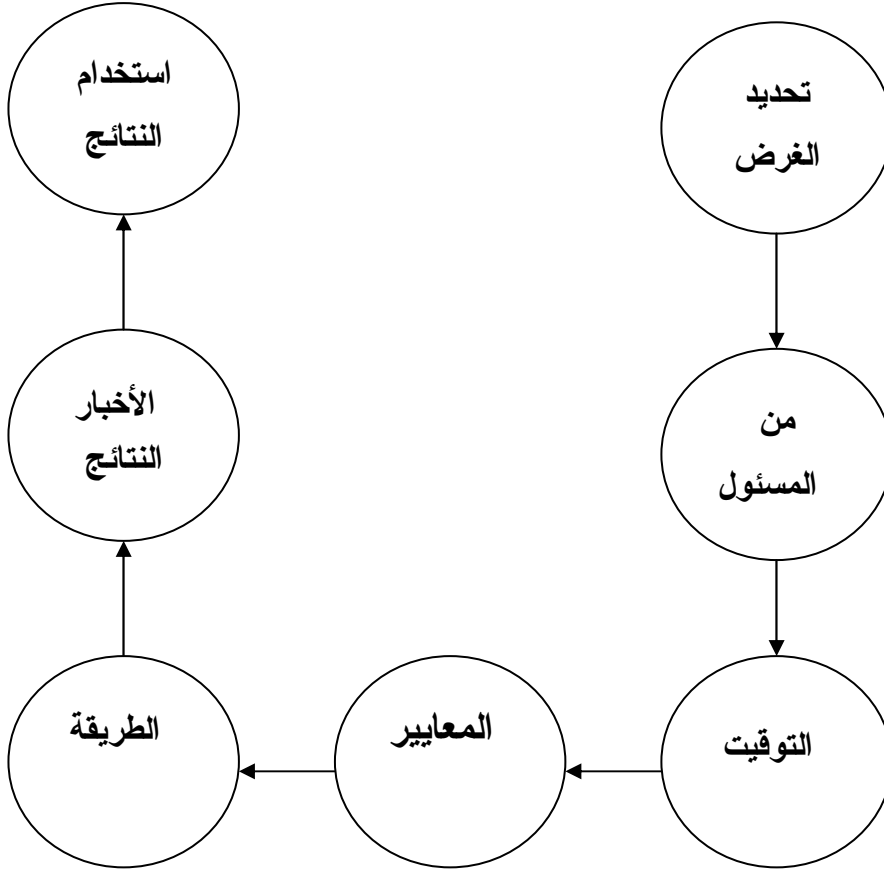
شكل رقم (32)

2/ مشكلات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من المشاكل الإدارية نوجزها فيما يلي :-

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم
- عدم الربط بين تقييم الأداء وبين سياسات إداره الموارد البشرية
- ميل المديرين الى خطأ التقييم بمعنى ان يتأثر بصفة واحده من الصفات فى أداء المرؤوسين ونجده يعممها على باقى صفات الأداء .
- استخدام بعض عناصر التقييم الغير محدد مثل المبادأه والتعاون .
- الميل الى التساهل أو التشدد أو الوسطية حيث ان بعض المديرين يميلون الى إعطاء تقديرات عاليه أو تقديرات منخفضة أو متوسطة بصفة عامه لكافه المرؤوسين .
- التحيز الشخصى بمعنى ان بعض المديرين يعطون تقديرات أعلى الى من يفضلونهم من المرؤوسين بسبب وجود علاقة صداقة أو قرابة أو لتشابه الصفات .
- يتأثر كثير من المديرين بأخر تقييم ويعتبرونه مرشدا فى وضع تقارير التقييم عن الفترة الحالية .

3/ عناصر وخطوات نظام تقييم الأداء
يوضح الشكل التالي عناصر نظام تقييم الأداء



شكل رقم (33)

- ويجب أن يتصف نظام تقييم الأداء الفعال بمجموعه من الخصائص نوجزها فيما يلي :-
- الشمول بحيث يشمل نظام تقييم الأداء كل أوجه النشاط بالمشروع سواء الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية
- المباشرة والغير مباشرة بمعنى أن يغطي النظام كل أجزاء التنظيم ومستوياته .
- الوضوح بمعنى أن يكون النظام متضمنا معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف وكذلك يجب ان تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس واضحة للمسئولين عن التقييم
- السرعة بمعنى ضرورة أن يتم التقييم عقب الأداء مباشرة حتى يتم تعديل الأوضاع وتصحيحها .
- التكامل مع العملية الإدارية حيث أن فعالية نظام التقييم تتوقف الى حد كبير على تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقوم هذه الفكرة على ربط عملية التخطيط ووضع الأهداف

بالأداء الفعلى

نماذج تقارير تقييم الأداء للعاملين
 يتم استخدام نماذج لتقييم أداء العاملين تتضمن مجموعه من العناصر التي يتم على أساسها عملية التقييم
 ونعرض فيما يلي أحد هذه النماذج
 تقرير تقييم أداء عاملين

الوظيفة

التاريخ / /

اسم الموظف :-

المدة المحرر عنها التقرير

ملاحظات	التقييم	الوظائف		العنصر	م
		الإشرافية	العادية		
		20	10	كمية العمل	1
		20	10	إجادة العمل	2
		5	10	القدرة على اكتساب الخبرة	3
		5	10	القدرة على تحمل المسؤولية	4
		5	10	السلوك العام	5
		10	10	العلاقة مع الرؤساء	6
		10	10	العلاقة مع الزملاء	7
		10	10	القدرة على الابتكار والتطوير	8
		5	10	القدرة على التصرف	9
	النسبة المئوية %	100	100	المجموع	

التوصية :-

اعتماد الرئيس الأعلى

اعتماد الرئيس المباشر