

أثر الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين بمكتب مجدي السهلي
للاستشارات الهندسية بجدة

(دراسة الحالة)

بيان حاتم مهدي دعبوش

2021203418

مشروع التخرج

كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2024

جدول المحتويات

الفصل الأول: المقدمة.....	12
الفصل الثاني: الاطار النظري	12
الفصل الثالث: منهجية البحث	12
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي	12
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	12
أساليب الرقابة التنظيمية.....	20

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، نحمد الله سبحانه وتعالى الذي بيده كل شيء سبحانه لا إله إلا هو، نشكره في كل حين، ونشهد أن سيدنا رسول الله محمد بن عبد الله خاتم الرسل عليه أفضل الصلاة والسلام، أما بعد.

يعد تحفيز الموظفين على تعزيز الإنتاجية في مكان العمل أحد الأهداف الرئيسية التي تركز عليها الشركات لضمان تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل ومع ذلك، فإن رفع الروح المعنوية وتمكين الموظفين أسهل من الفعل. يتم تحفيز الأشخاص المختلفين من خلال أشياء مختلفة، وقد لا يؤثر سبب شخص واحد في بذل جهد إضافي على شخص آخر. هذا هو السبب في أنك بحاجة إلى أساليب إدارة الأداء التي أثبتت أفضل اتساق وتعمل على تعزيز معنويات الفريق وتحسين أداء الموظفين بدلا من التركيز فقط على الأفراد. يرتبط أداء الموظف بمدى قدرة العمال على أداء واجباتهم الوظيفية المطلوبة. يعد تقييم الأداء طريقة سهلة لتحديد الحاجة إلى تدريب وتوجيه إضافيين لتحسين القوى العاملة لديك. - أشلي دونو

التواصل السلس ضروري للحفاظ على أي هدف شفافا وممكنا في كل جهد للفريق. هذا هو السبب في أن تفويض المهام المفسرة والقابلة للتحقيق بموضوعية هي واحدة من أهم جوانب تعزيز الإنتاجية في مكان العمل. كلما قدمت تعليمات موجزة وتعليقات واضحة حول ما تتوقعه، فإنك توفر على موظفك (ونتيجة لذلك، مؤسستك) الكثير من الوقت الذي كانوا سيقضونه في محاولة فك رموز ما يجب القيام به في المقام الأول.

إن تزويد فريقك بالموارد التي ستكون مفيدة لكفاءتهم اليومية في مكان العمل سيساعد بشكل كبير في تحسين الإنتاجية والأداء الإجمالي لفريقك. إن الفشل في تزويد الموظفين بالمعدات الكافية يجرد صاحب العمل من الحق في توقع ذروة الأداء، على غرار الدفع لهم بأقل من اللازم. في سيناريو لا نتحدث فيه فقط عن العمل المكتبي، يمكن للمعدات المناسبة أيضا أن تقلل من خطر الإصابة. جانب السلامة ضروري، وهو شيء يرتبط ارتباطا وثيقا بأخلاقيات كونك صاحب عمل. في كل مرة تبخل فيها على المعدات وتحاول الحصول على شيء ما في النهاية المنخفضة، ستعرض موظفك لخطر معين من المخاطر.

الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض. لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها. بعد تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للفروض الجزئية، وبعد تحقق هذه الفرضيات الجزئية المكونة للفرض العام "تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية المورد البشري" وعليه فإن الرقابة التنظيمية من خلال كل من التخصص الوظيفي و الالتزام بالقواعد البيروقراطية ونظام الإشراف كلها تساهم في تنمية وتطوير المورد البشري.

في الوقت الذي تواصل فيه المنظمات تنويعها، تزداد فرص المشاكل في مكان العمل. وعادة ما يواجه أصحاب الأعمال الصغيرة والمديرون واحد أو أكثر من ثلاثة مستويات مُحتملة من النزاعات مثل - قضايا الموظفين، أو الفريق، أو على نطاق المنظمة. وكثيراً ما تكون الأسباب الكامنة وراء هذه المشاكل هي الافتقار إلى الاتصالات المفتوحة والمُتدفقة، أو استخدام الهيكل التنظيمي الخاطئ. وتقوم العديد من الشركات بتفاهم المشكلات من خلال تجنب إبلاغ سلسلة الأوامر بشكل واضح.

2.1 الفجوات النظرية

يُمكن أن تكون قضايا الموظفين الفردية عبارة عن صراعات شخصية، أو مشكلات مع المُشرف، أو صدمة نفسية شخصية، أو هيكل الشركة. ويجب أن تعلم وتفهم الإدارة سبب المشكلة ومن الذي ساعد على نشوبها، وما الذي أدى لذلك. وإذا لم يكن هناك سبب وأثر واضح، يُمكن أن تعود الإجابة إلى عدم كفاية الاتصالات وتشويشها. فعلى سبيل المثال، قد يشعر موظف في المنظمة اللامركزية أنه يجب أن يرد على مشرفين متعددين إذا لم يتم إبلاغ سلسلة الأوامر بشكل واضح.

تكون الفرق عالية الأداء، يجب أن تكون مُكرسة ومُخصصة للعمل على تحقيق هدف مُتفق عليه. فإذا واجهوا انقطاع الاتصال الشخصي مع أعضاء الفريق الآخرين، يُمكن للفريق أن يصبح غير عملي. وكثيراً ما تتبع لكي هذه القضايا من الانهيارات التنظيمية أو الإدارية التي تخط بين الفريق والأهداف الشخصية المُشتركة. ويجب على قادة الفرق تقديم ردود فعل مستمرة وتعزيز التماسك والترابط. وعند مواجهة قضايا الفريق، يجب على المديرين تشخيص المشكلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية لتجنب توقف الأداء الأكثر خطورة.

2.2 الفجوات العملية

أن تمتد مشاكل الموظفين أو الفريق البسيطة إلى المنظمة بأكملها إذا لم تتخذ إجراءات تصحيحية فورية. يجب عليك تجنب هذا الوضع بأي ثمن، حيث إنه غالباً ما يؤدي إلى انقسام فريقك إلى فريقين كلاهما يُمكن على خلاف مع الآخر. وإذا فشلت جميع إجراءات الحيلة والحذر التي قمت بها، كن مُستعداً لاتخاذ المزيد من التدابير التصحيحية الصارمة. يجب عليك منع هذه المشاكل من أن تُغيّر سلماً ثقافة الشركة التي غرست بعناية لجعل شركتك ومكان العمل كيان عالي الأداء.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

الى أي مدى يمكن ان تؤثر الرقابة التنظيمية في أداء الموظفين؟

أهمية البحث

أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

3.1 أهمية نظرية

ان هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ تظهر الإجراءات اللازمة للقضاء عليه، فالمنشأة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرفات المنافسين ... إلخ. وأي تغيير في هذه العوامل قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة، فعلى سبيل المثال إذا تم تحديد هدف معين وهو تحقيق حجم مبيعات معينة خلال العام المقبل، وقد يحدث خلال ذلك العام أن ينخفض الطلب على السلعة نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة أو ظهور منتجات جديدة أخرى في السوق أو بعض القرارات الحكومية ... إلخ. مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات عن الأداء المخطط.

3.2 الأهمية العملية

عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهة أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة.

أسئلة البحث الفرعية

١. ما هو إثر الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
٢. ما هو أثر نمط الرقابة التنظيمية على تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
٣. ماهي أساليب الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين لدى مكتب مجدي السهلي؟
٤. كيف يتم تطبيق أهم الأهداف التنظيمية في مكتب مجدي السهلي؟
٥. ما هو التسلسل الهرمي للرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين في مكتب مجدي السهلي؟

اهداف البحث

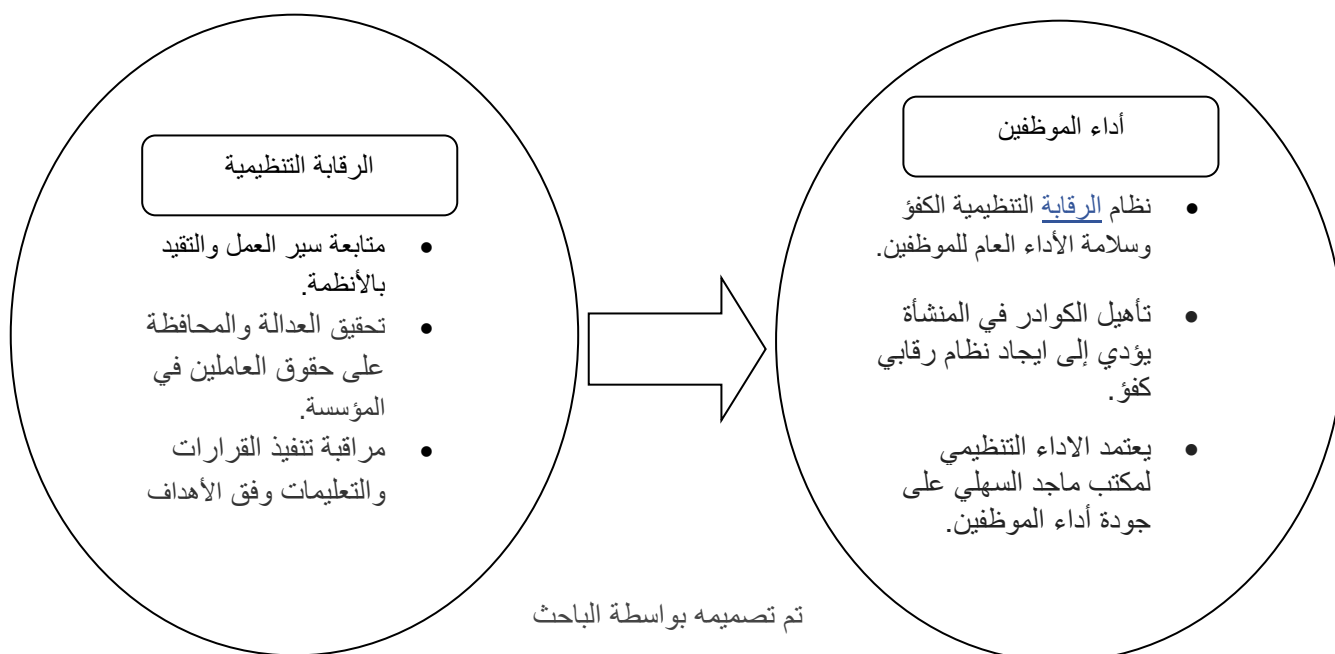
تكمّن الغايات المطلوبة من الرقابة التنظيمية فيما يلي:

- 1- متابعة سير العمل وتقيده بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط والبرامج في المؤسسة.
- 2 -تحديد الانحرافات وبيان أسبابها في وقت يسمح بتصحيح خطوات العمل ووسائله ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيجاد الحلول الناجحة.
- 3- التأكد من أن استخدام الموارد المادية والبشرية والتصرف فيها يتم وفق الخطط والبرامج المقررة.
- 4- العمل على مبدأ التوفير في تكلفة التنفيذ في إطار نجاح الخطط والبرامج.
- 5- مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات وفق الأهداف.
- 6 - تحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة.

فرضيات البحث

فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على اختيار الفرضيات الآتية- :

- 1- نظام الرقابة التنظيمية الكفو وسلامة الأداء العام للموظفين.
- 2- يعتمد أداء المنشأة علي مكونات نظام الرقابة التنظيمية من نظام رقابة داخلية ، ضبط داخلي ومراجعة أداء.
- 3 - تأهيل الكوادر في المنشأة يؤدي إلي ايجاد نظام رقابي كفو.
- 4 - يعتمد الاداء التنظيمي لمكتب ماجد السهلي على جودة أداء الموظفين.



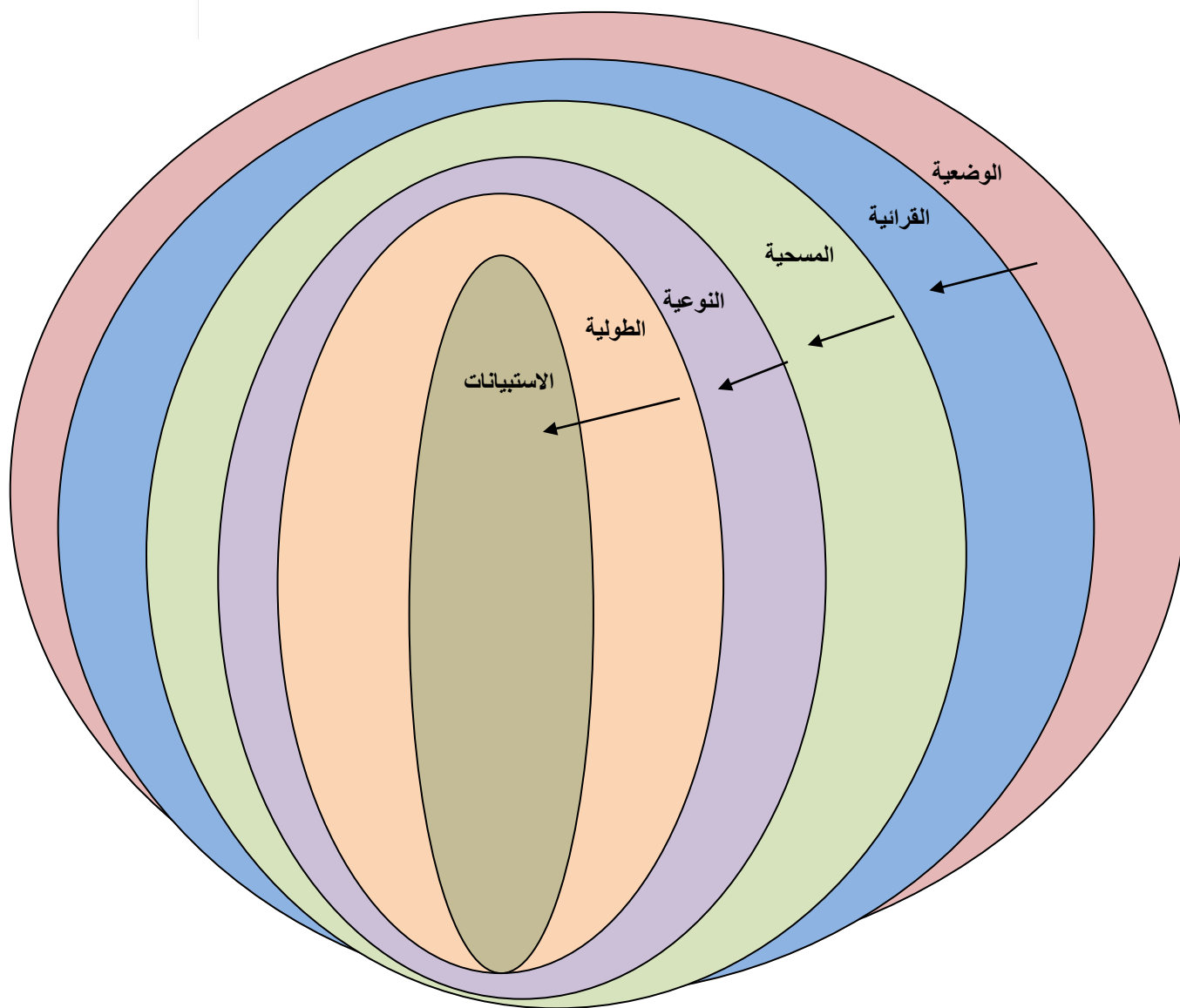
الدراسة الميدانية

معلومات المكتب

شركة مجدي عواض سبيهين السلمي للاستشارات الهندسية
البريد الإلكتروني: eng.abo.awas159031@hotmail.com
اسم المالك: شركة مجدي عواض سبيهين السلمي للاستشارات الهندسية
اسم المدير: مجدي عواض سبيهين السلمي
فئة المكتب: شركة مهنية

أنشطة المكتب:

- أنشطة الاستشارات الهندسية والمعمارية
- أنشطة المسح والاستكشاف الجيولوجي والتنقيب
- أنشطة الهندسة الصوتية والسمعية
- أنشطة إدارة مشاريع كفاءة الطاقة



الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

المقدمة

الرقابة هي وظيفة مهمة للإدارة، فهي تساعد على التعرف على الانحرافات في العمل الفعلي وتضمن اتخاذ التدابير اللازمة للحصول على النتائج المرجوة؛ وفي هذا البحث، نناقش تعريف الرقابة ونوضح أهمية الرقابة، وأنواع الرقابة، وخطوات الرقابة، وخصائص الرقابة الفعالة، وأساليب الرقابة.

تعريف الإدارة

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام **التخطيط والتنظيم والتوجيه** والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة **بكفاءة وفعالية**، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

تعريف الرقابة

الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له؛ وهذا وقد وردت مجموعة عديدة من التعاريف التي أعطيت للرقابة نورد بعضها على النحو التالي:-

عريف **هنري فايول** الرقابة على أنها "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها؛ وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء".

أما **العالمان Gullet , Hicks فقد** عرفا الرقابة على أنها "العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة".

كما **قد تعرف الرقابة على أنها** "جزء من وظيفة المدير الذي يختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين".

وتعرف الرقابة على أنها "الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرون للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقاً للأداء الذي سبق تحديده مقدماً.

وعرف **جورج تيري** الرقابة على أنها "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

ويعرف **ديمول** الرقابة بأنها "الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة وفي الوقت المناسب والمحدد لها".

ويعرف **كوننر و اودونيل** الرقابة على أنه "الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح أساليب الأداء للمدراء من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخطة التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت".

أما **هايمان وهيلجرت** فقد عرفا الرقابة على أنها "مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعية".

ويعرف روبرت موكلير **Robert J. Mockler** الرقابة على أنها «عبارة عن جهة منظمة لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات **تغذية عكسية** لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهمها ولا تأخذ أى عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة».

أهمية الرقابة الإدارية

فيما يلي بعض العوامل التي توضح في أهمية الرقابة :

1. تحقيق الأهداف التنظيمية

الرقابة تقيس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التنظيمية وتبرز الانحرافات إن وجدت، وتضع الأساس للإجراءات التصحيحية؛ فالرقابة تضمن أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. تحفيز الموظفين

الرقابة تجعل الموظفين يفهموا بوضوح ما الذي سيتم تقديره أو حتى مكافأته وما الذي سيتم تثبيطه ومعاقبته، وبالتالي يتم تحفيز الموظفين للحصول على مكافآت وتجنب العقوبات، وبالتالي الرقابة تساعد المنظمات على تحقيق أداء أفضل وتحقيق نتائج أفضل.

3. الاستخدام الفعال للموارد

أهم وظيفة للرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة، وهذا بدوره يساعد المديرين على فهم ما ينقصهم وكيف يمكنهم تحسين عمليات التشغيل، وباستخدام هذه المعلومات يمكن للمسؤولين استخدام جميع الموارد المتاحة بكفاءة ومنع إلحاق الضرر بها.

4. المحافظة على الانضباط

الرقابة الجيدة تحافظ على الانضباط داخل الشركة؛ فعندما يكون هناك فهم واضح لما هو منبذ وما هو موضع تقدير، فإن الموظفين سيكونون منضبطين ويقومون بفعل ما يجب القيام به ولن يفعلوا أي أفعال منبوذة، مما يخلق قوة عاملة مستقرة ومنضبطة.

5. تخطيط السلوك البشري

نظرًا لأنه يتعين على جميع المنظمات الاعتماد على الأفراد للعمل، فهذه المنظمات بحاجة إلى الرقابة على السلوك البشري لموظفيها، فالرقابة تنظم هذا السلوك البشري وتمنع الموظفين من التصرف بتهور وسلبية؛ وتقوم الرقابة بذلك عن طريق فرض عقوبات إذا لم يستوف الموظفون المعايير الأخلاقية المتوقعة. على سبيل المثال، غالبًا ما يتخذ المديرون إجراءات تأديبية ضد الموظفين الذين يأخذون إجازة غير مصرح بها.

6. تحقيق الكفاءة والفاعلية

يمكن لنظام الرقابة الجيد دائماً أن يعزز بشكل كبير كفاءة وفعالية المنظمة، وعادة ما يقوم بذلك عن طريق تحديد العيوب في أداء المنظمة واقتراح طرق للتحسين؛ ويستخدم المديرون الرقابة لتحقيق أهدافهم بهذه الطريقة.

أنواع الرقابة التنظيمية

2- المتغير الأول

يتم تقسيم أنواع الرقابة التنظيمية بالتقسيم التالي - :

1. الرقابة المسبقة Feed forward control

الرقابة المسبقة (الرقابة الوقائية) هي نوع الرقابة الذي يمارس قبل انتهاء العمل، ويتم تنفيذ هذه الرقابة من قبل المديرين أثناء إنشاء **السياسات والقواعد والإجراءات** التنظيمية، والهدف من تنفيذ الرقابة الوقائية هو التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها؛ ونتيجة لذلك، يمكن التصرف في وقت مبكر لتجنب ظهور المشاكل. فعلى سبيل المثال، **اشتراطات الأمن والسلامة والصحة المهنية، الموازنات التقديرية،** تحديد إجراءات العمل، تحديد **مواصفات الوظيفة**، تحديد العلاقات الوظيفية لمنع المنازعات والخلافات وأيضاً منع الازدواج في الأداء، تحديد مواصفات شاغل الوظيفة لمنع شغلها بفرد غير مناسب، تحديد مواصفات الخامات حتى يمكن أن يتم الاستلام من الموردين على أساسها، تحديد السياسة التمويلية حتى يتم اختيار مصادر التمويل طبقاً لذلك.

2. الرقابة المتزامنة Concurrent control

الرقابة المتزامنة (الملازمة) فإنها تختص بتحديد وتشخيص الانحرافات عن المعايير خلال مرحلة التشغيل، وغالباً ما تسمى بالمتابعة حيث إنها تقوم بمتابعة التشغيل أثناء التنفيذ وليس بعد تمام التنفيذ؛ وتقوم الرقابة الملازمة بتحديد أن هناك انحرافاً أثناء التشغيل – عن طريق الملاحظة والإشراف – تم تحديد أسبابه واتخاذ الإجراء التصحيحي قبل أن يتدهور الإنتاج.

3. الرقابة اللاحقة Feedback control

الرقابة اللاحقة هي نوع الرقابة الذي يمارس عند اكتمال العمل، ويستخدم المديرون الرقابة اللاحقة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال قياس الأداء ومقارنته بالمعايير المحددة؛ بمعنى آخر، الرقابة اللاحقة هي عملية تعديل الإجراء المستقبلي على أساس المعلومات حول الأداء السابق. ومن أمثلة الرقابة اللاحقة **تحليل البيانات المالية، وتحليل التكلفة المعيارية، وتقييم أداء الموظفين، ومراقبة الجودة**، وما إلى ذلك؛ ويساعد تحليل البيانات المالية في معرفة نتائج الأداء السابق من حيث الربحية، والمركز المالي، والتدفقات النقدية، وما إلى ذلك. وتوفر الرقابة اللاحقة **التغذية الراجعة التصحيحية** التي تسهل إدارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل.

خطوات الرقابة

تتكون عملية الرقابة الإدارية من أربع خطوات. وكل هذه الخطوات من الضروري اتباعها من أجل الرقابة بشكل فعال.

1. تحديد المعايير

الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي تحديد المعايير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه؛ ولا يتم تحديد المعايير عن طريق اختيار رقم عشوائياً، ولكن يتم تحديده على أساس الأداء السابق للموظفين وأداء العام الماضي للمنظمة وحالة السوق. والمعايير هي مؤشرات يمكننا مقارنة ناتج معين بها، وتخدم الغرض من كونها عتبة يجب تحقيقها أو تجاوزها، ويجب ان تكون المعايير مفهومة وواضحة.

يمكن تصنيف المعايير إلى ما يلي - :

المعايير الكمية

تسمى المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية والتعبير عنها لاحقاً بالمعايير القابلة للقياس؛ ويمكن أن تكون على شكل الوقت، التكلفة، الناتج، الإنفاق، الربح، النمو، حصة في السوق، قاعدة مستخدمين، وما إلى ذلك.

المعايير النوعية

تسمى المعايير التي لا يمكن التعبير عنها في صورة رقمية والتعبير عنها لاحقاً بالمعايير غير القابلة للقياس؛ على سبيل المثال التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، وما إلى ذلك، وتسمى هذه المعايير بالمعايير غير الملموسة.

2. قياس الأداء الفعلي

بمجرد اكتمال المهمة، فإن مهمة المدير هي قياس أداء الموظفين، وسيقوم المدير بتحليل أداء كل موظف ويطلب منهم تقديم تقرير العمل الخاص بهم.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري

بعد قياس الأداء الفعلي، يتم إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المحدد مسبقاً ويتم حساب الفرق بين كل منهما ويتم إنشاء تقرير بعد تحليل أداء جميع الموظفين.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر

بعد مقارنة الأداء المعياري بالأداء الفعلي للموظفين يتم احتساب الفرق بينهما، ثم يتم تحليل أداء كل موظف، ويتم ملاحظة الفرق بين الهدف المعطى للموظف ونسبة الهدف الذي حققه، ويتم اتخاذ الإجراءات المطلوبة حسب سياسة الشركة والأداء السابق للموظف؛ ويحتاج المديرون إلى تنفيذ الإجراءات التصحيحية عن طريق تغيير أو تعديل الطرق المتبعة أو الخطط الموضوعية ويمكن أن يؤدي الإجراء التصحيحي الذي يتم في الوقت المحدد إلى منع الخسارة ومنع الأخطاء وزيادة الجودة، و يجب أن يتبع الإجراءات التصحيحية أيضاً وضع معايير جديدة لو لزم الأمر.

علاقة الرقابة بوظائف الإدارة

تناولنا في المقالات السابقة الوظائف المختلفة للمدير والإدارة من التخطيط و التنظيم و التوجيه ويأتي بعد ذلك الرقابة، وتأتي الرقابة في الترتيب كأخر Last وظيفة، ليس لأنها أقل أهمية وإنما لأنها تؤثر وتتأثر بجميع الوظائف الأخرى، فإذا وجدت الخطط الجيدة، والتنظيم الجيد، والتوجيه الجيد فإن احتمالات النجاح تكون محدودة إذا لم يكن هناك نظام جيد للرقابة.

ومن الضروري أن يتأكد المدير من أن الأهداف قد تحققت، أي أن ما تم تخطيطه قد تم تنفيذه كما يرغب التخطيط، وأن المسؤولين التي تم إسنادها للأفراد قد تم تنفيذها بالفعل، والسلطات التي خصصت لهم قد استخدمت بالشكل المطلوب التنظيم، وأن القيادة و التحفيز و التي اعتمد عليها قد حققت أغراضها التوجيه (ومن هنا يحتاج إلى الرقابة لكي تعطيه إجابة وافية لهذه التساؤلات).

ويحتاج المدير إلى التأكد من النتائج التي تحققت حتى يمكنه أيضاً أن يقوم بإعادة التخطيط وإعادة التنظيم للفترات المقبلة، فقد يتضح أن التخطيط لم يكن واقعياً أو التنظيم لم يكن واضحاً، ومن هنا يأخذ ذلك في الحسبان عند إعادة التخطيط وإعادة التنظيم، وتفيد الرقابة أيضاً في تعريف المدير عما إذا كانت الاتصالات الإدارية التي استخدمها و التحفيز الذي استعان به في تحفيز الفريق وأن أسلوبه في القيادة يتناسب مع الموقف الذي يتعامل معه؛ وكذلك تأتي وظيفة الرقابة بعد الوظائف الأخرى حيث أن أساليب وأدوات الرقابة ... الخ يتم استخلاصها من الخطط التي أعدها المدير، والتنظيم الذي حدده وكذلك أساليب التوجيه التي يتبعها.

العلاقة بين التخطيط والرقابة على المستويات الإدارية

وكما يتبين في الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين التخطيط والرقابة و المستويات الإدارية، أن عملية التخطيط Planning Process تقوم بتحديد الأهداف التي تعد الأساس Foundation للرقابة. وهذا يؤكد وظيفة التخطيط تقوم بدور (القلب) Heart لجميع وظائف المدير. فمن هذا الشكل يتضح أن رسالة المنظمة (هي المبرر الرئيسي لوجود المنظمة، وأنها توجه التخطيط والبرمجة في المنظمة؛ وفي ضوء هذه الخطط والبرامج المعدة بواسطة المستويات الإدارية الأعلى تقوم المستويات الإدارية الأدنى بتحديد الأهداف للأقسام، للوحدات، وللأفراد، وطالما أن هناك خططاً وأهدافاً محددة فلا بد من أن يكون هناك رقابة لكي تعطي للإدارة المعلومات المفيدة عن مدى تقدم تنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل، الإدارات، الأقسام، والوحدات، والأفراد.

كذلك ترغب الإدارة في معرفة ما إذا كان هناك تعديلات ضرورية في الخطط المعدة للفترات المقبلة أو أن التنظيم المحدد يصلح للفترات المقبلة، وهذا يمكن معرفته عن طريق المعلومات التي تقدمها الرقابة.

خصائص الرقابة الفعالة

1. قبول الرقابة

قبول الرقابة بواسطة العاملين في المنظمة وتعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها وتهدف إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز، وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند Supporting ليس لتصحيح الأخطاء وعقاب المهمل وإنما منع الأخطاء وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج؛ ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفاً من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها، ويفيد كثيراً إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة.

2. التركيز على العوامل الحاكمة

يقوم المدير بتحديد المناطق الحاكمة في العمليات الخاصة بالقطاع الذي يشرف عليه ثم يضع المعايير تحت المراقبة المستمرة؛ ويقصد هنا بالعوامل الحاكمة، العوامل الأساسية التي يعتمد عليها نجاح القطاع أو فشله وأنه بتركيز الرقابة على هذه النقاط الحاكمة والتأكد أنه ليس هناك انحراف فإن ذلك يؤدي أيضاً إلى التحكم والرقابة في جميع العمليات. فمثلاً إذا تحكم وتراقب بشكل فعال رقم المبيعات فإن ذلك يعكس الأداء في نشاط رجال البيع، أسلوب رجال البيع في التعامل مع العملاء، فعالية برامج الدعاية والترويج وهكذا.

3. اقتصاديات الرقابة

طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها، وتحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة.. الخ، فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر وكاميرات مراقبة لحماية أشياء ليست ذات قيمة، إن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبائيس الورق يجب ألا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازمة لشراء ماكينات التصوير للمنظمة.

4. توافر المعلومات الصحيحة

توافر المعلومات الصحيحة من حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العاملة، ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في **الدافعية (التحفيز)** لدى العاملة.

5. توقيت ظهور نتائج الرقابة

قد تحدث انحرافات عن المعايير، ولكن يجب أن تظهر هذه الانحرافات بسرعة وكذلك معرفة أسبابها، فنظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث ويحذر بذلك Warn، وهذا ما يسمى بالرقابة السابقة والرقابة الملازمة؛ وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور وقوعها حيث لا معنى لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً.

الدراسات السابقة

ومن الملاحظ أن المعلومات الرقابية تختلف حسب اختلاف المستوى الإداري كما يتضح من الجدول التالي:

متى	نوع المعلومات المطلوبة	المستوى الإداري
سنوي كل ثلاثة شهور	المنافسون. الظروف الاقتصادية، العوامل القانونية والسياسية، التطور التكنولوجي معلومات عن الأداء الكلي overall للمنظمة	الإدارة العليا
أسبوعية شهرية	معلومات عن القطاع المختص : البيع، الإنتاج، الأفراد، المشتريات، التمويل	الإدارة الوسطى
يومية	رقم المبيعات اليومي، عدد الزيارات البيعية في الأسبوع، مردودات المبيعات اليومية، الفاقد اليومي من الخامات، رقم إنتاج الوردية الواحدة	الإدارة المباشرة

وبلاحظ أن المعلومات الرقابية التي تحتاجها الإدارة العليا تكون أغلبها معلومات خارجية وفي حالة المعلومات الداخلية تكون معلومات متعلقة بالمنظمة ككل، أما الإدارة الوسطى فإن أغلب المعلومات التي تحتاجها هي معلومات داخلية وعن قطاع معين حسب اختصاص المدير التنفيذي إنتاج، تسويق ... الخ وغالبا ما تكون هذه المعلومات معلومات أسبوعية أو شهرية، وفي حين الإدارة المباشرة تحتاج إلى معلومات أكثر تخصصا وكذلك معلومات تغطي فترات زمنية يومية أو حتى أقل من اليوم.

وفيما يلي بعض العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام المعلومات:

١. إشراف مستخدمي Users النظام في تصميم النظام وذلك لتحديد أهداف النظام.
٢. توضيح **خطوط السلطة** وتحديد مسارات تدفق المعلومات حسب المراكز المختلفة لاتخاذ القرار.
٣. تحديد إجراءات واضحة لتجميع البيانات، تصنيفها، تفسيرها، معالجتها، تشغيلها، توزيعها حيث الحاجة إليها.
٤. مركزية النظام كلما أمكن ذلك فلا داعي لوجود نظم مستقلة للمخازن، نظام معلومات مستقل للصيانة، نظام معلومات مستقل للإنتاج، نظام معلومات مستقل للأجور نظام معلومات مستقل للبيع وهكذا.

أساليب الرقابة التنظيمية

في البداية يجب ان تعلم ان المدير مهما اختلف مستواه الإداري أو المجال الذي يقوم بالإشراف عليه فإنه يحتاج إلى ممارسة الوظيفة الرقابية حتى يتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، الخطط المرسومة، الإجراءات المقررة وهكذا وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛ وبالتالي فإن معايير الرقابة، أساليب الرقابة، طبيعة التقرير الرقابي سوف تختلف حسب المستوى الإداري وحسب المجال الذي يقوم المدير بالإشراف عليه كما يتضح من الجدول الآتي:

الإجراء التصحيحي	المعلومات	المعايير	الأسلوب
تعيين أو عدم تعيين برامج تدريب	—معلومات تاريخية عن المتقدم لشغل الوظيفة —نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية	—مواصفات الوظيفة —المهارات المطلوبة —الخبرة —المؤهلات —الصفات القيادية	1.كشف وصف الوظيفة
قبول — رفض — إعادة اختيار	فحص العينات في الخامات	نسبة الخامات المعيبة التي يمكن التغاضي عنها.	2.فحص الخامات
قبول — رفض — إعادة تشكيل المشروع	التكاليف والإيرادات التقديرية	—فترة الاسترداد —العائد على الاستثمار	3.الموازنة الرأسمالية
تغيير في الخطط، التدريب	جمع بيانات عن الأداء الفعلي	الأداء المطلوب	4.التوجيه
تغيير في الخطط	—الميزانية العمومية —حساب أ. خ	المعايير النمطية السائدة في الصناعة	5.تحليل القوائم المالية
تغيير في النشاط	نظام التكاليف	معايير نمطية من حيث الزمن والتكلفة	6.تحليل التكاليف المعيارية
تعديل في نظام الإنتاج	إجراءات العينة	نسبة الانتاج المعيب المقبولة في الصناعة	7.الرقابة علي الجودة
تغيير في الاختصاصات	والملاحظات وتقارير التنفيذ	أداء العاملين النمطي	8.تقييم أداء العاملين

وفيما يلي نتعرض لبعض أساليب الرقابة التي تستخدمها المستويات الإدارية المختلفة، والتي يمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين هما- :

أولاً: - أساليب الرقابة التقليدية

الملاحظة الشخصية Personal observation

التقارير الإحصائية Statistical reports

تحليل نقطة التعادل Break Even analysis

مراقبة الميزانية Budgetary control

ثانياً: - أساليب الرقابة الحديثة

العائد على الاستثمار (ROI)

تحليل النسب Ratio analysis

محاسبة المسؤولية Responsibility accounting

التدقيق الإداري

PERT & CPM

تجاوزت إدارة أداء الموظفين التقييمات السنوية. إنه يتطور باستمرار. طرحت إحدى الدراسات التي أجرتها [ماكيني](#) حجة لصالح التحول من نموذج إدارة الأداء الموجه نحو الفرد إلى نموذج قائم على أداء الفريق. يبدو أن المنظمات تأخذ بنصيحة مركز الأبحاث.

لفهم السبب في أن إدارة أداء الموظفين تلعب دورا مهما في النتيجة النهائية لعملك، نحتاج إلى الدخول في فوائده ، وكيفية التعامل معه بفعالية ، وكيف يؤثر على إنتاجية الموظفين. دعونا نغوص مباشرة.

ما هي إدارة أداء الموظفين؟

إدارة أداء الموظفين لا تتعلق فقط [بقياس وتحسين أداء](#) الموظفين. ويتعلق الأمر أيضا بمواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة والعكس صحيح.

عملية إدارة الأداء مستمرة أساسا وليست استعراضا سنويا. يركز الهدف من إدارة الأداء على بناء قدرة موظفيك على أداء عملهم بشكل أفضل. تحسين المهارات والتطوير المهني كلاهما جزء أساسي من إدارة الأداء.

ومع ذلك، فإن إدارة الأداء هي أيضا طريق ذو اتجاهين. تحتاج إلى قياس ما إذا كان الموظف مناسباً لوظيفته وما إذا كانت الوظيفة تستخدم مجموعة مهارات الموظف على أكمل وجه. وبعبارة أخرى، فإنه ينطوي على مواءمة المهام الوظيفية والمهارات مع أهداف فريق الموظف والمنظمة.

فوائد قياس وإدارة أداء الموظفين

قال خبير الإدارة بيتر دركار ذات مرة، "ما يتم قياسه يتم إدارته." في عصر ينظر فيه أصحاب العمل إلى الأداء على أنه أكثر من الإيرادات التي يجلبها موظفهم إلى الشركة، لا يزال هذا القول ذا صلة.

لا يمكنك إدارة شيء لا تعرفه. قياس أداء الموظفين هو الخطوة الأولى في إدارته وتحسينه في نهاية المطاف.

لماذا يجب على شركتك قياس أداء الموظفين في المقام الأول؟ تجادل إحدى الدراسات الحديثة التي نشرتها [Capgemini](#) بأن أداء الموظفين، بما في ذلك الإنتاجية والمشاركة، يرتبط ارتباطا وثيقا بتجربة الموظف. وبعبارة أخرى، يعمل الموظفون والفرق عالية الأداء في مكان عمل عالي الأداء والعكس صحيح.

1. توفير الفرص لنمو الموظفين وتطويرهم

بصفتك مديراً، يمكنك التأثير على أداء مؤسستك من خلال إيلاء اهتمام وثيق لأداء الأشخاص الذين يعملون معك. ومع ذلك ، تحتاج إلى تنفيذ نظام إدارة أداء الموظف لتسجيل ملاحظاتك ومقارنتها بأهداف النمو والتطوير المحددة. خلاف ذلك ، ستقوم فقط بإجراء تخمينات غير مستنيرة. باستخدام نظام إدارة أداء الموظفين ، سيكون لديك جميع البيانات التي تحتاجها لتحديد فرص التحسين ، وكذلك للتنبؤ بالمسار الوظيفي لموظفيك.

على سبيل المثال ، لنفترض أن الموظف يقوم بعمل ضعيف في المهام العددية ولكن لديه مهارات اتصال ممتازة. في هذه الحالة ، يمكنك إما تزويدهم بالتدريب بالأرقام أو توجيههم نحو مسار وظيفي يمكنه زيادة نقاط قوتهم الحالية إلى أقصى حد.

2. مواءمة الأهداف بشكل أكثر دقة

قبل تحديد أهدافك ، تحتاج إلى تقييم مهارات فريقك وتوافره وأدائه. من خلال قياس وإدارة أداء الموظفين ، تحصل على فكرة أفضل عن قدرة فريقك على تحقيق الأهداف. ونتيجة لذلك، يمكنك إما تعديل أهدافك لمراعاة نقاط القوة والضعف في فريقك أو توظيف موارد إضافية يمكنها مساعدتك في الوصول إلى أهدافك.

الخطوة الأولى في إدارة الموظفين هي توظيف أو تعيين الشخص المناسب لهذا المنصب. لذلك ، من المهم أن يكون هناك نهج شامل [يستخدم من فطنة الأعمال من أجل عملية فعالة لتعيين الأدوار](#).

بمجرد الانتهاء من ذلك ، يجب عليك تحديد أهداف الأداء مع موظفك الجديد مع وضع الأهداف الأكبر للمؤسسة في الاعتبار. قد لا يبدو هذا سهلاً إذا كان الموظف يعمل عن بعد. ومع ذلك ، فإن عمليات تسجيل الوصول المستمرة وجلسات المحادثة ، سيفهمون كيف ستراقب أدائهم للفترة المتبقية من فترة التقييم.

3. اكتساب فهم أفضل لأداء عملك

الناس يصنعون المنظمات، وأدائهم الجماعي هو الذي يدفع النمو. لذلك ، من السهل فهم سبب حاجتك إلى قياس الأداء الفردي لفهم الأداء التنظيمي بشكل أفضل.

وينطبق هذا بشكل خاص على الشركات الصغيرة، حيث يمكن لنتائج عدد قليل من الموظفين أن يحدد الفرق بين تحقيق الربح أو العمل بعجز. يمكن أن يساعدك إجراء تقييمات الموظفين في تحديد أفضل أداء وأولئك الذين يحتاجون إلى تحسين.

يمكن أن يساعدك أيضاً في تحديد كل من الفجوات المعرفية التي تتسبب في أداء عملك دون التوقعات وقدرات الموظفين التي يمكنك استخدامها في المستقبل.

4. ضبط سياسات عملك

لبناء ثقافة شركة تجذب الموظفين الرائعين وتحافظ بهم ، تحتاج إلى الجمع بين بيانات تقييم أداء الموظف وتجربة الموظف. يمكنك جمع هذا في نقاط اتصال مختلفة في [دورة حياة الموظف](#). وتشمل هذه النقاط [استطلاعات رأي دورية لرضا الموظفين](#) ومقابلات الخروج.

عندما تقوم بتحليل بيانات تجربة الموظف في سياق أداء الموظف ، يمكنك الحصول على رؤية أوضح لتأثير أحدهما على الآخر.

على سبيل المثال ، إذا قال أحد الموظفين إنه يتمنى لو كان بإمكانه العمل عن بعد في كثير من الأحيان في مقابلة الخروج ، فيمكنك رسم علاقة بين عدم وجود خيارات للعمل عن بعد والأداء دون المستوى الأمثل.

يمكنك أيضا جعل تحليلك دقيقا قدر الإمكان لتحديد العوامل غير المعروفة سابقا التي تؤثر على أداء الموظف. على سبيل المثال ، اكتشفت دراسة نشرتها جامعة أكسفورد أن المزيد من النوافذ (والضوء الطبيعي) في مكان العمل كان له تأثير إيجابي على المبيعات والكفاءة.

يمكنك بعد ذلك استخدام هذه الرؤى لإنشاء ثقافة مكان العمل التي تشجع الموظفين على الأداء الأفضل مع الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة.

5. ترسيخ ثقافة الاعتراف العادل

باستخدام مراجعات أداء الموظفين، يمكنك إنشاء ثقافة الاعتراف العادل في مؤسستك. فمن ناحية، من خلال تحديد أصحاب الأداء الأفضل ومكافأتهم، فإنك تظهر للقوى العاملة لديك أنك تقدر العمل الجاد وتعترف به. من الأهمية بمكان القيام بذلك ، حيث أن تقدير الموظفين هو العامل الأول الذي يدفع مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم.

من ناحية أخرى ، سيحتاج الموظف الذي يفتقر إلى أدائه إلى إدارة أوثق. يعد تحديد أصحاب الأداء الضعيف في الوقت المحدد أمرا مهما حتى تتمكن من إعداد خطة تطوير لتحسين مهاراتهم وتقليل الأخطاء.

إذا لم ينجح ذلك ، فأنت بحاجة إلى تحديد العقاقير وإبلاغها إلى القوى العاملة للحصول على عملهم معا وفقا لذلك. يمكن أن يكون لفقدان أي منهما تأثير شديد على عملك.

كيف تدير أداء الموظفين بفعالية؟

تتطلب إدارة الأداء الجيد أكثر من مجرد بناء مكان عمل منتج. يتطلب وضع استراتيجية فعالة لإدارة أداء الموظفين القيادة والمهارات الاجتماعية الجيدة والقدرة على تقديم ملاحظات بناءة والعمل الجماعي

1. تحديد أهداف وغايات واضحة

بدون أهداف محددة جيدا، لن يكون لديك أنت وفريقك فكرة عن تقدمك ومقدار الأرضية التي تحتاج إلى تغطيتها. يؤمن معظم خبراء الإدارة ببعض المبادئ الأساسية لتحديد الأهداف:

توفر هذه المبادئ للقادة فكرة جيدة عن الأهداف التي يحتاجون إلى وضعها لأنفسهم ولفرقهم.

يمكنك أيضا استخدام معايير SMART أثناء اتخاذ قرار بشأن أهداف الفريق:

☒ خاص: ما الذي تتطلع إلى تحقيقه ، وما هي الخطوات اللازمة لذلك؟

☒ القياس: ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية للهدف؟

☒ قابله: هل يستند هذا الهدف إلى مقاييس واقعية؟ هل الموظف مجهز بما فيه الكفاية لتحقيق ذلك؟

☒ ذات الصلة: هل يتناسب بشكل جيد مع ملف العمل العام للموظف وأولويات الشركة؟

☒ على أساس الوقت: ما هي المواعيد النهائية لكل هدف؟

فيما يلي مثال على لوحة أهداف SMART من Hubspot

يعد تحديد الأهداف أمرا ضروريا لإدارة أداء الموظفين في أي فريق ولكنه أكثر أهمية للفرق البعيدة. قد تشعر الفرق البعيدة بالضيق التام إذا لم يتم إعطاؤها اتجاهات واضحة من حيث أهداف وغايات الشركة ، لأنها لا تتواصل مع فريقها الأساسي كل يوم.

تعتمد الأهداف التي تحددها لموظفيك على خط عملهم. على سبيل المثال ، إذا كنت توظف مصممي جرافيك ، فيمكنك قياس جودة عملهم والتزامهم بإرشادات العلامة التجارية. إذا كنت تدير فريقا لتحليل البيانات، يمكنك استخدام مقاييس جودة البيانات كأساس لإدارة الأداء.

2. استخدام البرامج لإدارة الأداء

أنت بحاجة إلى طريقة لتتبع التقدم بكفاءة ، ومن الناحية المثالية ، يجب أن تكون المعلومات التي تجمعها في متناول الجميع. إن استخدام جداول بيانات Google أو Microsoft Excel ليس من غير المألوف [لإدارة الموظفين](#) ، ولكن برنامج إدارة الأداء المخصص سيجعل الأمور أسهل وأكثر انسيابية بالنسبة لك.

الإدارة في الوقت الفعلي: قد توفر بعض الأدوات القدرة على مراقبة أداء فريقك في الوقت الفعلي ، غالبا من خلال ميزات مثل تتبع الوقت أو التكامل مع [تطبيقات تتبع الوقت](#). يسمح لك بالحصول على رؤية فورية حول إنتاجية فريقك وحالة المشروع والمساهمات الفردية.

فيما يلي بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار برنامج إدارة أداء الموظفين:

❖ **التكلفة:** قد تكون البرامج على مستوى المؤسسة خارج ميزانيتك، مثل SuccessFactors أو Workday. يمكنك استخدام برنامج إدارة الأداء الذي يستهدف الشركات الصغيرة بدلا من ذلك.

الميزات والتكاملات: تتمتع معظم برامج إدارة أداء الموظفين بمستوى معين من التكامل مع الأنظمة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك حلول كشوف المرتبات والتعرف على الموظفين. ستجعل عمليات الدمج هذه التجربة مبسطة لموظفيك وفريق الموارد البشرية.

🔧 **سهولة الاستخدام والتدريب:** يحتوي برنامج إدارة الأداء على العديد من الأجزاء المتحركة ، ومن السهل جدا أن تضع في جميع الميزات. استهدف البساطة عندما تبحث عن نظام لفريقك.

معظم برامج إدارة أداء الموظفين لديها نهج مرن ويمكنها إنشاء لوحات معلومات وفقا لاحتياجاتك الخاصة. يمكنك تجربة العروض التوضيحية لاختيار المنتج المناسب.

3. تقديم ملاحظات منتظمة عن الأداء

يعد تقديم التغذية الراجعة 📝 ذات الصلة والمنتظمة عنصرا أساسيا في إدارة الأداء. يمكن أن تتخذ أشكالا عديدة:

يقدم المديرون ملاحظات للموظفين كجزء من مراجعة الأداء.

يقدم الموظفون ملاحظات لمديريهم.

تنفيذ التغذية الراجعة من نظير إلى نظير.

قد تتساءل عن عدد المرات التي يجب أن تقدم فيها ملاحظاتك.

وفقا لمؤسسة غالوب ، يعمل العمال من جيل الألفية بشكل أفضل عندما يحصلون على تعليقات ذات مغزى يوميا.

ومع ذلك ، فإن نوع التعليقات التي يعتبرها جيل الألفية ذات مغزى لا يتناسب تماما مع الفئات الموجودة في جلسات التقييم الدورية النموذجية. وبدلا من ذلك، يجب أن تركز المناقشات على الاعتراف، والتوجيه الوظيفي، وعواطف الموظفين، خاصة في أوقات عدم اليقين مثل الوباء العالمي.

أيضا ، يمكن أن تؤدي كيفية تقديم التعليقات إلى تغيير النتائج إلى حد كبير. على سبيل المثال:

بدلا من القول إن شيئا ما لم ينجح ، اشرح السبب وضعه في السياق الأوسع للنشاط التجاري.

بدلا من قول "وظيفة جيدة" ، قل ما نجح.

بدلا من الخوض في ما حدث من خطأ ، قم بدعوة الموظف لمناقشة ما يمكنه القيام به بشكل أفضل في المستقبل.

في الأساس ، بدلا من التحدث مثل المدير ، تحدث مثل عضو الفريق وتجنب الصياغة السلبية والحكمية. برنامج إدارة الأداء الجيد مفيد في إدارة ردود الفعل بشكل فعال.

اغلاق

من الواضح الآن أن فوائد قياس وإدارة أداء الموظفين تهتم بأشياء أكثر مما يمكن للمرء أن يتخيله. يتم رفع بيئة العمل بأكملها من تطوير الموظفين ، وتحسين العلاقات بين المديرين والموظفين ، وتحقيق التآزر بين الفرق ، وتحقيق الأهداف ، وما وراءها.

لذلك في حال كنت تتساءل عن كيفية إدارة أداء الموظفين بفعالية ، يمكنك الآن البدء في بناء عملية قوية وجعلها عملية مستمرة كما يفترض أن تكون.

شروط نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخمسة

للمنموذج شروط ينبغي أن تكون متوفرة به لتحقيق الفائدة الكاملة للشركة والموظف وهي كالتالي:

شمولية النموذج: نموذج التقييم الأداء الوظيفي ينبغي أن يغطي جميع العناصر الجوهرية والجانبية والتي يحتاجها الموظف في تنفيذ مهامه. إلمام النموذج بجميع التفاصيل يقلل من الحاجة إلى التحديث أو إضافة خانات جديدة به.

النموذج قابل للمقارنة: حتى تستطيع أن تتابع تطور الموظف، ينبغي أن تكون المعايير التي يشملها النموذج قابلة للمقارنة من فترة إلى أخرى. بذلك يمكنك تحديد نقاط ضعف الموظف وإن كان اتباع الإرشادات والتوصيات التي تساعدك للتحسين.

مؤشرات النموذج قابلة للقياس: ينبغي أن تكون المعايير المتضمنة في نموذج التقييم عبارة عن مؤشرات أداء رئيسية KPIs قابلة للقياس ويمكن متابعة تطورها أو انحدارها.

ارتباط النموذج بأهداف الشركة: ينبغي أن يعبر نموذج تقييم الأداء عن أهداف الشركة، فيكون متوافق مع الاحتياجات التي تسعى إليه على المدى القصير أو البعيد. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تسعى إلى تحقيق نسبة 95% تواصل إيجابي، ينبغي أن يقيس النموذج التواصل.

خدمة النموذج لأهداف الموظف: لا يهتم النموذج بأهداف الشركة واجبة التحقيق فقط، بل يحدد أيضًا أهداف الموظف ومدى اقترابه من تحقيق هذه الأهداف. فمثلاً، إذا كان الموظف يسعى إلى منصب قيادي، ينبغي أن يقيس النموذج هذه المهارة.

أنواع نماذج تقييم الأداء الوظيفي

توجد العديد من أساليب تصنيف نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يمكن تصنيف النموذج حسب المدة، وحسب مصدر التقييم، وأنواعها كما يلي:

1- نموذج تقييم الأداء الوظيفي حسب المدة الزمنية

يتم تصنيف نموذج تقييم الأداء الوظيفي على حسب المدد الزمنية فتكون هي عامل الاختلاف الوحيد. فتجد النماذج كما يلي:

نموذج تقييم الأداء الوظيفي السنوي: يتناول هذا النموذج الكفاءات والمهارات والإنجازات التي حققها الموظف خلال السنة. فيتضمن هذا التقييم جميع الملاحظات التي وصلت إلى الموظف خلال السنة، ومدى تفاعله معها. هذا النموذج رغم شموليته، إلا أنه يفتقد إلى الدقة في حالة الاعتماد عليه بشكل كلي. يتناسب هذا النموذج مع الشركات الصغيرة.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي النصف سنوي: هو نموذج تعده كل ستة أشهر. هو أكثر دقة بالمقارنة بالنموذج السنوي، فيشمل تفاصيل أكثر. يتم تطبيق هذا النموذج في حالة الشركات المتوسطة.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي الربع سنوي: لتحقيق متابعة أفضل للموظفين، تلجأ الشركات والمؤسسات الضخمة إلى التقييمات الربع السنوية، وذلك لأن خطط عملها تشمل أهداف ينبغي تحقيقها كل ثلاثة أشهر، لهذا تحتاج إلى مراجعة الأداء بعد مرور هذه المدة للتأكد من توافقه وتحقيقه للأهداف المطلوبة.

نموذج تقييم الأداء الوظيفي 30-60-90: هو نموذج خاص يتم تطبيقه في حالة الموظفين الجدد والذين تمتد فترة إعدادهم ثلاثة أشهر. لهذا يعد هذا النموذج إشارة إلى مدى فاعلية أداء الموظف الجديد ويحدد نقاط ضعفه وتميزه بناءً على الملاحظة وجودة المهام التي سَلَّمها خلال هذه الفترة.

2- نموذج تقييم الأداء الوظيفي حسب مصدر التقييم

هذا التصنيف يعتمد على المصدر الذي تعتمد عليه في ملء النموذج الخاص بتقييم أداء الموظف، وأنواعه كالتالي:

نموذج تقييم الذاتي: يُقدّم هذا النموذج إلى الموظف موضع التقييم ليملأه بما يراه معبراً عن ذاته. أخصائيو الموارد البشرية لا يعتمدون على هذال النموذج بشكل كامل عند تقييم الموظف، ويلجأون إلى تقييمات أخرى إلى جانبه. رغم ذلك، هو يساعد الموظفين على تنمية مهارة الوعي بالذات، فلا يعتمد الموظف على توجيهات خارجية، ولكنه يقيم نفسه بنفسه ويحدد الأنشطة والسلوكيات التي يحتاجها للتطوير.

نموذج تقييم الزملاء: يُقدّم هذا النموذج إلى الزملاء في الفريق الواحد، ليعبر فيه كلٌ منهم عن رأيه وتقييمه في زملائه الآخرين فرادى. يقيس هذا النموذج كفاءة تعاملات الموظف المزودة مع زملائه من وجهة نظرهم. هل تواصله إيجابي بشكل كافي أم لا؟ هل يتعاون مع أفراد الفريق؟ هل يطلب المساعدة؟ هل يشارك ما لديه من معرفة أو معلومات؟ هل ينشر روح التفاؤل؟

جدول المحتويات

الفصل الأول: المقدمة.....	12
الفصل الثاني: الاطار النظري	12
الفصل الثالث: منهجية البحث	12
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي	12
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة	12
أساليب الرقابة التنظيمية.....	20

جدول المحتويات والاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نوع البحث الإداري	3
19	أساليب الرقابة التنظيمية	4

المراجع

- ١- [أشلى دونوهو](#) من كتاب كيفية تحسين أداء الموظفين (كتبه راني جوزيف 2023)
- ٢- منصة المجالات العلمية الجزائرية
- ٣- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- ٤- تعريف الرقابة ومفهومها (كتبه إيمان الحيارى 2015) من جريدة الموضوع
- ٥- حمد عبد السلام: آراء ونظرات في الإدارة، القاهرة ١٩٨٠.
- ٦- بكر القبانى: الوجيز في الإدارة العامة، القاهرة ١٩٧٧.
- ٧- حسين حسن عمار: العملية الإدارية، الرياض ١٩٨٠.
- ٨- عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، القاهرة ١٩٧٢.
- ٩- عبد الكريم درويش: أصول الإدارة العامة، القاهرة ١٩٨٠.
- ١٠- علي السلمي: التخطيط والمتابعة، القاهرة ١٩٨٨.
- ١١- د. عوني الهلسا: الرقابة الإدارية، معهد الإدارة، عمان ١٩٩٠.
- ١٢- فالح محمد حسن: الرقابة الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، عمان 1984.
- ١٣- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان ١٩٨٥.
- ١٤- فوزي حبيش: مبادئ الإدارة العامة، بيروت ١٩٧٨.
- ١٥- كمال جعفر: الرقابة وتقويم الأداء، الرياض ١٩٨٠.
- ١٦- محمد ياغي: مبادئ الإدارة العامة، الرياض ١٩٨٣.
- ١٧- امل المرشدي: دراسة وبحث حول الرقابة. الرياض 2025.
- ١٨- صفاء سلطان: بحث حول الرقابة. بيروت 1999.
- ١٩- سام موني: أصول الرقابة الإدارية. جامعة بيروت 1999.
- ٢٠- محمد صالح: مبادئ الإدارة العامة. الرياض 2018.