

الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية

بلوم السعيد

د. زردومي أحمد

كلية علوم الاجتماع

جامعة عبد الحميد مهري

قسنطينة 2 (الجزائر)

ملخص:

الرقابة الإستراتيجية من العمليات الإدارية المهمة في تقييم وتطوير العنصر البشري، وتنمية الطاقات والرفع من أداء الأفراد داخل المؤسسة بمختلف أشكالها سواء كانت مؤسسات إدارية أو خدمية أو صناعية، إن الهدف من هذه الورقة البحثية هو الكشف عن طبيعة وحجم وأهمية الرقابة الإستراتيجية التي تمارس على أداء الموارد البشرية، وكيف تساهم في كشف الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الأداء من أجل تطوير عملية التنمية داخل المؤسسات من جميع النواحي لتحقيق الاستقرار والبقاء.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الإستراتيجية، تقييم الأداء ، الموارد البشرية .

مقدمة:

الرقابة الإستراتيجية كوظيفة إدارية لها علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه) لذلك تعتبر الرقابة الإستراتيجية ضرورية لأي تنظيم ، فهي تشبه الجهاز العصبي لجسم الإنسان وتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم تتأثر بها وتؤثر عليها ، إنها تساعد المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها على الاستمرار والتطور والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من زيادة في الإنتاج وتقديم خدمات وتحسين أداء عاملاتها والرفع من مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم .

Abstract:

The strategic control of the important administrative processes in the assessment and development of the human element, and the development of energies and increase the performance of individuals within the institution in various forms, whether administrative or service or industrial institutions, the purpose of this paper is to disclose the nature and magnitude and importance of strategic control exercised on the performance of resources And how to contribute to the detection of errors and correct deviations in performance in order to develop the process of development within institutions in all respects to achieve stability and survival.

فالرقابة الإستراتيجية على هذا الأساس لا تستخدم لتصيد الأخطاء وتطبيق الإجراءات التعسفية بل تهدف إلى تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والرشد في عملية اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة.

أولا/ مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

لقد تعددت الآراء في تعريف الرقابة واختلفت فيما بين كتاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء و منهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية و المالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال.

وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وفيما يلي بعضاً من تلك التعريفات و هي:

1- «الرقابة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم والتأكد من أن الأعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعية لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح والتعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب»⁽¹⁾

2- أما العالم الفرنسي هنري فايول والذي يعد واحد من رواد الإدارة التقليدية، يعتبر تعريفه للرقابة من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه «الإدارة الصناعية والعامة» 1916. حيث عرف الرقابة بأنها: «التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على كل الأشياء والناس والإجراءات»⁽²⁾

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه يمكن استخلاص تعريف إجرائي للرقابة يتمثل في: «الرقابة عملية إدارية تعتمد على مجموعة من العمليات والإجراءات الموضوعية بغية متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما سطر له من أهداف بالإضافة إلى تمكن هذه الإجراءات الرقابية المعتمدة من العمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات حال وقوعها وتحديد أسبابها ومحاولة تصحيحها ووضع ما يلزم من تعديلات لتفادي تكرارها في المستقبل».

ثانيا/ أهمية الرقابة الإستراتيجية :

تكتسي الرقابة أهمية كبيرة، حيث حظيت ومازالت تحظى باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين، ويمكن تبين أهمية الرقابة في النقاط التالية:

1- إن تعقد التنظيمات المعاصرة وانتشارها يتطلب تواجد نظام رقابي مناسب لقياس أدائها وفعاليتها، ومن خلال هذا النظام الرقابي يستطيع المسؤولون متابعة مختلف الأنشطة في التنظيم وبتزودون بالمعلومات الكافية عن (الإنتاج، المخزون المبيعات...) التي من شأنها ضمان سير عمليات التنظيم، وبذلك يمكن اعتبار الرقابة مقياس للحكم على نجاح التنظيم في أداء أنشطة⁽³⁾

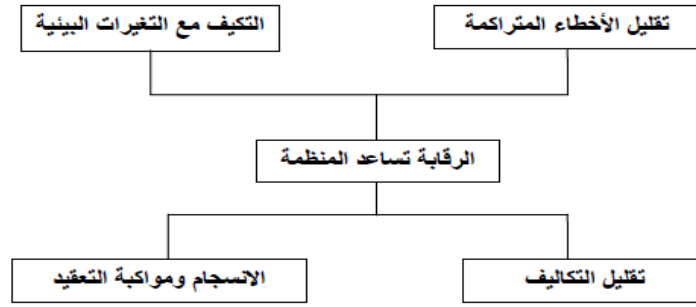
2- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتتوقعات الأهداف وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساساً في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة، كما أن الرقابة تكشف عن المعوقات التي تعترض تحقيق هذه الأهداف بكل كفاءة وفعالية، كتعقيدات العمل، أو كون السياسات المقررة غير فعالة ومن ثم العمل على إزالتها⁽⁴⁾.

3- كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للمواد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، إذا أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بكفاءة وتقليص أوجه الهدر والضياع فيها⁽⁵⁾.

- 4-توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، حيث أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها حيث يتوقع حدوث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الانجاز.⁽⁶⁾
- 5- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط والإجراءات.⁽⁷⁾
- 6- الرقابة هي أمر بالغ الأهمية إذا نظرنا إليها أيضا من زاوية أخرى وهي الزاوية الاقتصادية وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالا باهظة ومن ثم فإن الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف.⁽⁸⁾
- 7- النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة، فالرقابة لها أهمية في صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة عمل يسبق ويواكب وبلي وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه.⁽⁹⁾
- 8-الرقابة تقوم بالمحافظة على موجودات المنظمة وذلك بحماية أصولها من سوء الاستعمال والإهدار وعدم تشغيلها بالطاقة الكاملة.⁽¹⁰⁾

ثالثا/أهداف الرقابة الإستراتيجية : هناك عدة أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها كما أشار إليها كل من الطراونة حسين وعبد الهادي توفيق من أهمها: ⁽¹¹⁾

- 1- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، وفور وقوعها، والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
 - 2- رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية.
 - 3- التعرف على المشكلات والعقبات ، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
 - 4- التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة.
 - 5- التنبؤ من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر عن الانحرافات السلوكية.
- كما أشار السيد محمد الجوهري إلى أن هناك أهداف أخرى للرقابة تتمثل في:
- التعرف على معوقات سير العمل الإداري واكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف وسوء التصرف من جانب العاملين مما يؤثر على مدى كفاية أداء العمل التنفيذي.
 - التأكد من إدراك القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الإدارية التي يشرفون عليها حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه، واتخاذ القرارات بصورة سليمة تحقق في النهاية أهداف السياسة العامة.⁽¹²⁾
 - التأكد من احترام الحقوق المقررة للأفراد والعاملين واحترام مبدأ المساواة أمام القانون، وأن الخدمات تؤدي للجميع وبأقل قدر ممكن من الإجراءات دون تعسف أو استغلال للسلطات.
- وهناك أهداف أخرى حددها كل من صالح مهدي محسن العامري، والطاهر محسن الغالبي في الشكل التالي



المصدر : صالح مهدي حسين العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007 ص 255⁽¹³⁾

رابعاً/ مراحل الرقابة الإستراتيجية :

لكي تكون عملية الرقابة الإستراتيجية ذات كفاءة عالية أو فعالة عليها أن تتبع جملة من الخطوات أو المراحل وهذه الأخيرة تميز الرقابة الإستراتيجية عن باقي العمليات الأخرى، ويمكن إجمال في:

1- تحديد أهداف الرقابة الإستراتيجية:

إن هدف الرقابة يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة، لمعرفة الانحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها أو في حال وقوعها ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين.⁽¹⁴⁾

2- تحديد معايير واضحة للرقابة الإستراتيجية:

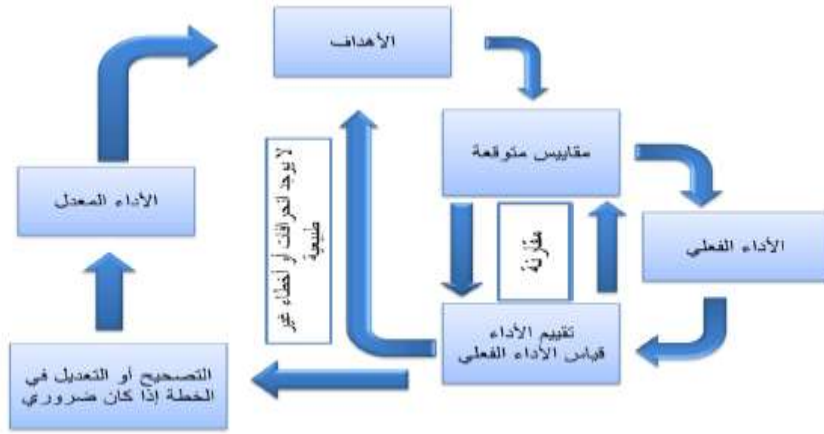
يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها والتي يجب أن تنتقد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة.⁽¹⁵⁾

3- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير :

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وفقا للمعايير المحددة سابقا، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض.⁽¹⁶⁾

4- تحديد الانحرافات وتصحيحها:

تقوم أجهزة الرقابة الإستراتيجية في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها، فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الانحرافات والتبليغ عنها فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية ، وتحديد حجم الانحرافات لتصحيحها بأفضل طريقة ممكنة⁽¹⁷⁾



شكل يمثل مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية

المصدر: عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص 273.

خامسا/أنواع الرقابة الإستراتيجية:

تعددت أنواع الرقابة حيث اعتمد تصنيفها على معايير متنوعة منها الزمن و الهدف والتخصص والمصدر وغيرها وهي كالتالي:

أ-أنواع الرقابة الإستراتيجية طبقا للتوقيت أو حسب المدى الزمني للتنفيذ:
هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرقابة وهي:

1- الرقابة السابقة للتنفيذ:

و تسمى أيضا بالرقابة الموجهة والرقابة الوقائية أو القبلية أو المباشرة أو إذن البدء أو رقابة الفيزا أي أنها الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل⁽¹⁸⁾.

وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لانجاز أهداف التنظيم، يركز المدراء هنا على اختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل وتجنب المشاكل قبل وقوعها وضبط ومراقبة التغيير في المستوى الاستراتيجي بالكشف عن التغييرات الرئيسية في البيئة والتي قد تؤثر على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل، يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه⁽¹⁹⁾ ويعتبر هذا النوع من أفضل أنواع الرقابة وأدقها في أعمال المستويات الدنيا، وفي نفس الوقت فإن المغالاة في استخدام الرقابة الموجهة قد تؤدي إلى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي يستشعرها الموظفون من جهة و ضياع وقت الإدارة العليا بانشغالهم عن وظائفهم الرئيسية من جهة أخرى⁽²⁰⁾.

2- الرقابة المتزامنة:

و تسمى أيضا الرقابة المرحلية أو الرقابة التخطيطية، أو رقابة نعم أم لا وهي تعني إمكانية الاستمرار في النشاط أم إيقافه، وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل وعلى كل مرحلة من مراحل تنفيذه وأقرب مثال على ذلك خطوط الإنتاج فتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، وتهدف هذه الرقابة في مستوى التشغيل إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأن الأحداث تتم كما هو مخطط⁽²¹⁾.

3- الرقابة اللاحقة:

و تسمى أيضا الرقابة بعد التنفيذ وكذلك الرقابة التاريخية وتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية وتحقق هذه الرقابة ثلاثة أدوات وذلك على المستوى التشغيلي و هي: (22)

- تزويد المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعد في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.

- تستخدم كأساس لتقييم و مكافأة الأفراد.

- تحدد الرقابة هنا من المسؤول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية.

وفي المستوى الاستراتيجي تزود الرقابة اللاحقة المديرين بالمعلومات التي تساعد على تعديل الخطط أو تغييرها ومن المآخذ التي تؤخذ على هذا النوع من الرقابة أنها تقتصر إلى الفاعلية نظرا لأنها تكتشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها فتقلل من أهميتها لأنها لا تمنع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة (23).

ب- أنواع الرقابة الاستراتيجية حسب أهدافها أو موضوعاتها: وتسمى في بعض المراجع بالرقابة من حيث نوعية الانحراف و هي نوعان:

1- الرقابة الإيجابية:

الهدف منها هو التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسيير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف، ويتم ذلك عن طريق تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل. (24)

2- الرقابة السلبية:

تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها، الهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن استعمال السلطة دون توجيه انتباه إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ، ويمكن القول أن هذه الرقابة تقوم على تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها. (25)

ج- أنواع الرقابة الاستراتيجية حسب مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة حسب مصدرها إلى نوعين:

1- الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحله دون تعقيد مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة ومتكاملة بقدر الإمكان، وبمعنى آخر فهي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الكفيلة لتصحيحها التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها (26).

و تتمثل الرقابة الداخلية في ثلاث أنواع رئيسية و هي (27)

1-1- الرقابة الرئاسية: وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، ويطلق عليها أيضا اسم الرقابة التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم الإداري وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا، وتتخذ هذه الرقابة صورتين هما :

- الرقابة على الأشخاص، والرقابة على الأعمال.

1-2- الرقابة الوصائية: والتي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية، مثل البلديات والمؤسسات العامة وهذه الهيئات تتمتع باستقلاليتها المالية والإدارية. وعلى الرغم من تمتعها بهذه الاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة يسمى بالوصاية الإدارية تمارسها عليها الإدارة المركزية.

1-3- الرقابة المتخصصة: وتقوم بها عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المنظمات وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير في هذه المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقا، ومن أمثلة هذه الأجهزة

المتخصصة، وحدة الرقابة المالية أو وحدة شؤون الموظفين هذه الرقابة ليست موضوع سيتم التطرق لها بشكل مبسط وواضح.

2- الرقابة الخارجية: هذه الرقابة ليست موضوع الدراسة سيتم التطرق لها بشكل مبسط، ومن مساهماتها أنها رقابة تأتي من خارج المنشأة بصرف النظر عن القائمين بها، فقد تكون الرقابة من حملة الأسهم أو رقابة الرأي العام أو الصحافة (28) وللرقابة الخارجية عدة أشكال منها: (29)

1-2- رقابة الجمهور والصحافة: ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط.

2-2- رقابة السلطة التشريعية: ويمثلها أعضاء البرلمان أي المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنتقاة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة.

2-3- الرقابة القضائية: الغاية من هذه الرقابة هي ضمان شرعية التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق للجماعات والأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية، والرقابة القضائية متمثلة في بعض المحاكم الإدارية المتخصصة لمراقبة الانحرافات والمخالفات والتي ترفع من قبل الجهات المحلية.

2-4- رقابة النائب العام: هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو شخص يعين من قبل المجلس الشعبي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ومهمته هو تلقي الشكاوي والتظلمات سواء كانت من الجمهور أو الموظفين الرسميين، ويقوم بتقديم التوصيات للإدارة المعنية على شكل تقرير سنوي بالأعمال التي قام بمتابعتها والتحقيق عنها وذلك لتحسين و تطوير العمل الإداري للأجهزة الحكومية.

د- أنواع الرقابة الاستراتيجية حسب المستويات الإدارية: يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى المنشأة:

يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو أجزاء ضرورية منها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، وتسمح هذه الرقابة بمعرفة إلى أي مدى تقوم المنظمة، كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (30) تستخدم المؤسسة في هذا النوع من الرقابة مجموعة من المعايير مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية... الخ.

2- الرقابة على مستوى العمليات والأنشطة:

و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج و أفراد، تمويل... الخ (31)

و هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل: (32)

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة.
- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.
- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية. أما حالة الفشل في مقابلة معايير الرقابة هذه يمكن علاجها عن طريق تشغيل العمالة وقتاً إضافياً لارتفاع بمعدل الإنتاج وتعديل معدلات تشغيل الآلات بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق في المصروفات البيعية، زيادة مراقبة الجودة في الإنتاج.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على أعمالهم وسلوكياتهم، وذلك باستخدام العديد من المؤشرات الرقابية مثل تقارير الكفاءة التي يعدها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم (33).

إن هذه التقارير عادة، تعد بصفة دورية وفي الغالب تعد سنوياً، وبالإضافة إلى هذا هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل (34)

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.

-ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

هـ أنواع الرقابة الإستراتيجية على أساس الجهاز الذي يمارس الرقابة:

1-الرقابة المالية: وتعرف بالرقابة المحاسبية وتتمثل في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة⁽³⁵⁾.

حيث تهدف الرقابة المالية إلى التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية.⁽³⁶⁾

2-الرقابة الإدارية: تهدف الرقابة الإدارية إلى التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح، السياسات التي وضعتها إدارة الشركة وليس بالإدارة المالية، وذلك نظرا لعدم ارتباط الرقابة الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات و الدفاتر المالية⁽³⁷⁾.

و من الأدوات الهامة في هذا المجال نجد:

- الموازنات التخطيطية، موازنات البرامج و الأداء، أنظمة التكاليف المعيارية، التسجيلات الإحصائية والرياضية، دراسة الزمن والحركة، التقارير والدور.

سادسا/ مفهوم تقييم الأداء:

لقد وردت عدة مفاهيم لتقييم الأداء نوجزها فيما يلي:

1- « تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدرما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به»⁽³⁸⁾.

من هذا المفهوم يمكن أن نستخلص الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

أ- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.

ب- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة.

2- « تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو الترقية لوظيفة أخرى»⁽³⁹⁾.

يمكن أن نستنتج من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

أ- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

ب- أن التقييم يشتمل على الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

سابعا/ أهمية تقييم الأداء:

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:⁽⁴⁰⁾

1- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء و مدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛

2- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛

3- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛

4- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛

5- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومقاييس محددة؛

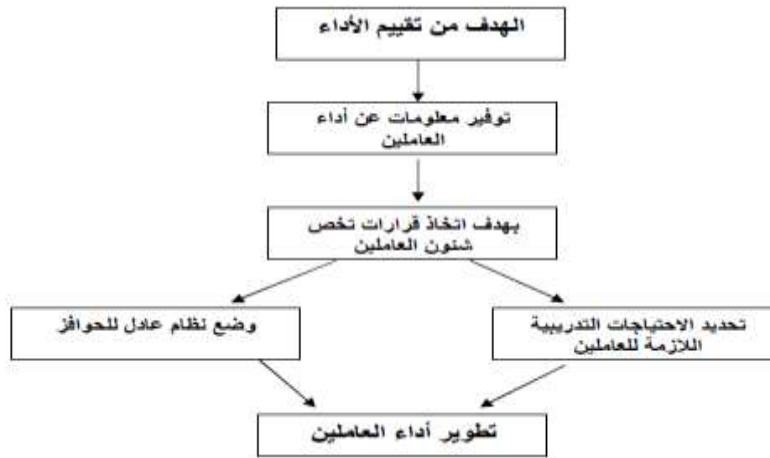
6- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير

- المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- 7- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- 8- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛
- 9- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- 10- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- 11- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام؛
- 12- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

ثامنا/ أهداف تقييم الأداء:

- يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدة أهداف من أهمها: (41)
- 1- متابعة ومراقبة أداء الموظفين. حيث من الممكن استخدام التقارير الناتجة عن هذا التقييم كوسيلة رقابية تسمح للمدير بمتابعة سير العمل بشكل مستمر، وتساعده على ملاحظة الأداء الخاص بالموظفين، من أجل الحكم على مدى قدرتهم على تنفيذ وظائفهم.
- 2- دعم الموظفين للاجتهاد في وظائفهم، فعندما يعلم الموظف بوجود تقييم لأدائه الوظيفي، عندها سوف يحرص على بذل الكثير من الجهود للنجاح في العمل.
- 3 - دراسة إمكانية تعيين الموظفين الجدد، فتعتمد أنظمة العمل الحديثة على تعيين الموظفين الجدد بفطرة تجريبية قبل تثبيتهم في وظائفهم؛ من أجل الاختيار بين تثبيتهم بشكل نهائي أو استبعادهم من العمل؛ بسبب عدم قدرتهم على تنفيذ المهام.
- 4- المساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية، فمثلاً في حال كان مستوى أحد الأقسام الإدارية بالنسبة للعناصر الأخرى غير مقبول، عندها ينتج عن ذلك ظهور مشكلة في القسم الإداري كاملاً وليس عند أحد موظفيه فقط.

الشكل المقترح التالي يوضح أهداف تقييم الأداء حسب الأستاذ البرادعي بسيوني (42)



المصدر: البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ص 64.

تاسعا/ طرق تقييم الأداء :

- توجد طرق عديدة لتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع هذه الطرق⁽⁴³⁾
- 1- طريقة الترتيب العام: هو ترتيب كافة الموظفين بناءً على أدائهم من حيث الأفضل إلى الأضعف؛ عن طريق تطبيق مقارنة خاصة مع مستوى الأداء العام.
 - 2- طريقة المقياس المُتدرج: هي عبارة عن نوع من أنواع القوائم التي تحتوي على الدرجات الآتية: 5 ممتاز، و4 جيد جداً، و3 جيد، و2 مقبول، و1 ضعيف، وتمتلك كل منها أوزاناً وفقاً لدورها في عملية تقييم الأداء.
 - 3- طريقة المقارنة الثنائية: هي تطبيق مقارنة بين أداء اثنين من الموظفين؛ من أجل معرفة الموظف الذي يُعدّ متفوقاً على زميله، ومن ثمّ تُجمع كافة المقارنات لترتيب الموظفين وفقاً لأدائهم.

عشر/ علاقة الرقابة الاستراتيجية بتقييم الأداء:

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطاً وثيقاً، فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء تصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة تحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام، ولاشك أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق أساليب علاجها ذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد وأن يحتوي نظاماً جيداً لتقييم الأداء⁽⁴⁴⁾

خاتمة:

الرقابة الاستراتيجية من أهم وظائف العملية الإدارية، حيث أنها تعد ركناً أساسياً يعتمد عليه في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنواعها، بالرغم من سوء فهم تطبيقها في بعض الأحيان. إن الرقابة الاستراتيجية تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتظهر أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز. إن الرقابة الاستراتيجية على الأداء هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محاييد لأداء الفرد بغية الوصول لأداء خال من الانحرافات، إنها تساعد وتمكن الإدارة من التطوير والزيادة في أداء مواردها البشرية في مختلف المهن والوظائف داخل المؤسسة.

المراجع باللغة العربية :

- 1- البرادعي بسيوني: تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 2- السيد محمد الجوهري: دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 3- الشاعر رمزي طه: دروس في مبادئ الإدارة العامة، الجزء الثالث، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1977.
- 4- ألغرا، ماجد محمد وآخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة، ط1، 2002.
- 5- الصياح عبد الرحمن : مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقويم، التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 6- الطراونة حسين و عبد الهادي توفيق: الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 7- المصري سعيد محمد، الصحف، محمد فريد: إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1998.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9- جاد الرب، سيد محمد : تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري، الإسماعيلية، 2005.
- 10- جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
- 11- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 12- خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة.
- 13- زريق، إيهاب صبيح محمد: الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 14- شحادة نظمي وآخرون : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
- 15- صالح عبد القادر: تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (حالة دراسية) ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.
- 16- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 18- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا: الرقابة والمراجعة الداخلية على مستوى الكلي والجزئي، مصر، طبعة 2004.
- 19- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 20- عبد الكريم درويش و ليلى تكلأ: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، سنة 1976.
- 21- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2005-2006.
- 22- علي العريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- 23- عباس علي: الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، ط1، عمان، 1995.
- 24- علي عباس: الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، الأردن، 2001.
- 25- عقيلي عمر وصفي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 1995.
- 26- علاقي مدني عبد القادر: إدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة للنشر، جدة الطبعة التاسعة، 2000.
- 27- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر، ليبيا، 2002.
- 28- محمد فريد الصحن و آخرون : مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
- 29- منصور، علي محمد: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة، 1999.
- 30- موسى أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية)، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
- 31- ياغي محمد عبد الفتاح: الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، مركز ياسين الغني، الأردن، 1994.

32- Certo Samuel C : modern management, quality, Evality Ethics of the global environment, fifth edition, London-1989

الهوامش:

- (1)- الشاعر رمزي طه: دروس في مبادئ الإدارة العامة، الجزء الثالث، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص 6.
- (2)- عقيلي عمر وصفي وآخرون : وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995 ص 251.
- (3)- عبد الكريم درويش و ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، سنة 1976 ص 504-505.
- (4)- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة ، الجامعة الإسكندرية، 2000 ص 338.
- (5)- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة.
- (6)- جاد الرب ، سيد محمد: تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي و المعاصر ، مطبعة العشري، الإسماعيلية، 2005 ص 385.
- (7)- جاد الرب ، سيد محمد: المرجع نفسه، ص 385.
- (8)- علاقي مدني عبد القادر: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة للنشر، جدة الطبعة التاسعة، 2000 ص 443.
- (9)- جواد شوقي ناجي: إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر-عمان 2000 ص 385.
- (10)- عقيلي عمر وآخرون : مرجع سابق- ص 251.
- (11)- الطراونة حسين و عبد الهادي توفيق: الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص 25.
- (12)- السيد محمد الجوهري : دور الدولة في الرقابة على مشروعات الاستثمار ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009 ص 47.
- (13)- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007 ص 225.
- (14)- علي عباس : الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، الأردن، 2001، ص 68.
- (15)- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم : مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر ، ليبيا ، 2002 ص 260
- (16)- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم: مرجع سابق ص 270
- (17)- علي العريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 80.
- (18)- الصياح عبد الرحمن : مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 24.
- (19)- عباس علي: الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، ط1، عمان، 1995 ص 11.
- (20)- ياغي محمد عبد الفتاح: الرقابة في الإدارة العامة ، الطبعة الثانية، مركز ياسين الغني، الأردن 1994، ص 88.
- (21)- زريق إيهاب صبيح محمد: الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع-القاهرة 2001، ص 183.

(22)- Certo Samuel C : modern management, quality, Evality Ethics of the global environment, fifth edition, London-1989 p528

- (23)- باقي محمد عبد الفتاح : مرجع سابق ص 90.
- (24)- عباس علي: مرجع سابق ص 14.
- (25)- عباس علي: مرجع سابق ص 14.
- (26)- ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 109.
- (27)- منصور، علي محمد: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة، 1999، ص 251.
- (28)- المصري سعيد محمد ، الصحف، محمد فريد: إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1998، ص 139.
- (29)- ألغرا، ماجد محمد و آخرون: الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة ، ط1، 2002، ص226.
- (30)- محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 341.
- (31)- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002. ص477.
- (32)- محمد فريد الصحن و آخرون، مرجع سابق، ص 340.
- (33)- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 608.
- (34)- محمد فريد الصحن و آخرون، ص 341.
- (35)- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2005-2006 ، ص 58.
- (36)- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا: الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي، مصر، طبعة 2004، ص155.
- (37)- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: مرجع سابق، ص 59.
- (38)- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 175.
- (39)- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر 2، الإسكندرية، مصر، 2002، ص257.
- (40)- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 2001، ص ص 169- 170.
- (41)- موسى أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص18.
- (42)- البرادعي بسيوني: تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر 2008 ص 64.
- (43)- صالح عبد القادر: تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (حالة دراسية)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012-2013، ص14.
- (44)- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص565.