

أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف

Performance evaluation systems and their role in raising the human resources efficiency in printing, publishing, and packaging firms

أ.د/ عبير سيد محمود

أستاذة تك إنتاج عبوات التغليف - قسم الطباعة والنشر والتغليف-كلية الفنون التطبيقية- جامعة حلوان

Prof. Dr. Aber Said Mahmoud

Professor of production costs of packaging packaging - Printing, publishing and packaging department - Faculty of Applied Arts - Helwan University

أ.م.د/ عبد الرحمن رجب حسن

أستاذ مساعد- قسم الطباعة والنشر والتغليف-كلية الفنون التطبيقية- جامعة حلوان

Assist. Prof. Dr. Abdel Rahman Ragab Hassan

Assistant Professor - Department of Printing, Publishing and Packaging - Faculty of Applied Arts - Helwan University

aaiconf@aai.edu.eg

الملخص:

إن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحقيق العديد من الأهداف التي تسعى إلى تطوير مهارات الأفراد بشكل مستمر، وتُقسَم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى: الأهداف الاجتماعية، وأهداف الموظفين وأهداف المنشأة. ويعتمد عمل إدارة الموارد البشرية في المنشآت على تنفيذ مجموعة من المهام، وهي: التخطيط للموارد البشرية- تحليل الأعمال- التوظيف- تقييم أداء الموظفين- التدريب- دعم التطور الوظيفي- تحديد أجور الموظفين- تنسيق إدارة الموارد البشرية. ويعد تقييم الأداء أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بتحديد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة. فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تطوير الأداء للعاملين، وتمكينهم من التخطيط لتحسين الأداء، ويساهم أيضاً بتقييم أداء العاملين في إبراز الكفاءات وتنمية المهارات، وتحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم. **مشكلة البحث:** إن القصور في النظام -أو النظم- المستخدمة لتقييم أداء العاملين بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على أداء العاملين.

هدف البحث: استخدام النظام -أو النظم- الملائمة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الطباعية لتحسين كفاءة أداء العاملين. ويشمل البحث النظم المختلفة لتقييم الأداء وتطبيقها ومدى نجاحها بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف ويبين ضرورة اختيار النظام -أو النظم- المناسبة حتى نضمن تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية- تقييم الأداء - أداء العاملين- مؤسسات الطباعة والنشر والتغليف

Abstract

Human resources management concerns with achieving many goals that seek to develop the skills of individuals continuously. Human resources goals are divided into: social goals, employees' goals, firm goals. Human resources work depends on execution of many tasks; human resources planning- job analysis- employment- appraisal performance- training- support of career development- identification of employees' wages- human resource management coordination.

Performance evaluation is one of the main tasks of human resources administration since it determines the real performance level for individuals in a precedent period of time. It

provides information that help managers in developing staff performance, and enable them in planning to performance improving. It also contributes in staff performance assessment, highlighting competencies, skills development, and improving the relationships between managers and staff.

Research problem: lack in the system - or the systems- used in performance evaluation in printing, publishing and packaging firms may negatively affects staff performance.

Research aim: Using the convenient system – or systems- in performance evaluation in printing, publishing and packaging firms to improve the staff performance.

The research includes the different systems used in performance evaluation and their application and how successful they are in printing, publishing and packaging firms. It shows the necessity of choosing the system – or systems- to ensure the staff performance improving.

Keywords: Human recourses- performance evaluation- staff performance- printing, publishing and packaging firms.

1/ مقدمة:

إن عملية تقييم الأداء أحد الأنشطة الهامة في الشركات والمؤسسات، فهي تعد وسيلة لصناعة القرارات الخاصة بالعاملين من حيث ترفيقتهم وزيادة أجورهم، كما أنها تمثل وسيلة تحفيز لهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح العمل، وبالإضافة لذلك فهي تُساهم في تحديد نقاط الضعف والقوة عند العاملين (7)

وهناك العديد من الأسماء التي أطلقت على عملية تقييم الأداء مثل قياس الكفاءة، تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو

المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء**. (1) و تتضمن عملية تقييم الأداء: (2)

- تحديد مستوى الأداء المرجعي (ويجب عند وضع المعايير أن تكون معايير قابلة للقياس)

- مقارنة مستويات أداء العاملين بالمستوى المرجعي

- التغذية المرتجة لتحسين الأداء

يمكن أن يتأثر التقييم بالانحياز سواء المقصود أو غير المقصود مما يؤدي إلى عدم عدالة التقييم، وتتمثل أهداف عملية

تقييم الأداء في الأهداف التالية: (2)

- اتخاذ قرارات النقل والترقية

- مراجعة خطط العمل

- تصحيح المسار

- تحسين وتطوير مستويات الأداء

مشكلة البحث:

إن القصور في النظام -أو النظم- المستخدمة لتقييم أداء العاملين بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على أداء العاملين.

هدف البحث:

استخدام النظام -أو النظم- الملائمة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الطباعية لتحسين كفاءة أداء العاملين.

منهج البحث:

ينهج البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يسعى إلى تجميع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج

حدود البحث:

مؤسسات الطباعة والنشر والتغليف من الدرجة الأولى.

1/1 طرق تقييم الأداء: (2)

- طريقة المقاييس البيانية المتدرجة

حيث يتم تقييم العامل في كل معيار من معايير التقييم من خلال مدى يتدرج تقييم مثل:

O رائع أو فائق (90-100)

V جيد جداً (80-90)

G جيد (70-80)

I يحتاج لتحسين (60-70)

U غير مرضى (أقل من 60)

- طريقة الترتيب حيث يتم ترتيب العاملين من الأحسن إلى الأسوأ

- طريقة المقارنات الثنائية تعتمد على ترتيب العاملين اعتماداً على مقارنة كل فرد بالآخرين ثم حساب عدد مرات تفوقه في نقاط التقييم المختلفة

- طريقة التوزيع الإجمالى حيث تحتسب نسب مئوية للتقديرات التى يحصل عليها الأفراد

- طريقة الأحداث الهامة وفيها يتم تسجيل الأحداث المرغوبة وغير المرغوبة والتي تناقش كل فترة زمنية محددة لتقييم الأداء



شكل (1) خطوات عملية تقييم الأداء (6)

1/2/1 معايير تقييم الأداء: (7)

تمثل بمعايير تقييم الأداء مستويات الأداء المرضى. ويجب اختيار هذه المعايير بعناية حتى يمكنها المساهمة في تقديم الدعم للإدارة في تحديد الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام. وتنقسم هذه المعايير إلى:

1/2/1 معايير العناصر:

وتشمل جميع الصفات التي يجب أن تتوافر في القائم بوظيفة ما والتي يجب أن يحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته: وهي تضم نوعين:

1/1/2 العناصر الملموسة: مثل الدقة في العمل- المواظبة والتغيب.

2/1/2 العناصر غير الملموسة: وهي عناصر صعبة القياس مثل: التعاون- الأمانة- الذكاء.

2/2/1 معايير معدلات الأداء:

وهي تعتمد على تقييم الإنتاجية وتحديد الكفاءة من خلال كمية العمل والجودة خلال فترة معينة وذلك بمقارنة المهام المنجزة بمعدل معين سواء وفقاً للجودة أو الكمية، وتشمل هذه المعدلات ثلاثة أصناف، وهي:

1/2/2/1 المعدلات الكمية: وهي معدلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

2/2/2/1 المعدلات النوعية: هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، والجودة، والإتقان في العمل.

3/2/2/1 المعدلات النوعية والكمية: هي خليط من المعدلات السابقة؛ حيث تهتمّ بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية مُحدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

3/1 التعبير عن القياس: (2)

● التعبير العددي – عدد مطلق.

● التعبير العددي – نسبة مئوية.

● المقارنة.

● التعبير البياني.

ومن الأمور الهامة أن إشراك العاملين في وضع معايير الأداء يكون له أثر كبير في اقتناع العاملين بنتائج التقييم وتحقيق نوع من الرضا بنتائج هذا التقييم وما يترتب عليه من نتائج. (3)

ويجب وضع أسس واضحة لقياس الأداء، والابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم، كذلك الابتعاد عن التحيز واستخدام العلاقات الشخصية، وبجب التخلي عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها وليس مورداً يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمته، بالإضافة إلى العمل على أن تكون سياسات المؤسسة متكاملة ومتناسقة بحيث تخدم بعضها، ولا يكون هناك تناقض وتضارب فيما بينها (4)

1/4/1 مشكلات تقييم الأداء: (5)

تتمثل أهم مشاكل تقييم الأداء فى:

- عدم قناعة الإدارة بنظام تقييم الأداء وعدم تدعيمها تدعيماً كافياً.
- أن تكون أهداف عملية التقييم غير واضحة.
- أن يكون القائمين بالتقييم غير مدربين على عملية التقييم تدريباً كافياً.
- أن تكون معايير التقييم غير موضوعية تعتمد على رأى الشخصى للمقيم.

1/4/1 مشاكل ذاتية:

وهي مشاكل مرتبطة بالقائم بعملية التقييم مثل:

- تأثر القائم بالتقييم برأيه سلوك معين وانعكاس هذا الرأى على باقى نقاط التقييم
- اتخاذ بعض القائمين بالتقييم موقف حيادى خوفاً من رد الفعل على نتيجة التقييم ما يجعلهم يلجأون إلى تقييمات بقم وسطية لا تعبر عن الواقع.

- التحيز تجاه جنس دون الجنس الآخر أو لسن معين دون غيره .
- الاتجاه العام للتشدد أو للتساهل
- زيادة التأثير بالأحداث التى تحدث فى الفترة التى تسبق عملية التقييم.
- عندما يكون الهدف من عملية التقييم هو منح العلاوة أو الترقية أو المكافأة يتجه بعض المديرين إلى زيادة التقديرات عما يستحق مرؤوسيه لتحسين علاقته بهم وتجنباً للحرص.
- التأثير بالأداء المرتبط بالفترة الأخيرة التى تسبق عملية التقييم
- فى حالة حدوث مشكلة أو خطأ فى الفترة القليلة التى تسبق عملية التقييم يكون له تأثير أكبر من وزنه النسبى فى حالة احتساب نسبة الخطأ فى مدة زمنية معينة وذلك نظراً لعدم الاعتماد على أساليب احصائية محددة فى حصر واحتساب نسب الأخطاء.
- التأثير بالناحية العاطفية سواءً بالسلب أو الإيجاب.
- الاعتماد على مقارنة أداء العاملين دون النظر لمعايير الأداء التلى يقارن على أساسها.

2/4/1 مشاكل موضوعية:-

- أن تكون أهداف التقييم غير واضحة
- وضع معايير تقويم غير مناسبة
- استخدام اجراءات تقويم غير مناسبة
- اختيار خاطئ لوقت التقييم
- عدم الدقة فى ملاحظة أداء العاملين

5/1 أنواع القياسات التى يمكن استخدامها لتقييم الأداء: (2)

- الفاعلية: ويقاس مدى مقابلة المنتج للمتطلبات.

- **الكفاءة:** مقياس قدرة العملية على انتاج المخرج المطلوب بالحد الأدنى من كلفة الموارد.
- **الجودة:** درجة مطابقة المنتج أو الخدمة للمتطلبات.
- **التوقيت:** مقياس للبدء والإنهاء من عملية حسب الإطار الزمني المحدد.
- **الإنتاجية:** القيمة المضافة مقسمة على قيمة العمالة ورأس المال المستهلك.
- **السلامة المهنية:** وتقيس الوضع الصحي والبيئي للمؤسسة.

2/ إجراءات البحث

تضمن البحث إجراء مجموع من المقابلات الشخصية المفتوحة بدور الطباعة والنشر والتغليف (عشرة من مؤسسات الطباعة والنشر والتغليف من الدرجة الأولى)، وتمت المقابلات مع مجموعة من خريجي قسم الطباعة والنشر والتغليف والذين تنوعت وظائفهم بين:

- مصممين بالأقسام الإنتاجية (عمليات التصميم والتجهيز- الطباعة)
- مشرفين إنتاج ماكينات
- روساء أقسام
- مديري إنتاج

وذلك بهدف تحديد واقع استخدام أنظمة تقييم الأداء داخل دور الطباعة والنشر والتغليف.

وتناولت المقابلات العديد من المحاور المرتبطة بموضوع البحث مثل:

- التحقق من استخدام نظام لتقييم الأداء من عدمه
- الأدوات المستخدمة في عملية التقييم
- عناصر التقييم التي يتم تقييمها خلال عملية التقييم
- مدى الثقة في نواتج التقييم
- مدى الاستفادة من نتائج التقييم

3/ مناقشة النتائج:

1/3 نظم تقييم الأداء بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف

من خلال المقابلة الشخصية داخل عدد عشرة مؤسسات طباعية من الدرجة الأولى تعمل في مجالات الطباعة والنشر والتغليف وينتمى بعدها إلى القطاع العام والبعض تآخر للقطاع الخاص، تبين تنوع نظم التقييم داخلها كما يلي:

1/1/3 دور طباعة لا تستخدم نظم تقييم الأداء

نسبة 10% من دور الطباعة عينة البحث لا تستخدم النظم المعروفة لتقييم الأداء ويكون الترقى محسوباً على عدد سنين الخبرة.

2/1/3 دور طباعة تستخدم الإختبار العملي كوسيلة لتقييم الأداء

- وهي تمثل 10% من دور الطباعة عينة البحث. وينقسم التقييم بها إلى شقين:
- (أ) الشق الأول: يعتمد على الالتزام في الحضور والانصراف وعدد مرات التأخير.

(ب) الشق الثانى: تقييم فنى من خلال الرئيس المباشر حيث يتم عقد اختبار عملى على ماكينة الطبع لقياس القدرات الفنية.

ويتم احتساب نتيجة التقييم بالتقديرات: ممتاز – جيد جداً.....الخ

- بتغافل هذا النظام عن الأداء الفعلى خلال الإنتاج ويرتبط فقط بالأداء خلال الاختبار كما أن بعض الأراء تجد أن هذا يسمح بتأثر نتيجة التقييم بشخص القائم بالاختبار.
- هذا النظام فإنه لا يقيس القدرة على التصرف واتخاذ القرارات أثناء العمل، حيث إن ظروف العمل تختلف من عملية لأخرى.

3/1/3 دور طباعة تعتمد على استمارة تقويم الأداء

هذا النظام هو النظام الشائع داخل مؤسسات الطباعة والنشر والتغليظ حيث يمثل 70% من دور الطباعة عينة البحث، ويتسم التقييم بهذا النظام بما يلى:

- تختلف دورية وعدد مرات تقييم الأداء من جهة لأخرى فى مؤسسات الطباعة والنشر والتغليظ
- وتتم عملية التقييم من خلال الرئيس المباشر وباستخدام استمارات تقييم يختلف محتواها من جهة لأخرى.
- تحتوى بعض هذه الاستمارات على عناصر عامة للتقييم مثل:

● القدرة على التكيف

● القدرة على التعلم المستمر

● القدرة على الابداع والمبادرة

● الجودة والالتفات للتفاصيل

● القدرة على العمل ضمن فريق

- تحتوى على عناصر مرتبطة بطبيعة العمل مثل:

● سرعة تنفيذ الخطة

● كمية الإنتاج

● جودة الإنتاج من رأى رئيس القسم

● جودة الإنتاج من رأى العميل

● الالتزام بالمواعيد

- يتم تقييم كل بند بنسبة مئوية أو درجة أو تقدير ثم يحتسب من هذه التقييمات تقييماً عاماً مع بعد إضافة التقييم الذى تقوم به إدارة الموارد البشرية للحضور والغياب والالتزام بالمواعيد.
- فى معظم الأحوال لا توجد آليات محددة وواضحة لقياس هذه البنود بشكل موضوعى يضمن العدالة.

1/3/1/3 مشكلات تقييم الأداء باستخدام استمارة التقييم من واقع مؤسسات الطباعة والنشر والتغليظ

- التأثر بالرأى الشخصى للقائم بعملية التقييم سواءً بالسلب أو الإيجاب.

- التأثر بشخصية القائم بالتقييم من حيث كونه يميل إلى المبالغة والتساهل أو يميل إلى التشدد.
- التأثر بالأداء المرتبط بالفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم
- في حالة حدوث مشكلة أو خطأ في الفترة القليلة التي تسبق عملية التقييم يكون له تأثير أكبر من وزنه النسبي في حالة احتساب نسبة الخطأ في مدة زمنية معينة وذلك نظراً لعدم الاعتماد على أساليب احصائية محددة في حصر واحتساب نسب الأخطاء.
- عدم وضوح الوزن النسبي لمعايير التقييم
- إعطاء بعض معايير التقييم وزن نسبي مختلف عن البعض الآخر وعدم الشفافية في إعلان معايير التقييم والوزن النسبي لتأثير المعايير المختلفة على النتيجة النهائية للتقييم.
- عدم الثقة الكاملة من جانب الإدارة في نتائج التقييم مما يجعلها لا تعتمد عليه بشكل كبير في تقدير الامور المالية أو الترقيات.

2/3/1/3 المشكلات المرتبطة بنود استمارات التقييم:

- عدم وضوح بنود التقييم
- بنود التقييم عامة
- بنود التقييم تغفل العديد من المهام الوظيفية
- الفرق في درجات التقييم لا تعبر عن الفروق في الأداء حيث انها 3 درجات بين المرتبة الاولى والثانية و3 درجات بين المرتبة الثانية والثالثة ثم 4 درجات بين المرتبة الثالثة والرابعة ثم قفزه كبيره في القيمة بين المرتبة الرابعة والخامسة حيث تصل الي 7.5 درجة
- كثرة درجات التقييم والتي يصعب علي القائم بالتقييم او الموظف المقيّم ان يحدد الفرق الي هذا الحد حيث ان القيم متقاربه
- بعض بنود التقييم قد تكون نسبية عند اعطاء رموز للتقييم مثل n p t e وقد يختلف عليها القائم بالتقييم مع الموظف المقيّم
- الوزن النسبي قد يسبب خلل في نواتج التقييم نظرا لاغفال قدرات معينه هامه تكون ذات وزن نسبي اقل واخري تاخذ وزن نسبي كبير مثال
- استمارة التقييم التي يكون فيها الاتي 20 % لسرعة تنفيذ العمل و 40% لجوده تنفيذ العمل من وجهة نظر المدير و 20 % لجوده التصميم من حيث راي العميل و 10 % العمل في جميع انواع التصميمات ونلاحظ ان المجموع الكلي لها 90% وهي تنصب علي الجوده والانتاجيه
- اعطاء وزن نسبي كبير لرائ المشرف اكبر بكثير من راي العميل مع ان العميل هو المستفيد النهائي من العمل ورائ العميل اكثر اهميه من راي المشرف حيث ان الهدف الاساسي من اي عمل هو تحقيق رغبات العميل والعمل علي ارضاءه

4/3/1/3 الاعتماد على النظام الكمي في التقييم:

- وهو مطبق ب 10% من دور الطباعة عينة البحث، ويتم كالتالي:
- تقييم يعتمد على الغياب والحضور تسلمه إدارة الموارد البشرية شهرياً ويحتسب بنسبة 20%

- يتم تسجيل الإنتاج لكل مشغل ككم انتاج مع حساب نسبة الهالك في نهاية كل ورديّة.
- يتم تجميع البيانات في ملفات إكسل.
- يتم القيم بناءً على بحيث يكون كل شيت مرتبط بطاقت عمل معين يشترك في طبيعة العمل ويتم تحويل البيانات إلى رسم بياني يقارن بين المشغل وبين المنافسين له من حيث عدد العمليات التي قام بعملها وكم الإنتاج بالفرخ او العلبة ونسبة الهالك والمشاكل التي نتجت عن عمله في مراحل تالية له بالإضافة إلى مدى التزامه بلوائح السلامة والصحة المهنية كما تدون بها أي ملاحظات على المشغل
- يتم احتساب قيم للبنود المختلفة من خلال معادلة في ملف الإكسل بحيث تحتسب البنود الخاصة بالإنتاجية بنسبة 80% وتضاف للنسبة الخاصة بالموارد البشرية.
- يتم الأخذ به في المكافآت في حالة تحقيق أداء متميز وفي الزيادات السنوية بحيث يتم المقارنة بين العاملين في نفس نوع الإنتاج، كما يتم إعطاء شهادات تقدير للمتميزين.
- وعلى الرغم من كون هذا التقييم رقمي من خلال حقائق فعلية فإنه يواجه بعض التحفظات مثل:
 - أن نسب التقييم تكون أحياناً غير عادلة حيث تكون الأرقام جامدة لا تتنجم الواقع العملي والذي يواجه بعض أنواع العمليات التي تتسبب فيها ظروف الماكينة أو خامات الطباعة في تقليل الإنتاجية وزيادة الهالك دون أن يكون المشغل سبباً في هذا وتكون محاسبته على تلك الأرقام غير دقيقة.
 - لا بد من التواجد الدائم للمسئول عن التقييم بصالات الطباعة ليتابع ظروف التشغيل ومتطلبات التشغيل للعبوات المختلفة حتى يستطيع الحكم على الملاحظات التي يدونها المشغل عن كل عملية ويستطيع إعطاء تقييماً مناسباً من خلال الأرقام وتقييم ظروف التشغيل معاً.

4/ تصميم استمارة مقترحة لتقييم الأداء:

من الاسس العلمية لعملية تقييم الاداء انها تقيس مستوي الاداء بالنسبة الي مستوي اداء مرجعي. ويجب ان تتركز عملية قياس الاداء علي قياس مهام محددة، وتعتمد هذه المهام على التوصيف الوظيفي للقائم بالعمل ايا كان موقعة الوظيفي في المؤسسة الطباعية. ومن الملاحظ في جميع استمارات التقييم التي تم فحصها من كبريات المؤسسات العاملة في السوق المصري ومن المقابلات الشخصية مع مختلف المناصب التشغيلية والادارية في المؤسسات محل دراسته انها تغفل ذلك او انها لا تربط بين المهام الوظيفية واستماره التقييم للاداء بالطريقة الملائمة. ويعد هذا من اهم مصادر الاختلاف والتباين في الرؤي بين القائم بالتقييم وبين الموظف الذي يتم تقييمه ولذلك يجب مراعاة العديد من النقاط عند تصميم استمارة تقييم الاداء.

1/4 النقاط التي يجب مراعاتها عند تصميم استمارة تقييم الاداء:

- يجب ان نقوم اولا بتحديد المهام الوظيفية لكل وظيفه ايا كان موقعها داخل المؤسسة الطباعية
- عمل مؤشرات اداء وكفاءه كي تكون تلك المؤشرات هي القيم والمؤشرات المرجعية التي يتم القياس عليها
- ان تكون جميع المهام الوظيفية محدد من قبل الادارة ويمثلها هنا قسم ادارة الموارد البشرية
- ان تكون جميع المهام الوظيفية واضحة تماما للقائم بالاداء او الوظيفه
- ان تكون مؤشرات القياس واضحة تماما للقائم بالاداء او الوظيفه

- ان يكون القائم بالتقييم علي درايه تامه بالمهام الوظيفية للشخص الذي يقوم بتقييمه
- ان يكون القائم بالتقييم علي درايه تامه بمعايير القياس التي يعتمد عليها في التقييم
- ان تكون جميع المهام الوظيفية ذات وزن نسبي واحد تقريبا طالما انها مؤثره في الاداء الكلي للمؤسسة حتي وان كانت لا يظهر تأثيرها في الاداء اليومي للشخص القائم بالوظيفة
- ان تكون نتيجة التقييم محددة وواضحه يؤدي المهمة ام لا يؤدي المهمة ان كانت المهمة تؤدي تحتسب درجه معينه للموظف وان كانت لا تؤدي فلا تحتسب الدرجه وذلك منعا للتقييمات البينيه
- تمكن تلك التقييمات المحدده من الغاء المجاملات الشخصية والتقييمات الحيادية التي يحاول بها القائم بالتقييم ان يكسب ود الموظفين
- كذلك نقضي بذلك علي الدرجات المتقاربه جدا والتي لا تؤثر في المجموع الكلي كما في النموذج المذكور سابقا عندما كانت الفروق 3 درجات بين كل مستوي واخر
- كما يمكن ان تكون المهام الوظيفية مقسمة الي مهام عامه ومهام انتاج ومهام اداريه ومهام خاصه بالماكينات والمعدات وغيرها حسب نوعية كل وظيفه

2/4 نموذج مقترح من استماره تقييم اداء لوظيفة مدير الانتاج لمؤسسة طباعية

اولا : مهام عامه وادارية			
رقم	بيان المهمة	تؤدي	لا تؤدي
1	الحفاظ على المظهر والسلوك الاحترافي الذي يعكس التزام الشركة بالجودة والتحسين المستمر واحترام الأفراد		
2	الإشراف على فريق الإنتاج لإنتاج وتحديد أولويات الوظائف ، وعند الضرورة ، إعادة تنظيم لتلبية التغييرات والتحديثات النهائية		
3	الامتثال لجميع متطلبات السلامة OSHA		
4	التواصل الفعال مع المدير العام / المالك وفريق المبيعات وفريق الإنتاج ، لإبلاغهم وتحديثهم بانتظام		
5	ضمان الوفاء بالإنتاج والمبيعات وأهداف العملاء		
6	اتباع الأنظمة والإجراءات الموضحة في أدلة الشركة .تأكد من اتباع سياسات وإجراءات الشركة		
7	تلبية جميع الأهداف المحددة ومساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم		
الدرجة الاجمالية			
ثانيا : مهام عمليات الانتاج			
رقم	بيان المهمة	تؤدي	لا تؤدي
1	تلبية جميع التزامات العملاء من خلال إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية وفعالة وفي الوقت المناسب		
2	استلام الاعمال		
3	يؤكد جميع الأعمال التي دخلت حيز الإنتاج يتبع معايير وإجراءات دخول العمليات في النظام الانتاجي		
4	تحديث والحفاظ على جدول الإنتاج		
5	مساعدة في تقدير التكاليف وضمان دقة التكاليف لجميع اوامر		

			التشغيل .	
6			تنظيم سير العمل وفقاً لحجم العمل لتلبية جدول التسليم وإكمال المهام المعينة.	
7			الاحتفاظ بسجلات التحكم في الإنتاج وتوفير المعلومات لممثلي المبيعات والعملاء والإدارة فيما يتعلق بالتسليم • التواريخ والجدول الزمني ومشاكل التشغيل.	
8			تنسيق واتباع معايير وإجراءات إدخال الأوامر الخاصة بالشركة.	
9			جدولة وتخطيط وعقد اجتماعات الإنتاج الصباحية.	
10			الإشراف على جدول أعمال جميع الموظفين والتغيبات والأذون وكذلك والوقت الإضافي.	
11			إدارة التنسيق والتحكم في جميع طلبات الوظائف / العمل.	
12			مراقبة جودة ودقة وتوقيت جميع الطلبات لضمان الوفاء بالالتزامات العملاء من خلال إنتاج مواد ذات جودة عالية والتي تلبى توقعات تسليم العملاء.	
13			يضمن لجميع الموظفين الموارد وتطبيقات البرامج والمعلومات لأداء وظائفهم.	
14			ضمان الانتهاء من جميع الواجبات مع الحد الأدنى من النفايات وإساءة استخدام المعدات.	
15			ضمان إجراء تدريب سلامة الموظف وفقاً لما هو مطلوب بموجب سياسة الشركة.	
16			أداء وظائف المدير العام / المالك في غياب المدير العام / المالك	
الدرجة الاجمالية				
مهام تجاه موظفي الانتاج				
رقم	بيان المهمة	تؤدي	لا تؤدي	ملاحظات
1	بدء التوظيف عند الحاجة للتعامل مع عبء العمل المتزايد أو لاستبدال الموظفين دون المستوى المطلوب			
2	تقديم مثال إيجابي ومحفز للعاملين			
3	إجراء التدريب أو السماح بتدريب موظفي الإنتاج			
4	إجراء مراجعات الأداء الرسمية لكل سياسة الشركة			
5	الشروع في اتخاذ إجراءات تأديبية وفقاً لسياسة الشركة عند الحاجة ، وإقالة موظفي الإنتاج عند فشل جميع محاولات التصحيح			
الدرجة الاجمالية				
مهام الرقابه الماليه				

رقم	بيان المهمة	تؤدي	لا تؤدي	ملاحظات
1	اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لإدارة تكاليف الإنتاج وتحسين الربحية.			
2	تأكد من إجراء عمليات الجرد والحفاظ على سجلات دقيقة.			
3	تقديم المشورة للمالك بشأن التحسينات الرأسمالية اللازمة لزيادة إنتاجية الشركة.			
4	تقييم عمليات شراء / استئجار معدات الإنتاج وإجراء تحليلات التكلفة / المنافع.			
الدرجة الاجمالية				
مهام تجاه المعدات ولوازم التشغيل				
رقم	بيان المهمة	تؤدي	لا تؤدي	ملاحظات
1	جدولة وتفويض وضمان أداء جميع صيانة المعدات بعد إجراءات الصيانة. الحفاظ على سجلات الصيانة.			
2	ضمان نسخة احتياطية من جميع الأعمال قيد الإنجاز ويتم العمل في الأرشيف في الوقت المناسب			
3	تنسيق وإدارة جميع مخزون المستلزمات لضمان الحد الأدنى من النفايات والهالك			
4	الإشراف على استلام وشراء المواد والخامات التشغيلية			
5	التأكد من إجراء عمليات الجرد وفقاً لسياسة الشركة والحفاظ على السجلات الدقيقة.			
6	أبلغ المدير العام / المالك بمشكلات المعدات والإنتاج.			
7	الحفاظ على بيئة عمل آمنة والتأكد من صيانة الموقع المادي وصيانته.			
8	ضمان الصيانة الوقائية لجميع معدات الإنتاج ومركبات الشركة.			
الدرجة الاجمالية				
التقييم الكلي				

5/ ملخص النتائج:

- 1- تختلف نظم تقييم الأداء بالمؤسسات الطباعية إلا أن أكثرها شيوعاً هو استخدام استمارات تقييم الأداء.
- 2- عدم تحقيق الارتباط الكافي بين المهام الوظيفية المطلوبة وبنود تقييم الأداء.
- 3- عدم وضوح بنود التقييم سواء للعاملين أو للعاملين بعملية التقييم.
- 4- الافتقار إلى انتشار ثقافة أهمية التقييم ودوره في رفع كفاءة الأداء بين العاملين والقائمين بالتقييم.

6/ التوصيات:

- 1- لا بد من وجود بيان مفصل بالمهام الوظيفية لجميع الوظائف داخل المؤسسة الطباعية
- 2- اختيار الموظفين والقائمين بالعمل في بداية التعيين بناء على قدرته على القيام بتلك المهام الوظيفية
- 3- وضع مؤشرات أداء لجميع المهام الوظيفية على جميع المستويات لتكون مرجعاً لتقييم أداء العاملين.
- 4- ان تكون جميع المهام معلنة وموثقة لدي القائم بالعمل وكذلك القائم بالتقييم ومعتمده من الإدارة العليا

- 5- اقتناع الادارة العليا باهمية التقييم وتوفير الدعم له ماديا ومعنويا
- 6- الانتظام في اجراء عمليات التقييم وان تكون معلنه
- 7- تفعيل التغذية الراجعة وان يكون لعمليه التقييم مردود علي العاملين من حيث رفع الكفاءه والاداء والعائد المادي
- 8- الا يقتصر الهدف من التقييمات علي العائد المادي فقط حتي يقتنع الموظف باهميته وان هذا التقييم الغرض منه التطوير له وللمؤسسة وليس تقليل العائد المادي
- 9- الاحتوي استماره التقييم علي بنود خارج المهام الوظيفيه
- 10- الا تتعدى درجات التقييم حتي لا يتشتت القائم بالتقييم وان يقتنع بها الموظف المقيم

المراجع:

- 1- كردى، أحمد السيد - أهم طرق تقييم الأداء - كلية التجارة جامعة الأزهر . -2011
- 2- أحمد، أحمد سيد - إدارة الموارد البشرية- دار المريخ- المملكة العربية السعودية - 2012
- 3- لطفى، دهينة - أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية - رسالة ماجستير- جامعة محمد خضرم بيسكرة 2014
- 4- زغيب، مليكة - تفعيل الموارد البشرية وتأثيره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر - 2001

5- <http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-73.pdf> Access date:12/7/2017

6- www.kau.edu.sa/Files/0012539/Subjects/الفصل%20السابع%20-تقويم%20الاداء.ppt
Access date:12/3/2018

7- http://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D85%B1_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1 Access date: 30/1/2018