

الفصل السابع

المتابعة والرقابة

obeikandi.com

أولاً: المتابعة (للخطة - للوحدة - للمشروع)

تعاني الدول النامية بصفة عامة من إخفاق خططها وأنشطتها التنموية ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة، لعل في مقدمتها ضعف المتابعة والتقييم والرقابة وذلك قد يكون لأسباب فنية أو اقتصادية أو إدارية.

ويأتي الفرق في حسن الأداء وكفاءة الأنشطة ومعدلات التنمية بين المجتمعات المتقدمة والمتخلفة بناءً على مدى الاهتمام بعمليات المتابعة والتقييم والرقابة. ومن ثم كان الاهتمام بالمتابعة والتقييم والرقابة جانباً متمم لعملية تخطيط التنمية وتسيير وإدارة النشاط التنموي في المجتمع أو المؤسسة أو المشروع . ويأتي الاهتمام بالمتابعة والتقييم والرقابة من ناحية التعرف على الأدوار والمهام التي تؤديها تلك العمليات في دفع التنمية والتأثير عليها وتحسين الأداء في مختلف نواحي النشاط في المجتمع.

ومن ثم وجب التعرف على دراسة تلك العمليات ، جوانبها الفنية وعناصرها وكيفية تأديتها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن تلك العمليات متتابعة ومتسلسلة بمعنى أنه يأتي التخطيط في المقدمة يليه التنفيذ ثم التقييم ثم الرقابة ولا يمكن أن تكون هناك متابعة بدون خطة بها أهداف محددة ، ولا تقييم بدون متابعة للأهداف مع وجود معايير للمقارنة ، ولا تقوم الرقابة إذا لم يسبقها المتابعة والتقييم.

والمتابعة مرحلة متممة ومكملة لمرحلتَي إعداد الخطة وتنفيذها وبدون عملية المتابعة يعد ذلك قصوراً في العملية التخطيطية ، وهي أداة من أدوات التخطيط ووسيلة من وسائل تحسين العمل التخطيطي.

ولا تقتصر وظيفة المتابعة على التعرف على التنفيذ وإنما إقتراح الحلول لعلاج قصور التنفيذ بما يؤدي إلى تحسين عملية التخطيط ذاتها ورفع مستواها.

وإذا أقتصرت عملية المتابعة على العملية الأولى فقط - التعرف على ما تم تنفيذه - ففي هذه الحالة تعتبر المتابعة سلبية ينحصر دورها في تقرير الواقع دون البحث عما قد يكون وراءه من أسباب وعوامل ذات الأثر في إيجاد هذا الواقع. خاصة إذا كان مخالفاً لما هو مستهدف في الخطة، أو بما يعني أن هناك إنحراف في التنفيذ عما جاء بالخطة.

الإطار الفكري للمتابعة والتقييم⁽¹⁾:

إن المتابعة والتقييم بمفهومهما الأساسي هما عمليات مركبة تستخدم لقياس الكفاءة والفاعلية اللتين تتحقق بهما نتيجة مقدره سلفاً لأي نشاط مخطط.

أ- والمتابعة Monitoring، تعني جمع المعلومات في حينها عن مدخلات ومخرجات المشروع وعن الظروف والأنشطة التكميلية، إمكانية إجراء المقارنات بين المدخلات والمخرجات الفعلية أو المتحققة وبين المستويات المخططة من جانب آخر.

وفي نفس الوقت التعرف على المشكلات والمعوقات وإقتراح الحلول والتعرف على الطاقات العاطلة غير المستغلة.

وخلال عملية المتابعة يتم الآتي :-

- 1- التعرف على ماتم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه.
- 2- التعرف على كمية المستلزمات (المدخلات) التي تم بها التنفيذ.
- 3- التعرف على أسباب القصور في التنفيذ.
- 4- التعرف على الطاقات العاطلة والمخزون.
- 5- إقتراح الحلول لعلاج قصور التنفيذ.

وإذا ما قام جهاز المتابعة بتأدية المهام السابقة، ففي هذه الحالة تعد المتابعة

⁽¹⁾ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، المنظمة العربية للتنمية الزراعية - متابعة وتقييم المشروعات الزراعية - الجزء الخامس - الخرطوم - 1986.

إيجابية. وهو ما يفترض أن تقوم به عملية المتابعة.

ومن ثم ، فإن هناك عدة خصائص لعملية المتابعة وقد تعد شروط أو متطلبات في ذات الوقت والتي منها :

- 1- أن تكون عملية المتابعة مستمرة ، فمن الضروري أن تستمر عملية المتابعة إستمرارية عملية التنفيذ - بما في ذلك المتابعة الدورية والربع سنوية - ولا بد من الربط بين عملية المتابعة ودورة ونمط الإنتاج: حيث من الضروري أن يتواءم أسلوب المتابعة مع نوع الإنتاج سواء فيما يتعلق بالقطاع أو بالمشروع. حيث تتباين متابعة القطاع الزراعي عن الصناعي، وكذلك المشروع الزراعي عن المشروع الصناعي وكذلك درجة التفضيل التي تتضمنها المتابعة الربع سنوية، حيث من الضروري أن تتضمن جميع المتغيرات الإقتصادية كالمبيعات والإنتاج والناجح والعمالة والأجور والإنتاجية والإستثمار والفائض والمخزون والميزانية والتصدير والإستيراد وذلك على مستوى المشروع⁽¹⁾. كذلك إجرائها على مستوى القطاعات الإقتصادية وبالتالي على مستوى الإقتصاد القومي.
- 2- تؤدي عملية المتابعة إلى التعرف على الاحتياطات والموارد غير المستغلة وعندما تتم عملية المتابعة الربع سنوية، خلالها يمكن التعرف على موارد الوحدة الإنتاجية والاحتياطات الموجودة كذلك المخزون وما هو مستغل وغير المستغل وأسباب ذلك. ومن ثم فإن عملية المتابعة تؤدي في هذه الحالة إلى الاستخدام الكامل للموارد المتاحة.
- 3- عملية المتابعة تؤدي إلى تحسين العمل التخطيطي، سواء بالنسبة للخطة الحالية أو الخطة القادمة. فخلال عملية التنفيذ تتعرف عملية المتابعة على قصور التنفيذ وأسبابه وتقدم مقترحات علاج هذا القصور. وهذا القصور في التنفيذ قد يتأتى من أحد العوامل التالية:

⁽¹⁾ سيد البواب - الإطار الفكري لمتابعة الخطة - معهد التخطيط القومي ، مذكرة داخلية رقم (47) - أبريل 1971

أ - عدم دقة إختيار الأهداف.

ب - عدم دقة تقدير الإمكانيات.

ج - ضعف كفاءة جهاز التنفيذ.

وحيث أن العاملين (أ) ، (ب) مرتبطان بعمل جهاز إعداد الخطة. ومن ثم فإن تعرف جهاز المتابعة عليهما سيؤدي بالضرورة إلى تلافيهما فيما بعد. كذلك التعرف على مستوى كفاءة جهاز التنفيذ سواء ما يتعلق بعنصر العمل أو الإدارة وبالتالي البحث عن كيفية رفع مستوى أدائها. هذه العوامل مجتمعة بمختلف تفاصيلها تؤدي إلى تحسين العمل التخطيطي سواء الجانب المتعلق بإعداد الخطة أو تنفيذها.

4- من الضروري أن تكون عملية المتابعة ميدانية ، أي عدم الإعتماد على البيانات والمعلومات المكتبية ، فلا بد من النزول إلى مستوى الواقع التنفيذي للقيام بعملية المتابعة المتعلقة به قدر الإمكان ، وحتى ينتهي ذلك فلا بد أن تكون العناصر القائمة بعملية المتابعة عناصر فنية أي ذات تخصص ودراية بالمشاريع والقطاعات التي تتولى متابعتها.

خطوات عملية المتابعة :

1- جميع البيانات والمعلومات ذات الارتباط بموضوع المتابعة على أن تكون هذه البيانات نمطية - أي متفق عليها أو موحدة بالنسبة لمختلف مشاريع الخطة ، مع قدر من التباين تبعاً لما يمليه طبيعة أو نوعية المشروع أو القطاع موضوع المتابعة . على أن تكون هذه البيانات واقعية.

2- هذه البيانات والمعلومات تجري عليها عمليات تحليلية معينة. وذلك للتعرف على وتحديد النواحي التي تستهدفها المتابعة ، وأهمها التوصل إلى :-

- نسبة ما تم تنفيذه من المستهدف.

- معدل استخدام المستلزمات.

- الطاقات العاطلة أو غير المستغلة.

- مستويات الأداء. وعلى وجه الخصوص النوعية المنتجة.

- المخزون في صورته المختلفة.

3- التعرف على العوامل المؤدية إلى عدم تحقيق المستهدف، أي أسباب القصور في التنفيذ فمن الضروري أن يتم خلال عملية المتابعة التعرف على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ خلال تلك المرحلة والأسباب وراء كل معوق ، وذلك حتى يمكن العمل على توجيهه لحل تلك المشكلات خلال المرحلة القادمة وإجراء التعديل والتصحيح. وكذلك المساهمة في وضع خطط سنوية ناجحة في إطار الخطة الخمسية.

4- يترتب على ما سبق القيام به اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة والضرورية لإزالة المعوقات ودفع عملية التنفيذ حتى ينتهي تحقيق أهداف الخطة والوصول إلى الاستخدام الكامل للموارد المتاحة. أيضاً يترتب على ذلك تحسين العملية التخطيطية ككل في المرحلة التالية والخطط القادمة.

بعض أهم نقائص عملية المتابعة :

يمكن فيما يلي إيجاز بعض أهم نقائص عملية المتابعة سواء على مستوى المشروع أو القطاع والتي تقلل من فاعلية وفائدة عملية المتابعة. وإذا أمكن تقليصها فإن إيجابية عملية المتابعة تزداد بالتالي:-

1- تكفي معظم التقارير بالتعرف على النتائج⁽¹⁾ - والتي غالباً ما يتم رصدها مكتتباً وذلك دون التعرف على العوامل والأسباب وراء هذه النتائج سواء إيجاباً أو سلباً.

2- كما سبق القول فإن التقارير تكفي بعرض النتائج دون مقارنتها بالمستهدف للتعرف على معدلات التنفيذ ونسبة القصور للعمل على تلافيها والبحث أسبابها.

3- لا تقدم تقارير المتابعة بشكلها الحالي أي مقترحات لعلاج الانحرافات في

⁽¹⁾ دكتور سعد حافظ محمود - تحليل أوضاع ومشكلات المتابعة القطاعية * معهد التخطيط القومي - ورقة بحثية

(11) يونيو 1983 .

التنفيذ أو تعديل المعدلات والمتوسطات المستخدمة في إعداد الخطة وفقاً لنتائج التنفيذ.

4- النقص والقصور في بيانات إستمارة المتابعة وعدم تضمينها للبيانات اللازمة لكل نوع من أنواع المتابعة. ودليل ذلك هو توحيد إستمارات المتابعة ربع السنوية والسنوية ، هذا علماً بأن المتابعة الربع سنوية هي بالضرورة متابعة أكثر تفصيلاً عن المتابعة السنوية.

5- البطء والتراخي في وصول تقارير المتابعة إلى المستويات التخطيطية المختلفة مما يؤدي إلى عدم إمكانية الاستفادة بها خاصة في التعرف على ومعالجة القصور في التنفيذ.

6- الاهتمام الأكبر لتقارير المتابعة ينصب على الجوانب النقدية دون العينية ويجب أن يكون العكس هو السائد ، وذلك لما هو معروف من أثر وسرعة تغير مستويات الأسعار على الجوانب العينية.

كذلك غياب النواحي الكيفية (النوعية) خاصة بالنسبة للمنتجات في تقارير المتابعة.

ب- والتقييم Evaluation ، فهو عبارة عن تحليل البيانات السابق جمعها أثناء عملية المتابعة لتقدير مدى الكفاءة في المشروع - كذلك استخدام عدد من المعايير والمؤشرات لهذا التقدير أو القياس.

ويجب التفريق ، والتعرف على نوعين من التقييم هما التقييم الجاري خلال مرحلة التنفيذ On - going Evaluation ، والتقييم اللاحق - أي بعد إكمال المشروع Ex - Post Evaluation .

وهناك أربع مجموعات من العوامل التي تحدد حجم الجهد اللازم توقيته في عمليات المتابعة والتقييم ، وهي :

- حجم النشاط ومدى تعقيده.
- طابع ونوعية الأهداف المحددة مسبقاً.
- درجة النيقن (التأكيد) من أن النشاط المقرر سيحقق أهدافه فعلاً.

- مدى توفر إمكانية إجراء تعديلات أثناء التنفيذ.

كذلك في مجال المتابعة والتقييم يلزم الاتفاق على عدد من التعاريف والمصطلحات وتوحيدها بالنسبة لنظام المتابعة والتقييم ، حيث تغيب عن البعض مفهوم تلك التعاريف مما يؤدي إلى التناقض في التقارير والمعايير. ومن هذه التعاريف:

- مدخلات المشروع (Inputs) وهي تمثل المستلزمات وتتضمن رأس المال، القوى العاملة، التكنولوجيا ، المعدات وغير ذلك من الخدمات المساندة.

- مخرجات المشروع (Outputs) ، وهي حصة أنشطة المشروع ، مثل الإنتاج من السلع ، الآبار، المساحات المرورية، مراكز الخدمة الإرشادية ، الأدوات الزراعية المحسنة.

- آثار المشروع (Project Effects) ، وهي النتائج المترتبة على استخدام مخرجات المشروع ، مثل الإنتاجية الزراعية ، والزيادة في استخدام المدخلات الزراعية.

- تأثير المشروع (Project Impact)، وهي عبارة عن التغييرات في مستويات المنتفعين بالمشروع ، والتي ترجع للمشروع وتنسب إليه كالزيادة في الدخل ، وتحسين الحالة الغذائية والصحية والتعليمية والمهنية والمشاركة في الأنشطة.

وظائف إدارات المتابعة والتقييم :

في هذا المجال محاولة لتحديد وظائف إدارات المتابعة والتقييم عند كل مستوى في الهيكل التنظيمي (المشروع - الهيئة - الوحدة - الوزارة) ، وقد يكون هناك قدر من التماثل في بعض الوظائف في تلك المستويات ، إلا أنه يمكن تحديد وظائف كل مستوى على النحو التالي :

إدارة المتابعة بالمشروع :

- إبلاغ إدارة المشروع بنتائج أعماله.

- تحديد أهداف المشروع (محدده كمياً ونوعياً ومقسمة خلال السنة). كذلك تحديد المؤشرات التي ستستخدم للتقييم. هذا مع العلم أن أهداف المشروع تستقى من

وثائق المشروع (دراسة الجدوى - خطة المشروع).

- تجميع البيانات والمعلومات.

- تحليل الملفات والسجلات والوثائق المتعلقة بالمشروع والخروج منها بالمقاييس والمعايير.

- إعداد التقارير التي توضح النتائج ، مثل (ماتم تنفيذه من المستهدف ، مالم ينفذ ، أسباب عدم التنفيذ ، الطاقات العاطلة ، المخزون ، المشكلات والمعوقات والحلول المقترحة ، مؤشرات التقييم).

إدارة المتابعة والتقييم بالهيئة :

هذه الإدارة لا ينبغي أن تكون خاضعة كلية لإدارة الهندسة - ولذا يجب تطعيمها بعناصر من الوزارة أو جهاز التخطيط. وتؤدي الوظائف التالية:

- المراجعة الميدانية لتقارير متابعة المشروع والتيقن مما بها من بيانات ومؤشرات.
- توفير وثائق وخطط المشروع لإدارة المشروع.
- الإشتراك مع وحدة المتابعة والتقييم بالمشروع في تقييم ومتابعة بعض عناصر المشروع كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

إدارة المتابعة والتقييم بالوزارة :

وتقوم بالوظائف التالية :-

- تقوم بتعيين أو إنتداب موظفين لكل مشروع أو هيئة جديدة ، وتتكون منهم وحدة المتابعة والتقييم بالهيئة أو المشروع - ويكون مقر وحدة المتابعة هو رئاسة الهيئة أو المشروع - وتكون تلك الوحدة مسؤولة أمام الوحدة المركزية بالوزارة .
- تتولى تجميع وتخزين بيانات المتابعة التي ترد إليها دورياً فيما يطلق عليه مجازاً بنك معلومات المتابعة، لإستخدامها للمقارنات.
- تتولى مراجعة التقارير والمؤشرات والتأكد الميداني من صحة ودقة ما بها من بيانات ومؤشرات.

- استكمال باقي مؤشرات التقييم التي قد لا تستطيع المستويات الأدنى إعدادها.
- المشاركة بأفراد الإدارة في فرق المتابعة والتقييم للمشاريع والهيئات كلما دعت الحاجة إلى ذلك - بل من الأفضل أن يشارك فرد من تلك الإدارة في تقييم كل مشروع حتى نضمن الدقة والحيدة.
- وبمعنى آخر ، أن يخصص عدد من المشاريع (أربعة مثلاً) لكل فرد في الإدارة يكون مسؤولاً عن متابعتها وتقييمها باستمرار.

تصميم نظام المتابعة والتقييم⁽¹⁾ :

- عند تصميم نظام المتابعة والتقييم ، فإنه يجب مراعاة عدد من العوامل التي تؤثر في هذا النظام وتحدد فاعليته ، وهي:
- التوقيت.
 - مراجعة التصميم.
 - الوضوح.
 - التنسيق.

والتوقيت هنا يعني أنه يلزم تصميم نظام المتابعة والتقييم والاتفاق على النواحي المختلفة فيه ، كالاستمارة ، والمؤشرات والمعايير التي ستستخدم في التقييم ودورية المتابعة.

ويعد نظام المتابعة والتقييم للخطة الخمسية قبل بداية الخطّة بفترة مناسبة حتى يمكن البدء في استخدامه فور بدء تنفيذ الخطّة.

كذلك يجب أن تهتم دراسات جدوى المشروعات بنظام المتابعة والتقييم من حيث الحجم والتنظيم والموظفين ، هذا الجانب يغيب عن كثير من دراسات الجدوى. ومراجعة التصميم ، تعني أنه يلزم باستمرار مراجعة نظم المتابعة السابق استخدامها في الوزارة (إدارة المتابعة) ، أو الهيئة ، أو المشروع . وذلك لإدخال

⁽¹⁾ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. المنظمة العربية للتنمية الزراعية - "متابعة وتقييم المشاريع الزراعية" - الخرطوم - 1986 - ص (25-32).

التعديلات والتغييرات عليها بما يتلائم مع خصائص وأهداف المشروعات وبما يكون قد طرأ على تلك المشروعات من تغيير.

هذا مع العلم أنه لا بد أن يكون هناك مدى زمني معين لا يجري فيه تعديل ، ويرى أنه لا يجوز تغيير نظام المتابعة والتقييم خلال فترة الخطة الخمسية - إلا في الظروف الطارئة والضرورية - وتكون تلك المراجعة بعد نهاية الخطة الخمسية وقبل بداية الخطة الجديدة .

والوضوح يعني جانبان، الأول هو وضوح وتحديد أهداف المشاريع التي يتم متابعتها وتقييمها ، وأن تكون تلك الأهداف محدده كمياً ونوعياً ، ومقسمة إلى فترات زمنية (ربع سنوية مثلاً) ، حتى يمكن المتابعة الدقيقة لتلك الأهداف.

والجانب الثاني من الوضوح نعني به وضوح نظام المتابعة والتقييم ، سواء ما يتعلق بالنواحي الفنية كاستمارة المتابعة والمؤشرات المستخدمة في التقييم. أو ميكانيزم عمل الجهاز بمستوياته المختلفة ، أن تكون تلك النواحي واضحة لجميع العاملين في وحدات المتابعة بمختلف الجهات.

والتنسيق يعني أن جهاز المتابعة والتقييم لا يعمل بمفرده. وهو جزء من جهاز (أو أجهزة) أكبر ، ولذا وجب التنسيق بين جهاز المتابعة والتقييم وتلك الأجهزة (أو الأدوات) ، وذلك لتبادل البيانات والمعلومات وتغطية النواحي الفنية التي قد لا تتاح في جهاز المتابعة ، ومثل تلك الأجهزة (والأدوات) التي يلزم التعاون والتنسيق معها ، إدارة الإحصاء ، إدارة الحاسب الآلي ، إدارة التخطيط.. وغيرها.

ولكن إذا أردنا الاقتراح المباشر ، فهو ضرورة استقلالية جهاز المتابعة وأن يصبح ذو هيكل هرمي متصل ومماثل لجهاز التخطيط.

الخطوات الرئيسية في عمل نظام المتابعة والتقييم:

نود الإشارة أولاً إلى أنه ليس هناك نموذج قابل للتطبيق بصورة عامة في كل مشروع ، أي أن لكل نمط نموذج وأسلوب للمتابعة والتقييم (المشاريع الإنتاجية، المشاريع الخدمية كمشاريع الإرشاد الزراعي..). ولكن هنا بعض الخطوات المتسلسلة

والأكثر احتمالاً عند إجراء عملية المتابعة والتقييم.

وبالتالي فيمكننا القول بأنه يجب دراسة النقاط التالية في تسلسلها عند إجراء عملية المتابعة والتقييم :

أ- دراسة والتعرف على خصائص المشروع :

- تستعرض وترتب أهداف المشروع ، مع تحديدها كمياً ونوعياً وتقسيمها على فترات زمنية (ربع سنوية ...).

- دراسة العناصر المكونة للمشروع كل على حده من حيث النوعية الموقع والحجم والتوقيت.

- التعرف على مخرجات المشروع المادية .

- التعرف على المعوقات والمشاكل بالمشروع.

- أي خصائص أخرى تؤثر على المشروع أو ترتبط به.

*** المعلومات وما يرتبط بها :**

- تحديد كافة الجهات المشتركة في المشروع - كالجهات الممولة. جهات التنفيذ (الشركات والمقاولين...).

- تحديد أنواع التقارير المطلوبة لكل جهة ودوريتها.

- تحديد المستويات والجهات التي يلزم إمدادها بتقارير المتابعة والتقييم الجاري.

ب- تحديد الأساليب المستخدمة للمتابعة والتقييم :

ويقصد بها أساليب القياس والمقارنة ، وتحديد المؤشرات ، ومصادر المعلومات وهل هناك حاجة إلى دراسات متخصصة ؟. وتشمل تلك الأساليب :

- تحديد أساليب قياس مدخلات ومخرجات المشروع.

- تحديد المؤشرات الرئيسية للتقييم.

- التعرف على مصادر المعلومات وأساليب قياس المؤشرات.

- تحديد مدى الحاجة إلى دراسات تخصصية ، أو مستشارين أو عمليات حصر (مسوحات).

ج - تنظيم فريق العمل :

- تحديد الحجم والنوعية اللازمة من الموظفين بإدارات المتابعة والتقييم عند كل مستوى.

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهؤلاء العاملين.

- تحديد المسؤوليات داخل إدارة المتابعة والتقييم وتوزيع الأدوار بحيث يكون كل

فرد مسئول عن عملية معينة أو جانب معين أو مشروع معين / أو هيئة بذاتها.

- تحديد الاحتياجات اللازمة من الخبراء والمستشارين لتقديم المساعدة ونوعيتها.

- تحديد حوافز مجزية (ونوعياتها ومقدارها) لإنجاز الأعمال كمياً ونوعياً.

د- ميكانيزم العمل :

- تحديد أساليب نقل نتائج المتابعة إلى إدارة المشروع والمستويات الأعلى (الهيئة،

الوزارة ، الجهاز المركزي للتخطيط). والحصول على رأيهم ومناقشتهم فيه.

- تحديد مواعيد التقارير ودوريتها.

- إعداد كشوف بالبيانات (سلسلة زمنية من البيانات السابقة).

الاحتياجات من البيانات والمعلومات :

ظالما كانت البيانات والمعلومات هي أساس عملية المتابعة والتقييم لذا وجب

أن نشير في عجالة إلى بعض العناصر التي تساعد جهاز المتابعة والتقييم في الحصول

على البيانات والمعلومات الأكثر ملائمة لعمله والتي تفي باحتياجات وحدته.

عند العمل للحصول على البيانات اللازمة لنظام المتابعة والتقييم لابد أن يتم

ذلك على أساس الأسئلة الآتية:-

- ما هو الهدف من جمع البيانات ؟

- ما هي البيانات المطلوب جمعها ؟

- ما هي المعلومات اللازمة ؟

- من أين يمكن الحصول عليها ؟

- متى يمكن جمعها ؟

- ما هو المنهج المناسب للجمع والتحليل ؟

عرض نتائج المتابعة والتقييم :

بجانب المهام السابق الإشارة إليها والتي ينبغي أن يقوم بها أعضاء وحدات المتابعة والتقييم ، فإنه يلزم كذلك عرض نتائج أعمالهم في صورة تقارير مختلفة . ويجب أن تكون هذه التقارير واضحة متضمنة أهم النتائج التي تلزم مستخدم هذا التقرير ، ومن هذه النوعيات من التقارير ما يلي :-

- التقارير الدورية (الربع سنوية ، والسنوية..).

- التقارير الرئيسية الشاملة.

- التقارير الخاصة بموضوعات محدد.

- الدراسات المتخصصة.

ومن أهم تلك النوعيات من وجهة نظر التسلسل التنظيمي للجهاز المركزي للتخطيط في الدولة هي التقارير الدورية بأنواعها المختلفة.

بعض معايير ومؤشرات المتابعة والتقييم التي يمكن استخدامها :

إن اختيار مؤشرات المتابعة والتقييم على درجة كبيرة من الأهمية - ويجب أن تصمم المؤشرات ليس فقط لتقييم أهداف المشروع ككل ، ولكن أيضاً لتقييم الأهداف المرحلية - وهي أكثر صعوبة في المشاريع التنموية - كالإرشاد الزراعي والتنمية الريفية - ويغيب عن متابعة وتقييم المشاريع في كثير من المستويات تحديد تلك المعايير وكيفية استخدامها.

ومن تلك المؤشرات والمعايير التي يمكن استخدامها للتقييم ما يلي :-

أولاً : معايير لتقييم المشاريع التنموية :

- الزيادة في الإنتاجية والإنتاج الزراعي.

- المساواة في توزيع منافع المشروع على المنطقة أو المناطق.

- زيادة العمالة (خلق فرص العمل).

- تقوية مشاركة الأفراد .

- أهداف أخرى.

ثانياً : معايير لتقييم المشاريع الإنتاجية :

- مؤشرات الإنتاج (كمية ونوعية ، مساحة ، أعداد حيوانات ، إنتاجية ، أحجام وأوزان).

- مؤشرات الدخل في المشروع أو فروع النشاط في المشروع.

- مؤشرات التكاليف.

- مقاييس مالية واقتصادية أخرى ، والتي سنتناولها فيما يلي :-

*بعض المعايير المالية والاقتصادية التي يمكن استخدامها لتقييم المشاريع:

معايير التقييم - بصفة عامة - هي مجموعة الطرق والوسائل التي تهدف إلى قياس صافي المنافع الحقيقية المتوقعة من الاستثمار المعين ، ويشار إليها بالمعايير المالية . واستخدام هذه المنافع بعد ذلك كأساس للاختيار بين المشروعات و /أو كأساس لتقييم المشروع.

وتلك الطرق - والمعايير - يكمل بعضها البعض ، وتوضح النواحي المختلفة لقيمة المشروع خلال عمره الإنتاجي.

وإذا كانت أهم معايير التقييم هي التي تعتمد على حساب صافي التدفقات النقدية (المالية) ، واستخدام القيم المخصومة.

ومن تلك المعايير :

- معيار فترة الإسترداد.

- معيار القيمة الحالية الصافية.

- معيار معدل العائد الداخلي.

ولكن حساب تلك المعايير يستلزم حسابات مطولة متعلقة بالعمر الإنتاجي للمشروع ككل ، وقد تكون أكثر ملائمة في دراسة الجدوى الأولية للمشروع ، وفي التقييم اللاحق للمشروع Ex - Post Evaluation .

إلا أن هناك بعض المؤشرات (النسب المالية) التي يمكن استخدامها بسهولة كمؤشرات لتقييم المشروع مالياً (أو تقييم الأداء المالي للمشروع) - خلال السنة ، أو

خلال فترة معينة - ربع سنوية مثلاً - ومن تلك المعايير :

- النسب الجارية للأصول والخصوم ، وتحسب بقسمة الأصول الجارية على الخصوم الجارية.

وتعبر عن مدى قدرة المشروع على مواجهة التزاماته الجارية فإذا قلت النسبة عن الواحد الصحيح كان ذلك دليل على عجز المشروع عند مواجهة التزاماته الجارية والعكس صحيح.

فإذا ما وصلت تلك النسبة إلى الواحد الصحيح أو أقل كلن ذلك دليلاً على أن وضع المشروع غير مستقر ، كأن يكون المخزون لديه غير كافي لتشغيل المشروع بكفاءة أو مقابلة متطلبات الإنتاج ، أو يكون مضطراً لبيع إنتاجه بأسعار منخفضة للحصول على سيولة نقدية.

- نسبة الربحية أو الدخل الصافي ، وتحسب بقسمة الدخل الصافي على الإيرادات ، وتعبر عن الربح في كل جنيه من المبيعات.

- نسبة العائد / الأصول ، وتحسب بقسمة صافي الدخل على الأصول ، وهي تعبر عن العائد على جميع الموارد المستغلة في المشروع ، حيث يجب أن يزيد العائد من هذه الموارد عن تكلفة رأس المال بالمجتمع (سعر الفائدة) عندما يعمل المشروع بكامل طاقته.

- نسبة التشغيل ، وتحسب هذه النسبة بقسمة تكاليف التشغيل على إيرادات المشروع ، ويمكن أن تحسب لكل عنصر من تكاليف التشغيل إيرادات المشروع ، (العمالة - المادة الخام - المحروقات - قطع الغيار).

وهذه النسبة ⁽¹⁾ قد تتغير من سنة لأخرى ومن فترة لأخرى. فإذا ما تزايدت كان ذلك مؤشراً على تزايد تكلفة التشغيل أو أي من عناصرها. ويجب البحث عن السبب وعلاجه.

(1) * النسبة الجارية للأصول / الخصوم = الأصول الجارية - الخصوم الجارية.

• نسبة الربحية (الدخل الصافي) = الدخل الصافي - الإيرادات.

• نسبة العائد إلى الأصول = صافي الدخل - الأصول.

• نسبة التشغيل = تكاليف التشغيل - إيرادات المشروع.

ثانياً: الرقابة وإعداد التقارير ("الخطّة - للوحدة أو المشروع")

الرقابة عملية ضرورية لنجاح أي خطة بل ولنجاح أي عمل له هدف ، وهي الضمان والمعيّار بأن الخطط تسير في اتجاه يحقق الأهداف . ويمكن تعريف الرقابة - ببساطة - بأنها العملية التي تهدف إلى توجيه النشاط إلى تحقيق أهداف سابقة التحديد . ومن ثم فإن محور عملية الرقابة هو الأنشطة التي تحقق أهداف مخططة مسبقاً .

معنى ذلك أنه لكي تتم عملية الرقابة لابد من الآتي :

- وجود خطة (بمواصفاتها)
- بها أهداف محددة (بمواصفاتها) .
- يمكن رقابة تلك الأهداف .
- يجري تنفيذ الخطة .

التخطيط :

وهنا نوضح الفرق أو العلاقة بين التخطيط والرقابة ، حيث أن التخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله لتحقيق أهداف معينة ، ومن ثم فإن التخطيط يتعلق بالمستقبل ويقوم على توقّعات وإجراءات لم تتم بعد ، وأثناء حدوثها فإنه يجب مقارنة الواقع بالمستهدف .

وبالتالي فإن الرقابة إجراء (عملية) ضرورية لاستمرارية تعديل الاتجاه والقضاء على ما قد يحدث من انحرافات لتحقيق الأهداف .

وعلى ذلك نقول أن التخطيط يهتم بالمستقبل - بما نهدف أن يكون عليه الوضع مستقبلاً - بينما الرقابة تهتم بالماضي ما تم تحقيقه خلال الفترة المنفذة أو المنقضية من الخطة ومدى الانحراف فيها سلباً أو إيجاباً ، لتعديل الاتجاه .

المتابعة :

والمتابعة تعني جمع المعلومات في حينها عن مدخلات ومخرجات النشاط (أو المشروع، أو الوحدة ..) وإمكانية إجراء المقارنات بين المدخلات والمخرجات الفعلية وبين المستويات المخططة من جانب آخر (المخطط والمتحقق). وفي نفس الوقت التعرف على المشكلات والمعوقات واقتراح الحلول والتعرف على الطاقة العاطلة غير المستغلة.

التقييم ::

هو عملية تحليل البيانات السابق جمعها أثناء عملية المتابعة لتقدير مدى الكفاءة والفاعلية التي يتم بها تحقيق الخطة أو مخرجات المشروع ، وهناك التقييم الجاري ، وهو التحليل المستمر للنتائج والآثار والتأثيرات أثناء العمل (التنفيذ). والتقييم اللاحق ، وهو تحليل للآثار والتأثيرات بعد نهاية المشروع (أو الفترة الزمنية).

الرقابة :

وإضافة إلى ما سبق الإشارة ، هي عملية ضرورية حيث يتم عن طريقها مقارنة الواقع بالمستهدف وتحديد الانحرافات ، واتخاذ القرارات الرقابية. وتهتم الرقابة بمقارنة الأداء المخطط (المستهدف) بالأداء المحقق وذلك ليس فقط لاكتشاف وتحديد الاختلاف ولكن وبصفة أساسية القدرة على توقع النتائج المستقبلية المتوقعة لهذه الانحرافات - أو الأخطاء - بما يمكن من تحقيق نتائج أفضل أو تدنيه الآثار المستقبلية لتلك الانحرافات.

والرقابة كذلك مؤشراً لقدرة الأفراد أو القائمين بالأعمال على كافة المستويات - تمكن من اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري وقدراته، بل أيضاً اكتشاف تلك القدرات وإمكانية الاستفادة منها - الترقيات وما يرتبط بها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن أساليب المتابعة ، والتقييم ، والرقابة تجري لكافة الأنشطة والمشاريع والخطط سواء إنتاجي أو خدمي (مصنع ، مدرسة ، مستشفى ..).

وينفس القواعد والأسس ، ولكن تختلف مؤشرات ومعايير القياس .
ومن الممكن أن تنطلق عملية الرقابة من عملية المتابعة ، أي تعتمد على ما تقدمه عملية المتابعة ، وتتأكد من صحته ودقته وتضيف إليه ، كذلك تحدد أسباب التعثر أو الإنحرافات والمسؤولين عنها .
مكونات عملية الرقابة (١) :

تتضمن عملية الرقابة - ويلزمها تحقيق وقيام النواحي التالية :

- 1- هدف سابق التحديد.
- 2- معايير للمقارنة.
- 3- مقارنة النشاط المحقق بالمعايير.
- 4- أسلوب لتعديل النشاط الجاري بما يحقق الأهداف.

1- تحديد هدف مسبق :

حتى يمكن إجراء الرقابة لابد من وجود خطة بها أهداف محددة سواء للوحدة أو المشروع أو للجمعية وهذه الأهداف التي تتضمنها الخطة يلزم تقسيمها على فترات أو مراحل وفقاً لأسلوب وطبيعة العمل حتى يمكن إجراء عملية الرقابة .

ومن ثم يمكن القول بأن الأهداف يجب أن تكون :

- محددة رقمياً (كمياً أو مالياً) (جنيه/طن/كيلومتر/..).
- محددة زمنياً (شهر أو يوم أو ساعة أو ودية).
- محددة نوعياً (درجة أو فئة أو مستوى).

2- معايير للمقارنة :

لا يمكن إجراء عملية الرقابة دون وجود معايير يمكن على أساسها تحديد مستوى الأداء الخاص بمقارنة بتلك المعايير والتي يمكن اشتقاقها من معدلات في سنوات سابقة.

(١) دكتور بكرى طه عطيه ، الرقابة وتقييم الأداء في المنظمة ، مركز التدريب والتعليم عمر لطفي للتدريب التعاوني ، نوفمبر 1992 .

وسواء كانت هذه المعايير في صورة نقدية أو كمية أو غير ذلك مثال :

- المساحة الممكن تجهيزها أو حرثها.
- ساعات العمل للأله (الجرار) اليومية.
- عدد الإستثمارات التي يمكن إستيفائها يومياً.
- كمية السماد والبذور الممكن توزيعها يومياً.
- عائد مشروع معين.
- كمية إنتاج مشروع معين.
- نوعيات الإنتاج (درجة أولى ودرجة ثانية).
- المستخدم من قطع الغيار.
- المستهلك من الطاقة ، والوقود.

3- مقارنة النشاط المحقق بالمعايير :

وفيها يتم مقارنة المحقق بالمعايير الموضوعية أو المحددة للتنفيذ - وعلى أساسها يمكن التعرف على مقدار الانحراف في التنفيذ حتى يمكن للمدير متابعة الأنشطة واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لمجابهة الانحراف في حينه مثال ذلك:

كمية الإنتاج المستهدف للمصنع	ماتم إنتاجه في اليوم
1000 وحده يومياً	900 وحده
هناك نقص في تأدية النشاط مقداره	100 وحده

لابد من البحث عن أسباب ذلك :

وغير ذلك من العمليات كثير. مع التعرف على الأسباب. وكيفية علاجها وصولاً إلى المعدلات المستهدفة.

4- أسلوب لتعديل النشاط الجاري بما يحقق الأهداف :

والهدف النهائي لعملية الرقابة هو الوصول إلى تعديل الأوضاع بما يؤدي أن تكون النتائج المتحققة متوافقة أو مقاربة للمعدلات المتخذة أساساً للمقارنة أو القياس. والقرار هنا قد يتضمن أحد أو بعض النواحي التالية:

- تعديل الوضع بما يسمح بزيادة الكفاءة وصولاً للمعدل المستهدف.
- الإبقاء على الوضع على ما هو عليه إذا كان يحقق أو يقارب المعدل.
- اتخاذ إجراءات (قانونية وغيرها) لمجازاة المسئول عن التقصير.

الخطوات الواجب إتباعها لتصميم نظام للرقابة والمتابعة :

تعتمد عملية الرقابة على الأفراد القائمين بها. وذلك من حيث الحصول على النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية أو المستهدفة. كذلك اتخاذ القرار المناسب لنتائج عملية الرقابة. وتصميم نظام للرقابة يجب أن يؤخذ في الاعتبار ويمر بالمراحل التالية:-

أولاً: نوعية النشاط :

- ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لهذا النشاط والتي تمكن من قياس مستوى الأداء.
- أي التعرف على وتحديد وظائف المشروع أو المؤسسة المستهدفة تصميم نظامها الرقابي ومن ثم يلزم التعرف على وتحديد التالي :
- استعراض وترتيب أهداف المؤسسة / الوحدة / المشروع.
- دراسة عناصر ومكونات وإدارات المؤسسة / الوحدة / المشروع من حيث الطابع، الموقع ، الحجم ، التوقيت.
- تحديد تمييز مخرجات المؤسسة / الوحدة / المشروع / المادية والمالية وغيرها.
- استعراض والتعرف على الآثار والتأثيرات المتوقعة.
- تحديد القيود والمشاكل.

ثانياً: ممارسة النشاط أو التنفيذ والعمل بالمؤسسة / الوحدة / المشروع /

موضع الرقابة حيث يلزم :

- تحديد الجهات أو الأفراد القائمين بالعمل أو التنفيذ ودور كل منهم.
- تحديد مصادر التمويل وحجمه وتوقيته.
- تحديد الآلات والمعدات المستخدمة ونواحي التشغيل المختلفة لكل آلة (ساعات

التشغيل / ناتج التشغيل / الوقود / الدخل...).

- تحديد المباني والعقارات الموجودة.. واستخدامها وما يرتبط بها.
 - تحديد الأرض الزراعية واستخدامها والعمليات المطلوبة ونوعيتها.
 - تحديد الحيوانات الموجودة.. أو المطلوبة واحتياجاتها وإنتاجها.
 - تحديد الإنتاج المستهدف تحقيقه كمياً ونوعياً.
- كل البنود السابقة والتي يجب راقبتها لابد (ومن المفضل) أن تكون محددة من حيث الكمية ، النوعية ، الوقت وغير ذلك مما يمكن قياسه ورقابته.

ثالثاً: تحديد البيانات والمعلومات اللازمة للرقابة (وأيضاً للمتابعة):

- حيث يلزم الحصول على بيانات تمكن من إجراء القياس والمقارنة بالمعدلات المتعارف عليها أو بما هو مستهدف ، ومن هذه البيانات:
- أساليب قياس المدخلات والمخرجات.
 - بيانات لمؤشرات قياس كل عنصر (طن / إردب / كيلو / عدد / مساحة / زمن / يوم / ساعة / وغير ذلك).
 - تحديد مدى تكرار عملية جمع البيانات (دورية البیان).
 - تصميم جداول التقارير حسب الفترة والتكرار (الدورية) للتعرف على مواعيد إجرائها.

رابعاً: مؤشرات الرقابة :

- عند تحديد واختيار مؤشرات الرقابة يراعى فيها ما يلي:-
- أنه يمكن تحديد تلك المؤشرات بوضوح في الظروف السائدة. (مثل ساعات عمل الجرار أو الحفار يومياً/المساحة المحروثة/عدد الاستثمارات التي يتم استيفائها يومياً. كمية السماد المزروعة / دورة الأموال . حجم القروض. مقدار الفوائد المدفوعة.
 - أنه يمكن قياس المؤشر بدقة (كأن تكون وحدات المؤشر محددة لكل فترة زمنية

(فدان/يوم/لتر/ساعة/استمارة/يوم..) كذلك يجب أن يشير المؤشر المستخدم إلى حالة معينة عند مقارنته أو عند استخدامه.

ومثال لكل ما سبق :

- ساعات تشغيل الآلات (لكل فترة مقارنة بالمعدلات).
- دخل كل آلة (يوميًا/أسبوعيًا/شهريًا/سنويًا مقارنة بالمعدلات).
- تكاليف الصيانة والإصلاح مقارنة بالمعدلات.
- معدل أستخدم الوقود.
- عدد العمال بالنسبة لحجم العمل (بالوحدة).
- عدد الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.
- وغير ذلك من الأنشطة التي يلزم رقابتها.
- كمية الإنتاج المتحققة لكل وردية عمل.
- نسب نوعيات الإنتاج (أ ، ب ، ج).
- كمية المستلزمات التي حققت كمية مقابلة من الإنتاج.
- معدلات المخزون (سلي ، ومستلزمات).
- المناقصات.

خامساً: القرارات التصحيحية :

وفقاً لما تسفر عنه عملية الرقابة من نتائج عند مقارنة التنفيذ أو الأداء بالمؤشرات (المحقق بالمستهدف مثلاً). فإنه بناءً على النتائج المتحققة. قد يلزم أن يتخذ القائمين على المشروع أو الجمعية أو المؤسسة اتخاذ عدد من القرارات لتصحيح ما قد يكون هناك من انحرافات أو مخالفات أو خروج عن المؤشرات المتخذة أساساً للمقارنة أو القياس.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن تنطلق عملية الرقابة من عملية المتابعة ، أي تعتمد على ما تقدمه عملية المتابعة من تقارير ، تتأكد من صحتها ودقتها ، وتريد عليها كما أنها يمكن أن تقوم بنفسها بتأدية عملها.

أما من حيث الإدارات ، فلا بد من إدارة مستقلة لكل من المتابعة، والرقابة، وخاصة الرقابة فمن الأفضل أن تتبع رئيس الجهة، أو المدير العام للمشروع مباشرة.

ما يمكن متابعته ورقابته :

هناك العديد من الجوانب في الوحدة أو في الخطة يمكن متابعتها ورقابتها. ومن هذه الجوانب.

- الكمية (الإنتاج / العمل / الإنجاز...).
- النوع (نوعية الإنتاج / نوعية الإنجاز...).
- الوقت (الذي تم إنجاز العمل فيه ، أو تحقيق الإنتاج خلاله).
- التكلفة (التي تم تحملها لتحقيق الهدف سواء مالية أو كمية مثل كمية الوقود المستخدم لتأدية عمل معين).
- المبيعات (الكميات ، الأسعار ، العائد...).

نموذج مبسط لجدول رقابة

الأنشطة								عناصر الرقابة خلال فترة
الإنتاج		التسويق		المبيعات		مستلزمات الإنتاج		
المستهدف	المحقق	المستهدف	المحقق	المستهدف	المحقق	المستهدف	المحقق	
								الكمية
								النوع والجودة
								الوقت
								التكلفة

• من الجائز تقسيم الإنتاج ، والمستلزمات حسب النوعية.

" التقارير "

عبارة عن أسلوب أو وسيلة عرض - من المفروض أن تكون - محايدة، ودقيقة، ومنظمة للبيانات والمعلومات خلال فترة زمنية معينة. لإعطاء فكرة عن: وحدة، أو إدارة، أو مؤسسة، أو مشروع، أو فرد... تقدم للمستويات المعنية - داخل أو خارج الوحدات - لتحقيق أهداف معينة، وفي نفس الوقت تعد وسيلة رقابة على الأنشطة والأفراد وكشف الانحرافات والعثرات مسبقاً كلما أجريت في مواعيدها. وهي أداة هامة في الدول النامية إذا أحسن استخدامها، مع حسن اختيار القائمين بها.

وتتعدد وظائف وأهداف التقارير كما يلي :

- وسيلة رقابة، فمع تضخم الهيكل التنظيمي للوحدات وشموله لعدة إدارات وأقسام فنية وإدارية، فهناك حاجة مستمرة للمستويات الأعلى للتعرف على نشاط وإنجازات المستويات الأدنى.
- للعرض وتداول البيانات والمعلومات الخاصة بكل نشاط أو وحدة أو إدارة، لباقي الإدارات والمستويات الإدارية، لتوفير المعلومات لمن يحتاجها داخل الوحدات.
- وسيلة لمتابعة الإنجازات، حيث يعد تقرير المتابعة من أهم عناصر العملية التخطيطية، حيث يوضح ما تم إنجازه من المستهدف خلال الفترة التخطيطية سواء على المستوى القومي، أو القطاعي، أو الوحدة.
- وأيضاً ينسحب نفس القول على مستوى النشاط أو الإدارة داخل المؤسسة، حيث يمكن التعرف على معدلات الإنجاز بالنسبة للمخطط أو المستهدف، والانحرافات في الأداء وأسبابه، ومقترحات العلاج.

محتويات (عناصر) التقرير :

تختلف محتويات التقرير، ودرجة تفصيل التقرير وفقاً للمستوى المقدم له التقرير والهدف من إعداده، فعند المستويات الإدارية الدنيا تزداد تفصيلات التقرير،

وكلما كان التقرير معداً لمستويات عليا كان أكثر تركيزاً ويهتم بالجوانب الرئيسية وذات الأثر الأكبر والتي تحتاج إلى قرارات من المستويات الأعلى. وبصفة عامة فإن هناك عناصر ثابتة لمحتوى التقارير تشمل ما يلي:-

1- عنوان التقرير وتاريخه :

حيث لابد أن يكون هناك عنوان للتقرير يوضح المقصود من هذا التقرير والتاريخ الذي أعد أو قدم فيه هذا التقرير ، مثلاً (تقرير عن إنتاج الأسمنت عام 1999، تقرير عن تغيب العمال خلال شهر يناير 2000، تقرير عن عدد الاجتماعات الإرشادية لوحدة الإرشاد البيئي خلال شهور يناير ، فبراير ، مارس 2000، تقرير عن كمية الإنتاج خلال شهر فبراير ، تقرير عن عدد طلبات القروض المقدمة خلال شهر مايو 2000، تقرير عن الإنفاق (الاستثمار) للمشروع حتى تاريخ. وغيرها).

2- الهدف / المستوى المعد له التقرير:

التقرير ، حيث لابد أن يشير التقرير إلى الهدف من إعداده - مباشرة أو ضمناً - وإلى من أعد التقرير ، مثلاً (تقرير إلى مدير الإدارة ، تقرير إلى المدير العام ، تقرير إلى وكيل الوزارة ، تقرير إلى الوزير ، تقرير إلى لجنة..). كذلك يشار إلى الهدف من التقرير ، مثلاً (لمتابعة تنفيذ المشروع..) عن إنتاج.. بناءً على طلبه...، التقييم الدوري لأداء العاملين...، وغير ذلك من أهداف التقرير..).

3- دورية التقرير :

ويستلزم ذلك إلى الإشارة إلى أنه من ضمن تقسيم التقارير وفقاً لدورتها - كما سيرد - حيث توجد التقارير الدورية والتي لها صفة الاستمرارية كل فترة زمنية معينة (طالت أو قصرت تلك الفترة الزمنية) ومن أشهر التقارير الدورية الربع سنوية والسنوية.

كما أن هناك تقارير ليس لها صفة الدورية أو الإستمرارية ، وهي التقارير

الاستثنائية التي قد تطلب لمستوى معين عن موضوع معين ، حيث لابد أن يشار في التقرير عن نوعيته (التقرير الدوري الربع سنوي...).

4- موضوع التقرير :

وهو صلب التقرير، حيث ينصب التقرير على موضوع معين ، أو مجال معين ، أو نشاط معين ، أو تم إعداده لسبب معين - مثل :

- تقرير متابعة خطة المؤسسة الربع سنوي.
 - تقرير على المبيعات خلال شهر يناير 1999 .
 - تقرير عن زراعة القطن في موسم 2000-2001 .
 - تقرير عن صادرات الأسمنت خلال الربع سنة الأول.
 - تقرير مطلوب لمدير الإدارة عن حضور العمال خلال يناير 2000 .
- ولابد أن يتضمن ذلك توصيفاً مركزاً للمحتوى ، مع الوضوح ، والتركيز على المؤشرات والعناصر المهمة ، والتي يرى التقرير ضرورة إبرازها بشكل أساسي سواء أكانت سلبية أم إيجابية.

وعلى أن تكون نتائج التقرير واضحة ، حيث لابد من الإشارة إلى ما توصل إليه التقرير من نتائج ، سواء كانت في صورة إنجاز أو معوقات تعترض تحقيق الأهداف . ومن ثم فلا بد أن يتضمن التقرير التوصيات التي يراها للتغلب على المعوقات وحل المشكلات - أو كلما تضمن التقرير توصيات كلما زادت فائدة وأهمية التقرير . وذلك يرتبط بمعدي التقارير حيث لابد أن يكون معدي التقارير على دراية بالعمل - أو بموضوع التقرير - وله خبرة في هذا المجال . حتى يمكن أن تحقق التقارير أهدافها . مما سبق نستخلص أن التقرير بصفة عامة - يحتوي على نقاط أساسية لابد أن تتوفر فيه ، والتي سبق الإشارة إليها ، ونلخصها في الآتي :-

- 1- نوع التقرير (دوري ربع سنوي /.../ بناءً على طلب المدير).
- 2- تاريخ التقرير (أي الفترة التي يعد عنها التقرير (ربع السنة الثاني ، شهري،...).
- 3- موضوع التقرير (تقرير عن إنتاج المصنع خلال يناير 2000، إنتاج القطن عام

2000، صادرات الأسمنت عام 2000، ...).

4- مضمون التقرير ، النتائج ، التوصيات.

5- معد التقرير (قام بإعداده مهندس /...).

6- موعد تقديم التقرير (قدم في 28 يناير 2000).

متطلبات نجاح التقرير :

حتى يستوفي التقرير متطلباته هناك مجموعة من الأسس لابد أن تؤخذ في الاعتبار. عند إعداد التقرير ، وتشمل :-

- حيث أن التقارير تقدم لمستويات تنظيمية مختلفة ، فلا بد أن يتوافق التقرير مع تلك المستويات (مدير الإدارة-المدير العام-رئيس الجهاز أو المؤسسة-الوزير..). حتى يمكن تحديد المسؤولية وتحقيق الرقابة من خلال القائمين بالتنفيذ ، والتعرف على الانحرافات والمسؤولين عنها.

- لابد أن تكون التقارير على درجة كافية من الوضوح ، ولا تحتاج إلى تفسير من خارج التقرير ، مع الاستعانة بالبيانات المتاحة ، وكافة أساليب العرض اللازمة.

- الالتزام بموعد دورية التقرير ، حيث لابد من وجود تاريخ معين لتقديم التقرير يصبح ملزم ، الربع سنوي ، والشهري وغير ذلك ، حتى يمكن الاستفادة منها في وقتها.

أما التقارير العرضية فتعتمد على تضافر جهود القائمين عليها وعدم تأخيرها.

- كذلك لابد أن تتاح إمكانية المقارنة داخل التقرير ، من سنة لأخرى ، أو من فترة لأخرى، للتعرف على مقدار التغير الحادث، والمقارنة بين المخطط (المستهدف) وما تم تحقيقه، مع استخلاص بعض النسب والمؤشرات التي تمكن من ذلك.

- على تصميم التقرير ومحتوياته يتوقف تحقيق الهدف منه، ولذلك لابد أن تشارك المستويات الإدارية في تصميم محتويات التقرير حتى يوفي بمتطلباتها ويحقق الهدف المطلوب من التقرير ، ويكون متمشياً مع احتياجات المستويات الإدارية المختلفة.