

الفصل الثالث

قياس وتقييم الاداء
المبحث الاول
ماهية واهمية قياس وتقييم الاداء

المبحث الثاني
معايير واساليب قياس وتقييم الاداء

المبحث الثالث
طرق ونتائج تقييم الاداء

الفصل الثالث قياس وتقييم الاداء المبحث الاول ماجية والجمية قياس وتقييم الاداء

يعد تقييم اداء العاملين وظيفه جوهرية وحاسمه من وظائف ادارة الموارد البشرية
اذ ان الاداء يمثل واحد من النتائج الهامه التى تربط بين الافراد والوظائف المنظمه
والبيئة وتقيمهم الاداء هو الاداة التى من خلالها يتم قياس جودة العمل وكيفية
تطويره كما يعد نظام تقييم اداء العاملين من الخطوات الاساية فى نظام الانتاج
والعمليات فى المنظمة ^(١)

ويمكن القول ان تقييم الاداء يمثل الوصف المنظم لنواحى القوة والضعف المرتبطة
بالوظيفة سواء بصورة فردية او جماعية ويعرف بيتش Besch تقييم الاداء بانه "
العملية التى تضمن الاجراءات المنظمة لتقييم اداء العاملين فى اعمالهم الحالية
وبحث امكانية تنميتها وتطويرها فى المستقبل ويهتم هذا التعريف بضرورة وجود
اجراءات منظمة متعارف عليها وواضحه لعملية تقييم الاداء وتعد ادارة الاداء واحده
من اهم التحديات التى تواجه المديرين ويمكن تعريف عملية ادارة الاداء بانها
العملية التى من خلالها يتأكد المديرون ان الانشطة التى يمارسها العاملين
والمخرجات التى يحققونها تتطابق مع الاهداف التنظيمية السابقة تحديدها
وهكذا يمكننا القول ان تقييم اداء العاملين يهتم بالابعاد التالية

١/ تحليل سمات ومعايير الاداء والافراد من وجهة

- رصد وتحليل مستويات اداء العاملين
- قياس كفاءة اداء الفرد للتعرف على اوجه القوة والضعف
- الاهتمام بالتعرف على مدى اداء الفرد لواجبات وظيفته
- ملاحظة سلوك الفرد واتجاهاته واثر خصائصه الشخصية اما خصائص نظام
الاداء

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربى - ادارة الموارد البشرية - القاهرة - المكتبة المصرية - ص ٣١٢

١- ان يكون صادقاً

٢- ان يكون ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه

٣- القبول من المقيمين

٤- العدالة والحساسية

٥- الموضوعية

الجدية في تقييم الاداء :-

يمكن تباينات اهمية اداء العنصر البشرى من الاهداف التى يسعى الى تحقيقها تقييم الاداء حيث ان الهدف الاساسى هو تحقيق الرابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع مستويات وتحسين العلاقات فى بيئة العمل كما يهدف الى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها (١)

اهداف عملية قياس وتقييم الاداء :-

تستهدف العملية ثلاثة محتويات وهى على مستوى كل من المنظمة ، المدير ، الفرد والعامل التنفيذى وهى :-

(أ) تحقيق على مستوى المنظمة :-

- ايجاد مناخ من الثقة والتعامل الاخلاقى الذى يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين على المنظمة

- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور
- تقييم برامج سياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كدور للتحكم على دقة هذه البيانات
- مساعده المنظمة على وضع معدلات معيارية دقيقة

(ب) تحقيق على مستوى المدير :-

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وهو وعى لاداء تابعيهم
- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرووسيين للتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات

(١) سهيل محمد عباس - ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجى - عمان - دار وائل - ص ٢٧٣

(ج) تحديد هذا مستوى العاملين :-

- تجعل العامل اكثر شعورا بالمسؤولية ولذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده تاخذ بالحسان من قبل المنظمة
- دفع العامل للعمل باجتها وجديه واخلاص ليترتب فوزه باحترام وتقدير رؤوساءه معنوياً ومادياً (١)

مناظر تقييم الاداء :-

تتعدد عناصر نظام تقييم اداء العاملين لتشكيل اطار متكامل يفيد في تقييم هذا الاداء بما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة وهذا عرض لعناصر ومراحل النظام وفق الاتي (٢)

- ١- تحديد اهداف المنظمة ، ان الاهداف العامه للمنظمة هي قبلة جهود الادارة والعاملين وعلى ضوء هذه الاهداف تصاغ اهداف ادارة الموارد البشريه وباقي الادارات الاخرى بالمنظمة
- ٢- تحديد اهداف تقييم الاداء ، ان اهداف تقييم الاداء يمثل مؤشرا للرؤساء في عملية التقييم فاذا تمثلت هذه في استئراف ومنع الاخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها ان اهداف تقييم الاداء يجب ان تكون يجابيه بنائه
- ٣- تحديد مجالات التقييم ، ويقصد بذلك تحديد العناصر او المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد ويمكن تقسيمها الى ثلاثة مجالات او عناصر هي :
 - (أ) عناصر توضح طبيعة ودرجة الاداء الفنى مثل حجم ونوعية الانتاج
 - (ب) عناصر توضح سمات السلوك مثل مباداة التعاون ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء
 - (ج) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الاداء فى المستقبل

(١) د. احمد سيد مصطفى - ادارة الموارد البشريه - روية استراتجية معصره - ص ٣٩

(٢) مرجع سابق - ص ٢١٤

خصائص نظام تقييم الاداء :-

- ١/ ان يكون صادقاً بحيث يستطيع قياس السلوك والنشاط الذى له علاقة بانجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال
- ٢/ ان يكون ثاباً ويمكن الاعتماد عليه وهذا يشير الى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعنى ثبات نتيجة تقييم اداء احد الافراد خلال فترة معينة حتى اذا تعددت مصادر تقييمه
- ٣/ القبول من المقيمين : ويدل ذلك على ضرورة تقبل الافراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه
- ٤/ العدالة والحساسية : يعنى ذلك قدرة النظام على التميز بين الاداء الجيد وغير الجيد مع اشعار اطراف التقييم ببنائيره الايجابى على اهداف الفرد واهداف المنظمة
- ٥/ الموضوعية : وهذا يعنى ان يكون النظام عملياً مما يضمن قبوله والاعتناء بفائدته من قبل الادارة

المبحث الثاني **معيير والماليه قياس تقيير الاعاء**

معايير الاعاء :-

من الضروري عند تقييم اداء الفرد ان يكون هناك معيار يتم على اساسه مقارنة الاداء الفعلى ومن ثم فانه يسهل ببساطه مقارنة اداء شخص معين باخر ان هذا فى جوهره هو طريقة الترتيب فى التقدير ان استمرارية اى مدخل من مداخل التقدير تعتمد بدرجة عالية على وضع المعايير مكتوبه ومحدده ومنطقية تحكم العاملين - هذا ويراعى تحديد تالك المعايير قبل البدء فى عملية التقييم وذلك حفاظا على دقتها وموضوعيتها ان مثل ذلك المدخل يجعل من السهل على كل من الرئيس ومساعدية الوصول الى اتفاق حول ما هو متوقع بالنسبة لاشكال الاداء المختلفة ان نقطة الانطلاق المفيد عند اعداد معايير مكتوبه هى توصيف الوظائف وبالنسبة للوظائف الاداريه والمهنية فانه يمكن تحقيق كثير من المزايا من خلال اشتراك الفرد ورئيسه فى اعداد مثل هذه المعايير اما بالنسبة للعاملين الاقل مستوى والتي تكون وظائفهم محدوده ومحدده بدقه فان الرئيس او المشرف يقوم باختبار مروؤسية بتوقعاته فى شكل كمية ونوعية العمل المواظبه الدقه المعروفه بالعمل والاجتهاد فى العمل ... الخ

وفيما يلى امثله لمعايير الاداء لبعض الوظائف التى يتم التعبير عنها فى صورة عامه ومن ثم فانه يطلب من المقييم ان يبدى حكمه بدقه حول مدى تحقيق الفرد لهذه التوقعات بدرجة جيده

معايير الاعاء بالنسبه لوظيفة مراقب :-

الكفاءة فى تحسين اجراء العمل سرعه اخطار الاداره بالنتائج التشغيلية الحاليه السياسات والاجراءات السليمه التى يوصى بها جودة كمية والحدود الزمنية للقرارات التى يتقدم بها للاقسام التنفيذيه لادارة المؤسسه

بمعايير الأداء بالنسبة لوظيفة مدير الإنتاج :-

تحقيق جداول الانتاج فى ادارته تحقيق المنتج وفقا لمعايير الجودة الموضوعيه معدل الحوادث اقل من ١٠ % لكل مليون ساعه عمل الحفاظ على المصروفات الصناعية داخل حدود ميزانية المصروفات لمستويات التشغيل المختلفه الوقت العاطل للمعدات لايزيد عن ٨ % كفاءة استخدام العمل المباشر تكون ٩٠ % على الاقل من المعايير الموضوعه المحافظة على خلق درجه عاليه من الرضا والروح المعنويه فى الاداره توفير برامج تدريب ملائمة لمروؤسية

وبهذه وضع خطة المعايير فى شكل هذا ملء النسخه التالي :-

النتائج المتوقعة	النتائج المحققة بالفعل
الانتاج اللازم لتحقيق جداول الاحتياجات الشهرية فى حدود نسبة سماح ٩ % بالزيادة او النقص	الانتاج المحقق فى حدود نسبة سماح ٨ % بالزيادة والنقص
نسبة التالف لاتزيد من ٥ % والمعيب ٢ %	كانت نسبة التالف ٤ % والمعيب ١,٥ %
اجراء تحسين فى البرامج لانتاج وتحقيق تخفيض فى تكاليف العمل ٥ %	تخفيض تكاليف العمل بلغت ٣ % وقد اجريت تحسينات ضئيله
تحقيق ٥ مرات معدل دورات مخزون المواد الاوليه والمخزون تحت التشغيل	معدل دوران المخزون بلغ ٣,٥ مره
اتمام عملية تجديد المصنع فى اول يناير ١٩٠٩	نسبه عملية التجديد فى منتصف ديسمبر عام ١٩٧٨

ومن الملاحظ ان هذه المعايير نسبية وتختلف باختلاف المجموعات والتنظيم معنى ذلك انها تختلف داخل التنظيم نفسه وايضا تختلف من مؤسسه لآخرى

٢/ اساليب تقييم الاداء :-

هناك عدده اساليب يمكن اتباعها لتقييم اداء العاملين بالمؤسسه ومن بين هذه الاساليب اجراء الاختبارات الدوريه للعاملين للحكم على كفاءتهم فى القيام باعباء

وظائفهم او الحكم على صلاحيتهم للترقية او النقل الى وظائف اخرى ويمتاز هذا الاسلوب بموضوعية وعدم تحيز الرئيس عند الحكم على اداء مرؤوسية لكن اذا كان هذا الاسلوب صالحا في قياس ما حصله الشخص من معلومات ومهارات وخبرات واقع عمله الحالي الا انه يقف عاجزا امام الكشف او قياس الخصائص الشخصية للعاملين مثل سلوكهم الوظيفي والتعاون مع الآخرين الولاء للعمل للقدرة على تحمل المسؤولية كما ان نجاح الشخص في الاختبار ليس دليلا على نجاحه في عمله وان كان هذا الاسلوب صالحا للتطبيق بالنسبة للوظائف ولا عمال الروتينية المتكرره حيث يكون من السهل اعداد الاختبارات لهذا النوع من الوظائف الا انه ليس كذلك بالنسبة للاعمال الفنية او التخصصية العليا التي تحتاج الى قدر كبير من الخلق والابداع والابتكار والتي يكون من الصعب وضع اختبارات لها

على ان لاسلوب لآخر ولاكثر شيوعا في تقدير كفاءة العاملين هو التقارير الدوريه للكفاءة والتي تكشف عن مدى كفاءة العاملين في انهم لاعمالهم في ضوء معايير محده لهذا الى جانب الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف وهنالك عدة طرق يمكن اتباعها لتقدير كفاءة الفرد في التقدير الذي يعه الرئيس عن مرؤوسية فيما يلي عرض هذه الطرق :

١/ الطرق التقليدية لتقدير الكفاءة : مع الجرحية الطرق :-

- طريقة تقدير المقياس المدرج : - تعتبر هذه الطريقة من اقدم واوسع الطرق استخداما في مجال تقدير كفاءة العاملين وتعتمد هذه الطريقة على اساس تمثيل كل خاصية او عوامل من عوامل التقييم على مقياس ذي درجات مختلفة بحيث يؤثر القائم بالتقدير على الدرجة التي تعتقد بانها خاصه بالفرد موضوع التقدير

٢/ طريقة مقارنة الحاصل :- حتى يمكن التغلب على عيوب طريقة تقدير المقياس المدرج السابق الاشاره اليها من هذه الطرق طريقتي الترتيب والتوزيع الاجباري

(أ) طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة على اساس ان يطلب من القائم على التقدير والذي يكون غالبا المشرف ان يرتب مرؤوسيه على اساس الاداء الشامل

(ب) طريقة التوزيع الاجبارى : لقد استحدثت هذه الطريقة من اجل تجنب قيام المشرفين بتحديد كفاءة الافراد فى النهاية العليا للمقياس المدرج او اعلى اى نقطة اخرى من المقياس

٣/ الطريقة الحديثة لتقدير الكفاءة :- طريقة قائمة المراجع :-

هناك اسلوبان لطريقة المراجع :- الاول ويطلق عليه قائمة المراجع

الموزونه والآخر اسلوب الاختيار الاجبارى فيما يلى عرضها :

- قائمة المراجع الموزونه : - ويتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة عدد كبير من العبارات التى تصف الاشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين او مجموعه متشابهه من الاعمال
- طريقة الاختيار الاجبارى : - ظهرت هذه الطريقة فى نهاية الحرب العالمية الثانية عن طريق علماء النفس الصناعيين وكان ذلك بهدف تقييم اداء العسكريين فى الجيش الامريكى ومنذ ذلك الوقت تبناها عدد كبير من المهتمين فى المشروعات الصناعية وغيرها
- قياس وتقييم الاداء الحالى والمتوقع لتحديد القدرة على تشغيل وظائف ذات مستوى عالى : - ومن بين اهداف برنامج تقييم اداء العاملين ان يكون موجها نحو تقدير الاداء الفعلى للفرد لعمله او نحو الاداء المتوقع وذلك من اجل تحديد امكانية شغله وظائف اخرى ذات مستوى اعلى فغالبا ما يطلب من القائم بالتقدير وضع تقديرات عن كلا المجالين السابقين للغرض السابق (امكانية الترقية)

ويتطلب تحديد لاداء المتوقع لتشغيل وظائف ذات مسئوليات اكبر قدر كبير من معرفه عن الفرد ومهاراته المختلفة ذلك لان المتطلبات الحالية لعمل الفرد قد لا تعطيه الفرصه لاثهار كل القدرات والمهارات التى يتمتع بها ان التساؤل عند المقدره المحتمل للفرد على النمو يمكن لاجابه عليه بموضوعية من خلال تحديد انواع فرص النمو المتاحة له فاذا كانت الفرصه المتاحة لاحد المهندسين للترقيه لشمل وظيفه اشرافيه فى الاداره الهندسية

لذلك فانه يحتاج الى مواصفات ومهارات المطلوب الترقية اليها عند تقرير الاداء المتوقع للفرد حتى يتسنى التركيز على اهم المهارات والقدرات المطلوبه لها لكن غالبا ماتكون هناك حاجه اكثر الحاحا لتقدير الاداء الحالى للعاملين عن التقدير لامكانية الترقية لوظائف ذات مستوى اعلى وفي هذه الحاله يجب ان تعطى برنامج التقدير تركيز اساسا لمدى مساهمات الاداء الحالى بالمقارنه بالعايير الموضوعه المتعلقه بالمقاييس الكمية والنوعيه العمل الممعرفه بالعمل ومدى تعاون مع الاخرين وطالما ان تقدير الاداء الحالى يعتبر اكثر حيويه من تقدير الاداء المتوقع من اجل الترقية فى المستقبل لذلك يجب اعداد برنامج للتقييم بطريقه ملائمه تساعد على تحسين اداء الفرد لعمله الحالى

وتحسين المستوى المادى له (اجور والمرتبات) وايضا يساهم مساهمه موضوعية فى تحديد احتياجاته التدريبية

ومن الملاحظ ان هذه المعيير نسبيه وتختلف باختلاف المجموعات والتنظيم معنى ذلك انها تختلف داخل التنظيم نفسه وايضا تختلف من مؤسسه لآخرى

البحث الثالث طرق ونتائج تقييم الأداء

الجزء المجاهد التالى تستكم فيها نتائج تقييم الأداء :- # قرارات الترقية :-

لقد اصبح من الضرورى فى الوقت الحاضر ان تعتمد الاداره على الترقية من الداخل لشغل الوظائف فى المستويات الاداريه العليا وقياس الاداء يبين لها استحقاق كل موظف للترقيه من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفه العليا لان تقويم الاداء وكفاءة العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا يكشف عن مؤهلاته وقراراته وامكانياته لشغل منصب وظيفى اعلى من وظيفته الحاليه

قرارات تغيير سياسة الاختيار والتجريب :-

يعتبر قياس وتقييم الاداء بمثابة اختبار لمدى سلامه ونجات الطرق والاجراءات المستخدمه فى اختبار وتدريب العاملين فاذا دلت نتائج الاداء على معدلات مرتفعه يعتبر ذلك عندئذ على سلامه صحه الاجراءات المتبعه فى اختبار الافراد وتعيينهم فى العمل الذى يتناسب مع امكاناتهم

قرارات النقل :-

تعتبر نتائج تقييم الاداء معيارا هاما ووسيله فعاله لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة الى نقل لوظائف اخرى تلائم قدراتهم اكثر اذ ربما يتم تعيين موظف فى وظيفه مالا تلائم صفاته ومميزاته الشخصية وطاقته ويصبح من الضرورى نقله لوظيفه اخرى تلائم المميزات التى يملكها بحيث يمكنه اظهارها فى الوظيفه الجديده المنقول اليها

قرارات الفصل :-

يجب ان يعتبر الفصل من الخدمه اخر اجراء تقوم به الاارة باتخاذها حيال العاملين الذين اثبتت التقارير المرفوعه اليها عدم كفاءتهم فى العمل وضعفهم وانه لم يعد يوجد اية وسيله او امكانيه لاصلاحهم او معالجة الضعف فى اداءهم ولابقائهم فى العمل سيحقق من مستوى الكفاءة

الطرق المستخدمة فى التقييم :-

ان الطريقة التقليدية والاكثر شيوعا فى الحياة العلمية هى استخدام قارير تقييم الاداء او قياس كفاءة العاملين - ويتم تنفيذ هذه الطريقة فى صورتها البسيطة بان يعطى الشخص القائم بالتقييم نموذج مطبوع يقوم باستيفائه وملئة عن كل من العاملين تحت رئاسته ويصم نموذج تقييم الاداء عددا من الخصائص او الصفات ببعضها يتصل سلوك المرؤوس وتصرفاته ويتصل بعضها الاخر بالعمل او الانتاج وتختلف الخصائص او الصفات باختلاف انواع الوظائف فى المنشأة فالوظائف الاشرافيه تختلف فى مسؤولياتهم واعبائهم وشروط شغلها عن الوظائف اليدويه بالنسبة لوظائف الانتاج المباشره فانه يتم التركيب على عناصر معينه مثل كمية الانتاج وجودة الانتاج والمعرفه الفنية بالعمل اما بالنسبة للوظائف الاشرافيه والقائديه فانه يتم التركيز على عناصر معينه مثل العبادة القدره على اتخاذ القرارات ... الخ

نوضح فيما يلى العوامل او العناصر المستخدمه فى التقييم وتشتمل عليها نماذج وتقارير الاداء او توصيف هذه العوامل وهى : - (١)

(أ) عوامل متعلقه بالنتائج العامل :-

١/ درجة المعرفه بالعمل ومطالبه : ويقصد بها درجة المام العامل بتفاصيل واجراءات العمل وكيفية ادائه

٢/ أهمية النتائج : يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الانتاج مع الاخذ فى الاعتبار ظروف العمل المتاحة

٣/ جودة النتائج : يقيم مددى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد الامن الصناعى وظروف العمل والامكانيات المتاحة

(١) صلاح الدين محمد عبد الباقي - ادارة الموارد البشرية - الاسكندريه - الدار الجامعية - ص ٣٠٧ - ٣٠٩

(ب) عوامل متصلة بسلوك العامل :-

١/ التمازج : يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء من اسرة الشركه او من الجمهور خارجها

٢/ درجة الاعتماد عليه : يقيم هذا العنصر مدى تقرير العامل لمسؤولياته مى حاجته للمتابعه ويجب التفرقه فى هذا الشأن
طرق تقييم الاماء :-

لقد وجهت انتقادات كثيره الى طريقه التقييم التقليديه لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الاهداف الممكن قياسها للاداء ومن هذه الطرق ما يلى ^(١)

١/ طريقة التوزيع الجبار :-

توصى هذه الطريقه الى التخلص من التحيز الشخصى فى عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عاليه او منخفضه لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الافراد بما يتمشى مع التوزيع التكرارى ولكن ان هذه الطريقه لا تصلح فى حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين

٢/ طريقة الوقائع الحرجه :-

الاساس فى هذه الطريقه هو تجميع عدد من الوقائع التى تسبب فى نجاح او فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر ان يلاحظ اداء المرؤوسين ويقرر ما اذا كانت اى من تلك الوقائع تحدث منهم اثناء ادائهم لعملهم

٣/ طريقة التقييم على اساس النتائج :-

تعتبر هذه الطريقه من الطرق الحديثه المتبعه فى التقييم ويمكن تلخيص العناصر الرئيسيه لهذه الطريقه فيما يلى :-

يقوم الرئيس المباشر بدور كبير فى مساعدة المرؤوس وتقديم النصيح والتاكيد من العمل يسير وفقا للخطة المحددة وعند انتهاء المده المتفق عليها تتم عملية التقييم

(١) المرجع السابق - ص ٣٠٣ - ٣٠٦

٤/ طريقة الاطار المروني بنتائج التقييم :-

هناك جدل كبير حول سرية تقارير الاداء (وعدم اخبار الشخص بنتائج التقييم) او علنية التقارير (اخطار الشخص بالتقرير الذى حصل عليه) فالبعض يؤيد فكرة ضرورة اخبار المرووس بالتقدير الذى حصل عليه بينهما البعض يعارض ذلك بحجة ان ذلك قد يختلف مشاكل كثيره فى علاقات العمل وفى الحقيقة لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة الموظف اذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التى وضعها عنه جهة الادارة

٥/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد انتهاء التقييم :

ينبغي على ادارة الافراد فى المنشأة دراسته وتحليل نتائج التقييم اتخاذ الاجراءات المناسب

ونكتفى بحفظ التقارير الاداء فى ملفات العاملين دون دراسته او تحليل من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم لان هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنشأة فى نفس الوقت ويجب على ادارة المنشأة ان تقدم المكافآت المادية او المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية اما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقضى الامر توقيع عقوبات عليهم مثال لذلك حرمانهم من الترقية والعلاوات الدورية او نقلهم الى وظيفه اخرى اما من ناحية اثر التقييم بالنسبة للمنشأة فان التقييم يمكن ان يساعد على تحسين برامج وسياسات ادارته الموارد البشرية وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح ادارة الافراد فى سياساتها المختلفة بين العامل المبدئى الذى يحتاج لمتابعه مستمرة كنوع من التدريب وبين يحتاج لهذه المتابعه المستمره بعد انتهاء تدريبيه

٣/ السلوك الخاطئ :-

ويقصد بالسلوك الصفات الخلقية داخل العمل

٤/ المواظبه :-

ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف

الفصل الرابع

المبحث الأول
النشأة والتطور

المبحث الثاني
المبكل التنظيمى

المبحث الثالث
الحوافز فى الديوان

الفصل الرابع البحث الأول النتائج والتطبيقات

تم إنشاء مكتب ضرائب بربر عام ١٩٩٢ م ويغطي المكتب الدائرة الجغرافية لمحلية بربر التي تضم خمس مجالس محلية هي :

- ١- مجلس مدينة بربر
- ٢- مجلس ريفي بربر شمال
- ٣- مجلس ريفي الباقه
- ٤- مجلس ريفي الضفه الغربيه
- ٥- مجلس ريفي بربر جنوب

ويقوم المكتب بمهام تقدير وتحصيل الضرائب بانواعها وبصفه عامه هنالك صفات من الايرادات احدها يتم تحصيلها لصالح الولايه والنوع الاخر يتم تحصيلها لصالح المركز

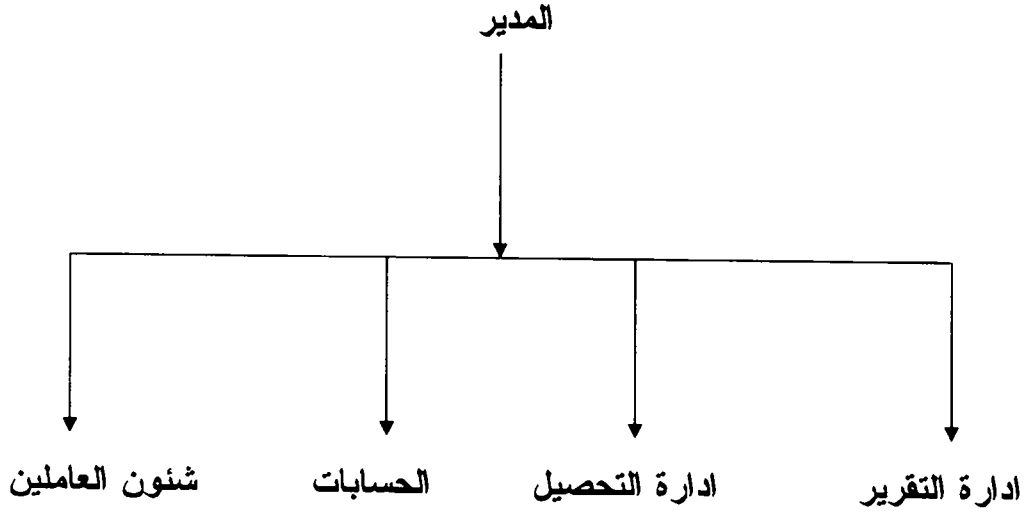
اهم انواع الضرائب التي يتم التعامل فيها هي ضريبة ارباح الاعمال - ضريبه الرسم على الدمغه - ضريبة العربات التجاريه - ضريبه للمهنيين - ضريبة على القيمه المضافه الدخل الشخصى - الضريبه على المرتبات

يعتمد تقرير الضرائب على توفر المعلومات عن الانشطه المختلفه عبر اجراء المسوحات الميدانيه لانشطه المختلفه ومواجهه فوائد المشتروات والمبيعات من الصادر المختلفه مثل سلطات الجمارك - المصانع - تجار الجملة لصالح الحكومه وكلما توفرت المعلومات كلما حصلنا على تقرير اكثر اقناعا

من المفترض ان يملأ دافع الضرائب اقرار مستوى بدخله يوضح فيه حجم النشاط والمصروفات التى تكبرها للحصول على الربح ولكن الغالب لا يتم ملء الاقرار بالصورة الصحيحة ورغم مجهودات ديوان الضرائب فى محاولة لكسر الحاجز بين الممولين (داخلى الضرائب) والديوان وتشجيع الجميع على تقديم الاقرارات الا ان ذلك لم يات بنتائج ايجابية تذكر فمعظم التجار يحجمون عن تقديم اقرارات صحيحة حتى لا تترتب عليها ضرائب اعلى وهذا شئ متوقع فى طبيعة النفس البشرية التى احضرت ولا تتوقف مجهودات المكتب وتستمر من اجل التوعية ونشر الثقافة الضريبية واجبار الممول على القيام بواجبه تجاه الدولة ^(١)

(١) مقابلة شخصية - تاج السر عقيد - مدير ديوان الضرائب بربر - الاحد ٢٠١١/٥/٢ م

البحث الثاني الجهل التنظيمي



اجازة الحج :-

يمنح المستخدم الذي ينوى فريضة الحج مرة واحدة ويجوز ان تضاف اليها اجازاته العادية

الاجازة النهائية :-

تمنح لموظف المتقاعد على المعاش اجازة الامومه وتمنح الموظف والعامل بعد انقضاء سنه على تعيينها فى حاله الموضوع

اجازة عده وتمنح المرأة العاملة المسلمه الذى توفى زوجها اجازة عدة بمرتب كامل

تقدير الإدارة واعترافها بجهود العاملين

من الحوافز المعنويه ايضا تقدي الاارة واعترافها بجهود العاملين وذلك فى شكل شهادات تقديرية او خطاباتا شكر وثناء وذلك لتحديد الرضا الوظيفي

الضمير بالله :-

يحرص الديوان على ان يعامل جميع العاملين معاملة عاجله مما اداء الى تبادل وجهات النظر فيما يتعلق بظروف العمل وسائل تحسين الاداء

المبحث الثالث الحفاظ على البيئة

١/ **الحفاظ المادي:** - يعتبر الاجر من اهم الحوافز المادية ويختلف الهيكل الراتبى من منشأة الى اخرى وتنقص لائحة شئون الخمة على ان يخصص لكل درجة مترب اساسى له بدايه ونهاية وعلاوات دوريه ويتقاضى المستخدم مرتبه السنوى على اقصاد شهرية تدفع الى نهاية كل شهر

٢/ **مصر الزهراء:** - تقدم خدمات مختلفه للعاملين منها دعم الزواج العاملين وهذا الدعم قد يكون عينيا او نقديا والدعم النقدي يتم تعديله وتعيينه من فترة الى اخرى

٣/ **الرعاية الطبية:** - يتعاقد الديوان مع طبيب عمومى او عدد من الاطباء الاختصاصيين لمعالجة العاملين

٤/ **التحسينات للاجور** لمقابلة الزيادات لنفقات المعيشه يقدم الديوان علاوة معيشية لكل عامل كما يقوم بتعديل وتحسين المرتبات وذلك للمساهم فى تخفيف اعباء المعيشه

٥/ **ظروف وامكانية العمل** المادية هى الظروف التى تحيط بجو العمل ولها تاثير مباشر على اداء العاملين

(أ) **التهوية والاضاءه:** للحصول على جوء معافه وتحسين بيئه العمل والحصول على اداء جيد زودت المكاتب بعدد من المكيفات كما زودت باضاءه كافيه

(ب) **الكمبيوتر:** زودت الادارات باجهزة كمبيوتر ومشغلي اكفاء لعمليات البرمجه والتشغيل واسترجاع المعلومات

(ج) **الاتات التصوير** زودت المكتب والادارات بالات تصوير مستندات

(د) **خدمات الهاتف:** لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات تم تزويد المكاتب باجهزة الهاتف والفاكس

(هـ) **الاساسات والمعدات:** يقوم الديوان بتوفير الاثاثات والمعدات التى تحتاجها بيئة العمل زودت المكاتب باثاث فاخر اضافته الى انواع الديكور والادوات المكتبية

(ح) **الترحيل:** يسهل الديوان عملية الانتقال من والى منطقة العمل وهناك قسم خاص للترحيلات

(و) الخدمات الثقافية والتعليمية : يقوم الديوان بتسجيل اطفال العاملين فى رياض خاص كما يقوم بتوفير غرف التدريب للموظفين

٢/ المهلات والبعثات :-

(أ) العلاوة الدورية : يمنح الموظف او العامله علاوة دوريه بعد انقضاء مدة تعيينه فى الخدمة

(ب) العلاوة الاجتماعيه : يمنح العاملون علاوة اجتماعيه للمتزوج ولكل لكل طفل بعد اقصى ثلاثة اطفال

(ج) مصاريف الاجازة : تمنح مصاريف اسنويه حسب الحاله الاجتماعيه الحوافز الاجتماعيه : يستحق العاملون حافز جماعى ماذى اذا حقق ارباح وبلغ مستوى اداء معين

الحوافز السنويه : وتضم

الترقيه : وتكون بالمنافسه العاديه ويجب ان تكون الترقيه من الدرجه الى الدرجه التى تليها مباشره ويتم تقييم العاملين سنويا بواسطة رؤسائهم المباشرين ويسرى نفعول الترقيه بتاريخ اختيار الموظف او العامل للترقيه وتكون مجديه من تاريخ تسليم اعباء الوظيفه

الاجازات وانواعها :-

الاجازة حق للماسليه ومنها :-

١- الاجازة السنويه : يستحق العاملون اجازة سنويه بع نهايه كل عام يقضونه بالخدمه المستديمه

٢- الاجازة المرضيه : يمنح العامل الاجازة المرضيه التى يوصى بها الطبيب او هيئة طبيه وفق تقرير كتابى للمستخدم الذى اكمل سنه خدمه اجازة مرضيه على النحو التالى : -

- (أ) يمنح المستخدم كحد اقصى ستة اشهر لمرتب، كامل
- (ب) يمنح المستخدم اولا كامل اجازته السنويه او القصوى
- (ج) يمنح المستخدم ستة شهور بنصف مرتب بعها يوقف المرتب ويعرض على الغمسيون الطبي لتحديد صلاحيته

النتائج

تتأثر النتائج بالتهيئات

- ١- هناك علاقة بين الحوافز المادية والاداء فى الديوان واغلب الموظفين يجدون ان الحوافز المعنوية هى مناسبة لهم
- ٢- هناك علاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الاداء فخطابات الشكر والمدح لها دور كبير فى تحسين الاداء
- ٣- هناك علاقة بين الحوافز والاجور ومستوى الاداء
- ٤- اتباع الديوان اسلوب الزواج الجماعى يساعد على استقرار الموظفين وبالتالي ارتفاع اداهم

التهيئات :-

- ١- الربط الدقيق بين الانتاج والحوافز ومستوى التكنولوجيا ونوعية الاداء
- ٢- اقامة جهه مركزيه / عليا / تشريعية / تخطيطية / متخصصه تتولى قمه واقامة نظام عام لحوافز الاقتصاديه
- ٣- الاهتمام بتطبيق الحوافز الماديه والمعنويه باعتبارها مساعدا على تحسين مستوى الاداء
- ٤- ان يكون الحافز عاملا ويتناسب مع الجهو الذى يبذله العامل
- ٥- ضرورة تفهم الارادة لمعنى الاجر والاهتمام به باعتباره يمثل اهمية لكل من العامل والادارة والدوله

المراجع

- ١/ احمد سيد مصطفى - ادارة الموارد البشرية - رويه استراتيجيه
- ٢/ بحث دبلوم بعنوان اثر الحوافز على اداء العاملين بالتكبيق على مطاحن الغلال عطبره - كلية الشيخ عبد الله البدرى
- ٣/ سامى بن صلاح القمري - حوافز العمل - جرية الجزيرة - العدد ١١٢٧٠
- ٤/ سهيل محمد عباس - ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجى - عمان - دار وئل
- ٥/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - ادارة الموارد البشرية - الاسكندريه - الدار الجامعية
- ٦/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربى - ادارة الموارد البشرية - المكتبة المصرية
- ٧/ د. على السلمي - ادارة الافراد ورفع الكفاءة الانتاجيه - ار المعارف - مصر
- ٨/ د. عمر وصفى عقلى - ادارة القوه العامله - عمان
- ٩/ د. منصور احمد منصور - الحوافز والدوافع فى قطاع الانتاجيه - المنظمه العربيه للعلوم
- ١٠/ د. منصور احمد منصور - ادارة القوه العامله - الاردن
- ١١/ محمد محمد ابراهيم - ادارة الموارد البشرية - خبير استشارى فى الادارة
- ١٢/ المقابلات الشخصية - السر عقيد - مدير ديوان الضرائب بربر - الاحد ٢٠١١/٥/٢ م
- ١٣/ الموقع www.google.search.net

الفهرست

الصفحة	الموضوع
أ	الايه
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
٩ - ١	الفصل الاول
١	الخطه
٢	المقدمه
٣	مشكلة البحث
٤	فروض البحث
٥	اهداف البحث
٦	اهمية البحث
٧	منهج البحث
٨	مجتمع البحث
٩	ادوات جمع البيانات
٢٣ - ١٠	الفصل الثاني
١٢ - ١٠	المبحث الاول : تعريف واهمية الخواف
١٨ - ١٣	المبحث الثاني : نظريات الدوافع
٢٣ - ١٩	المبحث الثالث : انواع الخوافز
٣٦ - ٢٤	الفصل الثالث : قياس وتقييم الاداء
٢٧ - ٢٤	المبحث الاول : ماهية واهمية قياس وتقييم الاداء
٣٢ - ٢٨	المبحث الثاني : معايير واساليب قياس تقييم الاداء
٣٦ - ٣٣	المبحث الثالث : طرق ونتائج تقييم الاداء
٤١ - ٣٧	الفصل الرابع
٣٨ - ٣٧	المبحث الاول : النشأة ووالتطور
٣٩	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي
٤١ - ٤٠	المبحث الثالث : الخوافز في الديوان
٤٢	الخاتمه
٤٣	المراجع