الفصل الثاني

المبحث الأول

مفهوم تقييم اداء العاملين

يمكن تعريف قياس وتقييم الاداء بأنه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقسيم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك ونتائجها وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة اجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد علي حدة وبشكل موضوعي دون تحيز لتجري في نهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في ادائه للعمل علي تلافيها مستقبلاً وتمكينه من اداء عمله بفعالية اكبر وذلك من اجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة .

من خلال التعريف السابق يمكن ان نستخلص النقاط التالية التي تلقي الضوء علي

معني ومفهوم تقييم الاداء [1] :-

- ✓ قياس وتقييم الاداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية اذ يخضع اداؤه للعمل للقياس بشكل مستمر .
- ✓ عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الاداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .
- ✓ عملية القياس تتطلب وجود معايير ومعدلات اداء اذ علي اساسها سيقارن اداء الفرد بها والحكم علي مستوي كفاءته وسلوكه في العمل .
- ✓ القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة علي ما يستحقه الفرد من تقدير يبني علي اساس بقاؤه في العمل .
- ✓ قياس وتقييم الاداء يوم بشكل اساسي علي الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هنالك احتمال كبير لوجود تحيز ومحسوبية في عملية القياس .
- ✓ نتائج قياس وتقييم الاداء يبني علي اساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية ، الفصل ، المكافات .

---

[1] ادارة القوي العاملة تأليف الاستاذ الدكتور عمرو صفي عقيلي – دار زهران للنشر والتوزيع – ص ١٩١-١٩٢

✓ يخضع كافة العاملين علي مختلف مستوياتهم الادارية لقياس وتقييم الاداء .

اهمية واهداف تقويم الأداء :-

اولاً :اهمية تقويم الاداء :-

تتمثل اهمية تقويم الاداء فيما يلي :-

١/ يعتبر تقويم الاداء وسيلة لقياس مدي قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود اليه في عمله بمعني مدي قدرته علي الملاءمه والتكيف مع متطلبات الوظيفة .

٢/ يعتبر تقويم الاداء مؤشراً علي مدي نجاح سياسات الافراد بالمنظمة .

٣/ تعتبر اداة لقياس اداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ علي وظيفته او طريقة ادائها او استخدام تكنولوجيا جديدة او مدي قدرته ايضاً علي الاداء عند تغير الظروف المحيطة بالعمل .

٤/ يمكن المنظمة من تقييم اداء المشرفين والمدراء ومدي فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيهم كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن اداء العاملين .

٥/ تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في اداء اعمالهم ومن ثم تحسين اداءهم ومعالجة نقاط الضعف .

٦/ تحديد نقاط الضعف والقوة في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة .

٧/ يؤدي الي رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية او العلاوات السنوية .

٨/ يسهم في خفض معدلات دوران العمل .

٩/ يؤدي الي دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعية كذلك عند استغلال في تنظيم الحوافز .

ثانياً : اهداف عمليات تقويم الاداء :-

لاشك ان لعمليات تقويم الاداء مجموعة من الاهداف التي يجب ان نحققها ويمكن تناولها

كما يلي :-

١/ تهدف الي تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت .

٢/ تحديد الافراد الممكن ترقيتهم .

٣/ تحديد الاحتياجات التدريجية وذلك علي ضوء نتائج تقويم الاداء .

٤/ تحديد مستوي الاداء الماضي للعاملين والمساعدة في تحسين مستوي ادائهم الحالي .

٥/ المساعدة في تخطيط القوي البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة آخري .

٦/ واكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية بين العاملين .

٧/ كذلك تساعد عمليات التقييم في معرفة الادارة بمدي عدالة المشرفين في الحكم علي مرؤوسيهم .

٨/ المساعدة ايضاً للإدارة في توجيه كل فرد للوظيفة التي تتفق و قدراته الشخصية

٩/ تساعد ايضاً عملية التقويم علي تحقيق التوزيع السليم للافراد علي الوظائف المختلفة .

١٠/ تعريف الادارة بسلوكيات الرؤساء والمديرين تجاه تقييم اداء مرؤوسيهم .

١١/ معرفة الادارة للكوادر الجيدة والممتازة بين العاملين .

١٢/ مساعدة الادارة علي خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين [١] .

---

[١] زكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، ط١ (الخرطوم : كلية التجارة يناير ٢٠٠٩م) ص ١٨٦-١٨٧

المبحث الثاني

طرق تقييم اداء العاملين

هنالك اساليب متعددة يمكن استخدامها في مجال قياس وتقييم اداء العاملين هذه الاساليب يمكن تصنيفها في اربع مداخل ، حيث كل مدخل تتضمن مجموعة من الاساليب التي تعتمد علي اسس متشابهة في عملية القياس هذا وسوف نعمد فيما يلي الي عرض هذه المداخل والاساليب التي يشتمل عليها كل واحد منها :-

اولاً : مدخل المقارنة :-

تعتمد الاساليب التي يشتمل عليها هذا المدخل علي فرض مفاده :

انه لا يوجد تماثل بيناداء وانجازات الافراد العاملين وذلك من حيث الكمية او الجودة او من حيث السلوك وعليه يمكن القول ان التقييم بموجب هذا المدخل عن طريق اساليبه يفترض وجود تقارب بين انجازات الافراد الا انه لا يفترض وجود تماثل تام فيما بينها كما تعتمد هذه الاساليب في تقييمها لاداء العاملين علي الانجاز الكلي للفرد حيث يقارن انجازه ككل مع انجازات الآخرين ضمن مجموعة العمل لتحديد الاكفاء او الافضل وسوف نعمل فيما يلي علي شرح كل من هذه الاساليب :-

١/ اسلوب الترتيب :-

يعتبر هذا الاسلوب من اقدم واسهل اساليب قياس وتقييم الاداء اذ يقوم بموجبه المقوم بترتيب مرؤوسيه تنازلياً او تصاعدياً حسب كفاءتهم وذلك من الاحسن الي الاسوأ او العكس .

بعد ان يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ويجب الا يكون الترتيب والمقارنة حسب صفة او خاصية معينة فقط بل حسب الاداء العام للموظف وتسمي هذه الطريقة بطريقة الترتيب المستقيم .

وقد ينفذ هذا الاسلوب بطريقة اخري تدعي بطريقة الترتيب البديل حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بأن يختار افضل فرد من الافراد الخاضعين للقياس ويضعه في الترتيب الاول (في اعلي قائمة ترتيب الافضلية فيما يخص الاداء والانجاز الكلي للفرد) واضعف او اسوأ فرد ويضعه في اسفل قائمة الترتيب وبعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة حيث يقوم باختيار افضل او اسوأ فردين من الافراد الذين تبقوا بعد انجازاتهم مع باقي افراد المجموعة التي تخضع

للقياس وبعد ان يختارهما يضعهما في قائمة التفصيل في ترتيبها الافضل والاسوأ وهكذا يكرر المقوم المقارنة من اجل اختيار فردين افضل و اسوأ حتي ينتهي تقييم جميع الافراد الخاضعين للقياس وفي النهاية يعبر الفرد الذي يكون موقعه منتصف القائمة عن اخر الافراد الذين جري تقييمهم [1] .

٢/ اسلوب المقارنة المزدوجة :-

بموجب هذا الاسوب يقوم المقوم بمقارنة اداء كل فرد مع كافة الافراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بتقسيمهم الي ازواج فمثلاً لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين هم : أ – ب – ج – د – هـ واردنا قياس كفاءتهم بهذا الاسوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي :-

أ مع ب ب مع ج ج مع د د مع هـ أ مع ج

ب مع د ج مع هـ أ مع د ب مع هـ أ مع هـ

وطريقة الحصول علي عدد المجموعات الثنائية يمكن ان تتم وفقاً لقاعدة التوافق بواسطة القانون الآتي :-

$$\frac{ن\ (ن-١)}{٢} = \frac{٥\ (٥-١)}{٢} = ١٠ \text{ مجموعات}$$

حيث ن تمثل عدد افراد المجموعة

وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الافضل وبعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يأتي مثلاً :-

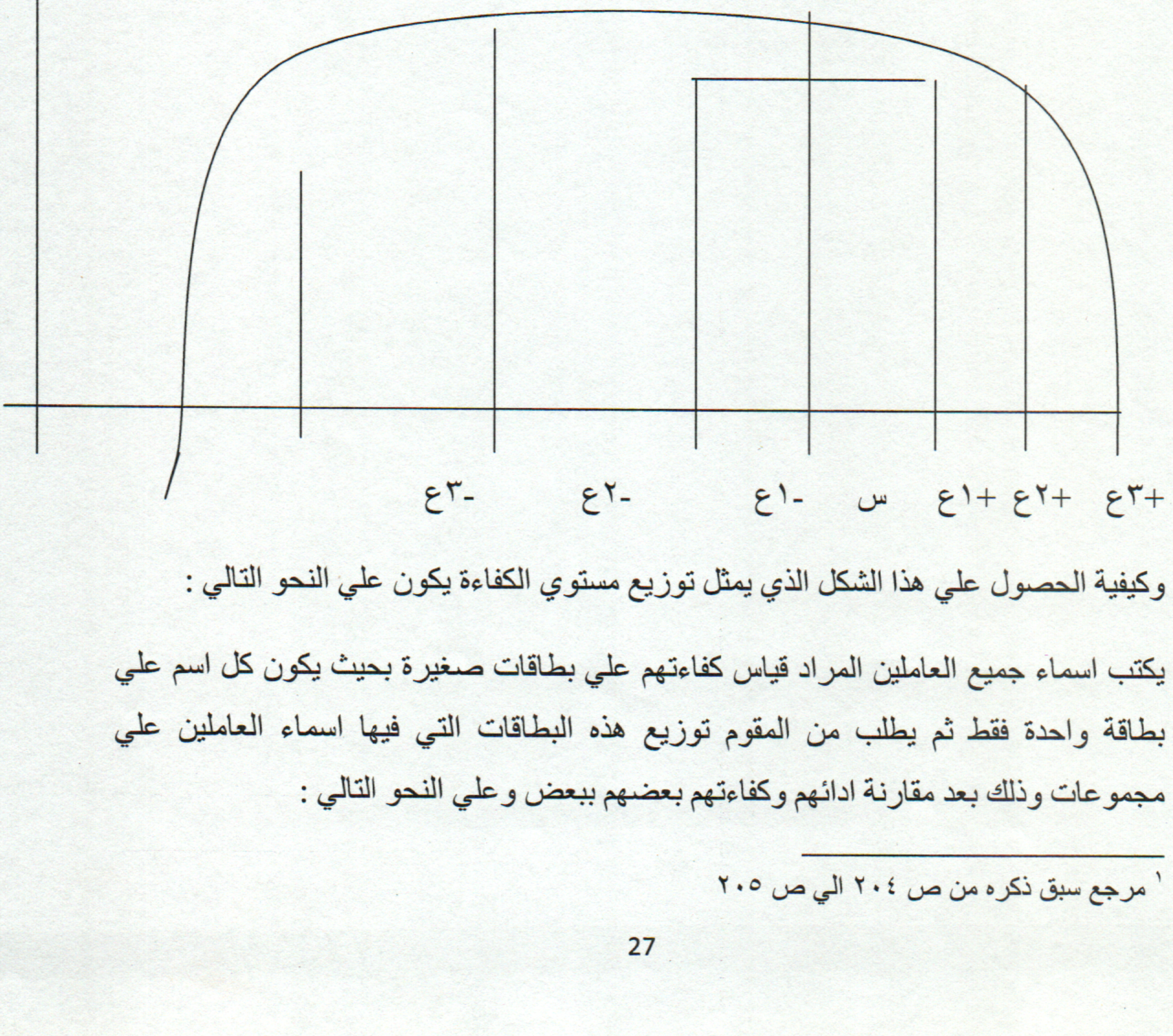
الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف علي انه الافضل في مجموعته	ترتيبه
أ	٣	٢
ب	٤	١
ج	٢	٣
د	١	٤
هـ	—	٥

[1] ادارة القوة العاملة تأليف الدكتور / عمر وصفي عقيلي – ص ٢٠١-٢٠٣

من الجدول السابق يتضح لنا انه بمقارنة كل موظف مع اعضاء مجموعته نجد ان الموظف (ب) هو الافضل والاكفأ لأنه انتقي اكثر من غيره اذ حصل علي اربع نقاط ويتميز هذا الاسلوب بأنه يتوفر فيه قدر من الموضوعية علي اساس مقارنة الموظف بافراد مجموعته لكن يؤخذ عليه انه غير عملي ومعقد وخاصة في حالة وجود اعداد كبيرة اذ سوف تحصل علي مجموعات ثنائية كثيرة العدد بحيث تصبح عملية القياس مجهدة للمقوم وتستغرق وقتاً طويلاً في القياس بالإضافة لهذا يفتقر الي عنصر هام ايضاً وهو عدم امكانية اظهار نواحي الضعف في الاداء اذ يقتصر علي توضيح ان فلاناً اكفأ من فلان .

٣/ اسلوب التوزيع الاجباري :-

يستند هذا في قياسه للاداء علي ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو ان توزيع مستوي الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحني الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبري من العاملين من ذوي الكفاءة العادية المتوسطة والنسبة القليلة منهم ذوي الكفاءة المرتفعة او الضعيفة بحيث لو قمنا برسم منحني التوزيع سوف يظهر علي الشكل التالي [١]:-



وكيفية الحصول علي هذا الشكل الذي يمثل توزيع مستوي الكفاءة يكون علي النحو التالي :

يكتب اسماء جميع العاملين المراد قياس كفاءتهم علي بطاقات صغيرة بحيث يكون كل اسم علي بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها اسماء العاملين علي مجموعات وذلك بعد مقارنة ادائهم وكفاءتهم بعضهم ببعض وعلي النحو التالي :

---

[١] مرجع سبق ذكره من ص ٢٠٤ الي ص ٢٠٥

- ❖ المجموعة الاولي ضعيف
- ❖ المجموعة الثانية اقل من الوسط
- ❖ المجموعة الثالثة مقبول
- ❖ المجموعة الرابعة جيد
- ❖ المجموعة الخامسة جيد جداً

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كم يأتي :-

- ❖ المجموعة الاولي ١٠% من العاملين
- ❖ المجموعة الثانية ٢٠% من العاملين
- ❖ المجموعة الثالثة ٤٠% من العاملين
- ❖ المجموعة الرابعة ٢٠% من العاملين
- ❖ المجموعة الخامسة ١٠% من العاملين

ويتميز هذا الأسلوب بأنه :

- ✓ سهل الاستخدام .
- ✓ يجبر المقوم علي دراسة وتحليل مرؤوسيه بشكل جيد ليتمكن من مقارنة ادائهم بعضهم مع بعض وتوزيعهم علي الفئات بشكل صحيح .
- ✓ درجة الثقة فيه كبيرة ويحقق قدراً معقولاً من الموضوعية اذ انه يمنع احتمال اتجاه بعض المقومين الي تركيز تقديراتهم حول المراتب المتوسطة او التقديرات المتطرفة سواء من حيث صالح الفرد او ضده .

اما المأخذ علي هذا الاسلوب فيمكن توضيحها فيما يلي :-

- ✓ لا يمكن استخدامه الا في حالة وجود كبيرة اذ لو افترض انه لدينا مجموعة عمل مؤلفة من خمسة اشخاص فقط فمن المحتمل جداً ان تكون كفاءة كل هؤلاء جيدة واذا اردنا توزيع كفاءة هذه المجموعة حسب هذا الاسلوب فسو نجد اننا مضطرون الي وضع واحد منهم بدرجة ضعيف وواحد آخر متوسط ... الخ ، وهذا غير صحيح وبالتالي سنحصل علي نتائج غير سليمة وسوف نضر بمصلحة العاملين لذلك نجد ان هذا الاسلوب محدد الاستعمال .

- ✓ لا يوضح للإدارة نواحي الضعف والقصور في اداء الموظف لمحاولة علاجها وتلافيها ، حيث يوضح ان فلان أكفأ من فلان فقط [1].

[1] المرجع سبق ذكره ص ٢٠٦-٢٠٨

المبحث الثالث

مشاكل وحلول تقييم الاداء

لا توجد امور و اشياء يقوم بها المدير وتكون محفوفة بالخطر اكثر من تقييم اداء المرؤوسين فالموظفين يميلون عموماً فيما يخص تقديراتهم لذا فإن هذا يصعب من تقييم الاداء .

وفي هذا الجزء تتحول وتنتقل لبعض مشكلات التقييم الاساسية وكيفية حلها وقضايا التقييم الآخري .

اولاً : مشكلات تقييم الأداء :-

هنالك كثير من المشكلات التي توجه تقويم الاداء لكن بإجتهاد الباحثين في المجال اقترحت كثيراً من الحلول حتي يبين المقوميين الطرق الصحيحة للتقويم .

أ- مشكلة المقياس المتدرج :-

لا زال الكثير من اصحاب الاعمال يعتمدون علي مقاييس التقدير البيانية لتقييم الاداء الا ان هذه المقاييس معرضة لمشكلات عدة وهناك خمس مشكلات اساسية قد تعوق وسائل التقييم مثل المعاير غير الواضحة ، تأثير الهالة الميل الي النزعة المركزية والميل الي التساهل والتشدد والتحيز وتناول كل مشكلة من المشكلات السابقة علي النحو التالي .

(١) عدم وضوح المعايير :-

ان مشكلة المعايير غير الواضحة في جدول ٢/٣ فبالرغم من ان مقياس التقييم البياني يبدو موضوعها الا انه قد ينتج عنه تقييماً غير عادل الا ان مواصفات ودرجات الوصف قابلة للتفسير والجدل فعلي سبيل المثال قد يعرف مختلف المشرفين المرافقين كلمة اداء "جيد" واداء معقول بشكل مختلف وينطبق القول علي مواصفات مثل جودة العمل او الابداع او الاحتكار ، وهنالك طرق عديدة لحل هذه المشكلة تمثل افضل الطرق في تطوير وادراج خيارات وصفية تحديد كل خاصية كما هو مبين في الجدول ٢/٣ حيث توضح الاستمارة المقصودة "جودة العمل الرائعة" " الممتازة" الجيدة حيث ينتج عنه تقييم اكثر ملائمة ويسهل تفسيره [١] .

---

[١] محمد سيد احمد عبد المتعال ادارة الموارد البشرية " المنصورة دار المريخ للنشر ٢٠٠٩ " ص٣٣٦-٣٣٧

جدول ٢/٣ مقياس متدرج بياني ذو معدلات ومقاييس غير واضحة

	ممتاز	جيد	مقبول	سيئ
جودة العمل				
حجم العمل				
الابتكار والابداع				
التكامل				

(٢) تأثير الهالة :-

يعرف بأنه انطباع المقيم العام علي تقييمه خصائص وسمات من يتم تقييمه او ان تقييمك لشخص حول سمة او صفقة ما " مثل جودة العمل " يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات آخري وهذه المشكلة تحدث غالباً مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك علي تقييم المشرف لهم [١].

(٣) النزعة المركزية :-

قد يمتلك المشرفون اتجاهاً مركزياً عند التسجيل في مقاييس التقييم فمثلاً اذا كان المقياس يتراوح من ١-٧ فإنهم يميلون لتجنب النقاط المرتفعة "٧،٦" والمنخفضة "٢،١" ويقيمون معظم افرادهم ما بين "٣،٥" واذا استخدمت المقياس البياني فإن هذا الاتجاه المركزي قد يعني ان جميع الموظفين يقيمون بأنهم (متوسطون) وقد سيؤدي ذلك عملية تقييم الموظفون باستخدام المقياس البياني .

(٤) الميل الي التساهل او التشدد :-

وهي مشكلة في المقاييس البيانية لان المشرفين لا يطلب منهم بالضرورة تجنب اعطاء موظفيهم تصنيفات وتقييمات عالية "او حتي منخفضة" اما اذا قمت بتصنيفهم فإنك مضطر فقط للتميز بين اصحاب الاداء العالي واصحاب الاداء المنخفض وقد ينتج اللين من الغرض من التقييم حيث اشار علماء النفس ان معدلات تقييم الاداء الناتجة للاغراض الإدارية لينا من التقييمات الهادفة والتغذية العكسية او تنمية وتطوير الافراد .

---

[١] المرجع السابق ص ٣٣٧-٣٣٨

(٥)التحيز والمحاباة :-

وجد الباحثون اتجاهاً نحو تقييم الموظفين الاكبر سناً "فيمافوق الستين " بانهم اقل في القدرة علي الاداء وان كان نيته التطور بخلاف اصغر سناً مما يبين ان الاختلافات الفردية كما اجريت دراسة آخري علي الممرضات فوجد ان العمل والسن قد يشوه عمليات التقييم فالنسبة لمن عمرهم ٣٠-٣٩ سنة فلقد قيمهن المشرفون بنفس التقييم وفي الفئة العمرية ٢١-٢٩ سنة قيم المراقبون الممرضات اعلي مما قيمن انفسهن للفئة العمرية من ٤٠-٦١ سنة كما انالعرق يؤثر علي التقييم فلقد اظهؤرت الدراسة مؤحراً عن ان ما يزيد عن ٢٠٠٠٠٠ رئيس ٥٠٠٠٠٠ من الزملاء اظهرت التفاعل بين عرق وسلالة القائم بالتقييم والمقيم .

ب – الرؤية البحثية :-

تشير دراسة مؤخرة لكيفية تأثير او انحياز والمحاباة بقصد او بدون قصد علي الطريقة التي يقيم بها شخص شخصاً اخر وفي هذه الدراسة سعي الباحثون لتحديد الحد الذي كان اليه الحمل مصدراً للمحاباة في عمليات تقييم الاداء وشملت العينات ٣٣٠طلباً ويتراوح عمرهم ما بين ١٧-٤٣ يذهبون بجامعة ميدويسترن .

ولقد اعد شريط فيديو لموظفة تشارك في تدريبات وظيفية عديدة واظهر الشريط ثلاثة دقائق من السيناريوهات التي تفاعلت فيها هذه الموظفة مع موظفة اخري ولقد تصرفت كمندوب تتعامل مع عميلة غاضبة وحاولت ان تبيع لها كمبيوتر وتعاملت مع مرؤوسيه لديها مشكلة ما وفي كل حالة كان مستوي اداء الموظفة متوسطاً او فوق المتوسط وكانت الموظفة واحدة في كلا الشريطين وكان الشريطان متطابقان فيما عدا اختلاف وحيد فالشريط الاول تم تسجيله والموظفة في شهرها التاسع من الحمل بينما سجل الشريط الثاني بعد خمسة اشهر مضت من ذلكوكان هدف الدراسة ملاحظة ان ليس الحمل هو الذي اثر علي عملية تقييم الاداء مقابل تعاملها مع العميلة الغاضبة في بيعها للكمبيوتر وتعاملها مع موظفة تعاني من مشكلة [١] .

اوجه الشبه والإختلاف والمزايا والعيوب الهامة لادوات التقييم [٢] .

---

[١] المرجع السابق ص ٣٣٧-٣٣٨

[٢] محمد سيد احمد عبدالمتعال – ادارة الموارد البشرية " المنصورة : دار المريخ للنشر ٢٠٠٩م ص ١٤٠-٣٤١

الوسيلة	اوجه الشبه والإختلاف	المزايا	العيوب
المقايس المتدرج البياني	كلاهما مقياسان موجهان لقياس اداء مطلق للموظف مبني علي اساس معيار موضوعي كما هو مذكور علي المقياس	سهل الاستخدام ويقدم تقييماً كمياً لكل موظف	قد لا تكون المقياس واضحة وتأثير الهالة والميل للنزعة المركزية واللين والتحيز في التقييم
مقياس التقييم الثابت سلوكياً		يقدم ثوابت سلوكياً وهو دقي جداً	يصعب تطويره
التصنيف الترتيبي	هما وسيلتان للحكم علي اداء نسبي للموظفين مقارنة ببعضهم البعض لكنهما لا يزال قائماً علي معيار موضوعي	سهل الاستخدام (لكن ليس ببساطة وسهولة المقياس البياني) ويتجنب الميل المركزي ومشاكل المقاييس الآخري	قد يسبب اختلافات بين الموظفين وقد لا يكون عادلاً اذا كان عادلاً اذا كان جميع الموظفين ممتازين
نظام التوزيع الاجباري		ينتهي بعدد محدد سلفاً من الافراد	تعتمد نتائج التقييم علي توافر الخيار
		كل مجموعة	الرئيسي لنقاط القطع
نظام الاحداث الهامة	هما وسيلتان وصفيتان لتقييم الاداء الا انهما قائمتان علي الاداء المطلق للموظف	يساعد في تحديد الصواب والخطأ في اداء الموظف ويدفع المراقب لتقييم المرؤوسين علي اساس مستمر	يصعب علي تقييم وتصنيف الموظفين بالنسبة لبعضهم البعض
MBO نظام الادارة بالاهداف		مرتبطة باهداف اداء متفق عليه بشكل مشترك	مستهلك ومضيع للوقت

وتشير نتائج هذه الدراسة الي ان السيدات الحوامل قد يواجهن تمييز في مكان العمل بعيداً عن التمييز بينهن كاناث وبين الرجال ولقد انتهي الباحثون الي ان أي محاباة او انحياز قد يضع صعوبة امام النساء في ان يجدن عملاً او اطفالاً فعلي القائمين بعملية التقييم تحري الموضوعية وتجنب مثل هذه المشكلات عند تقييمهن للمرؤسين والاداء السابق للموظف قد يؤثر ايضاً علي ملاحظة ادائه الحالي وقد تحدث اخطاء عديدة فقد يبالغ المقيم في التحسينات التي يجريها عامل ضعيف او التدهور الذي يحدث من جانب عامل قوي وفي بعض المؤسسات وعندما يكون التغير السلوكي اكثر تدريجياً تأثير عوامل مثل اداء السابق او السن او العرق .

ثانياً : كيفية تجنب مشكلات التقييم :-

هنالك علي الاقل اربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات تتمثل في :-

١/ التأكد من فهم المشكلة .

٢/ اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني ... الخ و مميزات وعيوب لكل طريقة .

٣/ تدريب المراقبين والمشرفين علي التخلص من عيوب او خطأ التقييم التي ذكرناها من قبل من خلال شرائط الفيديو .

٤/ اعداد مسجل يومي هو يساوي ويعادل المجهود حيث اجريت دراسة تم فيها جمع الاحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم اداء المرؤوسين فلقد تلي التدريب الاولي جلسة عملية ثم تغذية ثم مناقشة جماعية تهدف لدعم اهمية التقارير الوصفية المكتوبة والتي تساعد في تجنب الآثار العكسية لمشكلات التقييم بتدوين كل الروايات والفعاليات الايجابية والسلبية التي تحدث اثناء عملية التقييم وهذا النظام هو الافضل من الاعتماد علي الذاكر وخاصة علي المدي البعيد [١].

[١] المرجع السابق ص ٣٤٢-٣٤٣

الفصل الثالث

المبحث الأول

النشأة والتطور

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

١/ مجلس مدينة بربر

٢/ مجلس ريفي بربر شمال

٣/ مجلس ريفي الضفة الغربية

٤/ مجلس ريفي الباوقة

٥/ مجلس ريفي بربر جنوب

ويقوم المكتب بمهام تقدير وتحصيل الضرائب بانواعها وبصفة عامة هنالك صفات من الايرادات احدها يتم تحصيلها لصالح الولاية والنوع الآخر يتم تحصيلها لصالح المركز .

اهم انواع الضرائب التي يتم التعامل فيها ضريبة ارباح الاعمال – ضريبة الرسم علي الدمغة – ضريبة العربات التجارية – ضريبة للمهنيين – ضريبة علي القيمة المضافة الدخل الشخصي – الضريبة علي المرتبات .

يعتمد تقدير الضرائب علي توفر المعلومات علي الانشطة المختلفة عبر اجراء المسوحات الميدانية للانشطة المختلفة ومواجهة فوائد المشتروات والمبيعات من المصادر المختلفة مثل سلطات الجمارك – المصانع – تجار الجملة لصالح الحكومة وكلما توفرت المعلومات كلما حصلنا علي تقدير اكثر اقناعاً .

من المفترض ان يملأ دافع الضرائب اقرار مستوي بدخله يوضح فيه حجم النشاط والمصروفات التي تكبدها للحصول علي الربح ولكن الغالب لا يتم ملء الاقرار بالصورة الصحيحة ورغم مجهودات ديوان الضرائب في محاولة لكسر الحاجز بين الممولين (دافعي الضرائب) والديوان

وتشجيع الجميع علي تقديم الاقرارات الا ان ذلك لم يأتي بنتائج ايجابية تذكر فمعظم التجار يحجمون عن تقديم اقرارات صحيحة حتي لا تترتب عليها ضرائب اغلي وهذا شئ متوقع في طبيعة النفس البشرية التي احضرت مجهودات المكتب وتستمر من اجل التوعية ونشر الثقافة الضريبية واجبار الممول علي القيام بواجبه تجاه الدولة [1].

[1] مقابلة شخصية – تاج السر عقيد – مدير ديوان الضرائب بربر

المبحث الثاني

تحليل البيانات الشخصية

ان الهدف الاساسي لتحليل هذه البيانات هو معرفة درجة الإختلاف او التشابه بين افراد العينة ومدي تمثيلها لمجتمع البحث ويقوم اساساً علي التحليلب الوصفي ويركز علي النوع – العمر – المؤهل العلمي – الحالة الإجتماعية – صنف الوظيفة .

١/ النوع :-

تم سؤال المبحثون عن النوع وذلك لمعرفة الجنس وقد اعطيت ايجابيات هما (ذكر - انثي) وجدول ٤/١ يوضح ذلك :-

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٩	%٦٩.٢
انثي	٤	%٣٠.٨

جدول ٤/١

يوضح جدول ٤/١ ان معظم العاملين بالضرائب ذكور حيث بلغت النسبة ٩٦.٢% ويمكن القول ان سياسة الضرائب تهتم بالذكور وذلك اطول فترة العمل حيث تمتد ساعات العمل الي اكثر من دورية .

٢/ العمر :-

تم سؤال المبحوثين عن العمر اعطيت الفئات الموضحة ادناه :-

الفئات	العدد	النسبة
٢٩واقل من ٤٠	٧	%٥٣.٨
٤٠ فما فوق	٦	%٤٦.٢

جدول ٤/٢

الجدول ٤/٢ يوضح الفئات العمرية للعاملين بالضرائب حيث بلغت فئة الاعمار من ٢٩ واقل من ٤٠ بنسبة ٥٣.٨% وهي النسبة الاكبر لأن في هذه الفترة يمكن للشخص العامل ان يكون كثير العطاء (قوي البنية)

٣/ المؤهل العلمي :-

تم سؤال المبحوثين عن المؤهل العلمي وقد اعطيت البيانات الموضحة في الجدول ادناه :

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي	٣	%٢٣
جامعي	٨	%٦١.٦
ماجستير	٢	%١٥.٤

جدول ٤/٣

الجدول اعلاه يوضح ان نسبة جامعي اكثر شيوخاً حيث بلغت ٦١.٦% وهذا يوضح اعتمام الضرائب بتأهيل منسوبيها .

٤/ الحالة الإجتماعية :-

تم سؤال المبحوثين الحالة الإجتماعية في الضرائب واعطيت الإجابات في شكل اربعة فئات (عازب - متزوج - ارمل – مطلق) والجدول التالي يوضح ذلك :

الحالة الإجتماعية	العدد	النسبة
عازب	١	%٧.٧
متزوج	١٠	%٧٦.٩
ارمل	٢	%١٥.٤
مطلق	—	—

جدول ٤/٤

وضح الجدول اعلاه ان الحالة الإجتماعية في الضرائب اغلبهم متزوجين وقد بلغت نسبتهم ٧٦.٩% يرجع لذلك ان الشركة تقدم تسهيلات في مجال الزواج حيث تقدم منح و مساهمات و زواج جماعي .

٥/ صنف الوظيفة :-

صنف الوظيفة	العدد	النسبة
دائم	١٣	%١٠٠
متعاقد	—	—

جدول ٤/٥

يوضح الجدول اعلاه ان نسبة العمال الدائمين ١٠٠% ولهذا اهمية كبري في رفع درجة الرضا الوظيفي .

البيانات الاساسية :-

تم سؤال المبحوثين عن الرضا الوظيفي لهم هل هو راضي لتلبية احتياجاتهم وقد اعطيت اربعة اجابات موضحة بالجدول ادناه :

٦/ الرضا الوظيفي :-

الرضا الوظيفي	العدد	النسبة
راضي	٩	%٦٩.٣
راضي جداً	٣	%٢٣
غير راضي	١	%٧.٧
غير راضي جداً	—	—

جدول ٤/٦

الجدول ٤/٦ يوضح ان نسبة العاملين الذين قالوا بأنهم راضين اكثر نسبة وهي ٦٩.٣% .

٧/ الرضا الوظيفي عن بيئة العمل :-

تم سؤال المبحوثين هل الرضا الوظيفي عن بيئة العمل مناسب لديهم وقد اعطيت اجابات في الجدول ادناه :

الرضا الوظيفي عن بيئة العمل	العدد	النسبة
ممتاز	٣	%٢٣

جيد جداً	٤	%٣٠.٨
جيد	١	%٧.٧
مقبول	٥	%٣٨.٥
ضعيف	—	—

جدول ٤/٧

الجدول ٤/٧ اوضح نسبة العاملين يمثل لهم الرضا الوظيفي عن بيئة العمل بأن الرضا مقبول اكثر نسبة وهي ٣٨.٥%.

٨/ المهام والاعمال المسندة اليك :-

تم سؤال المبحوثين عن المهام والاعمال المسندة اليهم وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه :

المهام والاعمال المسندة اليك	العدد	النسبة
ممتاز	٤	%٣٠.٨
جيد جداً	٢	%١٥.٤
جيد	٥	%٣٨.٥
مقبول	٢	%١٥.٣
ضعيف	—	—

جدول ٤/٨

الجدول اعلاه يوضح ان نسبة العاملين الذين تناسبهم المهام والاعمال المسندة اليهم بأن الرضا جيد اكثر نسبة وهي ٣٨.٥% .

٩/ فرص التدريب في وظيفتك :-

لقد تم سؤال المبحوثين عن فرص التدريب في وظيفتك المتبعة في الضرائب وقد اعطيت اجابات موضحة في الجدول ادناه :

فرص التدريب في وظيفتك	العدد	النسبة
ممتاز	١	%٧.٧
جيد جداً	٢	%١٥.٤

جيد	١	%٧.٧
مقبول	٢	%١٥.٤
ضعيف	٧	%٥٣.٨

جدول ٤/٩

الجدول ٤/٩ يوضح اكثر نسبة العاملين الذين اجابو بأن الضرائب تتبع اسلوب ضعيف اكثر نسبة وهي ٥٣.٨ ولأن هنالك مواقف ينطلب فيها زيادة فرص التدريب .

١٠/ الرضا عن التعاون بينك وبين مجموعة العمل :-

تم سؤال المبحوثين عن التعاون بينك وبين مجموعة في الضرائب وقد اعطيت اجابات في الجدول ادناه :

الرضا عن التعاون بينك وبين مجموعة العمل	العدد	النسبة
ممتاز	٤	%٣٠.٨
جيد جداً	٣	%٢٣
جيد	٦	%٤٦.٢
مقبول	—	—
ضعيف	—	—

جدول ٤/١٠

الجدول ٤/١٠ يوضح ان اكثر العاملين يرون ان اسلوب التعاون بينه وبين مجموعة العمل مناسبة وذلك نسبة جيد واكثر وهي ٤٦.٢% .

١١/ الرضا عن التعاون بينك وبين الإدارة :-

تم سؤال المبحوثين عن التعاون بينك وبين الإدارة في الضرائب وقد اعطيت الإجابات في الجدول ادناه :

الرضا عن التعاون بينك وبين الإدارة	العدد	النسبة
ممتاز	٤	%٣٠.٨
جيد جداً	٣	%٢٣
جيد	٥	%٣٨.٥
مقبول	١	%٧.٧
ضعيف	—	—

جدول ٤/١١

لقد وضح الجدول اعلاه ان اكثر العاملين يرون ان اسلوب التعاون بينهم وبين الإدارة جيد وذلك بنسبة ٣٨.٥%.

١٢/ الرضا عن ساعات العمل :-

تم سؤال المبحوثين عن رضا ساعات العمل في الضرائب وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه :

الرضا عن ساعات العمل	العدد	النسبة
ممتاز	٢	%١٥.٤
جيد جداً	٤	%٣٠.٨
جيد	٢	%١٥.٤
مقبول	٤	%٣٠.٨
ضعيف	١	%٧.٦

جدول ٤/١٢

الجدول ٤/١٢ اوضح ان نسبة العاملين الراضين عن ساعات العمل نسبة جيد جداً وهي ٣٠.٨%

١٣/ المميزات التي تمنحها المؤسسة للموظفين :-

تم سؤال المبحوثين عن المميزات التي تمنحها المؤسسة للموظفين وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه :-

المميزات التي منحها المؤسسة للموظفين	العدد	النسبة
ممتاز	٣	%٢٣
جيد جداً	٣	%٢٣
جيد	٢	%١٥.٥
مقبول	٤	%٣٠.٨
ضعيف	١	%٧.٨

جدول ٤/١٣

يوضح الجدول ٤/١٣ ان اكثر العاملين يرون ان المميزات التي منحتها المؤسسة للموظفين في الضرائب مقبولة وذلك بنسبة ٣٠.٨% .

١٤/ الرضا عن الترقيات بالمؤسسة :-

لقد تم سؤال المبحوثين عن الترقيات بالمؤسسة وقد اعطيت الاجابات في الجدول ادناه :-

الرضا عن الترقيات بالمؤسسة	العدد	النسبة
ممتاز	—	—
جيد جداً	—	—
جيد	٣	%٢٣.١
مقبول	٣	%٢٣.١
ضعيف	٧	%٥٣.٨

جدول ٤/١٤

يوضح الجدول اعلاه ان اكثر العاملين عند نسبة الرضا بالترقيات ضعيفة واجابوا بالضرائب يلخص النسبة ٥٢,٨ وعلي المؤسسة ان تحسن من نظام الترقيات .

المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة

اختبارات الفروض :-

١/ اثبتت الدراسة صحة الفرض الذي يقول ان هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوي اداء العاملين .

٢/ اثبتت الدراسة عدم صحة الفرض الذي يقول لا يمكن تحقيق الاساليب المستخدمة للرضا الوظيفي من الكفاءة والإنتاجية للأفراد .

٣/ اثبتت الدراسة صحة الفرض الذي يقول ان هنالك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل .

النتائج والتوصيات

النتائج :-

١/ اغلب الموظفين بديوان الضرائب يجدون ان الرضا الوظيفي هو مناسب بالنسبة لهم .

٢/ خطابات الشكر والمدح لها دور كبير في تحسين الاداء بديوان الضرائب وهو اسلوب مستخدم بالديوان .

٣/ هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و مستوي الاداء .

٤/ اتباع الديوان اسلوب الزواج الجماعي يساعد علي استقرار الموظفين وبالتالي ارتفاع ادائهم وله تأثير علي رضاءهم الوظيفي .

٥/ تؤثر العلاقة بالآخرين داخل وخارج المنظمة علي مستوي الرضا الوظيفي .

٦/ قيم واهداف الفرد الوظيفية تؤثر علي الرضا الوظيفي .

التوصيات :-

١/ علي المسؤلين بالديوان الربط بين الإنتاج والرضا الوظيفي والعمل علي تحسين مستويات الرضا الوظيفي من اجل تحسين الاداء .

٢/ اقامة جهة مركزية عليا / تشريعية / تخطيطية / متخصصة تتولي نظام عام للرضا الوظيفي وذلك لأهمية الموضوع .

٣/ الإهتمام بتطبيق الرضا الوظيفي بإعتباره مساعداً علي تحسين مستوي الاداء .

٤/ ضرورة تفهم الاراء لمعني الرضا والإهتمام به بإعتباره يمثل اهمية لكل من العامل والإدارة و الدولة .

٥/ الإهتمام ببيئة العمل من الإضاءة والتهوية و زيادة حبرة العاملين عن طريق التدريب وذلك لزيادة خبرتهم العملية و العلمية وصولاً الي الرضا الوظيفي ومن ثم الاداء الافضل .

الفهرس :-

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
١	الآية	أ
٢	الإهداء	ب
٣	الشكر والعرفان	ج
	الفصل الأول : الرضا الوظيفي	
٤	المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي ومسبباته	٥ _ ٨
٥	المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي	٩ _ ١٥
٦	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	١٦ _ ٢١
	الفصل الثاني : تقيم الاداء	
٧	المبحث الاول: ماهية قياس وتقيم اداء العاملين	٢٢ _ ٢٤
٨	المبحث الثاني: طرق تقيم الاداء	٢٥ - ٢٩
٩	المبحث الثالث: مشاكل تقيم الاداء	٣٠ _ ٣٤
	الفصل الثالث : الضرائب	
١٠	المبحث الاول : النشأة والتطور التاريخى	٣٥ _ ٣٦
١١	المبحث الثانى : الهيكل التنظيمى للمؤسسة	٣٧ _ ٣٨
	الفصل الرابع : اجراء الدراسة الميدانية	
١٢	المبحث الثانى : تحليل البيانات الشخصية	٣٩ _ ٤٥
١٣	المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة	٤٦
١٤	النتائج والتوصيات	٤٧
١٥	الخاتمة	٤٨
١٦	الفهرس	٤٩