

الملاحق

مشاركة العامل فى وضع التقرير (عملي)

القسم الثانى

بيانات يضعها العامل عن نفسه

.....	الأعمال البارزة التى قام بها
.....	خلال فترة التقرير :
.....	نواحى التقدير المادية والأدبية
.....	للأعمال الممتازة خلال فترة
.....	التقرير (مكافآت - خطابات
.....	شكر - علاوات تشجيعية ...
.....	الخ) :
.....	تعليق الرئيس المباشر :
.....	

جدول السمات الشخصية للمدير

ترتيب لعدد ثلاثين سمة بحسب صعوبة تقييمها نتيجة دراسة ميدانية من
الأصعب إلى الأسهل

السمة		الترتيب	السمة		الترتيب
باللغة الإنجليزية	باللغة العربية		باللغة الإنجليزية	باللغة العربية	
Practical Learning	التعلم عن طريق الممارسة	١٧	Tolerance of stress	تحمل الضغوط	١
			Resilience	المرونة	٢
Sensitivity	الحساسية	١٨	Tolerance of uncertainty	تحمل الغموض	٣
Organ sensitivity	الحساسية التنظيمية	١٩	Risk taking	اتخاذ المخاطرة	٤
Organ awareness	الوعي التنظيمي	٢٠	Decisiveness	الحسم	٥
Leadership	القيادة	٢١	Adaptability	التكيف	٦
Self objectivity	معرفة قدر نفسه	٢٢	Independence	الاستقلالية	٧
Delegation	التفويض	٢٣	Initiative	المبادأة	٨
Organizing & planning	التنظيم والتخطيط	٢٤	Energy	الحوية	٩
Developing sub Or- dinates	تنمية المرؤوسين	٢٥	Tenacity	الصلابة	١٠
			Work standards	معايير العمل	١١
Control	الرقابة	٢٦	Career ambition	الطموح الوظيفي	١٢
Oral presentation	التقديم الشفهي	٢٧	creativity	الابتكارية	١٣
Oral Communication	الاتصال الشفهي	٢٨	Analysis	التحليل	١٤
Written Communication	الاتصال الكتابي	٢٩	Judgment	التقدير	١٥
Integrity	الاستقامة	٣٠	Technical Knowledge	المعرفة الفنية	١٦

كانت العينة في هذا الاستقصاء من طلبة الدراسات العليا في مجال الإدارة
من جامعات مختلفة .

نموذج « ١ » إدارة عليا تخطيط أداء عضو إدارة عليا

* الوظيفة : المدير العام التنفيذي لشئون الأفراد

- خطط الهدف السنوى :

قائمة بالإجازات المطلوبة هذا العام لمقابلة أهداف الشركة أو القسم أو الإدارة.

* الأهداف الكمية :

أهداف العام القادم والتي يمكن قياسها كمياً (How much) ، على سبيل المثال زيادة العائد على الاستثمار السنوى من ١٢ ٪ إلى ١٥ ٪ .

١- تخفيض تكلفة الأعمال المكتبية لأنشطة التوظيف (جذب المرشحين واختباراتهم) .

٢- تخفيض خسارة البوفيهات الداخلية بنسبة ٣ ٪ .

٣- زيادة قوة العمل فى إدارة أعمال النسخ من ٢٥ إلى ٣٠ عاملاً .

٤- زيادة عدد العاملين بإدارة السكرتارية فى المركز الرئيسى بعدد ١٥ موظفاً .

* الأهداف الكيفية :

والتي يمكن قياسها كيفياً (How well) ، على سبيل المثال تحسين برامج تقييم أداء الإدارة العليا .

١- توفير برنامج تدريبي فى مجال الأمن والسلامة للأقسام الإنتاجية .

٢- تبسيط وتخفيض العدد فى فئة موظفى الأعمال المكتبية .

٣- تكملة الدورة المستندية للمخازن .

٤- وضع منهج لتقييم أداء الإدارة العليا التنفيذية لتحسين إدارة خطة المكافآت .

٥- التسريع بعملية تثقيف الموظف الجديد .

٦- توفير برنامج لتزويد فريق التفاوض بالمعلومات التى تساعد على توقع مطالب الاتحادات العمالية بدقة .

٧- العمل مع مسئولى إدارة التشغيل لإعداد مساعدين لرؤساء الورادى ومراقبى التشغيل خلال خمس سنوات .

نموذج (٢) ، إدارة عليا

تخطيط أداء عضو إدارة عليا

الوظيفة : المدير العام التنفيذي لأحد المصانع .

- خطط الهدف السنوى :

قائمة بالإنتاجات المطلوبة هذا العام لمقابلة أهداف الشركة أو القسم أو الإدارة

* الأهداف الكمية :

أهداف العام القادم والتي يمكن قياسها كميا (How much) ، على سبيل المثال زيادة العائد على الاستثمار السنوى من ١٢ ٪ إلى ١٥ ٪ .

١- زيادة عملية التحصيل بنسبة ١٧ ٪ ، بالنسبة لمنتجات الأقسام أ ، ب ، ج .

٢- زيادة الربح الإجمالى بنسبة ٣٥ ٪ .

٣- زيادة معدل دوران الأصول من ١,٣ ٪ إلى ١,٥ ٪ .

٤- زيادة عائد استثمار الأصول من ١٨ ٪ إلى ٢١ ٪ .

٥- زيادة معدل دوران المخزون من ٦,١ إلى ٥,٨ شهر .

٦- التوسع فى الحصة التسويقية من ٢١ ٪ إلى ٢٤ ٪ .

* الأهداف الكيفية :

التي يمكن قياسها كيفيا (How Well) ، على سبيل المثال تحسين برامج تقييم أداء أعضاء الإدارة العليا .

١- إضافة خط إنتاج جديد بآلات حديثة ، تنتهى الأعمال الهندسية هذا العام .

٢- زيادة عدد المديرين التنفيذيين القابلين للتحريك داخل أقسام الشركة عن طريق أساليب التدريب الجيدة ، وتدوير العمل Job rotation ، وبرنامج تكاليف خاصة لزيادة مهارة الأعضاء المتميزين .

٣- وضع معايير محددة وفعالة لاختبار المرشحين للوظائف الإشرافية التي يفضلونها .

٤- عقد اجتماعات أسبوعية كوسيلة للتدريب ونقل المعلومات .

نموذج « ٣ » إدارة عليا

تخطيط أداء عضو إدارة عليا

الوظيفة : المدير العام التنفيذي لشئون الإنتاج

- خطط الهدف السنوى :

قائمة بالإنتاجات المطلوبة هذا العام لمقابلة أهداف الشركة أو القسم أو الإدارة
* الأهداف الكمية :

أهداف العام القادم والتي يمكن قياسها كميا (How much) ، على سبيل المثال زيادة العائد على الاستثمار السنوى من ١٢ ٪ إلى ١٥ ٪ .

١ - تقليل عدد أيام مكون المشتريات [Lead time] من ١٢٠ - ١٠٠ يوم .

٢ - مرحلة الإنتاج فى برنامج تخفيض التكاليف تصل إلى ١/٣ (ثلث) مبلغ مليون ونصف دولار زيادة عن العام السابق .

٣ - تحسين جدول مواعيد التسليم بنسبة ٥ ٪ .

٤ - تخفيض الفاقد بنسبة ٢٪ عن سنة الأساس .

٥ - تقليل قيمة كميات البضاعة تحت التشغيل بنسبة ١٥ ٪ عن العام السابق .

الأهداف الكيفية :

والتي يمكن قياسها كيفيا (How Well) . على سبيل المثال تحسين برامج تقييم أداء الإدارة العليا .

١ - سرعة الاعتراف والاستفادة بالاقترحات الواردة من نظام الاقتراحات .

٢ - تحسين عملية تخطيط الإنتاج فى عناصر خط التجميع لتقليل تكديس البضاعة فى نقاط الاختناق .

٣ - دراسة عملية إنتاج المنتج الجديد لتقليل الحاجة من العمالة المباشرة .

مراجع الكتاب الأساسية

A. Books

- 1- Allan M. Mohrman, Jr., et al **“Designing Performance Appraisal Systems”** (Jossey - Buss Publishers, San Francisco,), 1990.
- 2- Harold Koontz, **Appraising Managers as Managers”** (McGraw Hill Book Company, New york), 1971 .
- 3- Joe Baker, JR, **“Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision”**, (Qourum Books, New york), 1988 .
- 4- Kevin R. Murphy & Jeanette N.Cleveland, **“Understanding Performance Appraisal**, (Sage Publications, Thousand Oaks), 1995.

B. Journals

- 5- Arch Patton, **“How to Appraise Executive Performance”**, **Harvard Business Review**, Vol. 38 N01 (Jan - Feb., 1960) PP 63 - 70.
- 6- Clay Carr., **“How Performance happens, And how to Help It Happn Better Series of orticles in, Performance & Instruction**, [1990, 1991].
- 7- George h. Labovitz **“In Defence of Subjective Executive Appraisal” Academy of Management Journal**, Sep., 1969, PP : 293-307 .
- 8- Jack L. Retting, **“On the Meaning of Work “NSPI Journal 1982** PP : 22-23 .
- 9- K.Kim Fisher, **“Human Resource Management in Action “Human resource Management**, Fall, 1986 . vol. 25 No. 3, PP: 459 -

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
١٤	متصل من العمل إلى عدم العمل	١
١٦	شبكة العمل عدم العمل	٢
٢٢	مكونات النظام الأساسية	٣
٢٨	عناصر الواجب الوظيفي ، المكونات الأساسية لنظام الأداء	٤
٣٣	مكونات البناء الواقعي للنظام	٥
٣٥	عناصر نظام الواجب الوظيفي مع فرض نظام رقابة داخلية	٦
٤٥	مكونات نظام بيئة الأداء الاجتماعية / السياسية	٧
٦٠	عوامل الموقف الأدائي	٨
٧١	الريادة والتخلف في نظم تقييم الأداء	٩
١٣٠	نموذج مبسط لتكوين الانطباعات	١٠
١٣٢	تكوين الانطباعات طبقاً لنظرية الشخصية الضمنية	١١
١٤٢	نماذج أولية لفئات مختلفة من المقيمين	١٢
١٤٤	الاستراتيجيات المتاحة أمام المقيم عند التعامل مع المعلومات غير المتناسقة	١٣
١٤٧	عملية الإسناد نتيجة الانطباعات غير العادية	١٤
١٥٠	تصنيف المحددات المدركة للنجاح والفشل	١٥
١٥٢	شارات التمييز وسلوك تحقيق الذات	١٦
١٥٣	تتابع إسنادات السبب والأداء	١٧
١٧٣	نموذج واقعي لتصميم نظم تقييم الأداء	١٨
٢١٠	خطوات عملية الرقابة الإدارية	١٩

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٧٤	نتيجة مسح استخدامات تقييم الأداء خلال عقد السبعينات «النسبة المثوية لكل استخدام»	١
٧٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية وعوامل التحميل لعدد عشرين استخداما	٢
١٠٠	توزيع درجات المقياس إلى فئات ورتب	٣
١١١	نتيجة المقارنة الزوجية لعدد خمسة أفراد	٤
١١٨	جدول تلخيصى لمعالم طرق تقييم الأداء (مقارن)	٥
١٦٦	عناصر التصميم التى تخدم أغراضا معينة	٦
١٦٨	طرق تقييم الأداء وقيم المنظمة	٧