

## 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 السبب الاول ساجية واجسية قياس وتقييم الاداء

يعد تقييم اداء العاملين وظيفه جوهرية وحاسمه من وظائف ادارة الموارد البشرية  
اذ ان الاداء يمثل واحد من النتائج الهامه التي تربط بين الافراد والوظائف المنظمه  
والبيئة وتقييمهم الاداء هو الاداة التي 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 لنواحي القوة والضعف المرتبطة  
بالوظيفة سواء بصورة فرديه او جماعية ويعرف بيتش Besch تقييم الاداء بانه "  
العملية التي 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 التي تواجه المديرين ويمكن تعريف عملية ادارة الاداء بانها  
العملية التي من خلالها يتأكد المديرون ان الانشطة التي يمارسها العاملين  
والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الاهداف التنظيمية السابقة تحديدها

وهكذا يمكننا القول ان تقييم اداء العاملين يهتم بالابعاد التاليه  
**١/ تحديد معدلات ومعايير الاداء واطلاق وفجره**

- رصد وتحليل مستويات اداء العاملين
- قياس كفاءة اداء الفرد المتعرف على اوجه القوة والضعف
- اللاهتمام 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 - القايره - المكتبة المصرية - ص ٣١٢

١- ان يكون صادقا

٢- ان يكون ثابتا ويمكن الاعتماد عليه

٣- القبول من المقيمين

٤- العدالة والحساسية

٥- الموضوعية

### **اهمية 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) تحريف 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 كموشر للحكم على دقة هذه البيانات
- مساعده المنظمة على وضع معدلات معيارية دقيقة

### **(ب) تحريف على مستوى المديرين :-**

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

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

## ( ج ) تحديد على مستوى العائلي :-

- تجعل العامل اكثر شعورا بالمسؤولية ولذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده تاخذ بالحسان من قبل المنظمة
- دفع العامل للعمل باجتها وجدية و اخلاص ليترتب فوزه باحترام وتقدير رؤوساه معنويا وماديا (١)

## عناصر 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 الاتى (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 للرؤوساه في عملية التقييم فاذا تمثلت هذه في استشراف 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 التى 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 الرؤوساه والزملاء
  - ( ج ) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الاداء فى المستقبل

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

(٢) مرجع سابق - ص ٢١٤

## خصائص نظام تقييم الاداء :-

- ١/ ان يكون صادقا بحيث يستطيع قياس السلوك والنشاط الذي له علاقة بانجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال
- ٢/ ان يكون ثابا 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 ببتاثيره الايجابى على اهداف الفرد واهداف المنظمة
- ٥/ الموضوعية : وهذا يعنى ان يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله والاقتناع بفائدته من قبل الادارة

## البحث الثاني معيير واهاليب قيايح تقيير الاء

### معايير الاء :-

من الضرورى عند تقييم اء الفرد ان يكون هناك معيار يتم على اساسه مقارنة الاء الفعلى ومن ثم فانه سهل ببساطه مقارنة اء 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 تلك المعايير قبل البدء فى عملية التقييم وذلك حفاظا على دقتها وموضوعيتها ان مثل ذلك المدخل يجعل من السهل على كل من الرئيس ومساعدة الوصول الى اتفاق حول ما هو متوقع بالنسبة لاشكال الاء المختلفة ان نقطة الانطلاق المفيد عند اعداد معايير مكتوبه هى توصيف الوظائف وبالنسبة للوظائف الادارية 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 مرؤوسية بتوقعاته فى شكل كمية ونوعية العمل المواظبه الدقه المعروفه بالعمل والاجتهاد فى العمل ... الخ

وفيما يلى امثله لمعايير الاء 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 جيدة

### معايير الاء بالنسبة لوظيفة مراقب :-

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

## ومعايير الاداء بالنسبة لوظيفة مدير الانتاج :-

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

## ويكون وضع هذه المعايير فى شكل كبر على النحو التالى :-

النتائج المتوقعة	النتائج المحققة بالفعل
الانتاج اللازم لتحقيق جداول الاحتياجات الشهرية فى حدود نسبة سماح ٩ % بالزيادة او النقص	الانتاج المحقق فى حدو 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 للترقيه 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 وافع عمله الحالى الا انه يقف عاجزا امام الكشف او قياس الخصائص الشخصية للعاملين مثل سلوكهم الوظيفي والتعاون مع الاخرين الولاء للعمل للقدره 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 ولابتكار 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 ائهم 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 اهر هذه 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 العايلين :-** حتى يمكن التغلب على عيوب طريقة تقدير المقياس المدرج السابق الاشاره اليها من هذه الطرق طريقتي الترتيب والتوزيع الاجبارى

( 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 الحديثه لتقدير الكفاءة :- طريقة قائمة السراجمه :-

**هناك اسلوبان لطريقة السراجمه :-** الاول ويطلق عليه قائمة المراجعه

الموزونه ولاخر اسلوب الاختيار الاجبارى فيما يلى عرضها :

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

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

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 المتعلقة 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 التدريبيه

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 الاداء

### اهم المجالات التي تستلزم فيها نتائج تقييم الاداء :- # قرارات الترقيه :-

لقد اصبح من الضروري في الوقت الحاضر ان تعتمد الاداره على الترقيه من الداخل لشغل الوظائف في 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 وظيفي اعلى من وظيفته الحاليه

### # قرارات تغيير سياسة الاختيار والتدريب :-

يعتبر قياس وتقييم الاداء بمثابة اختبار لمدى سلامه ونجات الطرق والاجراءات المستخدمه في اختبار وتدريب العاملين فاذا دلت نتائج الاداء على معدلات مرتفعه يعتبر ذلك عندئذ على سلامه صحه الاجراءات المتبعه في اختبار الافراد وتعيينهم في العمل الذي 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 في وظيفه مالا تلائم صفاته ومميزاته الشخصية وطاقته ويصبح من الضروري نقله لوظيفه اخرى تلائم المميزات التي يملكها بحيث يمكنه اظهارها في الوظيفه الجديد المنقول اليها

### # قرارات الفصل :-

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

## الطرق المستلخية في التقييم :-

ان الطريقة التقليدية والاكثر شيوعا في الحياة العلمية هي استخدام تقارير تقييم الاداء او قياس كفاءة العاملين - ويتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها البسيطة بان يعطى الشخص القائم بالتقييم نموذج مطبوع يقوم باستيفائه وملئته 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 في المنشأة فالوظائف الاشرافية تختلف في مسشولياتهم واعباتهم وشروط شغلها عن الوظائف اليدويه بالنسبه لوظائف الانتاج المباشره فانه يتم التركيب على عناصر معينه مثل كمية الانتاج وجوة الانتاج والمعرفه الفنية بالعمل اما بالنسبة للوظائف الاشرافيه والقايدية فانه يتم التركيز على عناصر معينه مثل العباداة القادرة على اتخاذ القرارات ... الخ

نوضح فيما يلي العوامل او العناصر المستخدمه في التقييم وتشتمل عليها نماذج وتقارير الاداء او توصيف هذه العوامل وهي : - (1)

### (أ) عوامل متصلة بانتاج العامل :-

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

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

٣/ جودة الانتاج : يقيم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد الامن الصناعي وظروف العمل والامكانيات المتاحة

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

## ( ب ) عوامل متطلب بملوك العامل :-

١/ **التعاون** : يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء

من اسرة الشركة 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 الاداء :-

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 الجارى :-

توصى هذه الطريقه الى التخلص من التحيز الشخصى فى عملية التقييم والميل الى

اعطاء تقديرات عاليه او منخفضة 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 الجارى :-

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

الرئيسية لهذه الطريقه فيما يلى : -

يقوم الرئيس المباشر بدور كبير فى مساعدة المرؤوس وتقديم النصح والتاكيد من

العمل يسير وفقا للخطة المحددة وعند انتهاء المده المتفق عليها تتم عملية التقييم

(١) المرجع السابق - ص ٣٠٣ - ٣٠٦

#### ٤/ طريقة اخطار المرؤوس 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 المرؤوس بالتقدير الذى حصل عليه بينهما البعض يعارض ذلك بحجة ان ذلك قد يختلف مشاكل كثيره فى علاقات العمل وفى الحقيقه لا فائده من وضع تقرير عن كفاءة الموظف اذا الم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التى وضعتها عنه جهة الادارة

#### ٥/ اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة بعد انتهاء التقييم :-

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

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

#### ٣/ السلوك الخاطئ :-

ويقصد بالسلوك الصفات الخلقية داخل العمل

#### ٤/ الواظبه :-

ويقصد بها المحافظه على مواعيد الحضور والانصراف

## الفصل الرابع

المبحث الاول  
النشأة والتطور

المبحث الثاني  
الميكال التنظيمى

المبحث الثالث  
الحوافز فى الديوان

## الفصل الرابع البحث الأول النشأة والتطور

تم انشاء مكتب ضرائب بربر عام ١٩٩٢ م ويغطى المكتب الدائرة الجغرافية لمحلية بربر التي تضم خمس مجالس محليه هي :

- ١- مجلس مدينة بربر
- ٢- مجلس ريفى بربر شمال
- ٣- مجلس ريفى الباوقه
- ٤- مجلس ريفى الضفه الغربيه
- ٥- مجلس ريفى 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

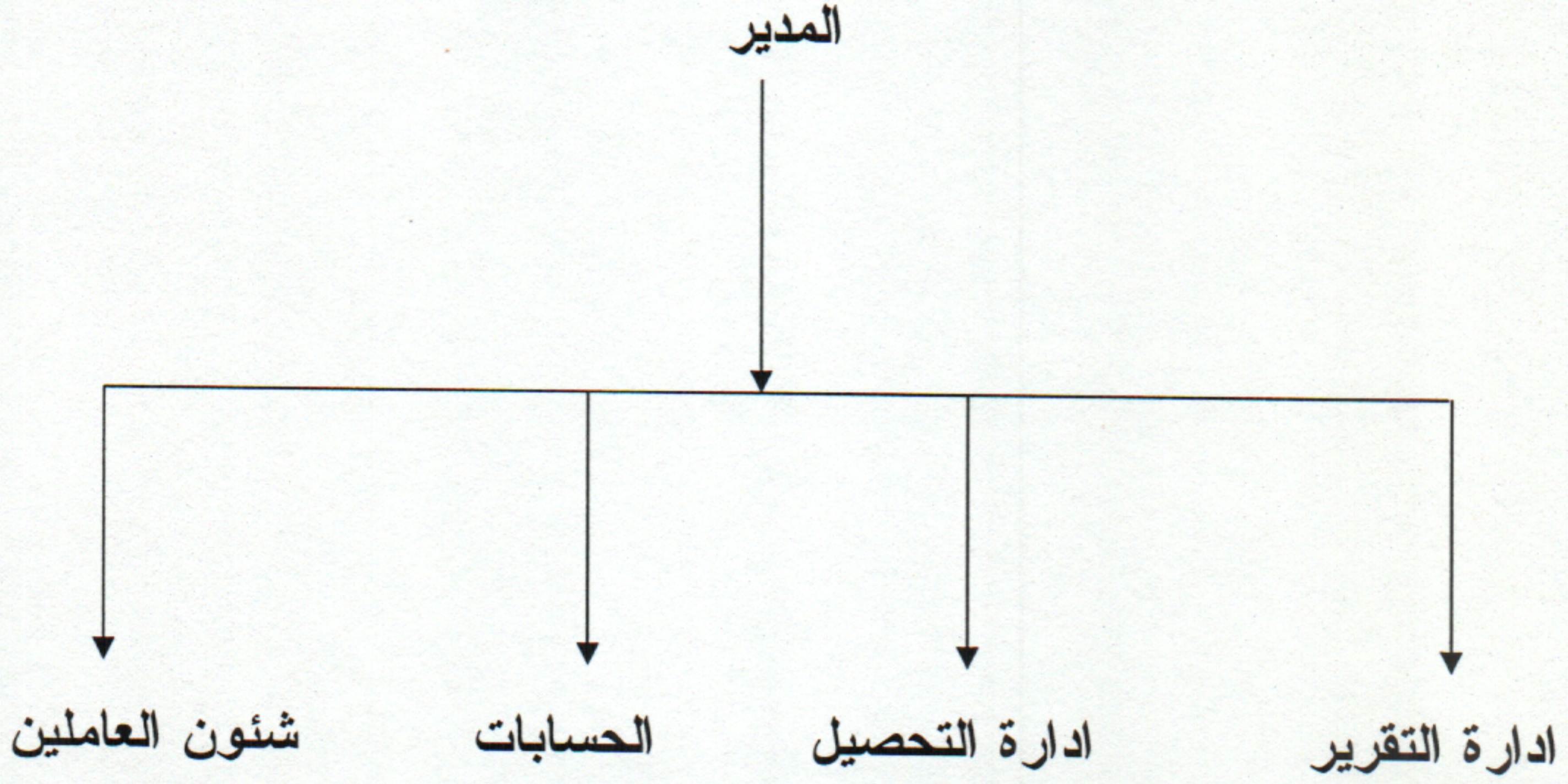
اهم انواع الضرائب التي يتم التعامل فيها هي ضريبه ارباح الاعمال - ضريبه الرسم على الدمغه - ضريبه العربات التجارويه - ضريبه للمهنيين - ضريبه على القيمه المضافه الدخل الشخصى - الضريبه على المرتبات يعتمد تقرير الضرائب على توفر المعلومات عن الانشطه المختلفه عبر اجراء المسوحات الميدانيه لانشطه المختلفه ومواجهه 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 يملا دافع الضرائب اقرار مستوى بدخله يوضح فيه حجم النشاط  
والمصروفات التي تكبرها للحصول على الربح ولكن الغالب لا يتم ملء الاقرار  
بالصوره الصحيحه ورغم مجهودات ديوان الضرائب في محاولة لكسر الحاجز بين  
الممولين ( داخلي الضرائب ) والديوان وتشجيع الجميع على تقديم الاقرارات الا ان  
ذلك لم يات بنتائج ايجابيه تذكر فمعظم التجار يحجمون عن تقديم اقرارات صحيحه  
حتى لا تترتب عليها ضرائب اغلى وهذا شئ متوقع في طبيعة النفس البشريه التي  
احضرت ولا تتوقف مجهوات المكتب وتستمر من اجل التوعيه ونشر الثقافه  
الضريبية واجبار الممول على القيام بواجبه تجاه الدوله (1)

---

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

## البحث الثاني الهيكل التنظيمي



### اجازة الحج :-

يمنح المستخدم الذي ينوي فريضة الحج مرة واحده ويجوز ان تضاف اليها اجازاته العاديه

### الاجازة النهائية :-

تمنح لموظف المتقاعد على المعاش اجازة الامومه وتمنح الموظف والعامله بعد انقضاء سنه على تعيينها في حاله الموضوع

اجازة عده وتمنح المرأة العاملة المسلمه الذي توفي زوجها اجازة عده بمرتب كامل

### تقدير الادارة واعترافها بجهود العاملين

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

### الضمير بالولاء :-

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

## البحث الثالث الحوافز في القطاع

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

٢/ **دعم الزواج** : - 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 الطبيه** : - يتعاقد الديوان مع طبيب عمومى او عدد من الاطباء الاخصائيين لمعالجه 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 ومشغليين اكفاء لعمليات البرمجه والتشغيل واسترجاع المعلومات

( ج ) الآلات التصوير زودت المكتب والادارات بالآلات 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 بيئه العمل زودت المكاتب باثاث فاخر اضافة 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/ المزايا والبدلات :-

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

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

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

## الحوافز المعنويه : وتشمل

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 للعاطلين ومنها :-

١- الاجازة السنويه : يستحق العاملون اجازة سنويه بع نهاية 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 لتحدد صلاحيته

## اللائحة

### تتناول اللائحة النتائج والتوصيات

- 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

### التوصيات :-

- ١- الربط الدقيق بين الانتاج والحوافز ومستوى التكنولوجيا ونوعية الاداء
- ٢- اقامة جهة مركزية / عليا / تشريعية / تخطيطية / متخصصة تتولى قمه واقامة نظام عام لحوافز الاقتصادية
- ٣- الاهتمام بتطبيق الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها مساعدا على تحسين مستوى الاداء
- ٤- ان يكون الحافز عاملا ويتناسب مع الجهد الذى يبذله العامل
- ٥- ضرورة تفهم الازارة لمعنى الاجر والاهتمام به باعتباره يمثل اهمية لكل من العامل والادارة والدولة

## السراج

- 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 القمرى - 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 المصريه
- ٧/ د. على السلمى - 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 الاداره
- ١٢/ المقابلات الشخصية - السر عقيد - مدير ديوان الضرائب بربر - الاحد  
٢٠١١/٥/٢ م
- ١٣/ الموقع [www.google.search.net](http://www.google.search.net)

## الفهرست

الصفحة	الموضوع
أ	الايه
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
٩ - ١	الفصل الاول
١	الخطة
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 الحواف
١٨ - ١٣	المبحث الثاني : نظريات الدوافع
٢٣ - ١٩	المبحث الثالث : انواع الحوافز
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 والتطور
٣٩	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي
٤١ - ٤٠	المبحث الثالث : الحوافز في الديوان
٤٢	الخاتمه
٤٣	المراجع

