

الفصل الاول المبحث الاول

مقدمة :-

تعتبر النظم الادارية الحديثة لكتابة التقارير احدي نتائج النمو الحديثة للشركات فعندما كانت الشركات مفيدة والموظفون قليلون وكل الوظائف وكل الوظائف الادارية والانتاجية تقع فى مكان واحد كانت الحاجة ان تكون منعدمة او نادرة لكتابة التقارير وكانت المجابهة الشخصية هى القاعدة المعترف بها والمدير الذى يحتاج لمعلومات ماكان عليه لان يقوم من مكتبه ويسال الموظف المختص مباشرة وبذلك يحصل على اجابات شخصية لاسئلته على تقرير مكتوب ولما نمى حجم الشركات اصبح من الصعب الاستمرار فى اجراء المجابهة الشخصية وفى الوقت الحاضر نشاهد ان مدير اليوم يعمل لشركة لها عدد فروع وتوظيف الالف من العاملين واصبح من المستحيل عليه معرفة أي من الالف الموظفين هؤلاء يمكنه الاجابة استعارته حتى يمكنه معرفة المختص فان هذا الموظف لابد من الرجوع إلي موظفين اخرين للحصول علي كل عناصر اجابته وصحب هذا بنوع الاتجاه نحو التحقق الذى يعود الينا الى تقسيم المعرفة والاختصاصات وكل هذه الاسباب اصبحت التقارير الرسمية مكتبية مهمة جدا للشركات والمنظمة الحديثة من الواقع من التقارير يجب ان تكون واضحة وثابته مفيدة لمستعملها ومدى صدور التقارير الروتينية تعتمد على عدة عوامل تفسيرية خاصة بكل تقرير ومنها مدى الحاجة لمعلومات الى منتهى التقارير لاتخاذ الاجراءات الفعالة والفترة الزمنية الطبيعية للمعلومات الاساسية فى وقت اعداد التقارير ويجب ان تعد تنظيم التقارير بحيث تقدم الحد الادنى الزمنى فى اعدادها الالمام بها وقراره ندرة الوقت المتوفرة

للمدير للدراسة المفصلة والاحصاءات المطولة التي قد تتصف بها التقارير أي محاولة ايجاز واختصار هذه التقارير يجب ان تكون المعلومات فى التقارير دقيقة ومضبوطة بقدر الامكان ويجب ان تكون المعلومات الاحصائية المتداولة فى الشركة اساس متين ويجب ان تهدف فى التقارير مقارنات واقعية بين الأداء .

كما ان يستفسر فى كتابة التقارير عن احد الانشطة بربط الانشطة الاخرى أي والمتغيرات المؤثرة .^١

مفهوم التقارير : -

ليس هنالك اجماع بين الباحثين على تعريف التقرير ويرجع ذلك فى نظرنا الى عدة اسباب من اهمها :-

- تنوع اغراض التقارير

- تعدد انواعها

- تباين اشكالها

- اختلاف الجهات المعدة للتقرير

اختلاف الجهات التي يرفع اليها التقرير

يمكننا سرد بعض التعريفات للتقرير وذلك كما يلى .-

- عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين او مشكلة عرضاً تحليلياً بطريقة سلسلة مبسطة ، مع ذكر الاقتراحات التي تتمشى مع النتائج التي تم التوصل اليها بالبحث والتحليل .

- عرض كتابى للبيانات وقد يتعلق بعرض وتسجيل نشاط او ظروف قائمة او قد يتعدى ذلك الى تحليل هذه الظروف ، واستخلاص النتائج منها وعرض التوصيات لحل المشكلات القائمة .

^١ محمد محمد الهادى ، ادارة الاعمال المكتبية ، دن ، ط ٢ ، ص ٢٢

- وثيقة تضمن دراسة لمشكلة ما ، يهدف نقل واعضاء المعلومات والنتائج التي عنها الدراسة من اجل تقديم الافكار والتوصيات .

- ويعرف احمد ماهر التقرير الادارى بالقول بانه عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين وتتضمن قدرأ من التحليل المفاعل لهذه المعلومات ^١.

ايضا يعرف التقرير بانه :

هو احد الاساليب الفعالة فى نقل او حفظ المعلومات لاسترجاعها عند الحاجة لاتخاذ قرار وتقسم التقارير على اساس درجة الرسمية الى ^٢:-

وفقا لهذا الاساس يوجد تقسيمات رئيسية للتقارير ^٣

١- التقارير الرسمية : هو ذلك التقرير الذى يحتوي على عناصر رسمية مثل صفحة العنوان وقائمة المحتويات قائمة الجداول والاشكال قائمان المراجع .

٢- تقارير غير رسمية : هو ذلك التقرير الرسمى مثل التقرير الذى يكتب الزميل العمل والتقرير المطلوب اعداده فى فترة قصيرة .

وفى كل الاحوال لايجب ان يكون دقيقا وواضحا وصحياً .

ثانيا : تقسيم التقارير على اساس درجة طبيعتها

وفقا لهذا الاساس يوجد ثلاثة اقسام رئيسية للتقارير .

١- التقارير الاعلامية (الاخبارية)

هو ذلك التقرير الذى يقوم علي اساس تسجيل البيانات وتقدم فيه الحقائق والمعلومات الى القارئ ليستخدما على النحو الذى يراه مناسبا له أي ان

^١ مصطفى محمود ابوبكر وعبدالله بن عبدالرحمن البربرى - الاتصال الفعال ، الاسكندرية ، ط ٢٠٠٧-٢٠٠٨ م ، ص ٤٦٢-٤٦٣

^٢ كتابة التقارير - صفاء للنشر والتوزيع ، ط ٢٠

^٣

الغرض منها اعلام القراء واحاطته بامر ما ويترك للقارئ مهمة الربط بين المعلومات والحقائق وتحليلها .

مثل : تقارير المبيعات تقارير الحوادث التقارير الربع سنوية .

٢- التقارير التحليلية : هو ذلك التقرير الذى يتجاوز ذكر وتسجيل البيانات التى تم تحليلها وتفسير مايساعد المسؤولين على اتخاذ القرار المناسب وتحديد الخطوات المستقبلية .

انواعه :-

التقارير السنوية ، تقرير الفحص ، تقارير تحاليل المنتج التحليلات الاحصائية .

٣- التقارير ذات التوصيات : هو ذلك التقرير الذى يتجاوز ذكر وتسجيل البيانات وتحليلها وتفسيرها الى التوصية بعمل او اجراءات معينة تتعلق بموضوع او مشكلة التقرير .

أنواعه :-

التقارير الاستشكافية تقارير الجدوي تقارير التبرير تقارير حل المشكلات لاعراض المشكلة ، صياغة المشكلة ، اسبابها ، حلولها .

٤- تقارير اخبارية وتحليلية ذات توصيات (الانواع الثلاث الاولى)

انواعها :-

تقارير الاثمان ، تقارير المتابعة ، تقارير عن زيارة ، تقارير انها موضوع .

ثالثاً : التقسيم على اساس الشكل :-

وفقا لهذا التقسيم توجد تقسيمات رئيسية للتقارير :

١/ المذكرات :

وهى تكون تقارير صغيرة الحجم تكون غالبا بخط اليد محدد الاستخدام ،
وتكون فى نقاط الشركة وفترة استخدام قصيرة .

٢/ الخطاب : عادة المكتوبين بالكمبيوتر ويتم تداوله خارج الشركة ، اكثر
رسمية من المذكرة .

٣/ الاستثمارات والنماذج : عادة ماتكون صغيرة ويتم تداولها بشكل محدود
او تكون للحفظ .

٤/ التقارير الرسمية :-

هى تقارير يتم تداولها داخل وخارج الشركة وتجد مجال واسع للتوزيع وعادة
ماتكون من عدة صفحات ومدة استخدامها طويلة .

رابعاً : تقسيم التقارير على اساس الهدف :

وفقا لهذا الاساس يوجد تقسيمات التالية للتقارير

١/ تقارير حالة : وهى تقارير متكاملة لاطهار معلومات معينة بهدف
الوصول الى نتائج محدوده مثل : تقارير معدلات الانتاج وتقارير التكاليف
نتائج الاختبارات .

٢/ تقارير تحليل : وهى تقارير تستهدف تحليل موقف او تجربة او نتيجة
معينة بغرض دراسة امكانية تطبيقها .

مثل : انهاء جزء من المباني ، تقارير تحليل اسباب انحساره

٣/ تقارير التوصية : هى التقارير التى تقترح حل معين لمشكلة معينة فى
ظل ظروف الشركة تساعد على اتخاذ القرار .

مثل : التقارير التى يعدها المنفذين حيث يقترحون حلاً لمشكلة ما ،
التقارير التى يعدها نوي السلطة لاتخاذ قرار معين .

تقارير حفظ :-

ليس لها فائدة وحاليا وقد تفيد في المستقبل .

خامساً : من حيث الحجم :-

تقرير صغير (عدة كلمات) تقرير متوسط ، تقرير كبير .

أهداف التقارير :-

أن من اهم الاهداف العامة للتقرير مايلي^١ :-

- اعطاء معلومات ادارية لازمة للعمل .

- تفسير ظاهرة ، معينة يرتبط بها مستقبل العمل .

- عرض افكار جديدة مفيدة لتحسين مناخ العمل .

- دراسة مشكلة معينة محددة فى بيئة العمل

- توفير المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرار .

- تحريك سلوك العاملين وذلك باعطائهم لامر معين .

- عرض نتائج لموضوع ما .

الجدير بالذكر ان هذه الاهداف العامة للتقارير لا تتحقق الا بتوافر

الخصائص التالية :-

- التفكير الموضوعي

- الاستنتاج المنطقى

- الصياغة اللغوية السليمة .

- القدرة على التعامل مع المعطيات والمعلومات .

- معرفة حجم المادة التى تشكل اساس التقرير .

- معرفة وفهم الاتجاهات الاساسية فى النية الادارية حسب موضوع

التقرير .

^١ المرجع السابق ، ص ١٨-٢٣

- توقع ردود فعل القارئ على مضمون التقرير والعمل على الافادة منها في التقارير اللاحقة .

ان الحديث عن الاهداف العامة للتقرير يفرض قدرا من الحديث عن تقييم التقرير لذا يقيم التقرير بعض من العوامل للحكم علي افعالها ومن هذه العوامل :

مدى ملائمتها واتساقها مع الهدف وجدت من اجله ومنها ابعاد الحياد والموضوع والترابط والتكامل وان يقوم فى الوقت المناسب وكذلك يمكن الحكم على مدى كفاية المعلومات التي يتضمنها التقرير من خلال درجة تقليل حالة عدم التاكد المخدم المعلومات نتيجة لتسليم التقرير واذا كان التقرير عن بحث علمى فان الحكم عليه يجب ان يشر الى المعايير التالية :

- ان يعبر عنوان البحث تعبيراً واضحاً وكافياً عن موضوع الدراسة
 - ان تحدد المشكلة وتساغ بوضوح .
 - ان تعرض الاجراءات التي استخدمها الباحث للوصول الى النتائج .
- فوائد ومزايا التقارير الادارية :-

اصبحت التقارير وسيلة فعالة لاغنى عنها للادارة اذا انها¹

- تعرف الادارة كيفية تسيير العمل ولذلك يجب ان تقدم المعلومات الفورية عن العمليات الجارية .

- تساعد الادارة فى امكانية تحسين العمل عما هو جارى الان او حالياً لذلك تكون اداة هامة للتخطيط .

- تمكن الادارة من متابعة وتقويم نتائج اعمال الشركة او المنطقة .

¹ كتابة تقارير ، مرجع سابق ذكره ، ٢٦-٢٨

- تعتبر اداة هامة لتوجيه ودفع الوحدة او الشخص بان يتبع بالضبط الخطة المحددة .

- تساعد فى ربط العمليات الجارية داخل الشركة بعضها البعض وحتى تعاون العاملين على انجازها مما يخلق جواً ملائماً لتحقيق اهداف الشركة.

- تدفع الشركة بان تعمل بطرق اكثر احتمالاً فى تحقيق اهداف الشركة ممثلاً تقارير الميزانية تشتمل على التخطيط المبدئى لكل سمات أنشطة الشركة .

- تدفع الشركة بان تعمل بطرق اكثر احتمالاً من تحقيق الاغراض المحددة فيما يخلف بخطط الحوافز ومقاييس العمل الفعالة وطرقه الرقابة - تساعد فى تقرير مدى جودة اداة الشركة .

- ان عملية اعداد وتحفيز التقرير فى حد ذاتها تعمل على رفع مستوى العمل فى المنطقة او الجهات ممثلاً تجد انه لكي تمكن اعداده وتحفيز تقرير دقيق لابد ان تقوم الجهات او المؤسسة بالاضافة إلى جمع البيانات عن اوجه النشاط وتحليلها وتفسيرها .

خصائص معلومات التقارير :-

ثمة خصائص عامة يجب ان تتوفر فى المعلومات التى تحتاج اليها الادارة لاتخاذ القرارات بصفة عامة وتعتبر هذه الخصائص مقياس الجودة تقرير المعلومات بالاضافة الى ذلك هناك خصائص تتعلق بالمعلومات التخطيطية مثلاً تختلف عن معلومات الرقابة على الاقل من ناحية محتويات المعلومات والخصائص او البيانات التى يجب ابرازها وطريقة عرض المعلومات ومدى تقييمها .

وإذا كانت المعلومات سلعة فإنه يجب ان يكون هنالك توازن بين تكلفتها وهذا بغرض الاهتمام بالخصائص الآتية¹

- الدقة : تعبر عن درجة الدقة من خلال بنية المعلومات الصحيحة الى مجموعة المعلومات المتجه خلال فترة زمنية معينة .

- التوقيت السليم :

لا حاجة للمعلومات الدقيقة اذا لم تصل فى الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الادارية وقد تكون هناك صعوبة فى تحقيق الدقة والتوقيت السليم معا من انظمة المعلومات دقيقة ياخذ وقتا طويلا ويقلل من سرعة وصولها الى متخذي القرار .

- الشمول :

يعتبر الشمول احتواء المعلومات المتوافرة فى التقرير على خصائص الاجابة التى يحتاج اليها المدير لاتخاذ القرار ولا يظهر بذلك اعتراض المدير بيانات واضحة كثير يختار منها مايجب الا انه هذا يضيع وقت وتقلل من فائدة المعلومات ولكن المقصود معلومات مختصرة نذكر على نقاط اختلاف التاريخ الحقيقى عن الخطط الموضوعة .

- الملائمة :-

المعلومات الملائمة التى تضمنها التقرير هى تلك التى تشبع احتياجات متخذي القرارات أي انها المعلومات التى توفر فعلا فى القرارات الذى يتخذه المدير لعل هذه الخاصية اهم الخصائص المذكورة .

¹ محمد محمد الهادي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٥-٢٠٩

المبحث الثاني

انواع التقارير

بالرغم من اختلاف تصنيف التقارير من حيث شكلها واساليب عرضها المستخدمة حالياً في مختلف المنظمات فان تصنيفها يساعد علي دراستها فانه يمكن ذكر الانواع التالية^١ :-

أ/ من ناحية الزمن :-

١/ التقارير الدورية :- period caleepnts

هى التى تعقد بانتظام بعد انتهاء مدة زمنية محددة وقد تكون هذه المدة اسبوعاً او شهراً او ربع سنة او عند انتهاء فترة زمنية تراها الادارة وذلك وفقا لاحتياجاتها للمعلومات والبيانات التى تتضمنها تلك التقارير .

يتم في هذا النوع من التقارير عرض ملخص لوجه النشاط خلال الفترة الزمنية المعد عنها التقرير الدوري وتفيد هذه التقارير الادارة اتخاذ قراراتها وبالتالي يجب ان تكون سهلة وبسيطة ودقيقة وكاملة حتى تفي بالغرض منها كما يجب ان تحتوي على بيانات احصائية للتدليل على ما تتضمنه من حقائق . وعادة ماتحكم دورية التقارير العوامل الاتية :

- درجة حساسية الموضوع .

- مدي الحاجة الى اتخاذ اجراءات تصحيحية .

- احتياجات الادارة .

- اللوائح والقوانين

- المستوي الاداري الذي ترفع اليه التقارير .

٢/ التقارير غير الدورية :-

^١ نادر احمد ابوشيخة ، دار صقر للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ١٩٩٩م ، ص ٧٢

تغطي هذه التقارير فترات زمنية غير ثابتة تختلف من تقرير إلي آخر وعادة مايربط اصدار مثل هذه التقارير بوضوح احداث معينة مثل حدوث عطل مفاجئ لاحدي الالات علي خط الانتاج وتسمي هذه التقارير احيانا بالتقارير الخاصة او الاستثنائية .

ب/ من ناحية الهدف :-

١/ تقارير تقديم العمل او الانجاز :-

تعد هذه التقارير لمتابعة مراحل تنفيذ مشروع ما او عملية معينة تعطي صورة للتقدم الذي حدث في تنفيذ احد المشاريع مقارنة بالخطة الموضوعية وتكشف عن المعوقات التي تواجه سير العمل وتعمل على ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات اولا باول .

بناء على ذلك تعمل تقارير تقدم العمل على تحقيق مايلي :-

- الوقوف على المعوقات التي تعترض تنفيذ المشروع .

- اعطاء الادارة صورة صادقة عن المشروع بعد اتمامه واعتباره اساسا للتقرير النهائى للمشروع .

٢/ تقارير الفحص والتحقق :-

ان الغرض الاساسى منها هو تحليل الظروف فى الماضى والحاضر لتكون اساسا للحلول والقرارات والخطط التي تتخذها الادارة ويتطلب تقرير الفحص تجميع وتسجيل بيانات مهمة لم تكون معلونة قبل الدراسة والفحص .

٣/ تقارير التوصية :-

الغرض من هذه التقارير اعطاء صورة حقيقية لما يجرى وذلك من خلال عرض المعلومات والبيانات عرضا تحليليا دون محاولة لتقديم اية مقترحات

٥/ التقارير الادارية :-

بالرغم من ان مختلف انواع التقارير فى المنظمات هي تقارير ادارية لانها توجه فى الاصل الى ادارة المنظمة فانه يمكن تبيان اهم التقارير الادارية .

أ/ تقارير دوران العمل

ب/ تقارير التغيب عن العمل

ج/ الاجراءات التأديبية للعاملين

د/ الترقيات الخاصة بالعاملين

هـ/ تقارير تحسين الكفاءة والجدارة

و/ تقارير الشكاوي والتظلمات .

ج/ انواع التقارير حسب درجة تشكيلها^١ :-

١/ تقارير رسمية :-

وتخضع كتابتها لاجراءات معينة متعارف عليها لا يجوز ان تخرج عنها او تتجاهلها .

٢/ تقارير غير رسمية :-

وتكون فى العادة بعيدة عن التمسك بالشكليات والرسميات وعادة ماتستخدم داخل الادارة الواحدة لعرض وجهات نظر معينة عن العمل والانتاج وغالبا يطفو عليها اسم مذكرات داخلية ورسائل وغالبا ماتكون على شكل نماذج معدة مسبقاً .

د/ انواع التقارير حسب الصورة التى تخرج عليها ومنها :-

١/ تقارير خارجية أي تلك المرسله الى اشخاص او منظمات خارجية الواردة من جهات خارج المنظمة .

وقد يكون أي نوع من انواع التقارير السابق ذكرها كبير الحجم طويل او صغير كان رسميا او غير رسمياالخ

^١ محمد بخيت شوايش ، ادارة المكاتب والاعمال المكتبية (عمان : دار وائل) ص ١١٨-١١٩

٢/ تقارير الانجاز :-

ويتعلق هذا النوع من التقارير بنشاطات المكتب او المنظمة واعمالها كان يتم تقديم تقرير الى ادارة المنظمة بخصوص أي مشروع مهم من مشروعاتها كي تبقى ادارة المنظمة على علم اولا باول بكل تقدم يتم احرازه فى هذا المشروع ومن الامثلة على النشاطات المتعددة التي تتطلب اعداد مثل هذا النوع من التقارير .

٣/ التقارير التحليلية :-

تقوم هذه التقارير بسرد الحقائق والمعلومات المتعلقة بموقف معين ثم تحليل هذا الموقف ومن ثم تقديم المقترحات بشأنه ومن امثلة هذه التقارير تلك التي يعدها الخبراء فى المنظمة حول مشكلة من مكشلات العمل كتغيب العاملين او تركهم المنظمة للعمل فى منظمات اخرى وتستهدف التقارير التحليلية اقناع القارئ بالقبول ببعض الاستنتاجات التوصيات ومن اشكال هذه التقارير :-

١/ تقارير التبرير وتعمل فى ثناياها مقترحات الاقناع الادارى .

٢/ تقارير المقترحات وهى تقارير تقدمها الادارة لاقناع طرف اخر خارجي بقبول مشروعات جديدة .^١

٤/ تقارير مالية ومحاسبية :-

هى التقارير التي تعبر عن مواقف مالية وتتضمن معلومات مالية ومحاسبية ممثلة بالارقام ومدعمة بتحليلات ومقارنات مع فترات سابقة ومن امثلة هذه التقارير حسابات المتاجرة والارباح والخسائر والميزانية والقوائم المالية ونتائج الاستثمارات والحسابات المقبوضة والمدفوعة

^١ www.twitter.com

وحركة النقدية بالصندوق والبنوك وتصدر هذه التقارير عادة على فترات دورية طويلة نسبيا قياسا بالانشطة الاخرى.^١

٥/ تقارير الافراد :-

وتتضمن معلومات عن الافراد تمثل الجانب الشخصى والوظيفى للفرد، كذلك الجانب السلوكى ، كما تتضمن معلومات عن نشاطه وانتاجه خلال فترة معينة .

ومن امثلتها التقارير السنوية لتقييم الافراد ، وتقارير فترة الاختيار للمعينين الجدد^٢

أنواع تقارير العمل Types of business Reports

هنالك العديد من انواع تقارير العمل يمكن تضمينها فى المنظمة بعض هذه التقارير روتينية والاخرى مهمة لعمليات المنظمة وعليه يمكن ان نصف تقارير العمل وفق للاتي^٣ :-

١/ لو نظرنا للتقارير من ناحية الطول :-

أ/ تقارير قصيرة

ب/ تقارير طويلة .

٢/ لو نظرنا للتقارير من ناحية الموضوع :

أ/ تقرير شخصى

ب/ تقرير مالى

ج/ تقرير انتاجى

٣/ ولو نظرنا للتقارير من ناحية الاهمية :-

أ/ تقرير روتينى

^١ المصدر السابق

^٢ المصدر السابق

^٣ الاتصالات الادارية ، صباح حميد على ، دار حامد للنشر ، ص ٢٤٣-٢٤٥ ، الطبعة الاولى ٢٠٠٧

ب/ تقرير خاص

ج/ تقرير ملح

٤/ ولونظرنا للتقارير من ناحية النوزج :-

أ/ تقارير سرد

ب/ تقارير وصفية

ج/ تقارير احصائية .

٥/ ولو نظرنا للتقارير من ناحية التوزيع :-

(داخل المكتب ، الشركة ، عام ، خاص)

٦/ تقارير الرسائل والذكرات :-

الشركات عادة تستخدم صيغ اعتيادية بالنسبة للذكرات وتقارير الرسائل وبشكل خاص التقارير الدورية اما بالنسبة للتقارير الرسمية الطويلة تعتبر مهمة ولكن غير شائعة فى مجال الاعمال ، هذا النوع تهتم فى المجالات الاتيه :

١/ التحقيقات .

٢/ الترجمة .

٣/ الاستنتاجات .

المبحث الثالث

خطوات كتابة التقرير

حين نشرع لكتابة التقرير لابد من الاخذ فى الاعتبار مايلى^١

١/ تحديد موضوع التقرير وعدم الخروج عن اطاره .

٢/ ترتيب النقاط والافكار التى يتناولها التقرير

٣/ جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها مدعمة بالادلة والبراهين .

٤/ كتابة التقرير بصياغة واضحة .

٥/ استخلاص النتائج وكتابة التوصيات .

٦/ مراجعة التقرير لاكتشاف اوجه النقص ، وتصحيح الاخطاء .

٧/ اعادة كتابة التقرير بشكله النهائى .

ولكى تتم عملية اعداد وكتابة التقارير نجد عدة مراحل^٢ :

أولاً : مرحلة الاعداد ويتم فى هذه المرحلة تحديد الاتى :-

أ/ الاطار العام للتقرير (الموضوع او المجالات التى يغطيها التقرير)

ب/ معرفة الهدف من كتابة التقرير

ج/ مالذى اريد تحقيقه من هذا التقرير

د/ من الذى طلب التقرير ، من الذى يحتاج اليه .

هـ/ الاستخدامات المتوقعة من التقرير

ن/ معلومات التقرير .

ثانياً : مرحلة التنظيم والبناء الهيكلى : يتم فى هذه المرحلة تقييم وتحديد

مايلى :-

١/ المنطق العام للتقرير ، الافكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير

ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسى

^١ <http://www.sez.2e/vbishowther2d.php>

^٢ <http://wwwgoog/e.com>

والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة

٢/ الهيكل العام للتقرير الذي يجب ان يغطي ثلاثة اجزاء رئيسية :

أ/ بداية التقرير

ب/ طلب التقرير

ج/ الخاتمة

٣/ مراجعة مادة التقرير ، ماذا يعرض التقرير وماذا يعرض في الملاحق وكذلك درجة التلخيص المناسبة .

وعند صياغة التقرير يجب مراعاة مايلي^١

أ) لا بد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت الى كتابة التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته .

ب) عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح ارائه ومعلوماته .

ج) خاتمة موجزة يوضح فيها كاتب التقرير رايه حيال موضوع التقرير .

د) اعادة قراءة التقرير بتانى لاتسدراك مافاته او تصحيح ما اخطا فيه سهواً .

ثالثاً : مرحلة الكتابة :-

على الرغم من اهمية مرحلتى الاعداد والبناء الهيكلى للتقرير الا انها غير كافيتين لضمان جودة التقرير وغالبا مايتطلب الامر من كاتب التقرير كتابة مسودة او اكثر قبل الوصول للشكل النهائى للتقرير ولعل اصعب مهمة هى كتابة المسودة الاولى وتسهيل ذلك على الكاتب فانه ينصح بعدم اعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة او اسلوب الكتابة حيث انه

^١ المصدر السابق

من المرجح ان تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة ويجب على الكاتب ان يراعى الاتى فى مرحلة الكتابة :-

- ١/ ان يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقاً .
 - ٢/ ان تكون الفقرات قصيرة وتتضمن كل منها موضوعا واحدا .
 - ٣/ ان يكون الانتقال من فقرة الى اخرى بسلاسة ويسر
 - ٤/ اختيار اسلوب الكتابة المناسب للقارئ .
 - ٥/ استخدام وسائل الايضاح المناسبة للمعلومات التى تعرض .
- رابعاً : المراجعة :-

يجب التأكد من مناسبة اسلوب الكتابة للقارئ ، وتطبيق قواعد الكتابة ، المقدمة ، الخاتمة ، وضوح القواعد العامة لكتابة منطقية وتسطير التقرير صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة العربية .

مراحل وخطوات كتابة التقرير :-

- ١/ جمع وتنظيم المعلومات
 - ٢/ تحديد الافكار الرئيسية .
 - ٣/ كتابة المواد الاخرى للتقرير
 - ٤/ اعادة كتابة المحتويات .
 - ٥/ قياس قابلية التقرير للقراءة .
 - ٦/ التدقيق .
 - ٧/ تصحيح الطباعة .
- مراحل و خطوات كتابة التقرير :-

ثمة خطوات يجب ان يتبعها كاتب التقرير ويمكن القيام بهذه الخطوات في وقت قصير اذا اتخذ التقرير شكل مذكرة قصيرة ولكن قد يستغرق القيام بها وقت طويل اذا جاء التقرير لمعالجة مشكلة ما واهم هذه المراحل هي¹ أولاً : الشعور بالمشكلة وتحديدتها وتحليلها :-

وتنقسم الى الاتى :-

أ) الشعور بالمشكلة ثمة فرق بين الشعور الذي يراود الشخص بضرورة ممارسة الرياضة لتخفيض الوزن بعد ان خارت القوي وضعفت الخطي وبين الشعور الذي يراودها بضرورة ممارستها للفوز في مسابقة كمال الاجسام المشكلة هي الاساس الذي يقوم عليه التقرير وقد تشارك في تهيئة الاحساس بالمشكلة جهات متعددة من داخل المنطقة او من خارجها.

ب) تحديد المشكلة وتحليلها تبدا هذه المرحلة بعد اقناع الجهات المسؤولة فى المنطقة بصدق الاحاسيس التى تمت وبضرورة العمل من اجل تحديد المشكلة او الاخفاق فيه يتوقف عليه نجاح الممارسات التى تستهدف مواجهة المشكلة وحلها او الاخفاق فيها ليس من السهل دائما تعريف المشكلة فيما يعرف المدير ان هناك خطأ كحالة هبوط رقم الانتاج او تدنى الروح المعنوية للعاملين ولكنه لايعرف لماذا حصل هذا ، مايدفعه الى طلب تقرير عن ذلك ان السبب فى ان المدير قوة يحدد لكاتب التقرير المشكلة بدقة انه لايعرفها فكل مايعرف ان شيئاً ما خطأ لذا لابد لكاتب التقرير من ان يستخدم مهارته فى تحديد المشكلة .

ثانيا : تحديد هدف التقرير وهيكله العام :

وتنقسم الى الاتى :-

¹ نادر احمد ابوشبيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٩-١٦٦

أ) تحديد الهدف فهل هدف التقرير الاخبار ام التحليل ام المقارنة ام الامتاع او مزيج عن هذا كله واذا لم يكن الهدف واضحا قد يثار تساؤل من هو المخطئ الكاتب ام المدير وبغض النظر عن من هو المخطئ فان اموالا ووقتا قد هدرت وبددت وهدف لم يتحقق ولكن اذا ماكان الهدف واضحا فى ذهن المدير وفهمه فان شاء من التناقض لنا يقع ولذ لابد من ان يتفق الكاتب والمدير على الهدف من التقرير وذلك من خلال حوار بناء حتى اذا ما اتفقا على ذلك جاءت الخطوة التالية وهما تصديق القارئ وتحديداه وان من التقارير مايوجه إلى المساهمين ومنها مايوجه للموظفين و.... الخ ، فاذا ماتم تعريف القارئ تصبح المشكلة فى اختيار اللغة المناسبة للكتابة وتحديد مستوي التقرير .

ب) تحديد الاولى للهيكل العان ان كتابة التقرير دون تحديد هيكل عام مسبقا يودى الى اختلاط الاخطار وافتقار التقرير نفسه الى النظم اللازمة للعرض الجيد وعندما يقوم معد التقرير بتحديد الاهداف التي يريد الوصول اليها والجهة التي يقدم لها التقرير وتنسيق وتنظيم المعلومات التي يحتاجها التقرير يكون بذلك قد حدد مبدئيا الهيكل العام للتقرير وينتهى عند اعداد الهيكل العام للتقرير ان يكون مرناً بحيث يقبل التعديل ويستوعب الاضافة والحذف .

ج) مراجعة الهيكل العام بعد ان يقوم معد التقرير بتحديد الهيكل العام او المخطط التنظيمى للتقرير بصفة مبدئية يقوم بمراجعة هذا الهيكل بهدف الاجابة على الاسئلة التالية :

هل حددت البنود الرئيسية والفرعية بوضوح وهل هناك ازدواج فى البنود وهل تم ترتيب البنود وفق لمستوي اهميتها فى تحقيق اهداف التقرير .

فاذا كانت الاجابة عن تلك الاسئلة بالايجاب ينقل معد التقرير بعدها إلي الخطوة التالية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لكتابة التقرير ان اعداد الهيكل العام بعكس قدرة الكاتب على استيعاب الموضوع وبقدر مايستطيع ذلك بقدر ما يلفته مستواه في الفهم ان من يحسن بناء الموضوع ينبغي عليه ان يحسن تحليله إلي وحدات اصغر فان الكاتب عليه ان يمتلك فن التعبير والكتابة في بناء التحليل .

ثالثاً : تهيئة وتنظيم البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها :-

يقصد بالبيانات والمعلومات اللازمة للتقرير تلك الحقائق التي استخلصت لنتائج محدودة او تخدم نتيجة معينة لتحقيق هذه الخطوة لابد من تحديد مصادر البيانات والمعلومات ان تحديد المصدر المناسب الذي يمكن من خلاله الحصول علي البيانات والمعلومات التي تخدم التقرير وهناك مصادر يمكن بها جمع المعلومات واهم هذه المصادر :-

أ) الوثائق والمراسلات الموجودة في التقارير السابقة واللوائح والانظمة والاشخاص الذين يتعلق التقرير بهم اذا ماقابلتهم تفسح امام الكاتب مجالاً واسعاً من المعلومات والآراء كما يجب على كاتب التقرير ان يختار الطريقة المناسبة من بين طرق جمع المعلومات ومنها :

١/ القراءة : اهم وسائل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لكتابة التقارير وتحقق القراءة للكاتب معرفة ماكتب عن موضوع التقرير وبالتالي عدم تكرار جهود سابقة وكذلك اعطاء الكاتب خلفية جيدة عن المعلومات المراد توثيقها والاخذ من النتائج التي توصلت اليها تقارير سابقة .

٢/ الملاحظة : ان اكثر البيانات والمعلومات هن اكثر البيانات والمعلومات ثقة تلك التي يقوم بجمعها كاتب التقرير لان الكاتب يعي موضوع

التقرير وهدفه والغرض منه ويشترط نجاح طريقة الملاحظة عدم مرور وقت طويل بين الملاحظة وتدوينها .

٣/ المقابلة الشخصية : ومن الطرق الشائعة لجمع البيانات والمعلومات وتعد طريقة مناسبة عندما يراد الحصول علي معلومات من افراد لايجيدون القراءة والكتابة واذا كان الافراد اشخاصا متخصصين فان هذه الطريقة تفسح امام الكاتب مجالا واسعا للحصول على معلومات عميقة ومتخصصة عند اجراء المقابلة معهم ولكن هذا لايعنى ان الكاتب لابد له ان يلجا للمقابلة دائما ويسمى من يجرى المقابلة

(باحث) وبناء على ذلك تعرف المقابلة بانها اجتماع معقود بين باحث ومبحوث من اجل الحصول على الآراء والمعلومات وللمقابلة اشكال متعددة هنالك مقابلة فردية بين باحث ومبحوث ومقابلة جماعية بين باحث واكثر من مبحوث معا ومقابلة متقنة يتم فيها تحديد الاسئلة مسبقاً للمبحوث والمقابلة تنقسم الى انواع مقابلة حرة لا يتم فيها تحديد الاسئلة ومقابلة استطلاعية تهدف الى الحصول على مزيد من المعلومات ومقابلة متخصصة تهدف الى الحصول علي المزيد من المعلومات التفسيرية بموضوع ما وتتخذ الاشارة علي اختيار أي اشكال المقابلات يتوقف علي نوعية المعلومات المراد الحصول عليها .

٤/ الاستبيان هو احد طرق جمع المعلومات والبيانات ويتضمن مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المكتوبة ويطلب من المبحوث الاجابة عنها كتابة ويعتبر الاستبيان اكثر طرق جمع المعلومات انتشارا بين امكانية تطبيقه علي عدد كبير من المبحوثين في آن واحد وعند اعداد الاستبيان تتبع الخطوات التالية :-

أ) تحديد المعلومات والبيانات المراد جمعها وتصحيح الهيكل العام للبيان وتوزيع الاستبيان على المبحوثين اما بالبريد او شخصيا ان الشروط الواجب توفرها في الاستبيان :-

ان يحتوي على اقل عدد ممكن من الاسئلة ويجب ان تكون الاسئلة سهلة الفهم وواضحة وعلى السؤال ان يشتمل على فكرة واحدة ويجب علي الاستبيان ان لا يحتوي على اسئلة محرجة وان تتم صياغة الاسئلة جيداً .
تنظيم وترتيب البيانات والمعلومات بعد جمع البيانات باحد الطرق المشار اليها ليقوم كاتب التقرير بمواجهتها للتأكد من اكتمال البيانات الخاطئة او المتناقضة وبعد ذلك يتم ترتيب هذه البيانات ويوجد العرض البياني للمعلومات يعنى ان لا يتردد كاتب التقرير فى ان يضمن بعض الرسوم او الاشكال والجداول والايضاحات اذا كان من شان هذه الوسائل ان تساهم فى فهم المعلومات والبيانات لامجرد اثاره اهتمام القارئ فحسب ومهما يكن الشكل الذي يمكن استخدامه لعرض البيانات فانه يجب ان يكون واضحا وبسيطا فى عرض التقارير وعند استخدام عدد كبير من هذه الرسوم البيانية يفضل ان تكون فى ملحق خاص حتى لاتحول دون تدفق وانسياب المعلومات المكتوبة واضح تفهمها دون الحاجة لاستخدام الرسوم على العرض السياسة وحده بحكم انها وسيلة اضافية لزيادة فهم الموضوع واستيعاب تفسير البيانات وتحليلها تختلف اساليب تفسير وتحليل البيانات باختلاف نوع التقرير ويجب على كاتب التقرير عند استخلاص النتائج ان تكون منطقية وواضحة ودقيقة بعيدة عن التحيز ومؤيدة للمستندات والوثائق

مراحل كتابة التقرير :-¹

¹ صباح حميد / على عسكرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٧

١/ التخطيط : هنالك عدد من المراحل يفترض اتباعها فى تحديد الهدف او الغرض من كتابة التقرير المقصود من هذا التقرير فى المنطقة للاشخاص الذين يستلمون التقرير تحديد الحاجة الحقيقية لهذا التقرير وتحديد الجهة المقصودة من التقرير الى خبراتهم واهتماماتهم وموقعهم والموظفين معارفهم ومسئولياتهم هذه الامور تؤثر فى عمق وشكل التفاصيل التى يستنتجها التقرير وتحديد مساحة الموضوع والمواضيع الرئيسية والفرعية التى تحتاج إلى تغطية ويجب وضع جدول امنى للمهام أى وقت البدء والانتهاء من كل مهمة من هذه المهام .

٢/ جمع المعلومات بعد ان يتم الانتهاء من مرحلة التخطيط للتقرير تبدأ مرحلة جمع المعلومات الضرورية هذه المرحلة تعتبر من اكثر المراحل حاجة الى الوقت فى اعداد التقرير وهنا سيشعر كاتب التقرير بانه يقوم باعداد بحث شخصى .

٣/ تحليل وترجمة البيانات وهنا يتم تصنيف وتحليل المعلومات وترجمة او عرض النتائج وهذه النتائج تكون بحاجة إلى التنظيم .

٤/ تنظيم معلومات التقرير عندما يتم الانتهاء من ترجمة المعلومات يتم اتخاذ القرار النهائى حول محتويات تنظيم التقرير .

٥/ كتابة المسودة الاولى بعد القيام بتنظيم المعلومات أى تحديد العناوين الرئيسية والثانوية يصبح الكاتب معد للبدء بكتابة المسودة الاولى للتقرير

٦/ اجراء التعديلات نادر ماتكون المسودة الاولى كاملة عليه فان عملية التعديل تعتبر من المراحل المهمة فى كتابة التقرير .

٧/ اعداد التقرير بصفته النهائية عند هذه المرحلة يكون الكاتب قد اعد التقرير بارقى صورة لجذب القارئ .

رابعا : كتابة التقرير وتحديد طريق العرض :-

وضع الجدول الزمني يمثل الجدول الزمني الخطوة الاخيرة فى سلسلة اجراءات التخطيط لاعداد التقارير اذ تبدأ بعدها مباشرة كتابة التقرير وتضمن هذه الخطوات تحديد الزمن المناسب للانتهاء من كل خطوة وبذلك يتحدد الزمن الاجمالي اللازم للانتهاء من اعداد التقرير فى مجمله .

كتابة التقرير : تعتبر كتابة التقرير المرحلة الاخيرة فى اعداده وبالرغم من انتهاء تناولنا فى فصل سابق اجزاء التقرير وان كاتب التقرير يجب عليه التأكد من ان العنوان واضحا ومحقق الهدف من التقرير وان تشمل المقدمة على تعريف موضوع التقرير وعرض المشكلة التى سوف يعالجها وهدف التقرير والدافع او الجهة المكلفة بالتقرير ويجب على المعلومات التى تم جمعها حول موضوع التقارير بصورة مناسبة متسلسلة وتحت عناوين رئيسية وفرعية وتحليلها وربط بعضها مع البعض الاخر وذلك بصورة عملية وسهلة وواضحة ومقنعة ويجب على كاتب التقارير استخدام اسلوب لغوي سليم فى كتابة التقارير واختيار الالفاظ المناسبة وان تكون الافكار مستتسلة بشكل منطقي واحد .

المراجعة تعنى المراجعة اعادة النظر فى المحتوي والصياغة والشكل العام وهذا يقتضى ان يوجه كاتب التقرير لنفسه مجموعة من الاسئلة واهمها هل التقرير واضح وهل هو دقيق وهل يناسب سيكولوجية القارئ وهل تم اخراجه بشكل جيد .

تحديد طريقة العرض وقد يتطلب الامر عرض التقارير على مجموعة من الافراد وعندها لابد لكاتب التقارير ان يقف على خصائص المستفيدين كي يحدد طريقة العرض المناسبة وكذلك المعايينات التى تستخدمها فى العرض

١

١ نادر احمد ابو***، مرجع سابق ذكره ، ص ١٦٧

إعداد التقارير :-

يظن البعض ان اعداد مهمة سير ربما انتهت بعض الكتابات السطحية فى ترسيخ ذلك الاعتقاد الخاطئ فى اذهان البعض ، حيث انها تعرض عملية اعداد التقارير والحقيقة الناشئة لنا ان اعداد التقارير عملية لها احوال علمية يجب ان تراعى من خلال شخصية محدودة كما انها تتطلب قدرات ومهارات فى مهد التقرير .

هنالك اهمية بالغة لتنمية القدرات والمهارات السابقة وخصوصا لدى الافراد الذين يعدون التقارير بشكل دائم نظرا لان طبيعة عملهم تتطلب ذلك فعدم امتلاك أي من تلك القدرات والمهارات قد يقود الى الفشل فى تحقيق الاهداف التى اعدھا هذا التقرير او ذلك من اجل تحقيقه فقد يكون الموضوع جيدا وقد تكون الفكرة صائبة الا ان عدم امتلاك معد التقرير لبعض القدرات او المهارات قد يعيق من تحقيق الاهداف المرجوة بسبب الاخلال بمفهوم او اكثر من مقومات التقرير الجيد ومن هنا تظهر اهمية الاعداد السليم للتقارير ومراعاة المبادئ العلمية لكتابة المهارات الفردية اللازمة لذلك حتى تتحقق له الفعالية والتاثير المطلوبين وكلما زاد الاتجاه نحو اشباع احتياجات القرائ من التقرير وتوقعاته ومخاطبة مجالات اهتمامه ، زادت فرصة نجاح التقرير كاداة اتصال فعال ، ويمكن القول بعد ان قررنا سابقا بان اعداد التقارير صناعة لها قواعدها واصولها وانما تتغذى بالخبرة وتتطور بالممارسة العلمية وسيكون لها عرض تفصيلي للمنهجية العلمية التى تحكم اعداد التقارير.^١

- يمكن تناول خطوات المنهجية لاعداد التقرير كمايلى ^٢ :-

١/ مرحلة التخطيط والاعداد :-

^١ مصطفى محمود ابوبكر - عبدالله بن عبدالرحمن البريرة - الاتصال الفعال - الدار الجامعية ط ٢٠٠٧-٢٠٠٨ ، ص ٤٨١
^٢ المرجع السابق / ص ٤٨١

وهذه الخطوة يتوجب على معد التقرير ان يحدد الاتى

٢/ ما هو موضوع التقرير

ويشمل تحديد الموضوع بوضوح وتحديد المجالات التى يغطيها التقرير .

ب/ ما الهدف من اعداد التقرير :-

يجب ان يقوم معد التقرير بتحديد الاهداف المراد تحقيقها بكل دقة ووضوح

وان يتأكد من موافقة الجهة التى سيرفع لها التقرير على تلك الاهداف .

ج/ من هو قارئ التخطيط :

وفى مرحلة التخطيط والاعداد يجيب على معد التقرير ان يعرف على وجه

التحديد الجهة التى سيرفع التقرير لها .

الفصل الثانى

تقييم الأداء

المبحث الاول

مفهوم وفوائد واهداف تقييم الأداء

يعتبر تقييم اداء العاملين من الموضوعات المهمة المتعلقة بادارة العاملين فى جميع المنظمات حيث يقوم العاملون بالمنظمات المختلفة بادارة اعمال او وظائف معينة لتحقيق اهداف محددة ومشوار اداء هؤلاء العاملين يحدد المستوي العام لكافة المنظمة ويحدد مدي قدرتها على تحقيق اهدافها المرغوبة ولم يعد استخدام المنظمات لعملية التقييم قاصرة على الاسترشاد لما عند تحديد من سيحققون الترقية او العلاوة الدورية بل تعدى ذلك استخدامه كاداة تنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير ادائهم ورفع كفاءتهم من خلال تحديد اهداف اداء المرؤسين ولقد كان لهذا التطور فى القيم بالايضاح على الطرق والمقاييس المستخدمة فى تقييم الأداء¹

مفهوم تقييم الأداء :-

يقصد تقييم الأداء المنظم لعاملين فيما يتعلق بادائه المالي لعملية وقدراته المتعلقة بالنهوض أي تقييم اداء العاملين وهوتحديد مستوي كفاءة هذا الأداء للتعرف على مدي المساهمة فى اتخاذ الاعمال التى توكل اليهم وكذلك السلوك والتصرفات والقدرات والامكانيات خلال فترة زمنية محددة² وايضا من مفهوم تقييم اداء العاملين يعتبر اداء العاملين الشخصى انها دراسة ادائهم لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل بهدف الحكم على مستوي نجاحهم فى اعمالهم الحالية والتقدم بالمستقبل لتحمل مسؤوليات اكبر او ترقية .

وايضا من مفهوم تقييم الأداء هنالك مداخلات عديدة حول حالة التقييم فهل الاصح استخدام كلمة تقويم او كلمة تقييم فالبعض ذهب إلي ان

¹ شلبية توفيق حسن - اداء الافراد - د ن ١٩٩٠-١٩٩١م - ص ٢٠١
² <http://www.hrdisussion.comihr.hrm1>

التقييم يشتمل القيم ويستوعبها لان معناه هو التطوير والتحسين نحو الافضل وذهب الاخرون إلي ان التقييم يسبق التقييم لانه يقوم علي اعطاء قيمة للشئ وفي معرض التصريف اللغوي^١

أهداف تقييم الأداء :-

ان الهدف من تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات فى بيئة العمل كما يهدف فى نفس الوقت إلي رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافه ومن وجهة نظر العامل فان تقييم الأداء يساعد على تحقيق الاتي^٢ :-

- ١/ تشجيع العاملين على تحسين ادائهم للحصول علي تقارير ممتازة .
 - ٢/ يستطيع العاملين الالمام بنواحي الضعف والتي تحتاج إلي علاج وذلك عن طريق تصحه وارشاده وتحسين ادائه .
 - ٣/ اعداد العاملين لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً .
 - ٤/ الاحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه وتحديد الموضوعية فى استخدام معايير ومقاييس واضحة .
 - ٥/ شعور العامل بالمسئولية وان ادائه موضع التقييم يتوقف علي نتائج هذا التقييم مدي ماينتج من فرص الترقى والحصول علي المكافاة .
- ومن اهداف تقييم الأداء ايضا^٣

تعتبر عملية تقييم اداء العاملين احدي سياسات الموارد البشرية والتي لاغني عنها وتعد عملية لتحديد مدي كفاءة الفرد ونظرا للاهداف والفوائد التى تعود من وراء تطبيقها على اسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الامكان وبعيدة عن التميز والمحسوبية تهدف عملية تقييم اداء العاملين

^١ المصدر السابق

^٢ توفيق محمد عبدالمحسن - تقييم الأداء - دار النهضة العربية - مكتبة النهضة العربية - المكتبة الاكاديمية - ط ٢٠٠٣-٢٠٠١ م

ص ٥٦

^٣ <http://www.hrdiscussio.comihr.hrm1>

الى الحصول على معلومات دقيقة من سلوك واداء العاملين فى المنظمة وان المنظمات تباين فيما بينها فى مجال استخدام المعلومات والاستفادة منها حيث تقوم منظمات الاعمال بتقييم اداء العاملين كعملية تهدف الى مايلى :-

١/ رفع الروح المعنوية : ان جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم فى تاديتهم لاعمالهم هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الادارة وان هدف الادارة الاساسى من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فى اداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم كما ان اعتماد الترفيع والعلاوات والعلاقات والتقدم على قياس فى الكفاءة والجدارة عن العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لاداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤسين برؤسائهم وبالادارة .

٢/ اشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد ان ادائه فى العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وان نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله فى العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل جهده وطاقته التى يمتلكها لتادية عمله على احسن وجه لكسب رضاء رؤسائه .

٣/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث تضمن الادارة عند استخدامها اسلوبا موضوعيا لتقييم اداء العاملين ان ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او علاوة او مكافاة على اساس جهوده وكفاءته فى العمل كما تحسن الادارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين .

٤/ الرقابة على الرؤساء ان يصبح اداء العاملين يجعل الادارة العليا فى المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم وتحليلها

ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤساءهم .

٥/ استمرار الرقابة والإشراف ان الوصول إلي نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود تسجيل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون علي عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على اسس موضوعية .

٦/ تقييم سياسات الاختيار التدريبي حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة الطرق المقدمة في اختيار وتدريب العاملين يشير اليه مستوى تصحيح أداء العاملين في المنظمة .

٧/ وسيلة لتطوير أداء العاملين الذاتي والاحساس المسؤولية ان قياس أداء العاملين هو اداة يستطيع من خلالها كل موظف في المنظمة معرفة ماهي حقيقة ادارته لعمله ومأمدي كفاءته في أداء عمله كي يعرف نواحي الضعف ليتلافها في المستقبل .

٨/ تقليل معدل دوران العمل ان بعث الثقة في نفوس العاملين يجعلهم يشعرون بان الإدارة تعامل كل فرد منهم علي اساس كفاءته وجهوده في العمل وهذا الشعور من الطبيعي ان يؤدي إلي الاستقرار في العمل والرضا عنه وبالتالي يقل معدل دوران العاملين لان معدل الدوران يحرم الإدارة من الاستقلال الامثل للمهارات الوظيفية وزيارة التكاليف الاجمالية وهذا بالتأكيد يؤدي الي الزيادة في الانفاق وهي لاترغب في ذلك .

ومن اهداف تقييم الأداء ايضاً :-^١

١/ تحفيز العاملين لتحسين أداءهم

^١ <http://t208nite.yoo.comti.topic>

٢/ توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة .

٣/ تشديد العقوبات والجزاءات التأديبية .

٤/ تحديد الاحتياجات التدريبية

٥/ توصيل اهداف المنظمة للعاملين .

ويعتبر الهدف الرئيسى من عملية تقييم الأداء هو اعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم فى القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم فى تطوير ادائهم مستقبلا ، ومن هنا يتضح لنا مدى اهمية تقييم اداء العاملين من اجل ابراز الاحتياجات التدريبية وحث العاملين على بذل اقصى جهودهم من اجل ان يحققوا المعايير المطلوبة للاداء الجيد ومن ثم يثبت الاحقية فى المكافآت والحوافز .

فوائد تقييم الأداء :-

وتتمثل فوائد تقييم الأداء فى الاتى :-^١

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الادارية مفيدة فى اظهار فاعلية العمليات والغاء الاضواء على مواطن المشكلات التى هي بحاجة الى اجراء تصحيحي وهي :-

١/ الاستخدام غير السليم للعاملين .

حيث ينشا التراكم الوظيفى من اجراء الانخفاض التدريجي فى عبء العمل أى ان يكون العاملين فى مجموعة فى مستوي عدد مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين .

٢/ التوزيع غير السليم للعمل .

حيث يزيد العبء على بعض الوحدات السطحية يجب على البعض الاخر تحمل القليل من عبء العمل .

^١ توفيق محمد عبدالمحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥

٣/ التشغيل غير الكافى للمعدات :

حيث ان استخدام المعدات المستعملة بكفاءة وان تكون تلك المعدات فى حالة متدهورة .

يعتبر تقييم الأداء بصورة مباشرة فى بعض المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف فى المنشأة وتعتبر مزايا دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة او على مستوى الصناعة مستوي الدولة .

أيضا فوائد تقييم الأداء مايلى :-^١

١/ تقييم الأداء لترقية الموظفين .

٢/ نقل الموظفين إلى وظائف اخرى اكثر ملائمة لهم .

٣/ تحديد المكافآت الشخصية والعلاوات .

٤/ تحديد العقوبات او الفصل .

٥/ ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقى والتعرف على الصعوبات .

٦/ تنمية مهارات المدراء المشرفين فى متابعة اداراتهم

٧/ جعل العامل اكثر شعورا بالمسئولية .

٨/ الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة للتطوير .

٩/ الكشف عن الطاقات الكامنة لتوظيفها .

١٠/ مرشد لتحديد هيكلية الشركة وتحديد الاعداد اللازمة من القوة العاملة

١١/ تشير الى مدى نجاح الادارة .

ومن فوائد التقرير ايضاً :-^٢

^١ <http://www.hndiscussion.com/hr.htm>

^٢ نسيبة توفيق حسن - سابق ذكره ، ص ٢٠٣

أ/ تقدم المعلومات المناسبة لاتخاذ العديد من قرارات ادارة العاملين وبشكل موضوعي مثل قدرات الترقية وضع العلاوات الدورية او المكافآت الشخصية مما يساعد على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقاتهم بالادارة .

ب/ تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي .

ج/ دراسة وتحليل وملاحظة سلوك المرؤسين بدقة خاصة اذا كانت اذا كانت الادارة العليا تشجع المشرفين على تقييم الأداء بموضوعية واداء التقييم بدرجة ملائمة وسليمة فانه يمكن ان يساهم في تسهيل الفهم المشترك بين المشرف ومساعديه .

د/ تقديم من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوي العامة ذلك انه بدون معلومات كافية وموضوعية عن الترقية او النقل او العضو فان عليه تقديم المعروض من القوي العاملة والمطلوب منها .

هـ/ قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الادارية التي تحتاج الى تدخل مستويات اعلى لحلها .

و/ توفير المعلومات المفيدة المرادة للعاملين على مستوى ادائهم لمهامهم ووظائفهم ونقطة القوة فى الأداء الامر الذى يعد ضروريا لانجاح مقابلات التقييم ومحاولة علاج نقطة الضعف وتدعيم نواحي القوة فى الأداء .

ومن الفوائد ايضا مايلى^١

١/ تحدد متخذو القرارات فى المنظمة بمعلومات عن اداء العاملين وهل هو اداء جيد ام لا .

٢/ الحكم على مدى مساهمة العاملين فى تحقيق اهداف المنظمة .

^١ <http://www.hndiscussion.com/hr.htm>

- ٣/ انها تحدد اداء لتقييم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين ادائهم
- ٤/ العمل كاداة اتصال بين العاملين وبين رؤسائهم من جهة ويساعد في تحسين او اساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
- ٥/ المساهمة فى تخطيط القوي العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين و بيان مدي نجاح او فشل مثل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم الأداء للعاملين .
- ٦/ تحسين عملية الاشراف ومتابعة اداء سلوك المرؤسين باستمرار بهدف وضع العلامات المناسبة عند وضع التقارير اللازمة ورفعها الى الادارة في وقت الحاجة اليها .
- ٧/ مساعدة الادارة فى معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة او عدم توفر المعدات والاجهزة اللازمة لانجاز العمل المطلوب ومن خلال ماسبق يري الباحثون ان اهداف وفوائد عملية تقييم اداء العاملين تتلخص فى الحصول علي معلومات دقيقة عن اداء وسلوك العاملين فى المنظمة للتعرف علي جوانب القوة وجوانب الضعف والعمل علي تنظيم جوانب القوة ومحاولة علاج جوانب الضعف وكذلك التحسين المستمر للاداء سواء على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة ككل .

المبحث الثانى

طرق تقييم الأداء

يقصد بطريقة تقييم الأداء التى يستخدمها المقيم فى عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التى يتم بها تقييم ادائهم . وغالبا ما تتفاوت الطرق التى يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة او اخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات اهمها :-¹

- الموضوعية

- سهولة الاستخدام

¹ توفيق حسن ، السنة ١٩٩٠-١٩٩١، ط بدون (٦٣-٥٩)

- السرعة فى الأداء
- القدرة على اظهار مواطن القوة والضعف فى العاملين الذين تشملهم عملية التقييم .

وتتمثل الطرق المتعارف عليها فى الأداء

١/ الطرق التقليدية

- طريقة التقييم ببحث الصفات او الخصائص .
- طريقة الترتيب .
- طريقة المقارنة الثنائية .

٢/ الطرق الحديثة لتقييم كفاءة العاملين :

- ١- طريقة قائمة المراجعة .
- أ- مراجعة موزونة .

ب- طريقة الاختيار الاجبارى .

٢- طريقة الادارة بالاهداف .

الطرق التقليدية لتقييم الأداء :-

١- طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص :

وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات او الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل من صفة من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلى ممثلاً للمستوى الذى يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل اداء الشخص .

مثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة هي الاتيه :-

الصفات	هبة	محمد	احمد
الطموح	٣	٢	٣
التعاون مع الزملاء	٢	٣	٥

تحمل المسؤولية	٥	٤	-
المواظبة علي العمل	٤	٥	٢
العلاقة مع الرؤساء	٢	٣	١
القدرة على اتخاذ القرار	٥	٣	٢
المواظبة في العمل	٣	٤	٣
المجموع	٢٤	٢٤	١٦

وغالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة درجات بحيث يعبر رقم خمسة على اعلى مستوي والصفر على ادنى مستوي وعلى هذا الاساس فقد يحمل كل من هبة ومحمد واحمد على التقديرات السابقة والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم وتتميز هذه الطريقة بانها :

- سهولة الاستخدام
- لاتستغرق جهدا ووقتا كبيرا .
- تناسب تقييم الأداء الحكومى .

اما عيوبها فتتمثل فى الاتى :-

- ان الفرد الذى يقوم بعملية التقييم قد يكون متحيزا فى تقديره .
- ان عملية التقييم قد تتاثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا او متشددا .
- قد تعطي اوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لاهميتها النسبية .

٢/ طريقة الترتيب :

وتعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة فى تقييم العاملين من حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل التقسيم

تتازليا حسب كفاءتهم من الاحسن الى الاسوأ وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة اداء الشخص بالآخرين على ان لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة ميل يجب ان يشمل الأداء الكلى للشخص .

وتتميز هذه الطريقة بانها :-¹

- سهولة التطبيق .

- التفرة بين الكفاءة وغير الكفاءة بطريقة واضحة .

اما من ناحية الماخذ عليها فانها :

- ان شخصية القائم بالتقييم وطريقة تحكيم واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية .

- يصعب تطبيقها فى حالة اعداد كبيرة من الافراد .

- لاتظهر نواحي الضعف والقصور فى اداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة .

طريقة المقارنة الثنائية :

بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة اداء كل مرؤس مع باقى زملائه

بالتالى لتحديد الافضل منها فى كل مقارنة مثال

مصطفى	احمد	محمد	موسى
بمقارنة مصطفى مع احمد	وجدنا ان مصطفى هو الافضل		
بمقارنة مصطفى مع موسى	وجدنا ان مصطفى هو الافضل		
بمقارنة احمد مع محمد	وجدنا ان محمد هو الافضل		
بمقارنة احمد مع موسى	وجدنا ان موسى هو الافضل		
بمقارنة محمد مع موسى	وجدنا ان محمد هو الافضل		

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن ان نتوصل الى الاتى :

محمد هو الافضل من مصطفى ومن احمد ومن موسى .

¹ توفيق محمد عبدالمحسن ، مرجع سبق ذكره .

ومصطفى هو الافضل من احمد ومن موسى .

وموسى هو الافضل من احمد .

وبذلك يكون محمد هو الاول ومصطفى هو الثانى وموسى هو الثالث
واحمد هو الرابع .

وتوفر هذه الطريقة الموضوعية فى التقييم اكثر من الطرق السابقة لكن
يؤخذ عليها انها معقدة وخاصة فى حالة وجود اعداد كبيرة .

الطريقة الحديثة لتقدير كفاءة العاملين ومنها مايلي :

أ- طريقة قائمة المراجعة الموزونة :

عند تقدير كفاءة العامل يتم تحديد عدد من العبارات تمثل المستويات
المختلفة للسلوك المتصل بعمل معين او مجموعة اعمال متشابهة ويتم
اعطاء قيمة مدرجة لكل عبارة ويتم تقدير كفاءة الفرد بان يقوم الرئيس
بمراجعة هذه العبارات وضع علامة امام العبارات المتصلة بالسلوك الفعلى
للفرد يتم تجميع قيم العبارات واعطاء درجة نهائه .

ب- طريقة الاختيار الاجبارى :

وقد تم استخدام هذه الطريقة لتجنب تحيز القائم بالتقدير حيث يتم تحديد
عدد كبير من العبارات تصنف الى مجموعات كل مجموعة تحتوي على
اربع عبارات مع مراعاة ان يكون فى كل مجموعة عبارتين يمثلان العينات
المرغوبة فى الشخص وعبارتين تمثلان الصفات غير المرغوبة فى اداء
الفرد مثال ذلك .

١/ الفرد يتحمل المسؤولية ويمكن الاعتماد عليه .

٢/ تعليماته واضحة ومحددة لمؤسسه .

٣/ يظهر الشخص تحيز واضح تجاه بعض العاملين .

٤/ غير متعاون مع الزملاء .

ويلاحظ من مجموعة العبارات ان الاولى والثانية تمثل جوانب ايجابية للفرد بينما الاخرين تمثلان نواحي سلبية وغير مرضية وعلى كل رئيس ان يحدد عبارتين فقط فى المجموعة واحدة تعبر عن ناحية ايجابية والاخرى عن ناحية سلبية غير مرضية فى الأداء .

الا ان هذه الطريقة يعيها الصعوبة فى الفهم وصعوبة فى مناقشة التقارير والتقديرات ان الخاصة بالمرؤسين .

٢/ طريقة الادارة بالاهداف :

يعتبر مدخل الادارة من المداخل الجديدة للادارة بصفة عامة وتقييم اداء العاملين بصفة خاصة ومن الممكن وصف الادارة بالاهداف بانها فلسفة ادارية قائمة على فكرة ان كل مدير يعد مسؤولا عن تركيز اهتمام مرؤوسيه وجهودهم على الاهداف الكلية للمنظمة مع ملاحظة ان مشاركة المرؤسين للرؤساء فى اتخاذ القرارات تدفق المعلومات بحرية تبين الطريق يعد من الاركان الاساسية لفلسفة الادارة بالاهداف .

وهي اسلوب عملى تطبيقى يجمع الاساليب المختلفة للادارة التى تثبت فاعليتها وجدارتها وتستخدمها للاستفادة الفعالة من جميع الموارد المتاحة للتقييم عن طريق الربط بين جميع العاملين وبين التقييم والبيئة التى يتعامل معها وتعتبر الادارة بالاهداف اسولبا عمليا للمتابعة والرقابة فى ضوء الاهداف والبرامج والمعايير المحدده بوضوح ويتم ربط القيم الانابة بالاداء والنتائج المحققة .^١

الطرق التقليدية :

وتتمثل فى الاتى :^٢

طريقة تقدير المقياس المدرج :

^١ نبيلة توفيق حسن ، مرجع سبق ذكره ، ٢٠١١-٢٠١٢م
^٢ المؤلف : د محمد محمد ابراهيم ، العنوان : ٨٤ شارع زكريا غنيم الابراهيمية الاسكندرية .

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 التقسيم على مقياس ذي درجات مختلفة بحيث يؤثر القائم بالتقدير على الدرجة التي يعتقد بانها خاصة بالفرد موضع التقدير فنجد على اساس زمني انه يمكن استخدام مجموعة من الخطباء للحكم على كفاءتهم مثل كمية وجودة العمل ، المعرفة بالعمل ، التعاون ، امكانية الاعتماد على العامل ، المبادرة ، الحرية intustrionsess والميول ، اما بالنسبة للعاملين الابتكارية القيادة المبادرة ، اداء العمل ، التنسيق ثم القدرة على حسم المواقف بطريقة موضوعية .

ويوضح الشكل نموزجا مدرجا لاحدي الخصائص (الميول)

٢٠	١٥	١٠	٥	صغر
↑	↑	↑	↑	↑
متحمس لارائه **** مطلوبة دائما بواسطة الاخرين .	متحمس للعمل مصدق لرؤسائه وللادارة	يوجد لديه اهتمام بالعمل ويقل اراء ونصائح الاخرين	لايهتم بالتعليمات وغير مبال	ليس لديه اهتمام بالعمل كثير الشكوي

محمد ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية .

ومن مزايا هذه الطريقة فهمها واستخدامها كما انها تسهل من الجدوله الاحصائية لنتائج النقد في صورة مقاييس تفيد في الحكم على الاتجاهات الشائعة والانحرافات والتشتت .

ومن عيوب هذه الطريقة عدم الدقة في الحكم على الكفاءة .

ومن مشاكل هذه الطريقة ايضا ان الاوزان العالمية لبعض العوامل يمكن ان تعوض تلك الاوزان المنخفضة وبالتالي فان نتائج التقدير لاتعكس كفاءة الشخص فى العمل .

طريقة التوزيع الاجبارى :-

لقد استحدثت هذه الطريقة من اجل تجنب قيام المشرفين بتحديد كفاءة الافراد فى النهاية العليا للمقياس المدرج او اعلى نقطة اخرى من المقياس وتعتمد هذه الطريقة على اساس فكرة التوزيع الطبيعى ان مجموعة الاشياء او الاحداث تتركز حول وسط المنحنى ويقل تركيزها عند الاطراف وبالتالي فانها يطلب من القائم على التقدير ان يوزع تقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعى المعتادة ومن ثم يجب على المشرف ان يقسم رؤسيه الى مجموعات ويرتب كل منها حسب تركزها على منحنى التوزيع وعليه فانه يخصص ١٠% من الافراد النهاية العظمى من المقياس (المجموعة الاولى) ٢٠% مجموعة التالية ٤٠% للقيمة الثانية المنخفضة ١٠% للمجموعة الدنيا .

وبالرغم من اهمية اسلوب التوزيع الاجبارى الا انه ينطوي على اخطاء جوهرية فى هذا العدد فاذا كانت معظم القدرات فى الهيكل العام للسكان موزعة حسب منحنى التوزيع الطبيعى ، الا انه فى أي تنظيم من التنظيمات يتم التعامل مع مجموعة مختارة من الافراد ثم اختيارها عن طريق ادارة الافراد والادارة القوية بالتنظيم ومن ثم فان توزيع القدرات والاداء فى مجموعات يخلق بلا جدال عن ذلك التوزيع كما انه ليس من المستحب ان يتنافس العاملون فى أي مجموعات صغيرة مع منحنى التوزيع الطبيعى لان ذلك يضعف من روح المنافسة الموضوعية بتشجيعهم

على المنافسة غير الصحية التي تقوم على اسلوب التخلق والنفاق وحب الظهور امام الرئيس .

طريقة الاحداث الجوهرية :-

تعتبر هذه الطريقة من الطرق التي ظهرت حديثا نسبيا تقوم علي اساس ان هناك بعض الاحداث التي تؤثر على سلوك الفرد وتجعله ناجحا او فاشلا في عمله ، لذلك فانه يجب على القائم بالتقدير ان يسجل او يراجع بعض انواع الاحداث الجوهرية والتي تحدث اثناء اداء الفرد لعمله ومن الامثلة علي ذلك ^١

الطرق الحديثة :

ومن الطرق الحديثة مايلي ^٢

طريقة الوقائع الحرجة :

الاساس في تلك الطريقة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح او فشل العمل ويطلب الى المشرف ان يلاحظ اداء الافراد التابعين له ويقرر اذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في ادائهم لعملهم ويتم تقييم اداء الفرد او فشل العمل .

ومن احداث الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة "قوائم المراجعة " وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم باعطاء تقرير شامل عن اداء الشخص على ان تقوم ادارة الافراد وتقييم هذا الأداء وتقوم الطريقة على اساس اعداد قائمة تحتوي على عدد من الاسئلة تتعلق بسلوك واداء العامل ويطلب الى الرئيس المباشر وضع علامة امام كل سؤال اما بنعم

^١ محمد محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٦٥

^٢ على السلمي ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية القاهرة دار عزيز ، ط ، ص ٣٣٩

او بلا حسب رايه فى العامل وتوم ادارة الافراد باعداد تيم سؤال لايعلمها
الرؤساء القائمون بالتقييم تقريبا لاحتمالات تحيزهم .

المبحث الثالث

الصعوبات والاختفاء فى تقييم اداء العاملين

نفترض تطبيق نظر ادارة الأداء صعوبات متعددة بعضها الى طبيعة
النظر ذاته . ومتطلباته التى تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية
وتفرض عليها اعباء لم تتعودها والبعض الاخر من العقوبات يتعلق
بادارة اداء العاملين للنظام ومدى استيعابهم واهداف وتتلور اهم
الصعوبات فيما يلى : -^١

١/ تبرز الصعوبة الاولى فى تطبيق نظام ادارة الأداء من كونها تتعلق
بالعمل البشرى واحتمالات الخلاف فى الاتجاهات والرغبات والادراك بين

^١ على السلمى ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب ، ص ١٢٧-١٢٨

الرؤساء والمرؤسين لذا فان التحدي ان تجد الادارة وسيلة لادارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين .

٢/ الصعوبة الثانية فى نظام ادارة الأداء هي اهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الاساسية : اهداف النظام - معايير النظام اجراءات النظام بمعنى الا تشغل الاجراءات جل اهتمام الادارة مثلا وتتجاهل الاهداف التى كانت وراء ادخال النظام .

٣/ والصعوبة الثالثة فى نظم ادارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذى يؤدي العمل .
من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوبو وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة^١ .

٢-٣-٢ الاخطاء فى تقييم اداء العاملين :-

لوكان من السهل استخدام كمية فى التقييم كعدد الوحدات المنتجة او قيمة المبيعات لما حدثت اخطاء كثيرة فى التقييم الا ان ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الادارية والكتابية وتتم عملية التقييم علي اسس التقديرات الشخصية وتصاحب التقديرات الشخصية كثير من الاخطاء التى يجب تجنبها فى ممارسة عملية تقييم الأداء فى كثير من المنظمات التقليدية وهي^٢:

أ/ اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل الجهود المتناسب مع اهميتها الحقيقية .

ب/ اجراء التقييم دون اعداد خطة لاداء والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة فى السنة .

^١ على السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، (القاهرة - دار غريب)
^٢ المرجع السابق ، ص ١٧٢-١٧٣

ج/ استخدام نماذج موحدة لتقييم اداء جميع العاملين على اختلاف اعمالهم
د/ الاعتماد على الراي الشخصية للرئيس المباشر دون غيره .
هـ/ فصل عملية تقييم الأداء عن باقى عناصر نظام الادارة واعتبارها هدفا
فى ذاته .
و/ اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر الى
دوره فى الكشف عن مجالات واولويات تحسين وتطوير الأداء .
ع/ اعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقى عمليات ادارة الموارد البشرية
الاستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية
.
ومن ناحية اخرى هناك العديد من الاخطاء الشائعة فى الحياة العملية نذكر
بعضها فيما يلى :-¹

١/ التاثر بصفة معينة فى الحكم على كفاءة المرؤسين :
وذلك ان الرئيس قد يعطى احد مرؤسيه تقدير عالى او منخفض على
اساس فكرة معينة او صفة واحدة يلمسها الرئيس فى المرؤس مثال ذلك
: اذا حاز المرؤس رضا الرئيس لانه امين فان صفة الامانة فى المرؤس
قد تدفع الرئيس الى اعطاء المرؤس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي
الاخري المتعلقة بالمرؤس مثل مستوي كفاءته فى العمل ومبادئه
.....الخ .

٢/ التشدد او التساهل من جانب الرؤساء فى التقييم :
فبعض الرؤساء يميلون الى التساهل مع مرؤسيهم واعطائهم تقديرات عالية
بصرف النظر عن ادائهم ويرجع ذلك الى عدة اسباب منها :-

¹ صلاح عبدالباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ص ٢٨٧-٢٨٩

تجنب المشاكل الانسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤسين فى حالة اعطائهم تقديرات سيئة او الرغبة فى عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية او الرغبة فى مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التى قد يواجهها المرؤسين وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء الى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب فى ذلك الى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بان المرؤسين عادة اقل منه كفاءة ومهارة .

٣/ التحيزات الشخصية للرؤساء :

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤسين فيميل الرئيس الى مرؤس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التى يمنحها له وقد يكون التحيز جنسى او السن او المستوى التعليمى وغيرها .

٤/ تاثر الرؤساء بسلوك وانتاجية المرؤسين فى الفترات الاخيرة قبل التقييم :

فى كثير من الاحيان تعد تقارير كفاءة العاملين نهاية فترة معينة عادة ماتكون سنة والمفروض ان تعبر هذه التقارير عن مستوى انتاجية المرؤس وسلوكه عن السنه باكملها . ولكن يحدث ان يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤسيه فى الفترات الاخيرة قبل التقييم وقد لايتذكروا الاعمال الطيبة او السيئة للمرؤسين طوال السنة .

٥/ الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة :-

قد يفضل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين فى اداء الافراد وسلوكهم فى العمل ويعمد الى اعطاء تقديرات متوسطة لاهي بعالية او منخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤسيه او لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم او لعدم رغبته

فى ان يظهر العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين حتى لايرقى او ينقل بعض العاملين تحت رئاسته .

طالما ان تقييم اداء العاملين يتم عن طريق الفرد لذلك عادة مايتعرض لعدد من الاخطاء او اوجه العنف وبعض من هذه الاخطاء يكون شائعا فى بعض طرق التقييم عن الاخري كما يتضح من مناقشة الاخطاء على الوجه التالي :-¹

التاثيرات التنظيمية :-

بجانب الاعتبارات الشخصية فى عملية التقييم نجد ايضا تغير التقديرات الخاصة بالكفاءة على حسب المجال الذي سوف نستخدم به بواسطة الادارة بصفة اساسية نجد ان القائمين على التقدير ياخذون فى اعتبارهم الاستخدام النهائى لبيانات التقدير وذلك عند تقدير كفاءة مرؤوسيهم وربما يكون ذلك هو الوضع الطبيعى فقط من عملية التقييم فان ادركوا ان الترقيات وزيادة الاجور سوف تتوقف على تقدير الكفاءة فانهم يميلون الى التقدير على اساس مرتفع (التساهل) وذلك من منطلق النظرة الى المشرفين الكفاء هم الذين يجاهدون دائما من اجل مصلحة مرؤوسيهم بجانب ذلك قد تسؤ النظرة للمشرف (وعلاقاته مع مرؤوسيه تصبح غير طبيعية) وذلك اذا حصل العاملون فى اقسام اخري على زيادات فى الاجر تفوق الزيادة التى حصلوا عليها نتيجة عملية التقدير.

ب/ العلاقات المتداخلة :-

ان شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء او الكره لهم له تاثير كبير على تقديراته لادائهم وبظهر ذلك

¹ محمد محمد ابراهيم ، مرجع سابق ذكره ، ص ٧٨٤-٧٨٦

بوضوح فى المواقف التى تكون فيها المقاييس الموضوعية للاداء غير متاحة او من الصعب اعدادها .

الفصل الثالث

المبحث الاول

اسم المحلية

بربر الموقع الجغرافى تمتد بين خطى عرض ١٧ و ١٨ وتمتد من كنور جنوبا وحتى العبيدية شمالا بالضفة الشرقية ومن الاشاقدة حتى السلمانية بالضفة الغربية وانشأت فى عام ٢٠٠٣م بموجب امر تاسيس وتبلغ المساحة ١٤,٧١١ كيلو متر .

الوحدات الادارية :-

أ/ الوحدة الادارية مدينة بربر

ب/ الوحدة الادارية ريفى بربر

ج/ الوحدة الادارية العبيدية الفاروق

د/ الوحدة الاداية الباوقة .

عدد السكان :-

يبلغ عدد السكان حسب احصائية العام ٢٠٠٨م ١٥٢ . ٣٧٧. نسمة

موزعين علي الوحدات الادارية الاربعة وهي :

١/ وحدة ميدينة بربر ٢٦,٢٠٣ نسمة

٢/ وحدة ريفى بربر ٦٣,١٨٦ نسمة

٣/ وحدة العبيدية الفاروق ٣٣,٤٤٤ نسمة

٤/ وحدة الباوقة ٢٩,٣١٤ نسمة .

الحدود :

من الشمال محلية ابو محمد ومن الجنوب محلية عطبرة ومن الشرق ولاية البحر الاحمر ومن الغرب ولاية شمال كردفان .

المساحة :

تبلغ المساحة ١٠٨ كلم وهو شكل ركيزة اساسية في حياة ومعاش السكان

مجال التعليم :-

عدد مدراس الاساس ١٠٧ والمدراس الثانوية ٩ ومدارس بنات ٧ و ٥

مشتركة والمعاهد الدينية والحرفية والكليات ومدارس الاساس المختلطة ٤٩

وبنين ٢٩ وبنات ٧٩ وعدد تلاميذ الاساس ١٢٧٦٧ والبنات ١١٩٩٥

والمعلمون ١٢٤٤ والمدراس الثانوية ٢٣٠٢ وبنات ٢٦٣٢ والمعلمين ٤٠٥

في مجال الصحة

توجد بالمحلية عدد اربعة مستشفيات وهي :

١/ مستشفى بربر

٢/ مستشفى القمبرات

٣/ مستشفى الباوقه

٤/ مستشفى كدباس

كما توجد مجموعة من المراكز الصحية يبلغ عددها ٤١ مركز صحى معتمدة علي الوحدات الادارية .

مجال الزراعة :

المساحة الصالحة للزراعة تبلغ ١٥٠ الف فدان واهم المشاريع الزراعية في المحلية هي :

- مشروع الحسا الزراعي ، الباوقه الزراعي ، تنقا الزراعى ، مشروع العبدلى الزراعي ، مشروع جاد الله الزراعي ، حلة يونس الزراعي ، جمعية راس الوادي ، جمعية الجوال التعاونية ، جمعية الشقلة الزراعية ، مشاريع استثمارية زراعية مثل مشروع الراجحي الزراعي وبعض الاودية التى تزرع مطريا مثل ابوسليم ، والهودي ، دربيكان ، وادي العمار .

مجال المياه :

توجد محطة مياة نيلية بمدينة بربر ، تغطي كل احياء المدينة وتمتد جنوبا حتي المكايلاب بريفى بربر كما توجد محطة اخرى بالعبيدية وبدا العمل التجريبي لها تجتاج لاكمال .

تتوفر في كثير من القرى خدمات المياه عبر الابار الجوفية وبعض المرشحات النيلية .

مجال الكهرباء :

تتم في بعض القرى بالمحلية توصيل الكهرباء والعمل جاري في بقية القرى لتكملة التوصيلات كما تم التعاقد لتوصيل الكهرباء جنوب بالمدينة.

مجال الشباب والرياضة :-

يوجد بالمحلية عدد ثلاثة استاد في كل من بربر والباوقه والعبودية ولها عدد

٥٧ نادي رياضي

مجال الصناعة :

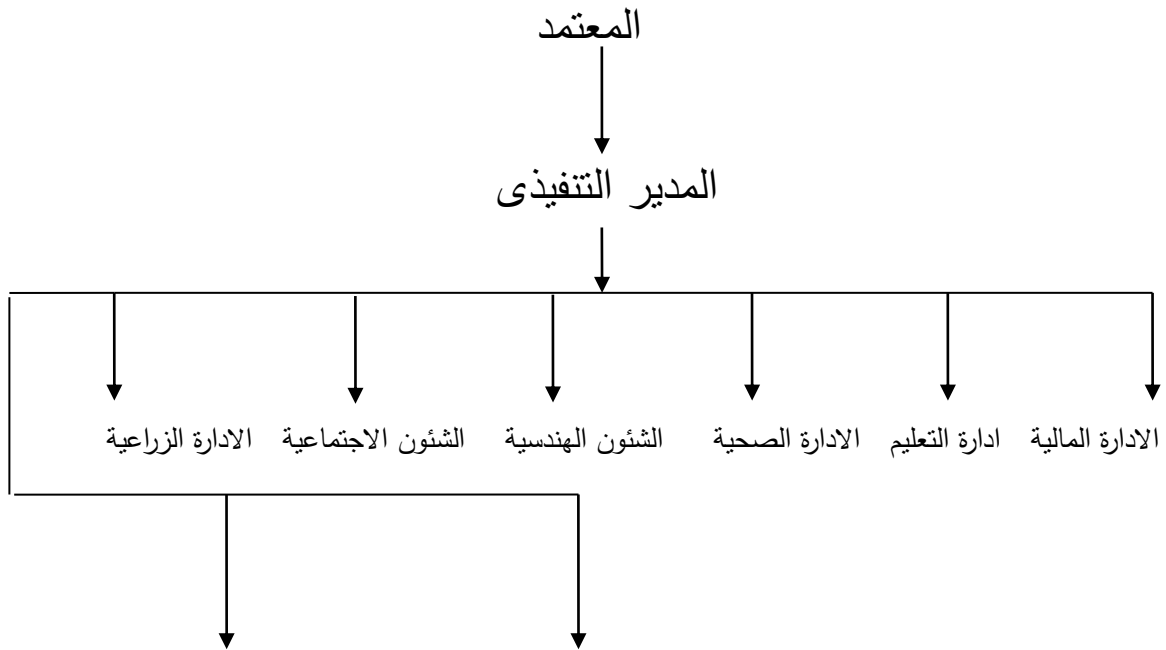
تشهد محلية بربر طفرة تنموية صناعية في مجال صناعة الاسمنت

والبلاستيك حيث بدأ الانتاج الفعلى لمصنع اسمنت بربر ومنتوق الانتاج

التجريبى لمصنع احكام للاسمنت^١

المبحث الثانى

الهيكل التنظيمى للمحلية



^١ المصدر صديق يحي ، مراقب ادارة محلية بربر ، التاريخ ٢٠١٢/٤/١٧م

ادارةالثقافة والاعلام ادارة الثروة الحيوانية

ويتكون الهيكل التنظيمى للمحلية :

١/ المعتمد ومن واجباته :

أ/ هو رئيس الجهاز التنفيذى

ب/ يقوم بالعمل السياسى والامنى والاجتماعى .

٢/ المدير التنفيذى ومن واجباته :

أ/ ينوب عن المعتمد

ب/ يساهم في تسيير العمل .

٣/ المدير الادارة المالية ومن مهامه :

أ/ الاشراف علي الميزانية

ب/ العمل المالى

٤/ مدير ادارة الصحة ومن واجباته :

أ/ الاشراف علي صحة البيئة

ب/ الاشراف علي الصحة العلاجية

٥/ مدير ادارة الزراعة والرى وتتخلص مهامه في الاتى :

أ/ الاشراف علي العمل الزراعى .

ب/ الاشراف علي المشاريع الزراعية

٦/ مدير ادارة التعليم ومن مهامه :

أ/ الاشراف علي تعليم الاساس

ب/ الاشراف علي محو الامية

ج/ الاشراف علي التعليم قبل المدرسى .

٧/ مدير ادارة الشئون الهندسية ومن واجباته :

أ/ الاشراف علي التخطيط العام الهندسى

- ب/ استخراج تصاريح البناء .
- ٨/ مدير ادارة الشئون الاجتماعية ومن واجباته :
- أ/ الاشراف علي العمل الطوعى
- ب/ الاشراف علي العمل الاجتماعى والاساسى
- ٩/ مدير ادارة الثروة الحيوانية ومن مهامه :
- أ/ الاشراف علي صحة الحيوان
- ب/ الاشراف علي المراعي .
- ١٠/ مدير ادارة الثقافة والاعلام ومن واجباته :
- أ/ الاشراف علي العمل الثقافى والاعلامى
- ب/ الاشراف علي التراث^١

المبحث الثالث

التقارير هي وسيلة من وسائل الاتصال الهامة يجب فيها مراعاة الدقة

كغياب الكاتب او بعده عن القارئ في كثير من الاحيان .

أنواع التقارير :

- متعددة نسبة منها تقارير مسح

- تقارير سير العمل

- تقارير تقويم الأداء

- تقرير البحوث

أنواع تقارير الأداء :-

ترتبط مع خطة المحلية للعام المعلنة .

^١ المصدر احمد عبدالرحيم ، المدير التنفيذى لمحلية بربور / التاريخ ٢٤ / ٤ / ٢٠١٢ م

_____ /١/١	الربع الاول /٣/٣١
_____ /٤/١	الربع الثانى /٦/٣٠
_____ /٧/١	الربع الثالث /٩/٣٠
_____ /١٠/١	الربع الرابع /١٢/٣١

تقارير متخصصة :-

مثل التقرير الزراعي للاسبوع

الموسم الشتوي : تم زراعة عدد ٣٢٠ الف فدان من المحاصيل الشتوي السنوي .

متطلبات التقرير :

- معرفة مايجتاجه طالب التقارير
- التفكير المنطقى في سرد الحقائق
- انتقاء التعابير والكلمات التى تصنف بواقع الحال مع بساطتها .
- الدراية الكلية والتمويلية بمجريات الاحداث مع البعد عن تفاصيل الاحداث .
- صياغة المعلومة المفيدة والتى تتناسب واحتياجات الوضع .
- الهدوء وابعاد المؤثرات الاجتماعية والنفسية .

فوائد التقرير الجيد :

بالنسبة للكاتب :

- يساعد في عملية التفكير
- يدربه في تحليل اكفاره .
- يدربه علي وضع افكاره بصيغة ومنطق .

بالنسبة للقارئ :

- يساعده في فهم الغرض لموضوع التقرير بسهولة

- يعينه علي اتخاذ القرار المناسب خاصة اذا كان موضوع التقرير تقييم او تقويم اداء .

عناصر التقرير :-

- ١/ عنوان التقرير : يكون اسم التقرير قصير ومحدود وكاملا
- ٢/ يجب عرض المحتويات بتسلسل منطقي حتى يتمكن القارئ من الوقوف علي مايشمله التقرير دون عناء او جهد .
- ٣/ المقدمة : توضح الموضوع وطرق جمع البيانات واسلوب كتابة التقرير .

٤/ صلب التقرير :-

- تنظيم وتقييم الموضوع
 - المفردات يجب ان تكون بسيطة وسهلة
 - الاسلوب يكون سهلا ومتسلسلا
 - تقادي المصطلحات المعقدة
 - توضيح الملحقات
 - ٥/ الخلاصة والتوصيات : هي النتيجة المرجوه لما حواه التقرير وتعكس بصورة عملية مدي تحقيق اهداف التقرير .
 - ٦/ الملحقات : تكون معلومات ذات صلة لصيغة او اضافة تساعد في اثراء البيانات التي وردت بالتقرير .
 - ٧/ التوصيات : تاخذ شكل مقترحات او قرارات مبدئية يمكن للادارة ان تتبناها في معالجة الظاهرة التي عالجهها التقرير .
- لماذا يفشل التقرير ؟

١/ اذا لم يتبع كاتب التقرير الاسلوب المنطقي في كتابة الحقائق .

٢/ غياب السرد التسلسلي والمنطقي .

- ٣/ اذا غابت عن التقرير البيانات والمعلومات الصحيحة .
- ٤/ اذا كتب التقرير بلغة معقدة .
- وتحوي مصطلحات والفاظ ذات بعد متباين .
- ٥/ اذا قدم التقرير في وقت غير مناسب^١

الخاتمة : -

أولاً : النتائج : -

- ١/ تعتبر التقارير وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في محلية بربر .
- ٢/ وجدنا ان التقارير وسيلة فعالة في مراقبة ومتابعة الأداء في محلية بربر .

٣/ التقارير تساعد المدراء في التعرف علي وجهات نظر العاملين علي مختلف المستويات الادارية في محلية بربر .

- ٤/ انها مسؤولة علي تنظيم الاعمال الواردة الي مكتب المدير العام .

ثانياً : التوصيات :-

- ١/ تنمية قرارات الاتصال الاداري الفردي والجماعي .

^١ محمد احمد يعقوب ، مكتب الانتاج ، ١/٥/٢٠١٢م

٢/ يجب ان يكون التقرير عادلا ومنصفا لان المغالاة تتضمن ضرر للعامل وظلما للاخرين .

٣/ يجب علي الرئيس المباشر ان يراعي في اعداد التقرير استبعاد كافة العوامل الشخصية التي قد تربط بالعامل موضوع التقرير .

٤/ يجب ان يغطى التقرير الفترة التي يحدد عنها باكملها وليس عن جزء منها يكون قد ترك اثراً

٥/ يجب ان يكون التقرير واضحا ومفهوما وغير غامضا لكل مايطلع عليه .

٦/ يجب ان تكون التقارير منظمة ومقسمة الى اقسام بحيث يسهل الوصول الى أي معلومات

٧/ يجب ان تكون التقارير واضحة ودقيقة .

المراجع والكتب :-

١/ توفيق محمد عبدالمحسن / تقييم الأداء / دار النهضة / من ٢٠٠٣- /٢٠٠٤م .

٢/ صباح حميد على / الاتصالات الادارية / دار حامد للنشر / ٢٠٠٧م

٣/ صلاح عبدالباقي / ادارة الموارد البشرية / الاسكندرية الدار الجامعية

٤/ على السلمى / ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية / القاهرة دار غريب .

٥/ محمد محمد ابراهيم / ادارة الموارد البشرية / الاسكندرية الدار الجامعية .

٦/ محمد محمد الهادى / ادارة الاعمال المكتبية / ١٩٩٦م .

٧/ محمد نجيب / ادارة المكاتب والاعمال المكتبية / عمان دار وائل

٨/ مصطفى محمود ابوبكر / عبدالله بن عبدالرحمن / الاتصال الفعال / الاسكندرية

الدار الجامعية / ٢٠٠٧-٢٠٠٨م

٩/ نادر احمد ابوشيخية / كتابة التقارير / دار صفاء للنشر / ١٩٩٩م

١٠/ نبيلة توفيق حسن / اداء الافراد / ١٩٩٠-١٩٩١م

ثانيا : مواقع الانترنت :-

www.twitten .com /١

http/www.sez.aeirbrshowthredd.php /٢

http/www.google.com /٣

http/www.hrdocysson .com – hrm /٤

http//taogrite.yahoo.com.topic /٥

ثالثاً : المقابلات :-

أحمد عبدالرحيم المدير التنفيذي - محلية بربر ٧/٤/٢٠١٢م

صديق يحي مراقب ادارة محلية بربر - ١٧/٤/٢٠١٢م

محمد احمد يعقوب مكتبة الانتاج ١/٥/٢٠١٢م

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	
الإهداء	
الشكر والعرفان	
خطة البحث	
الفصل الاول : التقارير الادارية	
المبحث الاول : مفهوم وخصائص أهداف التقارير الادارية	
المبحث الثانى : أنواع التقارير	
المبحث الثالث : مراحل وخطوات كتابة التقارير	

	الفصل الثانى : تقييم الأداء
	المبحث الاول : مفهوم وفوائد واهداف تقييم الأداء
	المبحث الثانى : طرق تقييم الأداء
	المبحث الثالث : الصعوبات والاختفاء فى تقييم الأداء
	الفصل الثالث : دراسة حالة
	المبحث الاول : نشأة وتطور المحلية
	المبحث الثانى : الهيكل التنظيمى للمحلية
	المبحث الثالث : التقارير المستخدمة فى محلية بربر
	الخاتمة – النتائج والتوصيات
	المراجع والمصادر
	فهرس الموضوعات

