منهج وأساليب الرقابة
وتقييم أداء الأفراد

إعداد

دكتور محاسب حسين حسين شحاتة

أستاذ المحاسبة

كلية التجارة ـ جامعة الأزهر

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

منهج وأساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد

المحتويات

١ ـ نشأة فكرة الرقابة .

٢ ـ مفهوم الرقابة على الأداء .

٣ ـ مراحل الرقابة .

٤ ـ مقومات نظام الرقابة الفعال .

٥ ـ مستويات الرقابة على الأداء .

٦ ـ أساليب الرقابة على الأداء الفعال .

٧ ـ تقيم الأداء .

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

منهج وأساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد

نشأة فكرة الرقابة .

لقد ظهرت أهمية الرقابة منذ كبر حجم المشروعات بظهور مبدأ تقسيم العمل والتخصص والشركات المساهمة وما نتج عن ذلك من كثرة العلاقات بين المشروعات المختلفة وتعدد أصحاب المشروع الواحد وتنوع ملاكه بانفصال الملكية عن الإدارة إلى غير ذلك .

وقد ترتب على ذلك أن قام رجال الأعمال بنقل بعضاً من اختصاصاتهم ومسئولياتهم إلى الغير لعدم تملكهم الوقت الكافى ليقوموا بها بأنفسهم ، فعل سبيل المثال نجد فى ظل شركات المساهمة يقوم الملاك بتفويض مجلس الإدارة للقيام بالنيابة عنهم بإدارة المشروع وبالمثل فإن مجلس الإدارة ينقل بعض السلطات إلى المديرين التنفيذيين بينما احتفظ لنفسه ببعض المهام وذلك لعدم وجود الوقت الكافى للقيام بها جميعاً ، وهكذا تستمر عمليات نقل السلطات والمسئوليات ، وبعد ذلك أصبح لكل فرد قام بتفويض غيرة للقيام ببعض المهام نيابة عنه فى حاجة إلى أدوات تساعده للتأكد من أن الأعمال الموكلة تسير وفقاً لما يجب وفى ضوء السياسات والخطط الموضوعة وبيان الاختلافات أولاً بأول والمسئول عنها وكيفية معالجتها وهذه هى الفكرة الرئيسية من عملية الرقابة على أداء الأفراد هذا وسوف نركز فى هذه الورقة على الرقابة على أداء الأفراد ومراحلها ، ثم ننتقل بعد ذلك إلى مقومات نظام الرقابة الفعال ومستويات عملية الرقابة وتقييم الأداء ، ويختص الجزء الأخير بالإشارة إلى أساليب الرقابة وتقييم الأداء .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مفهوم الرقابة على الأداء .

تتمثل فى الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عمليات تنفيذ (الأداء الفعلى للفرد) تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة مقدماً ، وبيان الاختلافات بين تلك المعايير والمخطط ، ثم دراستها وتحليلها للتعرف على نقط الضعف والإسراف وتحديد مسبباتها والمسئول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلاً ، وكذا التعرف على مواطن الكفاية والتوفير والعمل على تنميتها وتشجيعها ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية :

١ ـــ تتمثل الرقابة على الأداء فى مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلى قد تم وفقاً لما هو مخطط من قبل .

٢ ـــ تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسئولين على إدارة الوحدات الاقتصادية التوقف على نقط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعيها السالب والموجب وتحديد المسئولين عنها .

٣ ـــ اتخاذ الإجراءات المصححة التى تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها فى الاعتبار عند وضع الخطط فى المستقبل وتنمية الانحرافات الموجبة بكافة وسائل التشجيع والتى أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى نهيأ للمشروع فرصة التقدم .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مراحل الرقابة .

حتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة ، وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تتضمن المراحل الآتية :

أولاً : تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك فى صورة جداول تفصيلية زمنية ، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج فى الوقت والمكان المناسبين منعاً لحدوث الاختناقات ليمكن تنفيذ الخطة أى وجود خطة تترجم الأهداف فى صورة كمية قابلة للقياس .

ثانياً : وضع المعايير الرقابية وهى تتضمن تحديد العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج التى تعتبر أداء مرضياً، أى وجود مجموعة من المعايير التى تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلى .

ثالثاً : تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من إنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة ، وفى ضوء المعايير الموضوعة وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط فى كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته .. أى توافر نظام فرعى لمتابعة الأداء الفعلى أولاً بأول .

رابعاً : دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التى أحاطت بحدوثها ومسببتها وتحديد المسئولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح فى وضع الخطط وتنفيذها، أى وجود نظام فرعى لتحليل الانحرافات .

خامساً : اتخاذ الإجراء المصحح الوقتى لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب ثم الاقتراح فى ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراراه وحدوثه فى المستقبل سواء كان ذلك يمس المنهج ذاته أو ظروف العمل فضلاً عن اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة ، وهذا يتطلب نظام فرعى يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقومات نظام الرقابة الفعال .

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية :

١ ـــ وجود جهاز إدارى كفء : تعتبر الإدارة المسئولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها ، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العلمية لوظائفها ... ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان ... وهنا يظهر دور الإدارة العلمية الرشيدة فى مجال الرقابة .

٢ ـــ وجود هيئة الموظفين : إن الموظفين هم الأداة التى ستحول النظام الموضوع فى شكل أهداف وخطط وإجراءات ... إلى كيان نابض بالحركة والحياة .

فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذوى خبرة ودراية ومستوى فنى يصبح التنفيذ خاوياً كل ما يحمله اسمه الرنان فقط بهذا نرى أن للعنصر البشرى دروا هاماً فى مجال الرقابة وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز .

٣ ـــ توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات : لا شك أن أحداث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها ، وهذا من العوامل المهمة فى مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة وبالتالى توضح الإجراءات المصححة كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها فى الوقت المناسب ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية فى مجال الرقابة .

٤ ـــ مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية : يلزم توافر مجموعة من الأساليب التى يستعين بها الجهاز الإدارى والموظفين فى القيام بإجراءات الرقابة واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإدارى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مستويات الرقابة على الأداء .

للخريطة التنظيمية للمشروع دوراً هاماً فى مجال الرقابة لأنها توضح الصلات الرأسية والأفقية بين المراكز المختلفة فضلاً عن بيان علاقة الوظائف ببعضها البعض وهذا له شأن عظيم لا ينكر بالنسبة للرقابة والمراقبة الداخلية معاً لأن التوجيه والرقابة يتطلبان وجود قنوات اتصال بين مختلف أعضاء الجهاز التنظيمى سواء على المستوى الأفقى بين الوظائف ذات المستويات الإدارية الواحدة أو على المستوى الرأسى بين الوظائف ذات المستويات الإدارية المختلفة ، ويتوقف نجاح المشروع فى تحقيق أهدافه إلى حد كبير على سهولة وسرعة الاتصال الذى يتم بين مختلف وحداته وتظهر قنوات أو خطوط الاتصال واضحة من خلال الهيكل التنظيمى والمستويات الإدارية المختلفة .

وترجع أهمية تحديد المستويات الإدارية فى المشروع فى مجال الرقابة عنه فى أى مجال آخر حيث أنها تؤثر تأثيراً ملحوظاً فى خطوات الرقابة ولاسيما عند اختيار الأساليب الرقابية حتى تتناسب مع كل مستوى .

ويمكن تقسيم الرقابة إلى أربعة مستويات هى :

١ ـ مستوى الإدارة العليا : ويمثلها رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وهو المسئول الأول ويتولى محاسبة مستوى الإدارات عن الأداء الفعلى فى ضوء ما كان يجب أن يتم وتعتبر التقارير من أهم أساليب الرقابة ويجب أن تكون مختصرة ومركزة على الانحرافات .

٢ ـــ مستوى مديرى الإدارات : ويختلف عددها من مشروع لآخر حسب حجم وطبيعة نشاط المشروع ، وهو المستوى الثانى وهو المسئول أمام مستوى الإدارة العليا وفى نفس الوقت يحاسب مستوى الأقسام من أدائهم الفعلى ومن أهم أساليب الرقابة معايير الأداء والموازنات التخطيطية والقوائم المالية المقارنة والتحليل باستخدام النسب المالية ويجب أن تكون التقارير أكثر تفصيلاً عن السابقة .

٣ ـ مستوى رؤساء الأقسام : حيث تتبع كل إدارة عدد من الأقسام لكل منها رئيس وهو المستوى الثالث الذى يعتبر مسئولاً أمام مستوى الإدارات وفى نفس الوقت يحاسب مشرفى الأقسام عن أدائهم الفعلى وتقسيم الرقابة بالتفصيل النسبى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤ ـــ مستوى مشرفى الأقسام : بالنسبة لبعض الأقسام قد يتبعها أقسام أخرى فرعية يشرف عليها كل منها مشرف وتمثل هذه المستوى الرابع ويسأل رؤساء الأقسام عن أداء العاملين الفعلى .

أساليب الرقابة على الأداء الفعلى .

لقد سبق أن أشرنا إلى أن الرقابة الفعالة تمر بمراحل مختلفة هى تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية وتقييم الأداء ثم معرفة الاختلافات وتحديد أسبابه ووضع وسائل العلاج المقترحة ، ولتنفيذ هذه الخطوات السابقة على كافة المستويات يلزم وجود أساليب رقابية تمكن المسئولين من أداء وظيفة الرقابة ، ومن هذه الأساليب :

١ ـــ ففى مرحلة إعداد المعايير الرقابية تحتاج الإدارة إلى بيانات مختلفة عن الماضى والحاضر والمستقبل ، وتستقى تلك البيانات عن طريق :

أ ـ البيانات المالية التاريخية .

ب ـ المعايير الرقابية المختلفة المعتمدة على التكاليف المعيارية أو التكاليف التقديرية .

جـ ـ بيانات عن أبحاث السوق والعمليات الإنتاجية .

٢ ـــ أما فى مرحلة تقييم وقياس الأداء عن طريق المتابعة والإشراف والتوجيه تستخدم أساليب مختلفة من أهمها :

أ ـ الملاحظة المباشرة .

ب ـ التقارير الرقابية التى تتضمن بيانات مقارنة عن الأداء المخطط والأداء الفعلى والانحرافات .

٣ ـ وفى مرحلة التحليل للانحرافات تستخدم أساليب عديدة أهمها :

أ ـ التحليل باستخدام أسلوب تحليل التعادل .

ب ـ التحليل باستخدام أسلوب القوائم المالية المقارنة .

جـ ـ التحليل باستخدام النسب المالية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د ـ التحليل باستخدام أساليب الإحصاء والرياضة .

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة السابق الإشارة إليها إلى أساليب محاسبية وأخرى غير محاسبية ومن أهم الأساليب المحاسبية التقليدية ما يلى :

أ ـ التكاليف المحددة مقدماً كأداة لوضع الخطط والمعايير الرقابية .

ب ـ التكاليف الفعلية كأحد طرفى القياس .

جـ ـ التحليل باستخدام تحليل التعادل .

د ـ التحليل المالى باستخدام أسلوب المقارنات لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات .

هـ ـ التحليل المالى باستخدام أسلوب النسب المالية لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقييم الأداء .

يعتبر تقييم الأداء من متممات عملية الرقابة وهى تتم بعد كل مرحلة من مراحلها ، وتتمثل فى إبداء الرأى العام ما إذا كان العمل المنجز بصـفة عامة قد تم بطريقة مرضـية أم لا ، مع الأخذ فى الاعتبار نواحى الإيجاب ونواحى القصور التى حدثت ، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التى من شأنها تنمية نواحى الخير ومعالجة نواحى التقصير وكذلك التوصية بالثواب والعقاب .

ولا يجوز الاعتقاد أن عملية تقييم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة ، أو أنها تتم فى المرحلة النهائية منها بل هى ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة ، وهى أساس اتخاذ القرارات المصححة .

المنهج الإسلامى للرقابة وتقييم أداء الأفراد

للمنهج الإسلامى أسسه وقواعده وإجراءاته المميزة لعملية الرقابة وتقييم الأداء ، ولقد طبق هذا المنهج فى صـور الدولة الإسـلامية فى مجال المعاملات والعبادات وفى الأسـواق والمتاجر والمصـانع وفى دواوين بيت المال وحقق المقاصد السامية من عملية الرقابة فى الإسلام والتى تتمثل فى التوجيه والإرشاد والنصح إلى الخير والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر بالحكمة والموعظة الحسنة .

وليس هذا هو المقام لمناقشـة هذا المنهج تفصيلاً ولكن نحيل القارئ إلى بعض المراجع المتخصصة فى هذا الشأن ومنها :

١ ـ د . حسين شحاتة : " المنهج الإسلامى للمراجعة والرقابة بين الفكر والتطبيق " .

٢ ـ الفصل السادس من كتاب إطلالة إسلامية على الاتجاهات المعاصرة فى المراجعة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com