المحاضرة السابعة

الرقابة والتقييم

الرقابة

تعتبر الرقابة من الانشطة الضرورية في العمل الاداري , ولها الدور الكبير في تحسينه وذلك بالإشارة الى الامور السلبية ومحاولة تصحيحها وتجاوزها , وهي متداخلة مع جميع العناصر والوظائف الادارية الاخرى الا انها تعتبر كنشاط لوحدها . فهناك رقابة على التخطيط والتنظيم ورقابة على العاملين والقادة من أجل اعدادهم وتوجيههم في مهامهم . وترتبط الرقابة بتعدد وتنوع الأنشطة سواء كانت حكومية أم غير حكومية. والرقابة هي احدى الوظائف الادارية ولا يكتمل أي عمل إداري بدون رقابة للتأكيد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة , ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي قد تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له .

ولقد وصف **هنري فيول** وظيفة الرقابة **" بأنها التأكد من اتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة "** , وبعبارة أخرى يمكن القول بأنه ما دامت الرقابة تهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاية , فإن طبيعة هذه الأهداف ومداها وما ترمز اليه , وكل ما يتصل بها تصبح عناصر على أكبر درجة من الأهمية , ويتحتم وضوحها التام بالنسبة لكل من العاملين والمراقبين . **ويعرفها بديان " هي التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة " .**

ان الرقابة بالنسبة للمدير تعني جمع , تحليل , مقارنة وتوزيع المعلومات بهدف مقارنة أداء التنظيم والوحدات التابعة له مع معايير ومقاييس سابقة الوضع ولغرض اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يكون هناك انحرافات أو تغاير بين النتائج وتلك المعايير تتجاوز الحدود المقبولة . وهكذا يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليس غاية , فهي وسيلة لتحسين مستوى اداء المؤسسة من خلال المتابعة ومراقبة مستوى الاداء والانجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الادائية المستمدة من الاهداف . ويختلف الغرض من الرقابة باختلاف الأهداف المحددة اصلا , إلا انها تصب بمجرى واحد وهو بلوغ الأهداف المقررة مسبقاً في جانبها المادي والمعنوي الذي يتمثل بتثبيت المفاهيم السلوكية والاجتماعية للأفراد .

خطوات عملية الرقابة

الرقابة عملية منظمة ومستمرة تتضمن الخطوات التالية حسب تسلسلها :

1- وضع معايير الاداء .
2- مراقبة وقياس الاداء .
3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير .

4- التقييم والتصحيح .

انواع الرقابة

1- **الرقابة الداخلية :** وهي التي تتمثل بالرئيس أو المدير في المؤسسة أين كانت درجته ثم تنتشر الى الاسفل ولا تبقى بيد واحد فقط , فعند انفراد الرئيس الأعلى بالرقابة فمن المستحسن وضع جهاز متخصص ملحق بمكتبه يشرف عليه مباشرة .
2- **الرقابة الخارجية :** وتمارس من قبل الشعب أو سلطات الدولة السياسية أو القضائية وتهتم اساساً بقانونية النشاط الإداري تماشياً مع المبادئ السياسية السائدة في الدولة .
3- **الرقابة الفنية :** وهي الرقابة المتمثلة بالمهمة الموكلة اصلاً للمؤسسة لمتابعة اقسامها المختلفة .
4- **الرقابة الإدارية :** وتنصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة على تحقيق المهمة الأصلية للإدارة .

أغراض الرقابة

ليس الغرض من القيام بالعملية الرقابية على المؤسسات والهيئات الرياضية اكتشاف الاخطاء وتصحيحها وانما الغرض الاساس هو رسم الطريق الصحيح للعمل وتحقيق الاهداف عن طريق الاصلاح والتوجيه من اجل النهوض بالواقع الرياضي للمؤسسات والهيئات الرياضية. ويمكن ان نختصر أغراض الرقابة الرياضية بما يلي :

1- التأكيد من الالتزام وتنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الجهات العليا واحترامها وتطبيق ما جاء بها وفق ما مخطط لها .
2- الكشف المبكر للمشاكل والمعوقات التي تعترض العمل وتطبيق الخطة المرسومة .
3- التأكد من ان السياسات المالية يتم صرفها وفق الحاجة لها و وفقاً للخطة الموضوعة للمؤسسة الرياضية وان الاعتمادات المالية المقرة من قبلها تنفق في مجالاتها المخصصة لها .
4- التأكد من ان الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة , ولا يوجد تعسف في استعمال السلطة وان الجميع سواسية امام القانون .
5- التأكد من وصول المعلومات الدقيقة الى الإدارة العليا عن سير العمل بصورة واضحة من أجل ان تتم عملية التصحيح وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات اللازمة حسب طبيعة الموقف .
6- التأكد من ان المؤسسات بمختلف اصنافها تتابع كافة الأعمال الموكلة لها والاشراف عليها .
7- الاكتشاف المبكر للأخطاء وسوء التصرف للانحرافات التي قد تحدث اثناء سير العمل .
8- التأكد من ان جميع الأعمال الفنية تؤدى بصورة صحيحة و وفقاً لما خطط لها ويراعى في ذلك الاصول العلمية وفقاً لمجال التخصص .

9- التأكد من استفادة جميع العاملين من الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة وبدون تفرقة بينهم .

أساليب الرقابة

1- التقارير . 2- التفتيش . 3 - الملاحظة . 4- الشكاوي .

التقييم

ويقصد بالتقييم استخدام المنطق وأساليب التقويم الموضوعية للحكم على الانجازات المتحققة بعد تنفيذ الخطط والأنشطة المختلفة , وهدف التقييم هو التأكد من ان قيمة ما تم إنجازه من أعمال ونتائج تزيد عن التكلفة المستغرقة في الوصول الى هذا الإنجاز , ومن هذا نستنتج أن عملية التقييم هي في الاساس تحليل للنفقة والعائد وناتج عملية التقييم الأداء هو بمثابة تحديد كفاءة الإدارة العامة وفعاليتها . ان تقييم الاداء هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية شاملة لكل جوانب وأبعاد التنظيم أي يكون شاملاً لكل عمليات ونشاطات العمل ومنجزاته . وعلى ذلك يتبين لنا أن الرقابة هي توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد , وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح المسار في حالة انحراف الأنشطة , أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الانجازات المرغوبة . **ومن خلال هذا نعرف التقييم هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالعمل بما يحقق أهدافاً محددة من قبل .**

ولكي يحقق تقييم الاداء دوراً فعالاً في الرقابة الإدارية الشاملة لذا نذكر خصائص تقييم الاداء بالتالي :

1- **الشمول :** أي يجب ان يشمل كل أوجه النشاط ويغطي كل أجزاء التنظيم ومستوياته .
2- **الوضوح :** أي ضرورة أن يحتوي على معايير واضحة تمثل مستويات الاداء المستهدف .
3- **السرعة :** أي قدرة تقييم الاداء على ملاحظة الانجازات الجارية وتحديد مدى اتفاقها مع المستويات المستهدفة , فكلما كانت الفترة الزمنية بين الاداء الفعلي وبين التقييم قصيرة نسبياً كلما كان من المستطاع تعديل الأوضاع وتصحيحها وعلى العكس اذا طالت الفترة الزمنية فقدت عملية التقييم الغرض منها وتحولت الى مجرد دراسة للتاريخ لا تسهم كثيراً في التأثير على الحاضر .
4- **التكامل مع العملية الإدارية :** ان فعالية نظام التقييم تتوقف الى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

يوجد لتقييم الأداء بعض الأنواع التي سنناقشها فيما يلي:-

1- ان يقيم الرئيس مرؤوسه:- يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا , خاصة إذا كان المدير مسئول عن عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية

-بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

- المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فانه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة.

ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين.

2- ان يقيم المرؤوس رئيسه :- يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين.

3 - ان يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي) :- وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين:

-ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ.

- إمكانية الربط بين نتائج التقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية.

- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقويم حيث أن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

4- ان يقيم الموظف زميله:- يعتبر زملاء الموظف من احد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك .يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف, وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط.

5 - ان يقيم العميل الموظف:- يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولا. فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة. فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير شركتك. فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر بزاوية واحدة.