

انموذج محاسبي مقترن لتقويم اداء انتاجية العاملين

المدرس المساعد ميعاد حميد علي
قسم المحاسبة / كلية الادارة والاقتصاد

المقدمة

أن تقويم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات حول فعالية العاملين في الوحدات الإنتاجية والتي يتم على ضوئها اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية ، لذا فإن نتائج عملية تقويم الأداء تعد المؤشر الذي يبين مدى القدرات والإمكانيات العملية التي يمتلكها الأفراد في الوحدة الإنتاجية والذي يعكس دوره قدراتهم على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية .

المبحث الأول منهجة البحث

مشكلة البحث

يعد نظام تقويم أداء العاملين من الأساليب التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الخاصة بالإبقاء على الموظف أو ترقيته أو نقله إلى وظيفة أعلى أو أدنى ، كما انه يهبي بنية تحتية للتطور المستقبلي للوظائف ، الا ان اغلب الوحدات تستخدم أساليب تقليدية في تقييم الأداء من خلال اقتباس احدى استمرارات التقويم بمعزل عن النظم والشروط التي تقتضيها الاستمرارة ذاتها مما يقول بالنتيجة الى تهميش دور التقويم واحتزاله الى اجراء روتيني غير ذي اثر في الوحدة او في اداء العاملين فيها ، فضلا عن قصور الأساليب لتقليدية في ظل ما تواجهه بيئه الأعمال من تطور تكنولوجي .

هدف البحث

يهدف البحث الى بناء نموذج لتقدير اداء العاملين في الوحدات الإنتاجية (وتشخيص مدى فاعلية استخدام النموذج المقترن لتقدير اداء العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ويشكل يؤدي الى رفع انتاجية العامل وتعزيز الوضع التنافسي للشركة .

فرضية لبحث

ان فاعلية نظام تقويم اداء يؤثر تأثيرا مباشرا على نتائج تقويم اداء العاملين في الوحدات الإنتاجية من خلال استخدام انموذج يحاكي طبيعة اداء الوحدة الإنتاجية .

أهمية البحث

يعد نظام تقويم الأداء الفعال أداة الإدارة التي تتمكن بواسطتها من اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بنقل او استمرار الموظف في مكان عمله وترقيته او حجب الترقية عنه ، كما انه يعد من الأنظمة التي تساعد على تهيئة الظروف المناسبة لرفع الكفاءة الإنتاجية .

المبحث الثاني مفهوم تقويم الأداء وانعكاساته

اولا :- مفهوم تقويم الأداء

ان عبارة تقويم الأداء تقسم الى شقين الاول (تقويم) والذي يعني اصطلاحاً (تقويم الشيء وأقامه فقام واستقام ونقوم) (الزمخشري ، 1985: 285) اي انه اصلاح الشيء بمعنى عدله واصلحه اما التقييم فهو ان يقيم الشيء تقبيماً بمعنى حدد قيمته وثمنه (السراج ، 1990: 10) .

كما يعرف التقويم بانه الية التغذية الاسترجاعية الاساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء (الطالب، 200: 1) .

كما يقصد بالتقويم جمع معلومات محددة "كميا و نوعيا " و ملاحظات ميدانية عن اداء الافراد والوحدات والمؤسسات وعن الانجازات للبرامج والسياسات ثم تفسيرها وتحليلها بشكل متكامل للتعرف على العلاقات بين المتغيرات مع محاولة التوصل الى تغيرات موضوعية للظواهر بما يؤدي الى اصدار احكام قيمة من قبل جهة خارجية متخصصة ذات صلحيات وامكانيات عالية (السلوم ، 2003: 2) ومن خلال ذلك نرى ان التقييم هو جزء من عملية التقويم

اما الشق الثاني "الأداء" فيعني السلوك (هاينز ، 1988: 9) ويعني ايضاً حصيلة استخدام المدخلات المتاحة في مجموعة الانتشطة التي ينجزها الفرد العامل والتي تتم عن ادراك منه خلال فترة زمنية محددة قياساً بوحدة العمل السائدة (الدباغ ، 1990: 9) .

اما تقويم الأداء فانه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب (المنصور ، 1975: 127) .

كما ان تقويم الأداء هو أي قرار او اجراء يؤثر على بقاء العاملين ، فصلهم ، ترقیتهم ، تنزیل درجتهم الوظيفية ، نقلهم ، الزيادة والنقصان في رواتبهم او ادخالهم برنامج تربیي (Glueck,1982:368) وهو التأكيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الاهداف المخططة (فضالة ، 1977: 10) .

وتقويم الأداء على وفق ذلك يعني اعطاء وزن وقيمة للأداء لكي يتم التوصل إلى كون الأداء جيداً أو ضعيفاً، ومحولة النهوض به إلى حالة أفضل إذا كان ضعيفاً والإبقاء عليه أو تحسينه إذا كان جيداً والتعرف إلى أسباب الجودة والضعف لتدعم الأولي وتنليل الثانية(العبادي ، 1997: 5) .

ويمكن أن يعرف تقويم الأداء للعاملين بانه عملية ادارية مستمرة يقوم بها شخص او عدة اشخاص للوصول الى حكم على اداء سلوك موظف ما ، خلال مدة محددة عن طريق جمع وتحليل حقائق وبيانات يتم تسجيلها دوريا بهدف تحسين وتطوير اداء الموظف وتحقيق اهداف الوحدة الإنتاجية وترى الباحثة ضرورة وضع مجموعة من المعايير لمحددة مسبقاً لأداء العاملين في الوحدة الإنتاجية للوصول إلى المستوى المطلوب من الإنتاجية ومقارنة المخطط مع ما تم تتنفيذه ويشكل يعزز من موقفها التناصفي ويحفزه على الاستمرار والنمو .

ثانياً :- اهداف تقويم الأداء

ان الهدف الاساس لتقويم اداء العاملين هو تحسين وتطوير ادائهم ورفع الانتاجية ولتحقيق الأهداف المرسومة من خلال (العتيق، 2000، 5:) :-

- ١ تمكين العاملين المعد عنهم التقرير من معرفة نواحي القوة ونواحي الضعف في ادائهم وبالتالي محاولة تحسين الأداء وتطويره ذاتياً او عن طريق خطط وبرامج الادارة .
 - ٢ يساهم التقويم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين .
 - ٣ يساهم التقويم في تزويد ادارات التخطيط والتطوير بمعلومات غنية عن نقاط القوة والضعف في اداء العاملين وبالتالي وضع خطط افضل في توزيعهم على الادارات المختلفة .
 - ٤ يعتبر وسيلة مساعدة للادارة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالترقيات والتتعيين والنقل والفصل والمكافآت .
 - ٥ يساهم في الكشف عن مدى كفاءة وفاعلية برامج واساليب شؤون العاملين كالاختيار والتعيين والتدريب .
 - ٦ يساهم في معرفة الامكانات والقدرات الكافية والمتحدة لدى العاملين لشغل وظائف اعلى او وظائف قيادية في المستقبل .
 - ٧ يعتبر وسيلة ناجحة للحكم على امكانيات تثبيت العاملين المعينين حديثاً وما زالوا في فترة الاختبار .
- ومن خلال ذلك يمكن القول بان التقويم بالنسبة للعامل قد يتخذ منحى ايجابي حيث يهدف الى ادراك مواطن ضعف العامل فيتم اعادة تأهيله وتدريبه او نقله او تغيير مناخ عمله ، وربما يتخذ منحى سلبي حيث يصرف العامل في نهاية من العمل .

ثالثاً :- اهمية تقويم الأداء

تحتل عملية تقويم الأداء الامامية الكبرى في عمل الوحدات المختلفة وتأتي هذه الاممية في كونها تساعد على اكتشاف الانحرافات وتحليل اسبابها مما يساعد على توجيه اشراف الادارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة لها (Dean, 1973: 428) وهي احد ادوات الادارة الهامة التي لا تستغني عنها لتطوير العمل والتي ترتبط بحياة العاملين على مدى طول رحلتهم الوظيفية التي تبدأ من تاريخ صدور قرار تعيينهم وحتى صدور قرار انتهاء خدمتهم وابراز عناصر القوة التي يعتمد عليهم في المفاصلة لمقارنتهم مع زملائهم وترشيحهم للوظائف القيادية فضلا عن كون هذا العنصر هو احد المعايير الهامة التي يؤخذ بها لضمان حسن اختيار العاملين لشغل الوظائف الاعلى وفقا لمبدأ الجدارة (الاخبار والمعلومات ، 2006: 1) ومن خلال ذلك يمكن تحديد اهمية تقويم الاداء بالاتي (الطالب ، 2003، 2:) .

- ١ الحفاظ على الصالح من العمل او تحسينه او الغاء ما سواه .
- ٢ شعار العاملين بصواب او خطأ ادائهم وابداء الاهتمام والحرص عليهم .
- ٣ طمأنة الاطراف الخارجية المساهمة او التي تدعم النشاط ماديا او معنويا على جدوى دعمها وذلك بالتأكيد على تحقيق العمل وخدمة اهدافه .
- ٤ تصور الاساليب التقليدية لتقويم الاداء .

ويرى الباحث ان عملية تقويم الأداء عملية متشعبة ومداخلة تستفيد منها كل الاطراف وتنصب في النهاية نحو تحقيق غايات وطموحات كافة الاطراف تبدأ بالفرد العامل (موظفين ، مدراء) وانتهاءً بالوحدة .

المبحث الثالث مؤشرات تقويم اداء لعاملين

اولاً : - مفهوم مؤشرات (معايير او مقاييس) الأداء وانواعها

تسعى كل وحدة الى تحقيق اعلى معدلات الكفاية الانتاجية من خلال ممارسة انشطتها ، حيث عليها ان تعمل على معرفة اداء افرادها حتى يمكن لها تقويم هذا الاداء ، وعليه فلابد لها من تحديد مؤشرات ووضع معايير لتقويم اداء العاملين للوصول الى الكفاية المطلوبة في الانتاج ، وهناك علاقة قوية تربط بين مؤشرات تقويم الاداء وبين (معايير او مقاييس) تقويم الاداء حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها الا انه يمكن التمييز فيما بينهم من خلال الاتي :-

تعرف مؤشرات تقويم الاداء على انها مجموعة الدلالات التي تؤشر النشاط الذي تقوم بقياس وتقويم ادائه (دليل المصطلحات الرقابية : 85) ويمكن تقسيمها الى نوعين الاولى مؤشرات انتاجية والاخري مؤشرات القيمة المضافة (الهيتي والعبيدي : 321) وهي الادوات التي يتم بها قياس الاداء الفعلي (ربحية انتاجية وقيمة مضافة) (السلمي، 1977: 17).

اما المعيار فهو تحديد دقيق للنتائج التي ينبغي على كل جزء او وحدة او فرد في الوحدة ان يحققها من خلال عمله (عبد الملك ، 1969: 4) او انه مقياس الاداء الفعال اللازم لتحقيق هدف معين وهو يساعد في توفير الاداء الفعالة لاختبار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة (Morrisey, 1970:109) وعليه فالمعيار هو اداء قياس كمية او نوعية صممت لمراقبة اداء الموظفين ولتحديد التقدم في هذا الاداء او التأخر عن الأهداف الموضوعة مسبقا

وتعتمد طبيعة المعيار المستخدمة على الامر المراد متابعته وعليه فان معايير الاداء يمكن تقسيمها الى نوعين رئيسيين هما (كيف تصبح اداري جيد ، 2004: 6) .

١ معايير ادارية :- تتضمن عدد من العناصر كالقارير واللواح وتقديرات الاداء ويجب ان ترتكز جميعها على المساحات الاساسية ونوع الاداء المطلوب لبلوغ الاهداف المحددة .

٢ معايير تقنية :- والتي يحدد على اساسها ماهية وكيفية العمل (معايير التقويم ، 2004: 1) .
ويعرف المقاييس على انها عناصر العمل التي يراد تقييمها اثناء تقويم الاداء والتي يجب تحديدها مسبقاً (العبيدي 1997: 46) او انها العناصر التي يتم على اساسها تحديد مستوى انجاز العمل من قبل لعامل

(Kirkpatrick, 1982:23) اما العناصر التي يتم على اساسها تحديد المقياس فهي :-

١ - المدة الزمنية التي يخصها المقياس .

٢ - خصوصية المقياس .

٣ - صلة المقياس باهداف المنظمة .

ومن خلال ذلك يمكن القول ان المؤشرات دون معايير لا تساوي شيئاً وفي نفس الوقت فانه لا يمكن تحديد معايير من دون توفر مؤشرات .

ثانياً :- تقويم الأداء وانعكاساته

تعد عملية تقويم الموظف على اطلاقها من اهم واعقد الانشطة التي تتم في مجال شؤون الموظفين وتتبع اهمية هذا النشاط من كونه اساساً يستند عليه في اتخاذ قرارات ذات اثر بالغ على حياة الموظف الوظيفية وعلى الوحدة التي يعمل فيها كما انه يمس اهم مبدأين حرصت انظمة الخدمة المدنية المختلفة على تحقيقها وصيانتها الا وهي (الجدرة والعدالة) وعليه فان الادارة المباشرة التي يخضع لها الموظف تلعب دوراً هاماً ورئيساً في حسن تطبيق تقارير الأداء (العزبزي و 1997: 1) مما يتطلب منها اعداد التقارير بكفاءة وعناية لمعرفة نقاط الخلل والقصور في اداء العاملين وابحاج الحلول الكفيلة بذلك .

ثالثاً :- تقرير الأداء

ان تقرير تقويم الأداء من اهم العناصر التي تساعد على تطوير العاملين في اداءهم الوظيفي ويتم ذلك بمواجهة الموظف بمواطن الخلل والقصور التي تطرأ على ادائه وسلوكه وانتاجه ومناقشته في ذلك المناقشة الوعائية الحرة وتلمس وجهة نظر لموظف حول القصور والخلل لطارئين على ادائه مما يؤدي الى قناعة الموظف (بريدي، 2003: 3) .

ولكن هل من الافضل ان يتم تقويم مجموعة من الموظفين والذين يقومون بعمل متكامل واحد ، لأن ما من موظف ينجز عملاً متكاملاً بمفرده ام من الافضل تقويم اداء الوحدة بأكملها نظاماً وقوانين واساليب عمل ووسائل ؟، فقد يكون الموظف ضحية التنظيم وما فيه من شوائب او ضحية سوء الاختيار او ضحية انعدام الاعداد والتدريب او ضلالة الراتب او غياب الحواجز ، او قد يكون ضحية الاساليب التي ليس له يد في وضعها ولا في تعديلها ولا في تجاوزها ولا في اصلاحها ، كما قد يكون ضحية وسائل عمل تقادم عليها الزمن بالمقارنة مع غيره الذين يعملون بوسائل عمل حديثة (فرديك ، 1997: 2) .

ان الاهتمام بطرق تقويم الاداء و اختيار الافضل من قبل الادارة سوف يوفر لها المعلومات التي تحتاجها للقيام باعداد التوصيات الملائمة واجراء مناقشات التغذية العكسية مع الموظفين ، مما يوفر للجهات الحكومية فرصة تأهيل وتعديل سلوك الموظف بما يتلائم ومتطلبات الوظيفة (هيجان ، 2003: 8) وعليه فأن لتقويم الاداء طرق يمكن حصرها بالاتي (الطالب ، 2003: 7) :-

١- **الملحوظات الشخصية** :- ويعني الحضور الى مناطق العمل وتدوين ملاحظات شخصية عما يجري من نشاط .

٢- **التقارير الشفوية** :- وتشترك في بعض عناصر الملاحظات الشخصية من حيث نقل المعلومات شفهياً بالاتصال الشخصي المباشر .

٣- **التقارير التحريرية** :- وتركز على البيانات الشاملة والقابلة للتکلیف من اجل الحصول على احصاءات دقيقة ومنصفة ويمكن مراجعتها واستكمالها عن طريق التقارير الشفوية والملاحظات الشخصية ، كما توفر التقارير المكتوبة تسجيلاً للبيانات بغرض المقارنة او الدراسة مستقبلاً .

٤ الممسح العام : - وهو مفید في حالة جمع بيانات من اشخاص كثيرون ، ومن الوسائل المستخدمة في المسح العام هي نماذج التقويم والتي تحوي على استلة عن النشاط التي يمارسها العاملين .

وتعتبر الطريقة الاخيرة (نماذج التقويم) هي الطريقة الافضل والاكثر شيوعا حيث تقوم بتدوين البيانات ومن خلالها يمكن معرفة نقاط الخلل والقصور في نشاط العاملين وايجاد الحلول الكفيلة بتعديلها ، كما انها مصدراً وافياً للمعلومات التي قد يحتاج اليها المدير في المستقبل .

المبحث الرابع تقويم الإنتاجية

اولا : - مفهوم تقويم الإنتاجية

تواجه القطاعات الاقتصادية اليوم مجموعة من المعطيات التي تسهم في تمكينها من اداء المهام بكافأة وفاعلية ، ويأتي في مقدمتها تحديد الأهداف وصياغة الخطط ورفع مستوى الانجاز وقياس مستوى في اطار التقويم على اساس المصداقية والشفافية ، وعليه فان الاهداف تشكل مؤشرات لطلعات الوحدة نحو المستقبل سواء كانت انتاجية ام خدمية وان عملية تقويم الأداء الانتاجي ومستوى هذا التقويم يشكل حجر الاساس نحو تحقيق نمو اقتصادي مما يتطلب بالمقابل بذل الجهد لتحقيق تقويم يتمتع بالمصداقية والشفافية اللازمين لانجاحه .

كما ان التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، هما هدفان تسعى لتحقيقهما جميع الدول وبالاخص الدول النامية ، وعلى هذا الاساس فهناك اتجاهات تتجها هذه الدول للخروج من دائرة التخلف اولها الاعتماد على زيادة الاستثمارات المالية والاتجاه الثاني يتمثل في زيادة الإنتاجية عن طريق رفع كفاءة الوحدة الإنتاجية والافراد العاملين فيها ، ويعتبر الاتجاه الثاني الاكثر اهمية بالنسبة للدول النامية التي تفتقر الى رؤوس الاموال لزيادة الاستثمار ، لذا فان عملية تقويم الإنتاجية هي عملية التأكيد والتحقق من ان الوحدة الاقتصادية تقوم باستخدام جميع مواردها المتاحة افضل استخدام ، وتمارس نشاطاتها بكلفة اقل وربحية اكثراً خلال سلسلة زمنية او خلال فترة زمنية محددة وذلك بمقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مستهدفاً تحقيقه وفقاً لمعايير نمطية محددة (جريدة المدى ، 2004:1) ولا يعتبر مفهوم الإنتاجية مرادفاً للإنتاج اذ يعرف الانتاج " بانه كمية البضائع او الخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة (Mayer, 1975:3) اما الإنتاجية فهي تمثل النسبة الحسابية بين كمية المخرجات المنتجة خلال مدة زمنية معينة وكمية المدخلات المستخدمة في تحقيق ذلك القدر من المنتجات خلال المدة ذاتها (مرعي ، 1986:30)

ثانيا : - انواع مؤشرات تقويم الإنتاجية

رغم تعدد الوزارات والاجهزة الحكومية الا ان اداء معظم هذه الاجهزة ليس بالمستوى المطلوب وبنكهة مالية عالية تزداد على كلما نقدم بنا الزمن وتزداد عدد العاملين دون مراعات مستوى اداء الافراد والمؤسسات وبذلك ازدادت كلف التشغيل وانخفضت مستوى الإنتاجية على مستوى الموظف وعلى مستوى الوحدة الاقتصادية سواء كانت الوحدة انتاجية ام خدمية ويعود السبب وبشكل واضح الى ان تقييم الأداء يتم على اساس مدى تطبيق العاملين للقوانين واجراءات العمل دون مراعات مستوى الأداء النهائي ودون متابعة للفاعلية والجودي والنتائج وعليه فان اول مؤشرات تقويم الإنتاجية الجيد هي الاتي (جريدة المدى ، 2006:2) :-

- ١ مؤشرات الانتاجية :- علاقة المخرجات (المتمثلة بالانتاج) مع المدخلات (المتمثلة بعوامل الانتاج) .
 - ٢ مؤشرات الانتاج :- مقارنة الانتاج الفعلي (بطاقة الانتاج التصميمية والمتأتحة) مع الانتاج المخطط .
 - ٣ مؤشرات مالية :- التأكد من درجة تحقيق الارباح المخطط لها او مقارنة الارباح المتحققة مع ارباح عدد من السنين .
 - ٤ مؤشرات البيع :- مقارنة مستوى المبيعات من سنة الى اخرى .
- ان عملية التقييم التي تستند على تحري الدقة واعطاء كل ذي حق حق دون محاباة وتوجيه الموظف بكل مواطن الخل والقصور التي طرأت على اداءه وسلوكه وانتاجه ومناقشة في ذلك المناقشة الوعائية الحرة وتلمس وجه نظر الموظف حول اسباب القصور في اداءه (بريد ، 2003: 3) .
- ومن خلال ذلك نجد ان العنصر البشري وتنظيمه وطريقة العمل والتعامل معه تشكل العناصر الاساسية في تحقيق نجاحات في الوحدة الاقتصادية سواء اكانت انتاجية ام خدمية لذا فأن الاهتمام بادارة الموارد البشرية من خلال تنظيم وتحفيظ القوى العاملة وشئون العاملين اصبحت من اولويات الامور في اي وحدة اقتصادية راغبة في تحقيق اهدافها .

ثالثاً :- العوامل المؤثرة على الإنتاجية

هناك عوامل تؤثر على الإنتاجية يمكن اجمالها بالاتي (عيدان ، 1999: 19):-

- ١ - نسبة راس المال الى العمل .
- ٢ - ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن .
- ٣ - التغييرات في قوة العمل .
- ٤ - الابداع والتكنولوجيا .
- ٥ - الانظمة والقوانين او التشريعات .
- ٦ - القوة العاملة في المنظمة .
- ٧ - العوامل الادارية .
- ٨ - نوعية حياة العمل .

المبحث الخامس الانموذج المقترن

تسعى كل الوحدات الى التأكيد من تطبيق انظمة التوظيف والترقية والاجازات ولكنها قد لا توفق في اختيار النموذج المناسب والطريقة المتنفسة التي توصلها للهدف الاساس من تقييم اداء العاملين باجهزة الدولة حيث لا يزال هذا التقويم يعتبر في مضمونه ونتائجـه شكلياً ، حيث انه ينظر الى تقرير التقويم على انه مجرد وسيلة للترقية المستحقة بالمرة ، دون النظر الى فاعلية الانجاز للعامل خلال تلك الفترة من خلال النظر الى مؤشرات الاداء والفاعلية او مؤشرات الانتاجية .

اولاً:- العناصر الواجب ادخالها ضمن قائمة التقويم

- ١ - عنصر المحافظة على اوقات الدوام الرسمي .
- ٢ - ادخال مدة الاجازة والانتداب .

- ٣ - ان يكون التقويم علنيا يطلع عليه الموظف .
- ٤ - ان تكون الاوزان لكل عنصر من عناصر التقويم وان تتناسب مع اهمية عنصر لاداء .
- ٥ - اعطاء الموظف فرصة لابداء رايه في بعض النقاط الواردة في التقويم .
- ٦ - ان يترتب على نتيجة التقويم السنوي بعض التوصيات بخصوص الموظف لنقله الى وظيفة اخرى او الحاله ببرامج تدريبية وغيرها .

ويتضمن الانموذج المقترن على العناصر التالية

أ- البيانات الاساسية

ب- عناصر التقويم (وتحصل على 34 درجة)

-العمل -الانتاج

ج- القدرات الذاتية (وتحصل على 32 درجة)

د- السلوك الشخصي (وتحصل على 16 درجة)

هـ- الالتزام بواجبات الوظيفة واحترام مواعيد العمل (وتحصل على 18 درجة)

النموذج المقترن للتقويم

القسم الاول

ويحتوي على البيانات الدالة على الموظف والوظيفة وفق ما يلي :-

- 1- الاسم : -
- 2- الوظيفة : -
- 3- الجنسية : -
- 4- تاريخ التعيين : -
- 5- الدرجة / المرتبة الوظيفية : -
- 6- المؤهل العلمي : - تاريخه : -
- 7- تاريخ اخر ترقية : -
- 8- تاريخ اخر علاوة تشجيعية : -
- 9- التخصص : -

القسم الثاني

ويشمل على ما يأتي

أ- عناصر الاداء وتتألف من جزئين

الجزء الاول : - الوظائف التنفيذية : - وتحتوي على العناصر التالية (وتحصل على 15 درجة)

1- المهارات والمعرفة الوظيفية

- مدى تحمل المسؤولية

- السلوك الوظيفي

- المواظبة والحضور

- مدى التعاون مع زملاء العمل

الجزء الثاني : - الاداء الوظيفي : - وتحتوي على العناصر التالية (وتحصل على 12 درجة)

- تقدير المسؤولية

- تقبل التوجيهات

- حسن التصرف

- علاقته مع رئيسه

ب- الوظائف الادارية (وتحصل على 15 درجة)

- يمكن ان يكون مسؤولا في المستقبل .
 - يستطيع قيادة غيره .
 - يملك الشخصية التي تمكّنه من القيادة .
 - يحصل على حب غالبية زملاءه .
 - يستطيع ايجاد حلول لمشاكل العمل .
- ج - عناصر الانتاج (وتحصل على 15 درجة)
- 1- مدى القدرة على الانتاج = المخرجات / المدخلات (رأس المال + العمل + المواد + الطاقة) (وتحصل على 7 درجة)
 - 2- المخرجات افضل بزيادة معرفته بالعمل = المخرجات / عدد الدورات المشارك فيها او عدد سنوات الخدمة . (وتحصل على 7 درجة) .
 - 3- مقدار الهر بالوقت عند اداء العمل = وقت الانتاج الضائع بسبب نقص الكفالة / وقت الانتاج الكافي (وتحصل على 7 درجة) .
 - 4- مقدار الهر في المواد المستخدمة في الانتاج = كمية المواد التي ادخلت في الانتاج / كمية المواد المستخدمة في الانتاج (وتحصل على 7 درجة) .
 - 5- القدرة على الابتكار في العمل = عدد الافكار المقدمة خلال الخدمة / عدد سنوات الخدمة (وتحصل على 7 درجة) .
 - 6- مدى الحاجة الى تطوير المهارات بالتدريب = عدد الوحدات المنتجة (بشكل صحيح) / عدد ساعات العمل (وتحصل على 7 درجة) .
 - 7- مستوىه بعد عودته من التدريب = عدد الاطياء / عدد الوحدات المنتجة خلال مدة معينة (وتحصل على 7 درجة)

المبحث السادس الاستنتاجات والتوصيات

اولا : - الاستنتاجات

- 1- ان تشعب الاعمال وتضاعف اعداد العاملين دون تطور يذكر لاساليب العمل ومراقبته بشكل يتناسب مع هذه الزيادة مما يخفض من مستوى الانتاجية على مستوى العامل ومستوى الوحدة الاقتصادية ككل .
- 2- عدم الاعتماد على اجهزة متخصصة في تقييم الاداء .
- 3- استخدام استمرارات تقييم اداء لتقدير اداء العاملين في الوحدات الانتاجية تعتمد على عدد الوحدات المنتجة فقط ومهملة باقي جوانب تقييم الاداء الاخرى .
- 4- الاعتماد على الرقابة بالاجراءات في تقييم الاداء في الوحدات الاقتصادية .
- 5- الافتقار الى استخدام وسيلة ذات معايير دقيقة للتقويم لتحديد جودة اداء الوحدة الانتاجية .
- 6- ان عملية التقويم هي مجرد مهمة تقوم بها الجهة المكلفة بها / حيث لا يساعد في عملية التطوير من خلال توظيف نتائج التقويم بشكل فعال في تصحيح مسار العمل وفي زيادة الانتاجية .
- 7- تبقى نتائج تقييم الاداء سرية مما قد يتسبب في استمرار الموظف غير الجيد في تكرار نفس الاطياء .
- 8- تمييز عملية تقويم الاداء بخصائص منها البساطة والشمول والاستمرار والوضوح والتكامل مع العملية الانتاجية وادخال التعديلات .

9- هناك اهداف مختلفة لتقويم الاداء في المشروعات الصناعية والتي تختلف بدورها عن اهداف التقويم في المشروعات الخدمية .

ثانيا :- التوصيات

- 1- ضرورة اجراء التقويم للموظف الجديد على فترتين الاولى بعد مرور 6 اشهر على تعيينه والثانية بعد مرور عام على تعيينه .
- 2- تشكيل لجنة من متخصصين مهمتها مراجعة وتحليل تقارير الاداء للعاملين ورفع توصيات ومقترنات بها فيما يحقق رفع مستوى الاداء .
- 3- ضرورة تضمين عنصر المحافظة على اوقات الدوام الرسمي ضمن تقرير الاداء للعاملين ورؤسائهم.
- 4- حجب العلاوة الدورية السنوية عن الموظف اذا كان مستوى اداءه خلال السنة الماضية غير جيد وتنصرف له اذا تحسن اداءه خلال الفترة اللاحقة واذا تكرر ذلك تتخذ الاجراءات التأديبية اللازمة بحقه .
- 5- تدعيم اداء الوحدات الاقتصادية من خلال تقويمها من قبل جهاز مركزي متخصص بغية تحقيق تقويم اداء علمي معتمداً على مقاييس علمية وعملية للانتاجية ومستنداً على خطط تفيبية لقياس فاعلية لبرامج والخطط الحكومية ومعرفة مستوى اداء المسؤولين عنها .
- 6- الاعتماد على الرقابة بالاهداف طريقة لعمله بدلاً من الرقابة بالاجراءات سعياً الى زيادة الكفاية والفاعلية الادارية واتخاذ ذلك أساساً للمسائلة والمكافأة .
- 7- من الضروري ايجاد وسيلة فعالة ذات معايير دقيقة للتقويم لتحديد جودة اداء الوحدة الانتاجية على ان تستند الى قياسات معينة توضح جوانب القوة والضعف لديها مقارنة بمعايير ومستويات عالمية او اقليمية او محلية .
- 8- يجب ان ينظر الى التقويم على انه اداة تطوير وتحسين وليس مجرد مهمة تقوم بها الجهة المكلفة بها وبدون ان يشكل مباشر في عملية التطوير من خلال توظيف نتائج التقويم بشكل فعال في تصحيح مسار العمل وفي زيادة الانتاجية .
- 9- نشر نتائج التقويم وجعلها متاحة لمن يرغب في الاطلاع عليها مثل وسائل الاعلام ومؤسسات المجتمع الاجنبى والباحثين والخبراء .
- 10- ضرورة التفرقة بين تقويم الاداء للعاملين في الوحدات الانتاجية عنه في الوحدات الخدمية .
- 11- استخدام استماره لتقويم الاداء لتوضح نقاط القوة والضعف في اداء العاملين وعدم الاعتماد على تقرير الانتاج اليومي في تقويم اداء العاملين لانه لا يعكس الصورة الحقيقية لاداء العامل بل يعكس كمية انتاجه .
- 12- وضع مؤشرات جديدة وفعالة لتقويم اداء العاملين .

المصادر

- 1- الزمخشري ، جار الله محمود بن عمر ، اساس البلاغة / ج ح ، ط 3 ، جمهورية مصر العربية : الهيئة العامة للكتاب ، 1985 .
- 2- السراج ، براق ، تقييم الاسس المعتمدة لقياس كفاءة اداء العاملين ، المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري ، دراسة رقم 146 ، 1990 .
- 3- الطالب ، هاشم ، المعهد العالمي للفكر الاسلامي ، دليل التدريب القيادي ، 2003 .
- 4- السلوم ، حمد بن ابراهيم ، الحاجة لنظام تقويم علمي محاسبي مؤسسي شامل للاجهزة الحكومية ومنتسباتها ، جريدة الجزيرة ، 2003 .
- 5- هاينز ، ماريون أي ادارة الاداء ، دليل شامل للاشرف الفعال ، (ترجمة) محمود موسى وآخرون ، الرياض : معهد الادارة العامة ، 1988 .
- 6- الدباغ ، عصام عبد الوهاب / اطار منطقي لترشيد القرار الاداري في المنظمات العراقية لاختيار انساب الاساليب في قياس وتقدير اداء الافراد ، مجلة التنمية الصناعية العربية ، العدد 24-23 ، كانون الثاني ، 1990 .
- 7- المنصور ، احمد منصور ، القوى العاملة ، تخطيطها وظائفها وتقويم ادائها ، الكويت ن وكالة المطبوعات ، 1975 .
- 8- العتيق ، عبداللطيف ، الادارة والمجتمع تجري استطلاعاً بين لموظفي حول تقويم الاداء الوظيفي ، MIS@aljazira.com ، 2000
- 9- الاخبار والمعلومات ، اهمية تقويم الاداء الوظيفي للمديرين الموظفين ، 2006 .
- 10- دليل لمصطلحات الرقابية ،
- 11- عبد الملك ، طلعت عبد ، تقييم الاداء الاقتصادي سلسلة دراسات المعهد القومي للدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، 1969 .
- 12- كيف تصبح اداري جيد ، سوريا ، 2004
- 13- الهيتي ، خالد عبد الرحيم والعيدي ، علي جاسم ، مبادئ الاقتصاد الاداري ، مطبع التعليم العالي ، جامعة الموصل ، 1990 .
- 14- العزيزي ، عبد العزيز بن مطر ، التعرف بنظام تقويم الاداء الوظيفي الجديد ، ندوة نظمتها وزارة الخدمة المدنية ، عمان ، 1997 .
- 15- جريدة المدى ، 2004 .
- 16- جريدة المدى ، تقويم الاداء الوحدات الاقتصادية ، AL-MADA Daily Newspaper 2006
- 17- بريد ، احمد ، افتتاح دورة تقييم الاداء الوظيفي بجامعة السلطان قابوس ، 2003
- 18- جريدة الجزيرة ، 1999 .
- 19- فرديك ، تقويم الاداء ، مركز الدراسات التشريعية في جامعة نيويورك ، 1997

- 20- هيجان ، عبد الرحمن بن احمد ، الادارة الامنية ، المطلب الحنفي لتعزيز جهود التنمية الادارية في الوطن العربي ، 2003
- 21- عبيادات ، سليمان خالد ، ادارة الانتاج والعمليات ، الطبعة الثانية ، عمان / الاردن ، 1999 .
- 22- العبادي،سناء عبد الرحيم سعيد تقويم فاعلية نظام تقويم اداء العاملين،رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1997 .
- 23- فضالة،ابو الفتح ، بحوث ودراسات في التحليل المالي ، جامعة القاهرة ، 1977 .
- 24- السلمي ، علي ، تقييم الاداء في اطار نظام منتكامل للمعلومات ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، 1977
- 1- **Glueck,William F., Personnel ; A Diagnostic Approach** 3rd Ed., USA :West publishing Co.,1982 .
- 2- **Dean , joel ,profit porfrmance measuementof divisions manager readingin cost accounting budgeting and control** , williame , 4 th.ed (cin cinati , ohhisouth wetren publishing co . 1973 .
- 3- **Morrisey ,George I., Management by Objectives & Results** , New York Addison Wesley Co.,1970 .
- 4- **Kirkpatrick,Donald, How to Improve Perfformance Through Appraisal &Coachhing**,AMACOM,New York : 1982 .
- 5- **Smith, P.C," Behaviors,Results &Orqanization Effectiveness :The Problem of Criteria" , In Dunnette,m.D. ,Handbook of Industrial & Organizational Psvchology** ,Chigago :Rand McNally , 1976
- 6- Jackson,Jons H & Mathis,Robert L.,Human Resources Management,7th Ed USA : West publishing Co.,1994