

انموذج محاسبي مقترح 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 ضوءها اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية ، لذا فان نتائج عملية تقويم الأداء تعد المؤشر الذي يبين مدى القدرات والإمكانات العملية التي يمتلكها الأفراد في الوحدة الإنتاجية والذي يعكس بدوره قدراتهم على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية .

المبحث الاول منهجية البحث

مشكلة البحث

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

هدف البحث

يهدف البحث الى بناء نموذج لتقويم اداء العاملين في الوحدات الإنتاجية (وتشخيص مدى فاعلية استخدام النموذج المقترح لتقويم اداء العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وبشكل 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 الترقيه 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 وتقوم) (الزمخشري ، 1985 : 285) اي انه اصلاح الشيء بمعنى عدله واصلحه اما التقييم فهو ان يقيم الشيء تقييماً) بمعنى حدد قيمته وثمانه (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 ونوعيا " وملاحظات 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 صلاحيات 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 حسيلة استخدام المدخلات المتاحة في مجموعة الأنشطة التي ينجزها الفرد العامل والتي تتم عن ادراك منه خلال فترة زمنية محددة قياسا بوحدة العمل السائدة (الدباغ ، 1990 : 9) .

اما تقويم الأداء فانه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما 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 ، ترقيتهم ، تنزيل درجتهم الوظيفية ، نقلهم ، الزيادة والنقصان في رواتبهم او ادخالهم برنامج تدريبي (Glueck, 1982:368) وهو التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الاهداف المخططة (فضالة ، 1977 : 10) .

وتقويم الأداء على وفق ذلك يعني إعطاء وزن وقيمة للأداء لكي يتم التوصل إلى كون الأداء جيداً أو ضعيف، ومحولة النهوض به إلى حالة أفضل إذا كان ضعيفاً والإبقاء عليه أو تحسينه إذا كان جيداً والتعرف إلى أسباب الجودة والضعف لتدعيم الأولى وتذليل 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 وسلوك 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 مسبقا لأداء العاملين في الوحدة الإنتاجية للوصول إلى المستوى المطلوب من الإنتاجية ومقارنة المخطط مع ما تم تنفيذه وبشكل يعزز من موقفها التنافسي 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 والتعيين والنقل والفصل والمكافآت .
 - ٥ يساهم في الكشف عن مدى كفاءة وفاعلية برامج واساليب شؤون العاملين كالاختيار والتعيين والتدريب .
 - ٦ يساهم في معرفة الامكانيات والقدرات الكافية والمتاحة لدى العاملين لشغل وظائف اعلى او وظائف قيادية في المستقبل .
 - ٧ يعتبر وسيلة ناجحة للحكم على امكانيات تثبيت العاملين المعيّنين 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 نهايته من العمل .

ثالثاً :- اهمية تقويم الأداء

- تحتل عملية تقويم الأداء الاهمية الكبرى في عمل الوحدات المختلفة وتأتي هذه الاهمية 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 وابرار عناصر القوة التي يعتمد عليهم في المفاضلة لمقارنتهم مع زملائهم وترشيحهم للوظائف القيادية فضلاً عن كون هذا العنصر هو احد المعايير الهامة التي يؤخذ بها لضمان حسن اختيار العاملين لشغل الوظائف الاعلى وفقاً 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 اشعار العاملين بصواب او خطأ ادائهم وابداء الاهتمام والحرص عليهم .
 - ٣ طمأنة الاطراف الخارجية المساهمة او التي تدعم النشاط مادياً او معنوياً على جدوى دعمها وذلك بالتأكيد على تحقيق العمل وخدمة اهدافه .
 - ٤ قصور الاساليب التقليدية لتقويم الأداء .

ويرى الباحث ان عملية تقويم الأداء عملية متشعبة ومتداخلة تستفيد منها كل الاطراف وتصب 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 الأداء ، وعليه فلا بد لها من تحديد مؤشرات ووضع معايير لتقويم اداء العاملين للوصول الى الكفاية المطلوبة في الانتاج ، وهناك علاقة قوية تربط بين مؤشرات تقويم الأداء وبين (معايير او مقاييس) تقويم الأداء حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها الا انه يمكن التمييز فيما بينهم من خلال الاتي :-

تعرف مؤشرات تقويم الأداء على انها مجموعة الدلالات التي تؤثر النش -اط الذي تقوم بقياس وتقويم ادائه (دليل المصطلحات الرقابية : 85) ويمكن تقسيمها الى نوعين الاولى مؤشرات انتاجية والاخرى مؤشرات القيمة المضافة (الهيئي 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 الأداء الفعال اللازم لتحقيق هدف معين وهو يساعد في توفير الاداة الفعالة لاختبار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة (Morrisey,1970:109) وعليه فالمعيار هو اداة قياس كمية او نوعية صممت لمراقبة اداء الموظفين ولتحديد التقدم في هذا الاداء او التأخر عن الأهداف الموضوعية 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 كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ويجب ان تركز جميعها على المساحات الاساسية ونوع الأداء 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 الأداء والتي يجب تحديدها مسبقاً (العبادي ،1997:46) او انها العناصر التي يتم على اساسها تحديد مستوى انجاز العمل من قبل لعامل (Kirkpatric,1982:23) اما العناصر التي يتم على اساسها تحديد المقياس فهي :-

١ - المدة الزمنية التي يخصها المقياس .

٢ - خصوصية المقياس .

٣ - صلة المقياس بأهداف 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 .

ثانيا : - 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 اساسا 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 (الجدارة والعدالة) وعليه فان الادارة المباشرة التي يخضع لها الموظف تلعب دورا هاما ورئيسا في حسن تطبيق تقارير الأداء (العزيزي و 1997: 1) مما يتطلب منها اعداد التقارير بكفاءة وعناية لمعرفة نقاط الخلل والقصور في اداء العاملين وايجاد الحلول الكفيلة بذلك .

ثالثا : - 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 الواعية الحرة وتلمس وجهة نظر لموظف حول القصور والخلل لطارئين على ادائه مما يؤدي الى قناعة الموظف (بريد، 2003: 3) .

ولكن هل من الافضل ان يتم تقويم مجموعة من الموظفين والذين يقومون بعمل متكامل واحد ، لان ما من موظف ينجز عملا متكاملا 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 اوضحية انعدام الاعداد والتدريب او ضالة الراتب او غياب الحوافز ، 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 (فردريك ، 1997: 2) .

ان الاهتمام بطرق تقويم الاداء واختيار 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 الملاحظات 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 شفويا بالاتصال الشخصي المباشر .

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

٤ المسح العام :- وهو مفيد في حالة جمع بيانات من اشخاص كثيرين ، ومن الوسائل المستخدمة في المسح العام هي نماذج التقويم والتي تحوي على اسئلة 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 بتعديله ، 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 المهمات بكفاءة وفاعلية ، ويأتي في مقدمتها تحديد الأهداف وصياغة الخطط ورفع مستوى الانجاز وقياس مستواه في اطار التقويم على اساس المصادقية والشفافية ، وعليه فان الاهداف تشكل مؤشرات لتطلعات الوحدة نحو المستقبل سواء اكانت انتاجية ام خدمية وان عملية تقويم الأداء الانتاجي ومستوى هذا التقويم يشكل حجر الاساس نحو تحقيق نمو اقتصادي مما يتطلب بالمقابل بذل الجهود لتحقيق تقويم يتمتع بالمصادقية والشفافية اللازمين لانجاحه .
كما ان التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، هما هدفان تسعى لتحقيقهما جميع الدول وبالاخص الدول النامية ، وعلى هذا الاساس فهناك اتجاهات تتجه هذه الدول للخروج من دائرة التخلف اولهما 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 التأكد والتحقق من ان الوحدة الاقتصادية تقوم باستخدام جميع مواردها المتاحة افضل استخدام ، وتمارس نشاطاتها بكلفة اقل وربحية اكثر خلال سلسلة زمنية او خلال فترة زمنية محددة وذلك بمقارنة ما تحقق فعلا بما كان مستهدفا تحقيقه وفقا لمعايير نمطية محددة (جريدة المدى ، 2004: 1) ولا يعتبر مفهوم الانتاجية مرادفاً للانتاج اذ يعرف الانتاج " بانه كمية البضائع او الخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة (Mayer,1975: 3) اما الانتاجية 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 وبتكلفة مالية عالية تزداد علوا كلما تقدم بنا الزمن وتزايد عدد العاملين دون مراعات مستوى اداء الافراد والمؤسسات وبذلك ازدادت كلف التشغيل وانخفض مستوى الإنتاجية على مستوى الموظف وعلى مستوى الوحدة الاقتصادية سواء اكانت الوحدة انتاجية ام خدمية ويعود السبب وبشكل واضح الى ان تقييم الأداء يتم على اساس مدى تطبيق العاملين للقوانين واجراءات العمل دون مراعات لمستوى الأداء النهائي ودون متابعة للفاعلية والجدوى 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 والمتاحة) 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 حقه دون محاباة وتوجيه الموظف بكل مواطن الخلل والقصور التي طرأت على ادائه وسلوكه وانتاجه ومناقشة في ذلك المناقشة الواعية الحرة وتلمس وجه نظر الموظف حول اسباب القصور في ادائه (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 وتخطيط القوى العاملة وشؤون العاملين اصبحت من اولويات الامور في اي وحدة اقتصادية راغبة في تحقيق اهدافها .

ثالثا :- العوامل المؤثرة على الإنتاجية

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

- ١ - نسبة راس المال الى العمل .
- ٢ - ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن .
- ٣ - التغبييرات 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 المقترح

تسعى كل الوحدات الى التأكد من تطبيق انظمة التوظيف والترقية والاجازات ولكنها قد لا توفق في اختيار النموذج المناسب والطريقة المتقنة التي توصلها للهدف الاساس من تقييم اداء العاملين باجهزة الدولة حيث لا يزال هذا التقويم يعتبر في مضمونه ونتائجه شكلياً ، حيث انه ينظر الى تقرير التقويم على انه مجرد وسيلة للترقية المستحقة بالمدة ، 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 الحاقه ببرامج تدريبية وغيرها .
- ويتضمن الانموذج المقترح 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 المقترح 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 الاشرافية (وتحصل على 15 درجة)

- يمكن ان يكون مسؤولا في المستقبل .
 - يستطيع قيادة غيره .
 - يملك الشخصية التي تمكنه من القيادة .
 - يحصل على حب غالية زملاءه .
 - يستطيع ايجاد حلول لمشاكل العمل .
- ج - عناصر الانتاج (وتحصل على 15 درجة)
- 1- مدى القدرة على الانتاج = المخرجات / المدخلات (راس 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 الهدر بالوقت عند اداء العمل = وقت الانتاج الضائع بسبب نقص الكفاءة / وقت الانتاج الكلي (وتحصل على 7 درجة) .
 - 4- مقدار الهدر 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 الأفكار 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- مستواه بعد عودته من التدريب = عدد الاخطاء / 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 استمارات تقييم اداء لتقييم 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 الاخطاء.
- 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 ومقترحات بها وبما 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 ادائه خلال السنة الماضية غير جيد وتصرف له اذا تحسن ادائه 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 تنفيذية لقياس فاعلية لبرامج والخطط الحكومية ومعرفة مستوى اداء المسؤولين عنها .
- 6- الاعتماد على الرقابة بالاهداف طريقاً 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 بشكل 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 الاخرى والباحثين والخبراء .
- 10 - ضرورة التفرقة بين تقويم الاداء للعاملين في الوحدات الانتاجية عنه في الوحدات الخدمية .
- 11 استخدام استمارة لتقويم الاداء توضح 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 ، ط3 ، 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 تقييم علمي محاسبي مؤسسي شامل للاجهزة الحكومية ومنتسبيها ، جريدة الجزيرة ، 2003 .
- 5- هاينز ، ماريون أي ادارة الاداء ، دليل شامل للاشرف الفعال ، (ترجمة) محمود موسى وآخرون ، الرياض : معهد الادارة العامة ، 1988 .
- 6- الدباغ ، عصم عبد الوهاب / اطار منطقي لترشيد القرار الاداري في المنظمات العراقية لاختيار انسب الاساليب في قياس وتقييم اداء الافراد ، مجلة التنمية الصناعية العربية ، العدد 23-24 كانون الثاني ، 1990 .
- 7- المنصور ، احمد منصور ، القوى العاملة ، تخطيطها وظائفها وتقييم ادائها ، الكويت ن وكالة المطبوعات ، 1975 .
- 8- العتيق ، عبداللطيف ، الادارة والمجتمع تجري استطلاعاً بين لموظفين حول تقييم الاداء الوظيفي ، 2000 ، MIS@aljazeera.com
- 9- الاخبار والمعلومات ، اهمية تقييم 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 والبيدي ، علي جاسم ، مبادئ الاقتصاد الاداري ، مطبع التعليم العالي ، جامعة الموصل ، 1990 .
- 14- العزيزي ، عبد العزيز بن مطر ، التعرف بنظام تقييم الاداء الوظيفي الجديد ، ندوة نظمها وزارة الخدمة المدنية ، عمان ، 1997 .
- 15- جريدة المدى ، 2004 .
- 16- جريدة المدى ، تقييم اداء الوحدات الاقتصادية ، AL-MADA Daily Newspaper 2006
- 17- بريد ، احمد ، افتتاح دورة تقييم الاداء الوظيفي بجامعة السلطان قابوس ، 2003
- 18- جريدة الجزيرة ، 1999 .
- 19- فردريك ، تقييم الاداء ، مركز الدراسات التشريعية في جامعة نيويورك ، 1997

- 20- هيجان ، عبد الرحمن بن احمد ، الادارة الامنية ، المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الادارية في الوطن العربي ، 2003
- 21- عبيدات ، سليمان خالد ، ادارة الانتاج والعمليات ، الطبعة الثانية ، عمان / الاردن ، 1999 .
- 22- العبادي ، سناء عبد الرحيم سعيد تقويم فاعلية نظام تقوسيم 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 متكامل 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 porfrance measuementof divisisions manager readingin cost accounting budgeting and control** , william , 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- **Kirkpatric,Donald, How to Improve Performance 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 Psychology** ,Chigago :Rand McNally , 1976
- 6- Jackson,Jons H & Mathis,Robert L.,Human Resources Management,7th Ed USA : West publishing Co.,1994