

الحوافز. وفي المقابل فإنه لابد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم<sup>(١)</sup>.

٨. اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام وجدواه، ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين بأنه يتم الاعتماد كثيراً على المعلومات والبيانات التي يضعونها في نماذج التقييم حتى لا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل. وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة أو اهتمام.
٩. وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة يرتبط تقييم الأداء بالعملية الإشرافية، فكلما كان الرئيس المباشر ملماً جيداً، وتوضيح ما يجب على المرؤوسين أدائه وإشعارهم بنواحي القوة والضعف في أدائهم باستمرار خلال فترة التقييم كلما كان إعداداه للتقرير مبنياً على أسس سليمة، إضافة إلى ذلك فإن الرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية والعملية.
١٠. التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم، لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيداً عن الأخطاء الدارجة، فإنه لابد من تدريبهم المستمر على جميع الأمور المتعلقة بالتقييم.

١١. مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه، يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على كل حوار صريح حول أداء المرؤوس لعمله ومناقشة نتيجة تقديره. وهذه

(١) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج الى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء. وفي الواقع العملي نجد أن كثيراً من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات أو يؤدونها كيفما اتفق. وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه، ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج ولحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تطوير أدائه<sup>(١)</sup>.

١٢. التزام الرئيس المباشر بالمواعيد المحددة لبعثة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها، حيث يلاحظ أن كثيراً من الرؤساء المباشرين ينظرون حتى يطلب منهم يعد تقريراً عن أحد الموظفين لغرض ما كثر فيه أو نقل وبالتالي يعد تقريراً عن أخذه في اعتباره هذا الغرض وفارق مجالاً كبيراً لدخول المؤثرات والعواطف الشخصية في إعداد التقرير. فإعداد التقارير في مواعيدها المحددة يقلل كثيراً من الإنحيات<sup>(٢)</sup>.

(١) نادر أحمد أبوشخعة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.  
(٢) إدارة الافراد، إدارة الموارد البشرية، د. نادر أحمد ص ٢٨٩.

## الفصل الثاني

### الكفاءة الإنتاجية

## (١-١٢) أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافأته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

### ١/ على مستوى المؤسسة:

#### وتتمثل في النقاط التالية:

١. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
٢. رفع مستوى أداء العاملين وأستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
٣. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

### ٢/ علي مستوى الفرد العامل :

إن شعور العاملين بان جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسئولية، ويدفعهم الى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً<sup>(١)</sup>.

### ٣/ على مستوى المديرين:

(١) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣٦٧.

ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

**تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:**

**١/ هدف إداري:**

وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء...

**٢/ هدف تطويري:**

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين ، تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة الى زيادة حافز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية بطريقة التقييم تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

ويمكن تفصيل الأهداف من خلال عملية التقييم إلى:-

١. تحديد من سوف تزداد أجوره.

٢. تحديد الحوافز.

٣. موقف الفرد بها أي نزاع مهني أو نقابي.

٤. مساعدة المديرين والمشرفين في استيفاء بيانات استمارات التقييم.

٥. توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين عليه.

### (١-١٣) مزايا تقييم الأداء:

تقييم الأداء مرة أخرى يعد من الإجراءات ذات الأهمية بالنسبة للتنظيم إذ أنه يرتبط بالفرد وعلاقته بالعمل فهو يهتم بقياس مستوى الأداء بالاضافة إلى الخصائص الذاتية التي يتميز بها الشخص ، والتي تؤثر بدورها على الكيفية التي يؤدي بها وظيفته، وتقويم الأداء تأكيداً تلك الأهمية، يحقق كثيراً من الأهداف والمزايا التي يمكن تناولها فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١. إن المعلومات المستخلصة من تقويم الأداء يمكن أن يستفاد بها في الحكم على

السياسات الخاصة بشئون العاملين، من سياسات الاختيار والترقية والنقل ومنح

العلاوات والمكافئات التشجيعية، فضلاً عن اتخاذ أساساً موضوعياً بجزاءات

تأديبية ومحاسبة العاملين.

٢. تستطيع الإدارة عن طريق تقويم الأداء أن تقف على مستوى أداء الأفراد وتحديد

مواطن الضعف بدرجة تمكنها من تحديد الحاجة الفعلية للتدريب على أسس

علمية صحيحة، يكون التركيز فيها فقط على البرامج المطلوبة دون غيرها فعلي

سبيل المثال قد يكون مجال التدريب المطلوب هو أسلوب التعامل مع الجمهور أو

أساليب الإشراف.

<sup>(١)</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ٢٠٠٢م، ص ٣٩٧

٣. تقييم الأداء يمكن الإدارة من معرفة سلوك الرؤساء والمشرفين تجاه مرؤوسيهم والوقوف على اهتمامهم ودرجة العدالة في تقييمهم للعاملين معهم.
٤. تستطيع الإدارة من خلال نتائج تقييم الأداء معرفة الكفاءات المتميزة والعناصر الجيدة من بين العاملين لشغل الوظائف العليا أو القيادية.
٥. يساعد تقييم الاداء كذلك على كشف بعض عيوب الإدارة، وقد أشار أحد العلماء في هذا الخصوص الى أن الدراسة التحليلية لنتائج التقييم تقيد في الكشف عن بعض عيوب الإدارة ومشاكلها فمثلاً إذا كان مستوى كفاءة.
٦. يساعد تقييم الأداء القائم على أسس سليمة على خلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بالإضافة الى إحساسهم بأن الإدارة تتعامل مع التقييم على أساس أن وسيلة لرفع مستوى أداء عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.
٧. إتباع تقييم الأداء القائم على أسس صحيحة يوطد العلاقة بين الإدارة والعاملين ويقال من اهتمامها بعدم الرضا أو التحيز<sup>(١)</sup>.
٨. تقييم أداء العاملين يسهم بطريقة غير مباشرة في وضع سياسة جيدة للرقابة فعملية التقييم عبارة عن قيام المشرفين بمتابعة ومراقبة مرؤوسيهم أثناء العمل بغرض وضع التقديرات المناسبة، بالإضافة إلى سلوكهم من اتجاهاتهم بما يحقق أهداف المنشأة والعاملين.
٩. تقييم الاداء يساعد الافراد على تطوير ادائهم وتنمية الكفاءة والانتاجية لديهم وذلك عن طريق تبصيرهم بمواطن الضعف لديهم على تلافي ذلك من خلال التوجيه والتدريب.

(١) حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شئون موظفي الدولة اصولها واساليبها، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٢، ص ١٧٦

**المبحث الثاني**  
**مفهوم الكفاءة الإنتاجية**

## المبحث الثاني مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

### (١-١) أولاً: تعريف الكفاءة الإنتاجية:

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع هو تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة. وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة النشاط وإمكانيات كل مشروع، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع وخدمات) بدرجة عالية من الكفاءة وهذا يدعو إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الإنتاجية.

يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها (العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية)<sup>(١)</sup>.

وكذلك يقصد بالكفاءة الإنتاجية (الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة). بمعنى (الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن)<sup>(٢)</sup>.

وهي أيضاً (الاستخدام الكفء للموارد - العمل - رأس المال - الأرض - المعدات - الطاقة - المعلومات ، في إنتاج سلع وخدمات مختلفة)<sup>(٣)</sup>، وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية<sup>(٤)</sup>:

١. زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتاً.
٢. زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

(١) على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب، دت)، ص ١٣.

(٢) محمد علي شهاب وآخرون، التدريب، (الرياض: دن، ١٩٩٨م)، ص ٢٣.

(٣) المرجع السابق، ص ١٤.

(٤) على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤.

٣. انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، كما أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من العناصر على حدة، ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكاتب والمنظمات والمجتمعات. وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل. وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد، فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكينة. أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال. وأخيراً وفيما يتعلق بالمجتمعات فإن هذا يعني إعادة التنظيم ولاسيما للنواحي السياسية والاجتماعية<sup>(١)</sup>.

#### (٢-١) ثانياً: أهمية زيادة الإنتاجية:

الهدف منه زيادة الإنتاجية ليس تحقيق الربح لصاحب راس المال وحدة، بل تحقيق الرفاهية الاجتماعية لكل المجتمع، ولتحقيق الرفاهية لابد من أن نزيد الكفاءة الإنتاجية ولا بد من أن تقلل تكلفة السلع والإنتاج ولتخفيض الأسعار وتصبح السلع والخدمات في متناول يد الجميع فيؤدي ذلك ازدياد الطلب عليها وبالتالي يزداد الإنتاج ومن ثم تزداد أرباح المؤسسات وزيادة الأرباح نتيجة الإنتاجية تؤدي الى منفعة كل الأطراف.

(١) سليمان عبيدات، إدارة العمليات الإنتاجية، (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٧م)، ص ٢٣.

### (٣-١) ثالثاً: مقاييس الكفاءة الإنتاجية:

إن المبدأ العام في قياس الكفاءة الإنتاجية هو نسبة الإنتاج النهائي إلى الموارد المستخدمة كما يلي<sup>(٢)</sup>:

#### • الكفاءة الإنتاجية للمادة الخام:

- إنتاج الجنيه من الخدمات بالأسعار الثابتة = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية  
نسبة الخدمات المستخدمة بأسعار ثابتة
- إنتاج الجنيه من الخدمات بالأسعار الجارية = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية  
نسبة الخدمات المستخدمة بأسعار ثابتة

#### • الكفاءة الإنتاجية للعمل:

- إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج  
عدد العاملين
- إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج  
إجمالي عدد ساعات العمل

(٢) على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

● الكفاءة الإنتاجية للآلات:

- إنتاجية ساعة الآلة = قيمة الإنتاج

عدد ساعات التشغيل في جميع المراحل

● الكفاءة الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج

قيمة الموارد + إجمالي الأجور + رأس المال المستثمر

## المبحث الثالث

قضايا عامة تتعلق بتقييم

الاداء