



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الشيخ عبد الله البدري
كلية التكنولوجيا



قسم التقنية الإجتماعية

تخصص إدارة الموارد البشرية

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم

بغوان:

قياس تقييم الاداء في الكفاءة الإنتاجية

إعداد الطلاب:

١/ سر الختم صلاح الدين عوض الكريم

٢/ عبد الحلیم محمد عبد الحلیم

٣/ عزيزة محمد جبريل

٤/ حبوبة عجب

إشراف الأستاذ

الواثق محمد الفكي

الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:-

(امن الرسول بما انزل اليه من ربه والمؤمنون كل
امن بالله وملائكته وورسله لانفراق بين احد من
رسله وقالو سمعنا واطعنا ففرانك ربنا واليك
المسير).

صدق الله العظيم.



الإهداء

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب
إلى من كلت أامله ليقيم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواق عن دري لمهده لي
طريق العلم إلى القلب الكبير
(والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض
(والدي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة
إلى رياحين حياتي
(أخوتي)

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل
السفينة في عرض بحرواسع ومظلم هو بحر
الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا
قنديل الخكريات
(أصدقائي)

الإهداء

الى من تحت قدميها جنان الله والخلد ومن تسعى

لذاك اليوم تريد لأبناها الرشد

أمهاتنا

الى من علمنا كيف نسير على خطى المجد وأن ننال من

الدين جهدنا ومن العلم حظنا

أباءنا

الى هامات وقامات العلم بصرحي الشموخ جامعة الشيخ

عبد الله البدري الذين لم ييخلوا بما تجعل صدورهم

من عزيز العلم والمعرفة

أساتذتنا الإجلاء

الى من يقفون أمامنا وخلفنا وعن يميننا والى يسارنا نشاداً

من أدرنا ومعلياً من قدرنا وطامحاً الى نيلنا للثريا

ويراه دون النصر

أخواننا

الى كل من طلب العلم وكد وأجتهد وصابر بحزم وجد

وطلب مزيداً من العلم ممثلاً لامر الواحد الاحد

الى كل طالب علم

(ب)

الشكر والعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً كما أمر وصلى وسلم على نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم سيد المرسلين والبشر، في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ، تتبعثر الأحرف وعبثاً يحاول تجميعها في سطور كثيرة تمر في الخيال ، تلك التي نتقدم بها بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من أشعل شمعة في دروب عملنا ولكل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكرة لينير دربنا لتخطي هذه المرحلة والخروج بهذا البحث بهذه الصورة .

تقديرنا العميق وإمتناننا لذلك الصرح العالي/

جامعة الشيخ عبد الله البدري

كلية التكنولوجيا

قسم التنمية الاجتماعية

ونخص بخالص الشكر وعطاء الثناء الاستاذ/ الواثق محمد الفكي القائم على هذا المشروع على حسن إشرافه وكريم مساندته لنا ، لوقوفها بجانبنا وإمدادها لنا بالتوجيهات والمساندة حتى وصلنا إلى مانصبوا إليه ، كما نشكره على تواضعه وصبره علينا حتى قضى الله هذا الامر .

كما نخص ايضاً بالشكر الاستاذ/عبد الرحمن(رئيس قسم التكنولوجيا).

والشكر أجزله موصول لجميع الاساتذة الأفاضل في كلية التكنولوجيا الذين لم يخلوا علينا بوقت أو معلومة وقدموا لنا كل العون والمساعدة والتشجيع ، والشكر كذلك موصول لكل من ساعدنا من زملائنا بالكلية وزميلاتنا ولأسرنا التي جاهدت وتكبدت المشاق في سبيل وصولنا لما بلغنا فلکم جميعاً جزيل الشكر والتقدير وأجمل باقات من العرفان وأنهار من الثناء والإمتنان .

نسأل الله ان يعيننا على مكافأتهم باحسن مما قدموا لنا وجزاهم الله عنا كل خير .

فهرس الموضوعات

البند	الموضوع	رقم الصفحة
١	الآية	١
٢	الاهداء	٢
٣	الشكر والعرفان	٣
الفصل الاول: تقييم الاداء		
(١-١)	المقدمة	١
(٢-١)	مشكلة البحث	٢
(٣-١)	اهمية البحث	٣
(٤-١)	اهداف البحث	٣
(٥-١)	منهج البحث	٤
(٦-١)	الفروض	٤
(٧-١)	ادوات جمع البيانات	٤
(٨-١)	الدراسات السابقة	٤
المبحث الاول: مفهوم واهداف ومزايا تقييم الاداء		
(٩-١)	التطور التاريخي لتقييم الاداء	٦
(١٠-١)	الاتجاهات الحديثة في تقييم الاداء	٨
(١١-١)	مفهوم واداء تقييم العاملين	٨
(١٢-١)	اهمية تقييم الاداء	١٠
(١٣-١)	مزايا تقييم الاداء	١٢
المبحث الثاني: مفهوم الكفاءة الإنتاجية		
(١-١)	تعريف الكفاءة الإنتاجية	١٤
(١-٢)	اهمية زيادة الإنتاجية	١٥
(١-٣)	مقاييس الكفاءة الإنتاجية	١٦
المبحث الثالث: قضايا عامة تتعلق بتقييم الاداء		
(١-١)	مقدمة	١٨
(١-٢)	مقابلات التقييم	١٨
(١-٣)	اهمية مقابلات تقييم الاداء	١٩
(١-٤)	دور المشرف في مقابلة تقييم الاداء	٢٠
(١-٥)	خصائص المقابلة الفعالة	٢٢
(١-٦)	دورية أداء العاملين	٢٢

٢٣	مشكلات تقييم الاداء	(١-٧)
	الفصل الثاني : الكفاءة الإنتاجية	
	المبحث الاول: خطوات عملية التقييم	
٣٤	مقدمة عامة عن الكفاءة الإنتاجية هدف اساسي للادارة الحديثه	(١-١)
٣٤	خطوات عملية التقييم	(١-٢)
٣٥	الغرض من عملية التقييم	(١-٣)
٣٦	معايير تقييم الاداء	(١-٤)
٣٨	مبادي استخدام معايير تقييم الاداء	(١-٥)
٣٩	طرق واساليب تقييم الاداء	(١-٦)
	المبحث الثاني: العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية	
٥٠	العوامل الداخلية في المنشأة	(١-١)
٥٤	العوامل الخارجية المؤثرة في مناخ المنشأة	(١-٢)
	المبحث الثالث: قياس وتحسين الكفاءة الإنتاجية	
٦١	قياس الكفاءة الإنتاجية	(١-١)
٦٢	تحسين الكفاءة الإنتاجية	(١-٢)
	الفصل الثالث: طرق تقييم الاداء الوظيفي في الكفاءة الإنتاجية	
٦٨	مقدمة	
	المبحث الاول: اسباب فشل انظمة تقييم الاداء في المنظمات العصرية	
	المبحث الثاني: تطوير طرق تقييم الاداء	
	المبحث الثالث: تقييم الاداء وأهميته في الكفاءة الإنتاجية	
٧٧	محددات الاداء	(١-١)
٧٧	اسس تقييم كفاءة الاداء	(١-٢)
٧٨	خطوات تقييم الاداء	(١-٣)
٧٩	استخدامات تقييم الاداء	(١-٤)
٧٩	الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الاداء	(١-٥)
٧٩	الصعوبات او الاخطاء في تقييم اداء العاملين	(١-٦)
٧٩	كيفية التغلب على مشكلات تقييم الاداء	(١-٧)
٨٠	من يقوم بتقييم الاداء	(١-٨)
٨٠	متى يتم تقييم الاداء	(١-٩)

٨٠	الطرق الحديثة في تقييم الاداء	(١-١٠)
٨٠	العوامل البنية كعوائق للاداء	(١-١١)
٨١	نتائج التقييم	(١-١٢)
٨١	ملاحظة هامة	(١-١٣)
الفصل الرابع:		
٨٢	الخاتمة	(١-١)
٨٣	النتائج	(١-٢)
٨٣	التوصيات	(١-٣)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	البند
٣٥	عناصر نظام تقييم الاداء	(١-١)
٤٩	العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية	(١-٢)
٥٢	بعض أنواع التكنولوجيا الجديدة	(١-٣)
٦٣	الخطوات التسع لاستراتيجية تحسين الاداء	(١-٤)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	البند
٤١	جدول يوضح تقديرات الموظفين	(١-١)
٤٦	جدول يوضح الاجابة بنعم أو لا	(٢-١)

الفصل الاول

تقييم الاداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(١-١) المقدمة:-

يمكن النظر الى تقييم اداء العاملين على انه جزء اساسي من عمل ادارة الافراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت وهي وجهة نظر العامل الفرد فإن تقييم الاداء يحقق بالنسبة له غايتين وهي مدى نجاح العمل الحالي وتدير إمكانيات التحقق والتقدم بالنسبة للفرد.

الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الموارد البشرية المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية ، وهناك عوامل محددة لكفاءة الإنتاجية وهي عوامل فنية قبل التقدم الالي والتكنولوجي والمواد الخام والعوامل الانسانية مثل القدرة على الاداء الفعلي للعمل وهي المعرفة - التعليم - الخبرة - التدريب - المهارة - القدرة الشخصية.

ويساهم أداء الافراد مساهمة أساسية في دفع كفاءة المشروعات الإنتاجية من حيث توفير الكفاءة للقيام بالاعمال المختلفة، لتوفير الحل الصالح الذي يحفزهم على أداء ذلك العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية. وان الاداء الجيد الذي يكون من قبل العاملين قد يساعد في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

تعتبر عملية قياس وتقييم الاداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم كانت الاساسيات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين او برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشريه.

ومع مستوى العاطلين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في ادائه وخاصة عند الاعلان عن نتائج تقييم الاداء من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف