جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير فرع ل م د

تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية

"دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير "
- جامعة المدية -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير مؤسسة

إعداد الطالبة:
بن عدة حفصة

إشراف الأستاذ:
د. معوشي عماد

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. بن قيدة مروان	رئيسا
د. معوشي عماد	مشرفا ومقررا
أ. باصور كمال	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016 /2017.

الملحق رقم (1) :استمارة الاستبيان

سيد(ت) ي الفاضلة(ة) تحية احترام وبعد

لي الشرف العظيم أن تتعاونوا معي قصد إنجاح هذا البحث الذي يهدف إلى توضيح تقييم أداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وفي نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير مؤسسة.

ويسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة والمتضمنة في هذا الاستبيان قصد مساهمتكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، آملة بذلك الاستفادة من خبرتكم في الكلية، واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم علما أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ويسعدنا أن تعبروا عن أرائكم بكل مصداقية وشفافية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول:المعلومات الشخصية:

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

من 20إلى أقل من30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الخبرة:

1-5 سنوات ☐ من6- 9سنوات ☐ من 10-15سنة ☐

أكثر من16سنة ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

المحور الأول: واقع تقييم أداء العاملين:

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	يتم تقييم أدائك من طرف مسؤولك المباشر.					
02	يتم تقييم أدائك من طرف زملائك .					
03	يستخدم تقييم أدائك بهدف معرفة نقاط ضعفك.					
04	تكتشف نقاط قوتك عن طريق تقييم أدائك.					
05	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب نتائج عملك.					
06	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب سلوك عملك.					
07	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب شخصيتك.					
08	تشعر بعدالة نظام تقييم الأداء وأن جهودك المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.					
09	تنظم مؤسستك دورات تقييم الأداء بصفة دورية.					
10	تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم أدائك.					
11	تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونك.					

12	في أي مجال تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء ؟					
	الاختيار والتعيين					
	الترقية					
	المكافآت التشجيعية					
	تحديد الاحتياجات التدريبية					
	الفصل من الخدمة					

المحور الثاني: واقع التدريب

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
13	تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية.					
14	مكان التدريب مناسب.					
15	الدورات التدريبية التي تلقيتها كافية.					
16	يساعدك التدريب على أداء عملك بشكل أفضل.					
17	يساعدك التدريب على عدم وقوعك في أخطاء العمل.					
18	يساعد التدريب المؤسسة في تحقيق أهدافها.					

المحور الثالث: أثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
19	يتم تحديد لاحتياجاتك التدريبية في مؤسستك عن طريق تحليل احتياجاتك التدريبية.					
20	يتم تحديد لاحتياجات التدريبية في مؤسستك بقرار من المؤسسة.					
21	يتم تحديد احتياجاتك التدريبية بناء على التقييم السنوي لأدائك.					
22	يتم تحديد احتياجاتك التدريبية عن طريق تحليل مهام منصب عملك .					
23	مسؤولك المباشر هو المسؤول عن تحديد احتياجاتك التدريبية.					
24	رئيس القسم أو المصلحة هو المسؤول عن تحديد احتياجاتك التدريبية.					
25	الاحتياجات التدريبية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم الأداء.					

تمهيد

إن الجانب التطبيقي ما هو إلى تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم ومبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع، من خلال النظر إلى طبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج. وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية لمعرفة مدى مساهمة تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية فيها، ومن أجل ذلك استعملت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها تمت معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

تولي الجزائر اهتماما كبيرا بقطاع التعليم العالي وذلك لما يلعبه من دور في تكوين الطاقات البشرية المؤهلة لتحقيق التكيف مع متطلبات العصر، وجامعة المدية مثل باقي الجامعات الجزائرية تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته وذلك من خلال إعطاء منهج تعليمي ذو كفاءة وتوفير التأطير الجيد لطلبتها لمواجهة التحديات.

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولا: نشأة الكلية

تم اعتماد **كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 04 يناير سنة 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي انشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 02-198 المؤرخ في : 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية. وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية. وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**. والذي تحول حاليا إلى **كلية** بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى الإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تنقضي آخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام" ل. م. د". والذي جري تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 وهو تأريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي.

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المأطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

ثانيا: هياكل الكلية

تتوفر الكلية على هياكل متعددة من شأنها أن تضمن الدراسة في ظروف مريحة للطالب والأستاذ وهي تتضمن ما يلي:

- ✓ سبعة مدرجات.
- ✓ ثلاثون قاعة أعمال موجهة.
- ✓ أربعة مخابر إعلام ألي.

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق حيث يستفيد طلبة الكلية من خدماتها و هي مصلحة مهمة داخل الكلية و مركز حيوي للبحث و الإطلاع، الدراسة و التعليم، بها رصيد متنوع من مصادر المعلومات (كتب، دوريات، رسائل، أقراص) موضوعة تحت تصرف الكلية و الرواد غايتها توصيل المعلومات و تنمية المعارف، حيث تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى موزعة على الشكل التالي:

الجدول رقم(03-01): الرصيد الوثائقي للمكتبة

	العنـــاوين	عـــدد النســـخ
الكتـب بالعربيـــة	**3901**	**15120**
الكتـــب بالفرنسيـــة	**532**	**1069**
المذكـــــرات	**4781**	**1784**
المعاجـــــم	**50**	**721**
الموســـوعات	**47**	**121**
عدد الرصيد الوثائقي	**6314**	**82661**

المصدر: www.univ_medea.com

و تتسع المكتبة لـ 800مقعد،حيث تتوفر على:

- قاعة مطالعة للأساتذة.
- قاعات مطالعة لطلبة ما بعد التدرج و الماستر.
- ستة(06) قاعات بالنسبة للطلبة.

إضافة إلى ثلاثة قاعات للانترنت تحتوي 93 جهاز حاسوب مقسمة كالآتي:

* قاعة خاصة بالأساتذة (17 حاسوب).
* قاعة خاصة بطلبة ما بعد التدرج و الماستر (25حاسوب).
* قاعة خاصة بطلبة التدرج (51 حاسوب) .

إضافة إلى ثلاث مخازن للكتب و ثلاث فضاءات للإعارة.

المطلب الثاني: تخصصات وإحصاءات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولا: تخصصات الكلية

1- **قسم علوم التسيير**:يعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999. ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالنسبة للجذع المشترك أو لطلبة التخصص

2- **قسم العلوم التجارية**:يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسم من حيث التأسيس بعد قسم علوم التسيير سابقا وذلك منذ السنة الجامعية 2000-2001.

3- **قسم العلوم الاقتصادية** :حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003 فتح هذه الشعبة.

ثانيا: إحصاءات الكلية

فيما يلي توضيح لعدد الطلبة وعدد الأساتذة للموسم الدراسي 2016-2017.

1- عدد الطلبة بالكلية.

يمكن توضيح عدد الطلبة للموسم الدراسي الحالي وتوزعهم على السنوات الدراسية في الجدول التالي:

جدول رقم(03-02): توزيع الطلبة في الكلية للسنة الدراسية 2016-2017.

السنة أولى ليسانس	**الجذع مشترك علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير**		**العدد 1206 طالب**
السنة الثانية ليسانس	**الفرع**		**عدد الطلبة**
	فرع علوم اقتصادية		**121**
	فرع علوم التجارية		**18**
	علوم مالية ومحاسبية		**266**
	فرع علوم التسيير		**348**
السنة الثالثة ليسانس	**الفرع**	**التخصص**	**عدد الطلبة**
	فرع علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي	**46**
		اقتصاد كمي	**53**
	فرع علوم تجارية	تسويق	**15**
	فرع علوم مالية ومحاسبية	محاسبة ومالية	**198**
		بنوك وتأمينات	**20**
	فرع علوم التسيير	إدارة أعمال	**231**
		إدارة مالية	**78**
		تسيير عمومي	**25**
السنة أولى ماستر	**الفرع**	**التخصص**	**عدد الطلبة**
	علوم التسيير	إدارة أعمال	**270**
		إدارة مالية	**106**
		تسيير عمومي	**25**
	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي	**93**
		واقتصاد كمي	**38**
	علوم تجارية	محاسبة	**122**
		تسويق الخدمات	**24**
		مالية مؤسسة	**85**

السنة الثانية ماستر	علوم التسيير	إدارة وتسيير مؤسسة	**114**
		مالية وإدارة المخاطر	**64**
		تسيير عمومي	**72**
	علوم اقتصادية	مالية وبنوك	**128**
		إحصاء واقتصاد تطبيقي	**35**
	علوم تجارية	محاسبة	**110**
		تسويق الخدمات	**16**

المصدر: معلومات متحصل عليها من نائب العميد المكلف بالدراسات والشؤون المرتبطة بالطلبة

2- عدد الأساتذة بالكلية

يمكن توضيح عدد الأساتذة بالكلية موزعين حسب طبيعة العمل كالتالي:

الجدول رقم(03-03): التعداد الإجمالي للأساتذة للسنة الدراسية 2016-2017.

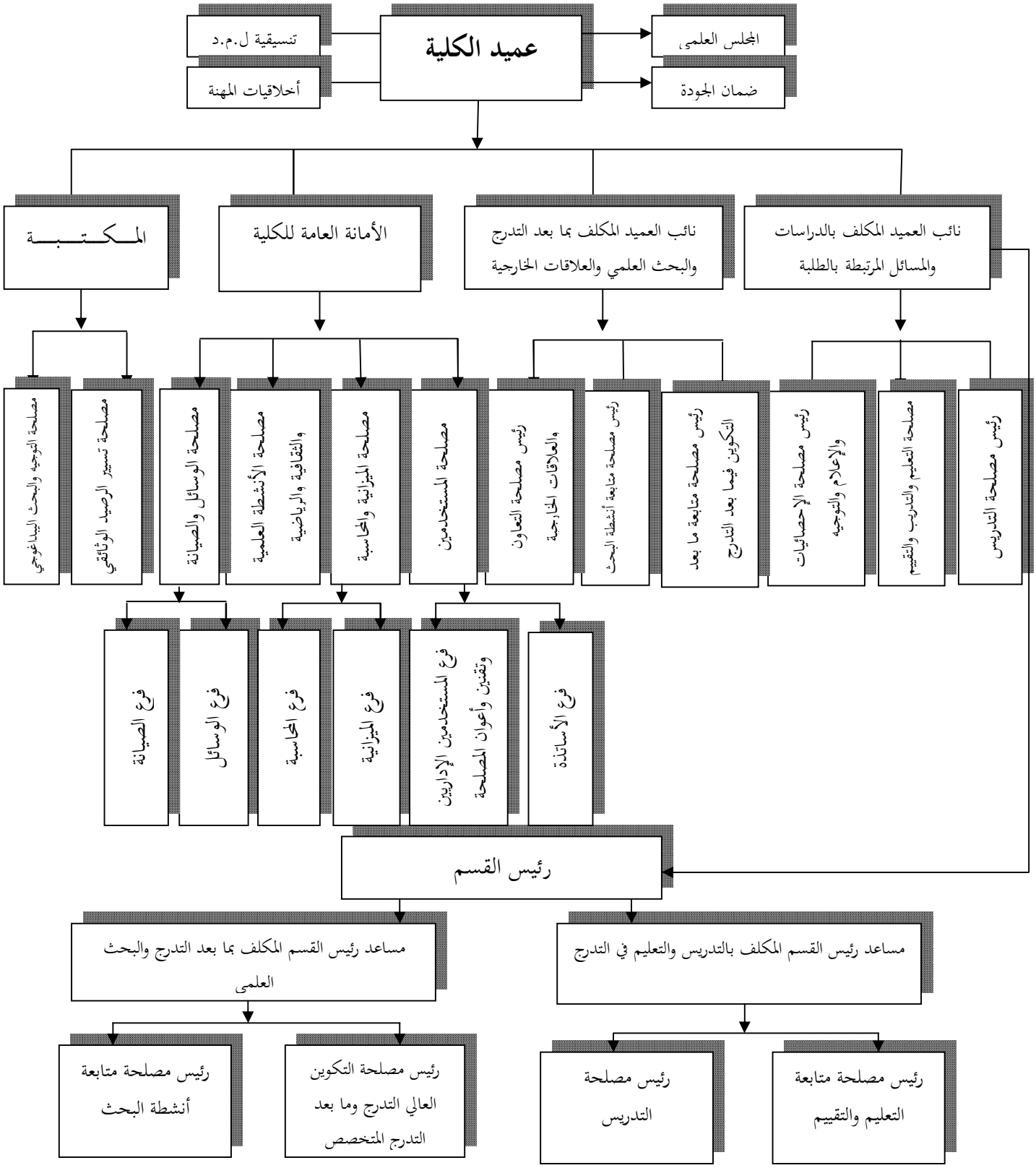
الرتبة	أستاذ	أستاذ محاضر قسم "أ"	أستاذ محاضر قسم "ب"	أستاذ مساعد قسم "أ"	أستاذ مساعد قسم "ب"
العدد	10	25	25	49	14
المجموع	123				

المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

يمكن تلخيص أهم فروع وأقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية في الشكل التالي:

الشكل رقم(03-01): الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية

وفيما يلي سنتطرق إلى عرض مهام أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي للكلية[1]:

1- عميد الكلية:

هو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر المسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- المجلس العلمي:

يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث.

3- تنسيقية ل.م.د:

تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل م د ووحداتها.

4- الأمين العام:

يسهر على متابعة العمال وانضباطهم وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه وتسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما وتحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة .

5- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، ويسهر على التسجيلات وإعادة تسجيل الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم وكذلك إعداد بطاقية وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

[1] معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

6- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

يحرص على متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات والمبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والمبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية، بالإضافة إلى متابعة سير المجلس العلمي والمحافظة على أرشيفه.

7- رؤساء الأقسام:

يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام وإعداد برامج الدراسة وبرنامج الامتحانات والمداولات.

8- مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج:

يسهر على سير التعليم ويسهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس.

9- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

يعمل على متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

10- مسؤول المكتبة:

يشرف على كافة العمليات و الخدمات المكتبية، تتلخص فيما يلي:

- الإشراف على الأداء المكتبي.
- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومة عن طريق الفهارس.
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال لرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.

- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- تنمية الميول القرائية لدى الطلبة.
- المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة و بحوثهم العلمية.
- السهر على السير الحسن و متابعة الموظفين الموجودون تحت مسؤوليته.
- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.
- تهيئة الجو المناسب للمطالعة.
- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث توضيح الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين حدود الدراسة وأداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تتمثل منهجية الدراسة في حدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ابتداء من شهر مارس من السنة الدراسية 2016-2017.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أراء عمال إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى مساهمة نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية، وذلك من خلال ثلاث محاور وهي:
  - ✓ واقع تقييم أداء العاملين.
  - ✓ واقع التدريب.
  - ✓ أثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع دراستنا هذه في جميع العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، والذي بلغ عددهم 39 عامل في الإدارة على اختلاف مستوياتهم، وهذا لمعرفة أرائهم حول في مدى مساهمة نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية.

2: عينة الدراسة

قد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت30 عامل موزعة كالآتي:

الجدول رقم(03-04): تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	30	٪100
المسترجعة	27	٪90
المستبعدة	5	٪16.66
الصالحة للتحليل	22	٪73.33

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

تم تصميم استبيان لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، وقد اعتمد في تصميمه وصياغة أسئلته على الاستبيانات الخاصة بالدراسة السابقة، كما أخذ بعين الاعتبار إرشادات وتوجيهات الأستاذ المشرف، ومجموعة من الأساتذة.

أولا: محتويات الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان على جزأين كالآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية: ويتمثل في بعض المتغيرات، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبيان، حيث تضمن 25عبارة وتقابل كل عبارة مقياس ليكرت الخماسي هي: غير موافق جدا، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا، وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: عبارات تصف واقع تقييم أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، (عبارات من1 إلى 12)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: غير موافق جدا، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا.

المحور الثاني: عبارات تصف واقع التدريب في الكلية، (عبارات من13 إلى 18)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: غير موافق جدا، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا.

المحور الثالث: عبارات تصف أثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية، (عبارات من19 إلى 25)، وتقابل كل عبارة من عبارات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: غير موافق جدا، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا.

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

- **غير موافق جدا** بدرجة:01.
- **غير موافق** بدرجة:02.
- **محايد** بدرجة:03.

- **موافق** بدرجة:04.
- **موافق جدا** بدرجة:05.

ثانيا: مقياس التحليل:

انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8 بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(03-05): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من1إلى 1.79	غير موافق جدا
من1.80إلى2.59	غير موافق
من2.60إلى 3.39	محايد
من3.40إلى 4.19	موافق
من4.20إلى5	موافق جدا

المصدر: عفرون أمينة ولعقاب جميلة، **فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط لولاية المدية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2014-2015، ص92.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS version21، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وهي:

- **التكرارات والنسب المئوية**: لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة.
- **الانحراف المعياري**: وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة.
- **اختبار الثبات**: معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى تشابه إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كلما كان معامل الثبات أكبر من 60٪ دل ذلك أن الاستبيان ثابت.
- **معامل الاتساق الداخلي**: لدراسة مدى تناسق العبارات مع المحاور.
- **معامل الارتباط**: لمعرفة الاتساق البنائي للاستبيان.
- **اختبار(T-teste one sample)** : لاختبار صحة فرضيات الدراسة

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

لقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على مجموعة من الأساليب لمعرفة صدق واتساق محاور الاستبيان والاستبيان ككل والمتمثلة فيما يلي:

أولا: الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الموضحة أسماءهم في الملحق رقم 2، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ثانيا:صدق الاتساق داخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل سيبرمان بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والجدول الأتي يبين مختلف النتائج المحصل عليها.

الجدول رقم:(03-06): معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الأول: واقع تقييم أداء العاملين			المحور الثاني: واقع التدريب			المحور الثالث:أثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.327	0.01	13	0.759	0.01	19	0.730	0.01
2	0.165	0.463	14	0.865	0.01	20	0.601	0.01
3	0.539	0.01	15	0.609	0.01	21	0.668	0.01
4	0.507	0.05	16	0.886	0.01	22	0.756	0.01
5	-0.50	0.827	17	0.894	0.01	23	0.754	0.01
6	0.418	0.01	18	0.783	0.01	24	0.454	0.05
7	0.610	0.01				25	0.644	0.01
8	0.409	0.05						
9	0.599	0.01						
10	0.638	0.01						
11	0.744	0.01						
12أ	0.252	0.258						
12ب	0.512	0.05						
12ج	0.789	0.01						
12د	0.445	0.05						
12هـ	0.603	0.01						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03-06) أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات (1، 3 ، 6، 7 ، 9، 10 ،11، 12ج ، 12هـ ، 13، 14 ،15، 16، 17 ، 18 ، 19 ، 20، 21 ، 22 ، 23، 25)موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.01)، حيث تراوحت بين (0.894) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (17)، و(0.327) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(1)، في حين كانت معاملات الارتباط بين درجات العبارات(4 ، 8 ، 12ب ، 12د، 24) موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تراوحت

بين (0.512) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (12ب)، و(0.409) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(8)، إلى أن هناك ثلاث عبارات سيتم إلغاؤها من الاستبانة والمتمثلة في العبارات (2 ، 5، 12أ) وذلك لأنها عند مستوى دلالة أكبر من(0.01 و0.05).

ثالثا: ثبات الاستبانة:

يشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبيان، وقد تم الاعتماد على معامل **ألفا كرونباخ** وذلك لدراسة كل المحاور والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ مجموع الاستبانة ككل.

الجدول رقم: (03-07): معاملات ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	25	0.886

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03-07) أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل تقدر ب (0.886) وهي قيمة جيدة و عالية تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير.

رابعا: اتساق بنائي:

الجدول رقم: (03-08): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

المحور	معامل الارتباط
واقع تقييم أداء العاملين	0.843
واقع التدريب	0.903
أثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية	0.776

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم(03-08) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت من أجله.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وتحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة

تضمن الاستبيان جزء خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالأتي:

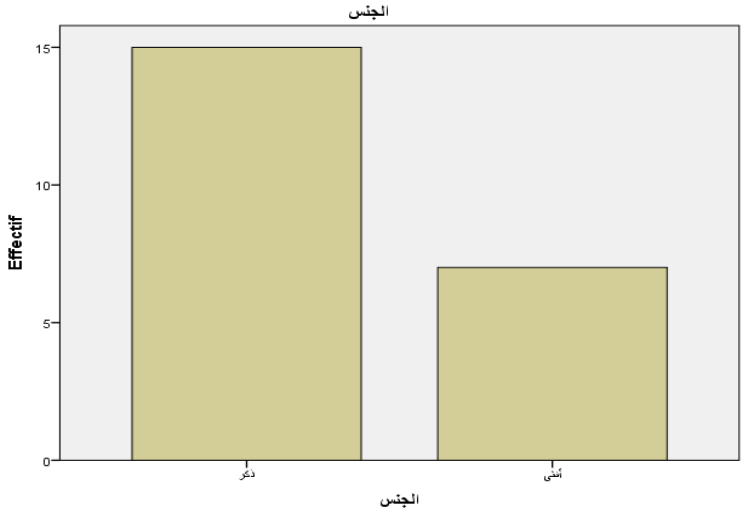
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(03-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة٪
ذكر	15	68.2
أنثى	7	31.8
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(03-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-09) والشكل رقم(03-02) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث أن 15 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 22 هم ذكور بنسبة تقدر ب(68.2)، في حين أن 7 منهم إناث بنسبة(31.8) من إجمالي عينة الدراسة.

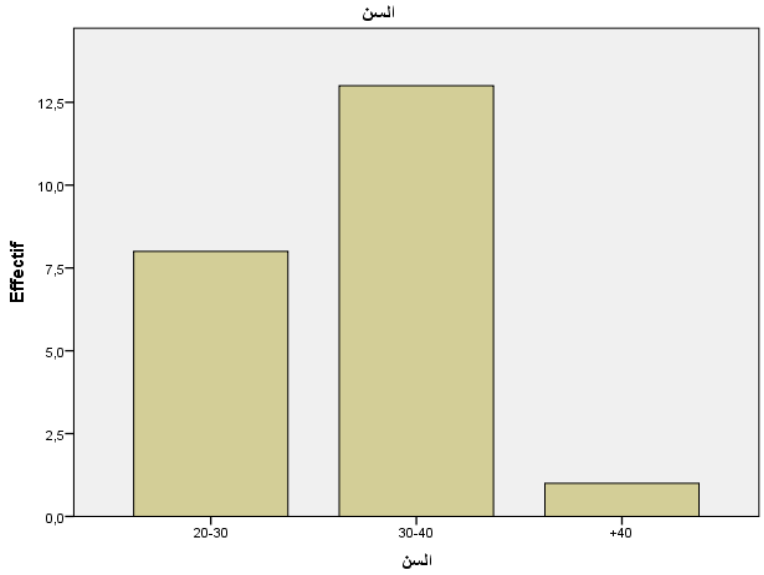
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(03-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	العدد	النسبة٪
من 20إلى أقل من30 سنة	8	36.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	59.1
أكثر من 40 سنة	1	4.5
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(03-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-10) والشكل رقم(03-03) أن أغلبية الأفراد في سن يتراوح مابين 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 13 وذلك بنسبة (59.1)، ثم يليها الأفراد في سن يتراوح مابين 20 إلى أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 8 وذلك بنسبة (36.4)، وفي الأخير الأفراد الذين سنهم أكثر من 40 وهو 1 بنسبة تمثل (4.5) من أفراد العينة، وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة شباب.

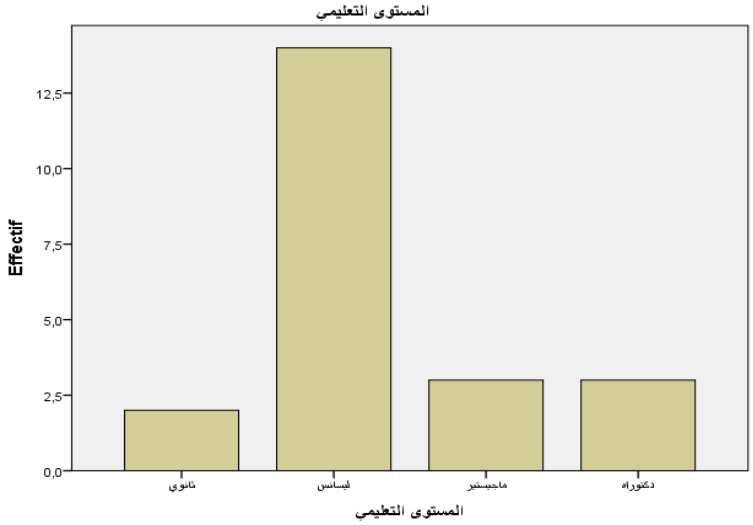
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(03-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئة	العدد	النسبة٪
ثانوي	2	9.1
ليسانس	14	63.6
ماجستير	3	13.6
دكتوراه	3	13.6
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-11) والشكل رقم(03-04) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم مستوى ليسانس حيث بلغ عددهم 14 وذلك بنسبة (63.6) من إجمالي العينة، ثم تليها الأفراد الذين لهم مستوى ماجستير ودكتوراه و الذي بلغ عددهم 3 بنسبة (13.6) من إجمالي العينة، ثم الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي وعددهم 2 بنسبة تمثل (9.1) من إجمالي العينة، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة ذات مستوى ليسانس فأكثر.

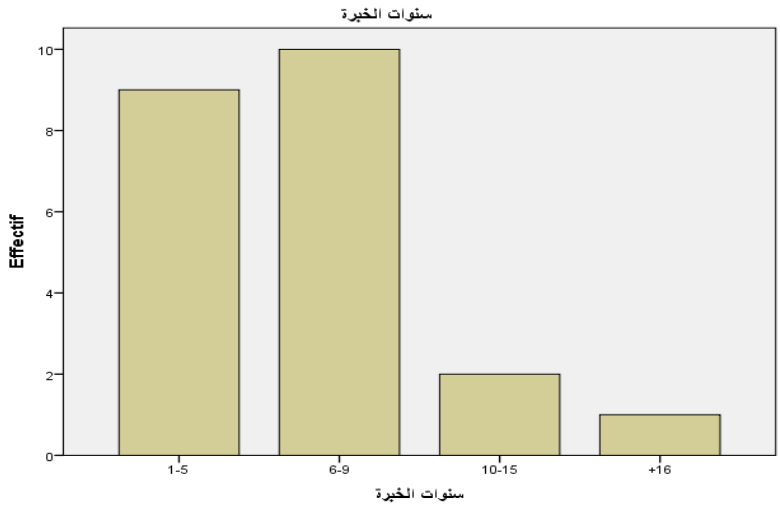
رابعا: سنوات الخبرة

الجدول رقم(03-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة٪
من 1-5 سنوات	9	40.9
من6- 9سنوات	10	45.5
من 10-15سنة	2	9.1
أكثر من16سنة	1	4.5
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-12) والشكل رقم(03-05) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 6 و9 سنوات وبلغ عددهم 10 وذلك بنسبة (45.5) من إجمالي العينة، ثم تليها الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 1 و5 سنوات و الذي بلغ عددهم 9 بنسبة (40.9) من إجمالي العينة، ثم تليها الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين 10 و15 سنوات و الذي بلغ عددهم 2 بنسبة (9.1) من إجمالي العينة،وفي الأخير الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة وعددهم 1 بنسبة تمثل (4.5) من إجمالي العينة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة إجابات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

أولا:تحليل محور واقع تقييم أداء العاملين في الكلية

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التي تصف واقع تقييم أداء العاملين في الكلية، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03-13): واقع تقييم أداء العاملين في الكلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- يتم تقييم أدائك من طرف مسؤولك المباشر.	4.23	0.68	موافق جدا
2- يستخدم تقييم أدائك بهدف معرفة نقاط ضعفك.	3.18	1.36	محايد
3- تكتشف نقاط قوتك عن طريق تقييم أدائك.	3.86	1.16	موافق
4- تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب سلوك عملك.	3.36	0.95	محايد
5- تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب شخصيتك.	3	1.11	محايد
6- تشعر بعدالة نظام تقييم الأداء وأن جهودك المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.	3.59	1.18	موافق
7- تنظم مؤسستك دورات تقييم الأداء بصفة دورية.	2.45	1.10	غير موافق
8- تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم أدائك.	2.91	1.26	محايد
9- تستخدم الإدارة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونك.	3	1.15	محايد
10-أ تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في الترقية	3.09	1.44	محايد
10-ب تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في المكافآت التشجيعية	2.82	0.73	محايد

10-ج تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية	3.55	0.85	موافق
10-د تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في الفصل من الخدمة	2.91	0.86	محايد
المتوسط الحسابي العام للمحور	**3.22**	**0.60**	**محايد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(03-13) أن محور تحصل على متوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدر ب0.66، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة،و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي [2.6-3.39]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد ، وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

1- لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.68، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت قليلة، وهذا يعني أن المسؤول المباشر هو المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين في الكلية.

2- لقد تحصلت العبارة رقم 2 على متوسط حسابي قدره 3.18، وانحراف معياري قدره 1.36، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما ، ويمكن القول أن أراء العاملين اختلفت حول ما إذا كان تقييم الأداء يهدف إلى معرفة نقاط ضعف العاملين.

3- لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 1.16، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وهذا يعني أنه تكتشف نقاط قوة العاملين عن طريق تقييم الأداء.

4- لقد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.95، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، أي أن العاملين ليس لديهم رأي في أن الكلية تلتمس أهمية تقييم الأداء من جانب سلوك العمل أم لا.

5– لقد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قدره 1.11 ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما ، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت على أن الكلية تلتمس أهمية تقييم الأداء من جانب شخصية العامل.

6– لقد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 1.18، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه نظام تقييم الأداء عادل في الكلية وأن الجهود المبذولة للعمال تأخذ بعين الاعتبار .

7– لقد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري قدره 1.10، ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا، ومنه الكلية لا تنظم دورات تقييم الأداء بصفة دورية لعامليها.

8– لقد تحصلت العبارة رقم 8 على متوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قدره 1.26، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت على أن الكلية تستخدم أكثر من طريقة لتقييم أداء عامليها.

9– لقد تحصلت العبارة رقم 9 على متوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قدره 1.15، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما ، ومنه أراء أفراد العينة اختلفت على أن الإدارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون عامليها.

10– لقد تم تقسيم العبارة رقم 10 إلى:

- **10–أ**: تحصلت العبارة رقم (10أ) على متوسط حسابي قدره 3.09وانحراف معياري قدره 1.44، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه أراء أفراد العينة اختلفت حول أن الإدارة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في الترقية.
- **10–ب**: تحصلت العبارة رقم (10ب) على متوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 0.73، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، ومنه أفراد العينة لا يستطيعون تحديد أن نتائج تقييم الأداء تستخدم في منح المكافآت التشجيعية أو لا.

- **10–ج**: تحصلت العبارة رقم (10ج)على متوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 0.85 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه الإدارة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- **10–د**: تحصلت العبارة رقم (10د) على متوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قدره 0.86، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وهذا يعني أن أفراد العينة لا يستطعون تحديد أن الإدارة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في الفصل من الخدمة أم لا.

* ومن تحليل العبارة 10 يمكن القول أن الإدارة تعتمد على نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية للعامل، وبأقل درجة منها تعتمد عليها في الترقية، ثم يليها الفصل من الخدمة، وتعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء بأقل درجة في المكافآت التشجيعية.

ثانيا: تحليل محور واقع التدريب بالكلية

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التي تصف واقع التدريب في الكلية، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03-14): واقع التدريب في الكلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11- تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية.	2.68	1.28	محايد
12- مكان التدريب مناسب.	2.91	1.06	محايد
13- الدورات التدريبية التي تلقيتها كافية.	2.55	1.05	غير موافق
14- يساعدك التدريب على أداء عملك بشكل أفضل.	4.05	1.17	موافق
15- يساعدك التدريب على عدم وقوعك في أخطاء العمل.	4.09	1.10	موافق
16- يساعد التدريب المؤسسة في تحقيق أهدافها.	4.14	1.08	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور	**3.40**	**0.92**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(03-14) أن محور التدريب تحصل على متوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدر ب0.92، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة، و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.40-4.19]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه موافق أي أن هناك تدريب في الكلية، وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

11- لقد تحصلت العبارة رقم 11 على متوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري قدره 1.28، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما،وعليه قد اختلفت أراء أفراد العينة أن الكلية تنظم دورات تدريبية بصفة دورية.

12– لقد تحصلت العبارة رقم 12 على متوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قدره 1.06، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، ومنه فقد اختلفت أراد أفراد العينة على أن مكان التدريب مناسب.

13– لقد تحصلت العبارة رقم 13 على متوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري قدره 1.05، ومنه العبارة في مجال اتجاه غير موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، على أن الدورات التدريبية التي تلقوها العمال غير كافية.

14– لقد تحصلت العبارة رقم 14 على متوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 1.17، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وبالتالي أن التدريب في الكلية يساعد العمال على أداء عملهم بشكل أفضل.

15– لقد تحصلت العبارة رقم 15 على متوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 1.10 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه التدريب يساعد العمال على عدم الوقوع في أخطاء العمل.

16– لقد تحصلت العبارة رقم 16 على متوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 1.08 وحسب ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه التدريب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

* يمكن القول أن التدريب في الكلية يساعد العامل على اكتساب مهارات وقدرات لأداء عمله بشكل أفضل لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها والرقي بها إلى المستوى المطلوب.

ثالثا: تحليل محور أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التي تصف أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03-15): أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17- يتم تحديد لاحتياجاتك التدريبية في مؤسستك عن طريق تحليل احتياجاتك التدريبية.	3	0.97	محايد
18- يتم تحديد لاحتياجات التدريبية في مؤسستك بقرار من المؤسسة.	3.73	0.98	موافق
19- يتم تحديد احتياجاتك التدريبية بناء على التقييم السنوي لأدائك.	3	0.92	محايد
20- يتم تحديد احتياجاتك التدريبية عن طريق تحليل مهام منصب عملك .	3.05	0.99	محايد
21- مسؤولك المباشر هو المسؤول عن تحديد احتياجاتك التدريبية.	3.86	0.94	موافق
22- رئيس القسم أو المصلحة هو المسؤول عن تحديد احتياجاتك التدريبية.	3.55	1.22	موافق
23- الاحتياجات التدريبية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم الأداء.	3.73	0.93	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور	**3.41**	**0.64**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(03-15) أن محور أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية تحصل على متوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدر ب0.64، وهذا يدل على عدم وجود

تباين في إجابات أفراد العينة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي [3.40-4.19]، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه موافق أي أن الكلية تحدد الاحتياجات التدريبية لعامليها وذلك يتم وفقا لنتائج تقييم أداء عامليها، وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

17- لقد تحصلت العبارة رقم 17 على متوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قدره 0.97، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه أفراد عينة الدراسة لا يستطيعون الحكم ما إذا كان تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية أم لا.

18- لقد تحصلت العبارة رقم 18 على متوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.98، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بقرار من المؤسسة.

19- لقد تحصلت العبارة رقم 19 على متوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قدره 0.92، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه أفراد العينة لا تستطيعون الحكم ما إذا كان تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بناءا على التقرير السنوي للأداء أم لا.

20- لقد تحصلت العبارة رقم 20 على متوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري قدره 0.99، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه أفراد العينة لا يستطيعون الحكم ما إذا كانت تحديد احتياجات التدريبية للعامل عن طريق تحليل مهام منصب عمله أم لا.

21- لقد تحصلت العبارة رقم 21 على متوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.94، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه المسؤول المباشر هو المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

22- لقد تحصلت العبارة رقم 22 على متوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 1.22، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه رئيس القسم أو المصلحة هو المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

23– لقد تحصلت العبارة " الاحتياجات التدريبية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم الأداء " على متوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.93، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج تقييم الأداء.

* يمكن القول أن الكلية تحدد الاحتياجات التدريبية لعامليها وهذا بناءا على تحليل احتياجاتهم التدريبية ومسؤوليته ذلك تقع على عاتق المسؤول المباشر وكذا رئيس القسم أو المصلحة ويكون تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على نتائج تقييم الأداء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا سنحاول اختبار نتائج الدراسة الميدانية وذلك باستخدام (t-teste) والتي جاءت على النحو التالي:

أولا: الفرضية الأولى

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع تقييم أداء العاملين في الكلية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع تقييم أداء العاملين في الكلية.

الجدول رقم(03–16): نتائج اختبار(T–teste one sample): مدى وجود تقييم الأداء في الكلية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المعنوية
	3.2273	0.60312	1.767	0.049

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(03-16) المتوسط الحسابي(3.2273) أكبر من3 ومستوى الدلالة المعنوية يساوي (0.049) وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع تقييم أداء العاملين في الكلية.

ثانيا: الفرضية الثانية

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع التدريب في الكلية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع التدريب في الكلية.

الجدول رقم(03-17): نتائج اختبار(T-teste one sample): مدى اعتماد الكلية على التدريب

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المعنوية
	3.4015	0.89776	2.098	0.048

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(03-17) أن المتوسط الحسابي(3.4015) أكبر من 3 ومستوى الدلالة المعنوية يساوي (0.048) وهو صغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع التدريب في الكلية، أي أنها تقوم بتدريب عامليها بهدف تحديد المهارات والمعارف وذلك لأداء عملهم بشكل أفضل.

ثانيا: الفرضية الثالثة

H0 :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول رقم(03-18): نتائج اختبار(T-teste one sample): مدى تأثير تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المعنوية
	3.4156	0.64930	3.002	0.007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم(03-17) أن المتوسط الحسابي(3.4156) أكبر من 3 ومستوى الدلالة المعنوية يساوي (0.007) وهو صغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة بأنه يؤثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية.

خاتمة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تقييم أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية لعمالها، واستعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة، وتم تصميمه وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، وقمنا بتوزيعه على عينة الدراسة من عمال الكلية،حيث استرجعنا ما يعادل 73.33٪، وبغية التأكد من ثبات الاستبانة تم اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها وتم الحصول على 0.886، للدراسة ككل وهذا مؤشر جيد على صحة النتائج.

ومن خلال عرض النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، تم التوصل في المحور الأول الذي تضمن واقع تقييم الأداء بأن اتجاه أفراد العينة كان محايد حول ما جاء فيه، وكخلاصة لما جاء فيه يمكن القول أن إدارة الكلية تعتمد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أفرادها وخاصة تحديد احتياجاتهم التدريبية وكذا الترقية، و تم التوصل في المحول الثاني الذي تضمن واقع التدريب أن اتجاه أفراد العينة موافق لما جاء فيه، واستنتج منه أن التدريب في الكلية يساعد العامل على اكتساب مهارات وقدرات لأداء عمله بشكل أفضل لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها والرقي بها ، أما المحور الثالث المتضمن أثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية فكان اتجاه أفراد العينة نحوه موافق لما جاء فيه، وتم التوصل إلى أن الكلية تحدد الاحتياجات التدريبية لعامليها وهذا بناءا على تحليل احتياجاتهم التدريبية ومسؤوليته ذلك تقع على عاتق المسؤول المباشر وكذا رئيس القسم أو المصلحة ويكون تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على نتائج تقييم الأداء.

وبعد اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية وجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تقييم أداء العاملين في الكلية وكذا واقع التدريب في الكلية، كما أثبتت الفرضية الثالثة أن تقييم الأداء يؤثر في تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية.

تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فّعال للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز هذه القوى والعمل على تهيئ وسائل اتصال مناسبة لها وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة ممكنة في المؤسسة ، ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق المنظمة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أداء أفرادها والقيام بتقييمه بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته بمستوى الأداء المطلوب ، وباعتبار تقييم الأداء وظيفة من أهم الوظائف التي تعمد إليها إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالسياسات السابقة الذكر على مستوى جل المنظمات و بالخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية والتي لا يمكن الاستغناء عنها واستعمال نتائجها والاستفادة منها في ما يخص هذه الأخيرة وتحقيق نقلة نوعية لهذه العملية، وانطلاقا من هذه الأهمية تم تقسيم هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: خطوات تقييم الأداء وانعكاساته.

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ذلك لأن أداء العاملين يعتبر أساس نجاح المؤسسة وفاعليتها في بيئتها وتحقيق الاستقرار لها، فيستخدمه أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة ويلجأ إليه الأفراد الذين يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤوليتهم، وكذلك بالنسبة للهيأة الإدارية فهي تلجا إلى تقييم الأداء عند تعديل أنظمة الأجور و الحوافز و ترقية الفرد.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين سيتم تحديد مفهوم كل من الأداء و التقييم.

أولا: مفهوم الأداء

الأداء يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".[1]

كما يعرف الأداء بأنه "قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله".[2]

كما يعرف أنه "القيام بتأدية وإنجاز المهام المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها و ما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقا".[3]

كما يمكن تعريفه أنه: الأداء هو القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة وذالك بتفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة و الفاعلية والتي تضمن لها البقاء و الاستمرارية.[1]

---

[1] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2014، ص54.

[2] عبد المليك مزهودة ، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص86.

[3] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق ،ص55.

مكونات الأداء: يتكون الأداء من عنصرين أساسيين هما[2]:

1- الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي إنتاج حجم من المنتجات باستعمال أقل من المدخلات أو استعمال حجم من المدخلات لتحقيق حجم أقصي من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

الكفاءة = (المدخلات / المخرجات).100.

2- الفاعلية :

تعريف الفاعلية حسب ولكر و روبرت: يرى هذين الكاتبين أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفاعلية حسبهما تتجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نوع مبيعات وتعظيم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسة ...الخ " إذا نستنتج مما سبق أن الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفاعلية بمخرجات المؤسسة بحث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100.$$ [3]

[1] زفول مريم، **العلاقات العامة ودورها في تحسين أداء المؤسسة** ، مذكرة الماستر في علوم تجارية، تخصص علوم مالية، جامعة المدية، الجزائر ،2012-2013، ص 56.

[2] نفس المرجع ، ص57.

[3] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص219.

ثانيا: مفهوم التقييم

هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، وبين ما يجب أن يكون ووضع حكم على الفروق الموجودة بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم.[1]

ثالثا: مفهوم تقييم أداء العاملين

تعددت مفاهيم تقييم أداء العاملين ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- **المفهوم الأول**: "تقييم الأداء هو أحد أنشطة الموارد البشرية الهادفة إلى بيان أداء الفرد العامل بشكل فعال".[2]
- **المفهوم الثاني**: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظائف أخرى".[3]
- **المفهوم الثالث**: "تقييم الأداء هو عملية منظمية يجرى من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرائق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أداءهم".[4]

[1] عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم الأداء**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012، ص13.

[2] نوال يونس محمد آل مراد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساتها في قرارات إدارتها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013،ص49.

[3] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص55.

[4] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص13.

- **المفهوم الرابع:**" يقصد بتقييم الأداء هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعمل للنهوض بأعباء المسؤولية والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر والمستقبل".[1]
- وكمفهوم شامل نقول أن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس، وتقييم النتائج المتعلقة بأداء العامل وفق معايير محددة مسبقا وذلك لغرض تحديد مستوى أداءه وتسجيل الانحرافات من أجل القيام بالتغذية العكسية إن صح التعبير.

ومن كل ما سبق يمكن استنتاج بعض الخصائص لتقييم الأداء[2]:

- أن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
- إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

المطلب الثاني:أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين هو الحصول على حقائق وبيانات تساعد على فهم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل و هذا ما يتحدد أهميته وأهدافه.

[1] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص202.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006، ص208.

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين

ترجع أهمية تقييم أداء العاملين إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد–والذي أحسن اختياره– وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى ومن أهم هذه العوامل[1]:

1- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في:

* إضافة واجبات جديدة.
* توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.
* تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.
* اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

2- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، لاستخدام الحاسبات الآلية أو استخدام نظم ولوائح جديدة.

3- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل، ونوعية العملاء.

4- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهارته.

5- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

6- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقويم الأداء.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص210.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها وذلك نظرا لأهميته ومكانته في تحديد جوانب القوة وضعف العاملين ومعالجتها، وفي ما يلي تحديد أهداف تقييم أداء العاملين بالنسبة للعاملين والرؤساء والمنظمة:

أولا: أهداف تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف وللمنظمة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية، ويحقق تقييم الأداء للعاملين عدة مزايا[1]:

1. **تنمية الشعور بالمسؤولية:** فعندما يدرك الموظف أن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو أن نتائج التقييم سيترتب عنها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبلها الوظيفي فإنه يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل ويبذل كل جهوده التي يملكها لتأدية عمله على أكمل وجه.
2. **رفع الروح المعنوية:** شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية للقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
3. **تحسين وتطوير الأداء:** يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجتها في الوقت المناسب.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء:

أما بالنسبة للرؤساء فإنه يحقق لهم عدة أهداف منها:

[1] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص ص75-67.

1. **استمرارية الرقابة والإشراف:** يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقرير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة.
2. **تنمية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** شعور الموظف أن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فإنه دائما يسود شعور من الود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم.
3. **تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء:** إن التقييم يزود مسئولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية من أداء وأوضاع العاملين بالمؤسسة يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة

- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المؤسسة.
- الرقابة على تصرفات الرؤساء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.
- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.

المطلب الثالث: مسؤولية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها في نهاية الأمر كما أنها تحاول تنسيق وظيفة التقييم في الأقسام والإدارات وتستعين بالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين في عملية التقييم.

تقييم الأداء من طرف المشرف المباشر: جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة شؤون العاملين، وهذا بافتراض

أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه ويلم بأحوال العمل وظروفه وعلاقته بالأقسام الأخرى كما أنه وباحتكاكه المستمر مع العاملين يستطيع أن يبني تقييمه على أساس واقعي.[1]

تقييم الأداء من طرف الزملاء: يمكن أن يقيم العاملون بعضهم بعضا وذلك لأن هناك نواح معينة لسلوك العاملين لا يستطيع المشرف أن يتبينها أو يحكم عليها أو يعرفها بالكامل بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها أولائك الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعضا أوقات العمل، لذلك يقترح البعض أنه لكي تكتمل صورة التقييم تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم البعض إلى جانب تقييم المشرف لهؤلاء العاملين.[2]

تقييم الأداء من طرف المرؤوسين: هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية(التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.[3]

تقييم الفريق: إن تقييم أداء الفريق يعتمد على درجة تماسك وتعاون أعضاء الفريق معا، ويعتمد نظام تقييم الأداء هنا على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تدعم وتقوى الاتجاه نحو أن إنجاز الفريق يفوق الإنجاز الفردي لكل عضو، ويساهم تقييم فريق العمل في تخفيض المعوقات والقيود بين المجهودات الجماعية للفريق ككل.[4]

تقييم العملاء: في إطار التوسع في استخدام مناهج إدارة الجودة الشاملة فقد اتجهت منظمات عديدة لتقييم أداء العاملين بها من خلال تقييم العملاء، والذي يوفر معلومات جيدة تفيد المنظمة في اتخاذ قرارات فعالة في مجالات عديدة.[5]

بوسع المؤسسة إتباع نظام تقييم الأداء بحيث يخول كل المسؤولين من المؤسسة ومرؤوسيهم إجراء التقييم كما هو مبين في الجدول التالي:

---

[1] عبد الرحمان توفيق، **منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، مصر، 2004، ص5.

[2] نفس المرجع، ص6.

[3] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص53.

[4] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص53.

[5] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، 2009، ص ص524-525.

جدول رقم(01_01): دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم أداء العاملين.

مسؤوليات تقييم الأداء	
إدارة الموارد البشرية	مدراء الإدارات
• تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب. • تدريب المدراء وإجراء التقييم. • تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري. • حفظ السجلات والقيود بالعاملين.	• إجراء تقييم للعمال. • تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وعاداتها لإدارة الموارد البشرية. • مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص172

من الجدول يتضح لنا أن هناك مسؤولية من طرف إدارة الموارد البشرية ونجد فيها تصميم نظام التقييم وتطبيقه بشكل دوري ومسؤولية من طرف مدراء الإدارات التي تكمن في مراجعة تقارير الأداء مع العاملين، تعبئة النماذج إجراء تقييم للعمال.[1]

[1] حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص172.

المبحث الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير التي يسند إليها الحكم على ملائمة السلوك أو كفاءة أداء العاملين وعلى ضوء هذه المعايير يمكن تحديد طريقة أو طرق لتقييم.

المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين

أن تقييم الأداء لابد وأن يتم في ضوء مرجعية محددة وتتمثل هذه المرجعية عادة في معايير محددة وواضحة، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير وتتمثل هذه المعايير فيما يلي[1]:

أولا: معايير عناصر الأداء

ويشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون وتنقسم هذه العناصر إلى نوعان:

* **عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...الخ
* **عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي كل العناصر التي يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرار، احترام مواعيد العمل الرسمية، العلاقات الشخصية، المهارات الإدارية، ...الخ.

ثانيا: معايير نواتج الأداء

وتتعلق هذه المعايير بالنتائج المحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال الاستناد إلى أربعة عوامل رئيسية:

[1] عمار بن عيشي، مرجع سابق ، ص ص128-129.

1. الكمية: وتشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.
2. النوعية: وتشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية و النوعية.
3. الوقت: ويتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد.
4. التكلفة: وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة.

كما يمكن تقسيم هذه المعايير إلى جانبين هما[1]:

أولا:موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات فيما يلي:

* **المعرفة بالعمل ومتطلباته:** ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
* **كمية الإنتاج:** وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
* **جودة الإنتاج:** وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة

ثانيا:سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

* **التعاون:** حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العاملين والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسئولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
* **درجة الاعتماد عليه:** ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص212.

* **الحرص على الآلات والمعدات والمواد:** ويقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات و استخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
* **المواظبة:** ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.
* **استعمال وقت العمل:** ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء
* **السلوك الشخصي:** ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

وهي أساليب قديمة شاع استخدامها لفترة طويلة حيث لم تستند إلى الأسس العلمية والمنهجية السليمة في تقييم أداء العاملين وفيما يلي ذكر بعض منها:

أولا: طريقة التدرج البياني: يقاس أداء العاملين حسب هذه الطريقة وفقا لمجموعة من المعايير مثل: نوعية الأداء، حجم الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد...الخ،حيث يتم استخدام مقياس متدرج لكل معيار من معايير التقييم، حيث يبدأ المقياس بالمستوى الأعلى أو الأدنى، لمجموعة من العبارات التي تشير إلى ممارسات ذات علاقة مباشرة بالأداء المقيم، فقد يبدأ بالقيمة (صفر) كأدنى مستوى للأداء في التقييم وينتهي بالقيمة (10) كأعلى مستوى، حيث يقوم المقيم بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لمستوى أداء الفرد في المعيار أو العنصر أو الخاصية، ويمكن للمقيم أن يستعمل هذا الأسلوب بسهولة فهو يسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين ومتخذي القرار على تحديد المعايير المتوفرة من خلال تكرار مستويات الأداء بين العاملين[1].

ثانيا:طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها، إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس وذلك بعد

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،2013،ص135.

أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء العام للموظف، وتتميز هذه الطريقة بأنها[1]:

- ✓ سهلة الفهم والاستعمال.
- ✓ تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.
- ✓ تناسب وظائف الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.

ولكن يؤخذ عليها أنها:

- لا تعطي أكثر من قائمة بترتيب الأفراد في جماعة معينة، ولا توضح طبيعة ومقدار الفروق بين أفراد الجماعة.
- لا تحدد نقاط الضعف لدى الأفراد، إذا لا توجد للنتائج أي فائدة تشخيصية.
- لا تقدم أي مقترحات لتطوير الأداء حتى يركز عليها الأفراد ويحصل كل منهم على ترتيب أعلى.

ثالثا:طريقة الترتيب وفق المقارنة الثنائية :

ويتم التقييم في هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييمهم ، ولنأخذ المثال التالي : فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم ، توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ، ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للانجاز أو الإلزام بالدوام مثلا ، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني ، توضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أكثر إنتاجا من غيره ، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ويصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل .[2]

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص292-293.

[2] طاهر محمود الكلالدة ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011،ص77.

رابعا: طريقة قوائم المرجعة: هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات الوصفية لطريقة أداء عمل المرؤوس، ويجيب الرئيس على الأسئلة بنعم أو لا، لبيان رأيه في المرؤوس محل التقييم، كما يتضح من أمثلة الأسئلة في القائمة التالية:

الجدول رقم(01-02): نموذج قائمة المراجعة

الأسئلة	نعم	لا
• هل هو مخلص في عمله؟ • هل يحترم مواعيد العمل؟ • هل هو متعاون مع الآخرين؟ • هل يتمتع بسمعة طيبة؟ • هل علاقته طيبة مع الآخرين؟ • هل هو قادر على التحكم في انفعالاته؟ • هل يهتم بمظهره الخارجي؟		

المصدر:عصام الدين أمين أبو علفه، "اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية" شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، 2002، ص302.

يتضح من القائمة السابقة، أن الرئيس لا يكون لديه اختيار سوى أن يجيب بنعم أو لا، ولكن المرؤوسين تتوفر فيهم الصفة بدرجات متفاوتة.[1]

[1] عصام الدين أمين أبو علفه، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، 2002، ص301.

المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

ازداد الاهتمام بتقييم الأداء وبروز مدخل للتقييم من أجل التحسين والتطوير والاهتمام بحقوق وإنسانية العامل، برزت مجموعة من الأساليب تركز على الدقة والثبات والموضوعية والقبول من قبل العاملين قيد التقييم وتتمثل فيما يلي:

أولا:طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على ظاهر التوزيع الطبيعي، وهي تعني أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسب القليلة منها من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

ووفق هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه إلى مجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدة، ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها ليكون20% منهم في مرتبة ضعيف و60% في مرتبة متوسط و20% في مرتبة جيد .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها[1]:

- سهلة الاستخدام.
- تجبر المقيم على دراسة وتحليل لأداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.
- تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة:

- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة.
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين.

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص294-295.

ثانيا:طريقة الاختيار الإجباري: تحول هذه الطريقة أن تضفي موضوعية أكثر، على عملية قياس الأداء، وذلك بتقليل أخطاء التحيز، التي يقع فيها القائم بالقياس، ووفق هذه الطريقة، يحتوي مقياس الأداء، على مجموعات من العبارات، تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء، وقد تمثل العبارتان جوانب طيبة، وقد تمثل جوانب غير طيبة و فيما يلي مثال لمجموعتين من العبارات[1]:

عبارتين تمثل جوانب طيبة:

- يعطي تعليمات واضحة لمرؤوسيه.
- يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ أي عمل يسند إليه.

عبارتين تمثل جوانب غير طيبة

- يظهر تحيز تجاه بعض المرؤوسين.
- يعطي وعودا وهو يعلم أنه لا يمكن الوفاء بها.

يطلب من الرئيس أن يختار عبارة واحدة من كل مجموعة، ولا يعرف الرئيس عند تقويم الفرد الأوزان النسبية للعبارات فتلك المعلومات تكون سرية للإدارة، وتتميز هذه الطريقة بتقليل عنصر التحيز الشخصي، إلا أن عيوبها أن القائم بالتقييم لا يعلم أوزان العبارات مما يشعر بأن الإدارة لا تثق فيه.

ثالثا:طريقة الأحداث الحرجة: الأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء، الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد

[1] عصام الدين أمين أبو علفه، مرجع سابق، ص307.

و تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

من أهم ميزة لهذه الطريقة تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

وأهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.[1]

رابعا: طريقة التقرير المكتوب: تعتمد هذه الطريقة على صياغة التقارير حيث يقوم المشرف أو المدير (المقيم) بكتابة تقرير تفصيلي حول العامل يصف فيه سلوكيات وخصائص العامل إضافة إلى تحديد جوانب القوة التي يتمتع بها وجوانب الضعف التي يعاني منها إضافة إلى المهارات التي يمتلكها ويمكن تطويرها في المستقبل، وكذلك إمكانية التحسين في الأداء الوظيفي، أو إمكانية الترقية وهنا يكون مستوى العامل في ضوء مضمون التقرير سلبا أو إيجابا.[2]

خامسا: الإدارة بالأهداف: هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي[3]:

1. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
2. يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

---

[1] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص45.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص149.

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص134.

3. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها.
4. إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.

الجدول رقم(01-03): مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين

عنصر المقارنة	طرق التقييم	
	الطرق التقليدية	**طريقة الإدارة بالأهداف**
اتجاه التركيز	الأداء السابق	الأداء الماضي والمستقبلي
الهدف	إصدار حكم عليه	تحسين الأداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضا الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	إصدار الحكم والتقويم	المساعدة والنصح والإرشاد
دور المرؤوس	تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعليم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم	نادرا ما يعرف لأنها سريعة في الغالب	يعرفها مسبقا
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	منخفضة	عالية
التماسك من الرئيس المرؤوس	ضعيف	عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006، ص235.

سادسا: طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لإدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزج بين السلوك و كفايات العاملين من جهة وبين نتائج العمل من جهة أخرى، كما توفر عدة مزايا أهمها[1]:

- يقيس جودة الأداء.
- يهتم في إشراك العاملين في الجوانب المادية والمعنوية.
- يعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والأنشطة والممارسات المؤدية إليها، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب.

ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة إلى أنه لديها عيوب أهمها:

- اعتماد هذا الأسلوب في تقييم أداء العاملين على السمات والخصائص الشخصية كالتعاون، المبادرة الإبداع وغيرها مما يشكل صعوبة في بعض الأحيان من حيث الربط بينها وبين الوظيفة مباشرة.
- صعوبة التحديات التي قد تواجهها إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص153.

المبحث الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين وانعكاساته

إن عملية تقييم الأداء عملية مهمة وحساسة بالنسبة لأي مؤسسة ولذا فهي تتطلب خطوات ومراحل على المقيم إتباعها لنجاح هذه العملية ولتحقيق الآثار الإيجابية وتجنب سلبياتها.

المطلب الأول: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أنه توجد خطوات عامة يتم إتباعها في عملية التقييم وهي[1]:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين، وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوع العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء...الخ، وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالهداف الأساسية للمؤسسة، وما هو الهدف من عملية التقييم، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.

2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، فنموذج تقييم رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين أو الفنيين أو المهنيين.

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص267-268.

3. تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم، نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم و أهداف هذا التقييم والعناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5. وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأداءه في العمل في ضوء هذه المعايير، بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة و الضعف في أداءه وأن يناقشها مع الرئيس بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

وعلى المشرف الذي يقوم بمقابلة العامل لاطلاعه على نتائج تقييم أداءه، أن يراعي خصائص المقابلة الفعلية، وأهمها ما يلي[1]:

[1] مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص106.

- الاستعداد الجيد للمقابلة .
- الحرص على أن يكون مناخالمقابلة مناخا مناخاً ودياً، لطيفا.
- إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.
- الحرص أن يتم التركيز على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل.
- الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.

7. اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل: النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل من الخدمة...الخ. [1]

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا، وعلى الرئيس في هذه الحالة أن يحدد جوانب التطوير.[2]

المطلب الثاني: مشكلات تقييم أداء العاملين

تعددت مشكلات تقييم أداء العاملين وتنقسم إلى مشكلات متعلقة بأنظمة التقييم وأخرى بالقائمين بعملية التقييم وتتمثل فيما يلي[3]:

1 - مشاكل أنظمة التقييم:

تعاني بعض المؤسسات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ومن أهم هذه المشاكل:

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص268.
[2] نفس المرجع، ص269.
[3] عصام الدين أمين أبو علفه، مرجع سابق، ص ص283-285.

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجة القياس مثل ممتاز وجيد ومتوسط ... في التمييز بين الأفراد.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما.

2 – مشاكل القائمين بتقييم الأداء:

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية تقييم الأداء، ومن أهمها ما يلي:

- **ميل المديرين إلى التعميم**: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس تجعله يعممها على باقي صفات الأداء أو أنه يتأثر بالأداء العام الكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة
- **عدم فهم معايير التقييم**: فمعايير المبادأة والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
- **عدم فهم مقاييس التقويم**: إذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز وجيد جدا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟، وما هي حدودها؟، الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير إلى آخر.
- **التساهل أو التشدد أو التوسط**: يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعا من الدقة
- **التحيز الشخصي**: يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين، وقد يرجع ذلك إلى القرابة أو النوع أو التشابه في التشابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين.
- **الأغراض التي تستخدم فيها نتائج التقويم**: قد يتأثر بعض الرؤساء عند تقييم أداء المرؤوسين بأغراض التقويم، فإذا كان يتم الاعتماد على نتائج التقييم في منح حوافز أو الترقيات، فقد يؤدي ذلك إلى قيام بعض الرؤساء بإعطاء تقديرات مرتفعة أو قد يكون التقييم بغرض التدريب فيركز الرؤساء هنا على نواحي الضعف، التي يجب أن يتضمنها برنامج التدريب.

- **التأثير بآخر تقييم أو حدث:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقويم مرؤوسيهم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز، فيعد ممتاز أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا، فيعد ضعيفا في الفترة الحالية.

المطلب الثالث: استخدامات تقييم أداء العاملين

إن نظم تقييم الأداء تكون أساسا موضوعيا وفاعلا في المجالات التالية[1]:

- ✓ **تخطيط الموارد البشرية،** إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع إلى قصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع إلى عدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أنفع وأصلح وأفعل في وظائف أخرى.
- ✓ **تقويم سياسة الاختيار،** إذ تبين أ، قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات اغفل تحريرها خلال عملية الاختيار وبذلك يمكن إدراك هذه الثغرة ومنع تكرارها مستقبلا.
- ✓ **تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري،** إذا تبين أن نواحي القصور راجع إلى عدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.
- ✓ **رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير،** إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد البرامج التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.
- ✓ **رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز،** إذا تبين أن نواحي القصور ترجع إلى انخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز على مستوى أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسين في أداء والتعامل مع العاملين.

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص266-267.

- ✓ **تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي**، من خلال ما يكشفه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابه للنجاح في وظائف أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا وماديا في مستوى أعلى
- ✓ **كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء**، إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.
- ✓ **مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم**، وإمكانات تجنب الأولى وتعظيم الثانية.

خاتمة الفصل

أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، ومعرفة نقاط قوته وجوانب قصوره وتوقعات إدارته وتنميته في المستقبل بغية تحسين أداءه، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الأداء عند الفرد وتنميته وتطوير مهاراته عن طريق تدريبه وتكوينه مسايرة للمتغيرات البيئية الحاصلة داخليا وخارجيا، فعملية تقييم الأداء هي عملية جوهرية ترتبط بجميع الوظائف المتعلقة بالمورد البشري لهذه المنظمة و هي القاعدة التي ينطوي عليها نجاح هذه الوظائف والتالي لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنها أو إهمالها أي بمعنى عدم منهجتها وعدم وضع الأطر اللازمة لصياغتها وتحريرها والتي تقع هاته الأخيرة على المنظمة عموما و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، ضمانا لفاعلية هذه العملية وتأثيرها الإيجابي على باقي الوظائف بالعموم والتدريب بالخصوص.

تمهيد

يعتبر التدريب من بين أساليب العمل الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمات المعاصرة وذلك من خلال تحسين مهارات الأفراد وقدراتهم ما ينتج عنه تحسين أدائهم وهذا الأخير لن يتحقق إلا عن طريق تقييم مستوى الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم أي بمعنى تحديد متطلباتهم من المهارات والمعارف والتقنيات مسايرة لمختلف التغييرات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة ومن هنا تظهر لنا العلاقة القوية بين عملية التدريب وعملية تقييم أداء العاملين فالعملية الأولى تقوم على نتائج العملية الثانية.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: إطار مفاهيمي عام حول التدريب.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء والتدريب

المبحث الأول: إطار مفاهيمي عام حول التدريب

يحتل التدريب أهمية قصوى في المنظمات المعاصرة باعتباره أحد المقومات الأساسية التي تساعد في تحسين ورفع كفاءة العاملين ومنه تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم التدريب، أهميته وأهدافه

باعتبار التدريب أحد الأنشطة الضرورية التي تعتمد عليها المنظمة في تأهيل العنصر البشري سنتطرق إلى مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

لقد تعددت مفاهيم التدريب وفيما يلي ذكر لأهمها:

- **التدريب:** "هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى اكتساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية".[1]
- **ويعرف أيضا:** "وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسليم مناصب إدارية عليا في المستقبل".[2]
- **كما يعرف:** "على أنه الجهد المنظم لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسي أدائهم".[3]
- **والتدريب** "يعد الوسيلة الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات إذ أن تزويد المتدربين بالقدرات والمهارات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل

[1] صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص21.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص17.

[3] أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص13.

التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات الإنسانية".[1]

- **وكمفهوم شامل للتدريب**: يمكن القول أن التدريب هو مجموعة من النشاطات والممارسات التي تهدف إلى إكساب الفرد المتدرب لمعلومات ومهارات وقيم واتجاهات من أجل مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة.

- **الفرق بين التدريب والتنمية:**

- **التنمية** تعرف بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة و أوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.[2]

ويتمثل الفرق الحقيقي بين عملية تدريب الأفراد وعملية تنمية الأفراد في أن العملية الأخيرة أوسع نطاقا من العملية الأولى. فاصطلاح تنمية الأفراد يشمل كل جهد يتم بذله لزيادة مهارات ومعارف وقدرات العاملين حتى لو تم بذل هذا الجهد خارج نطاق البرامج التدريبية المخططة فالجهد الذي يبذله الفرد بمشاركة من المنشأة أو بوسائله الخاصة يدخل في نطاق تنمية الأفراد. والجهد الذي يبذله المديرون ورؤساء الأقسام والملاحظون لزيادة معارف وقدرات ومهارات مرؤوسيهم ينحدر تحت عملية التنمية.

- **الفرق بين التدريب والتعليم**

- **التعليم** يعني زيادة المعلومات العامة ودرجة الفهم والخلفية الثقافية بكل الظروف المحيطة بنا، ويقع العبء الأكبر من هذه المهمة على المدارس والمؤسسات التعليمية الرسمية.

إن الفرق بين التعليم والتدريب ليس دقيقا وواضحا بل أن الفرق بينهما يمثل عملية الانتقال من التعميم إلى التخصيص، ويمكن القول أن التدريب والتعليم كلاهما يستهدف تنمية الإنسان للوصول به إلى المستوى

[1] خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2007، ص126.
[2] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص67.

المرغوب من المهارة والمعرفة والاتجاه، وإن كان هناك اختلاف في هدف كل منهما، وبصفة عامة فإنه كلما كانت الوظائف أعلى كلما كانت الحاجة إلى التعليم والشهادات العلمية أكبر باعتبار أنها من متطلبات العمل.[1]

الفرع الثاني: أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب فيما يلي[2]:

بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الإطلاع والمعرفة واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة ومتطورة.
- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة.
- تطوير برامج وإمكانيات المنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.
- بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستفسارات.

بالنسبة للأفراد العاملين:

* تحقيق فهم الأفراد للمنظمة ودورها.
* تحسين قدرات الأفراد وحل مشاكل العمل.
* تنمية دوافع وعوامل وعناصر الأداء والعمل من أجل التطوير والتميز والترفيه.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 22-27.

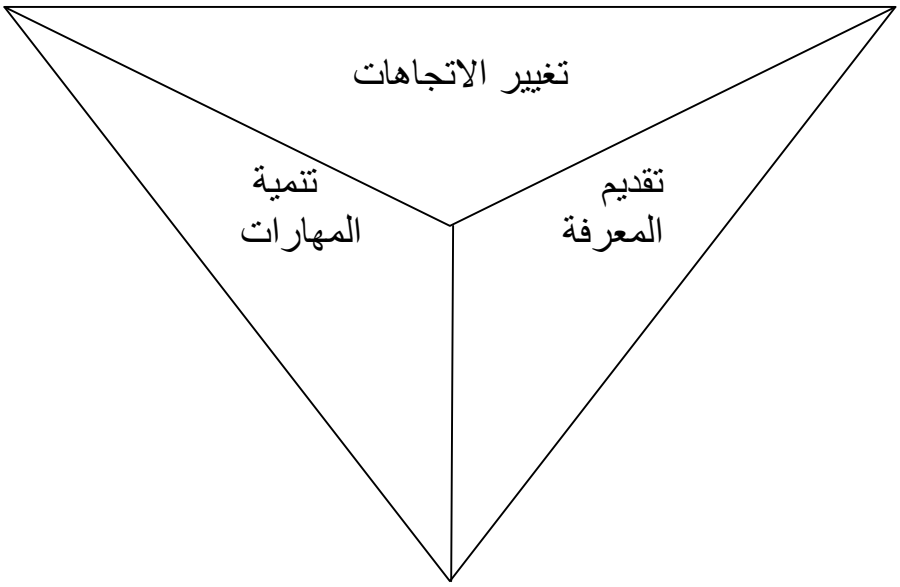
[2] عبد الله حسين جوهر،**إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعية، مصر،2011، ص ص109-110.

تطوير مهارات الاتصالات تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي ينتج عنها ضعف الأداء.

الفرع الثالث: أهداف التدريب

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع رئيسية هي[1]:

الشكل رقم (02-01): أهداف التدريب



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 45.

1-تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون ، أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل كما قد تعني تعديلا في توجيهات المتدربين، وآرائهم. وقد تعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق، ص ص 45-46.

2- **تقديم المعرفة**: إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستناداً إلى توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعملهم.

3- **تنمية المهارات**: قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة. وهي تشير على إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي للممارسة العمل فعليا، أو لحل مشاكله أو لتطويره. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوة خطوة، وبتفصيل زائد. كما تركز على ما يجب عمله، ما لا يجب عمله. وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.

المطلب الثاني:أنواع التدريب ومبادئه

التدريب نشاط لرفع مهارات العاملين لذلك يتطلب عدة مبادئ كما ينقسم إلى عدة أنواع.

الفرع الأول: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وهي:

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

✓ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها: الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وأهم البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها للموظف الجديد هي كالأتي[1]:

* معلومات هامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري، والخريطة التنظيمية لها.
* ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
* ملابس العمل.
* طريقة استخدام ممتلكات المشروع.
* الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
* الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
* السلوك في العمل وقواعد الأكل والشرب.
* قواعد الأمن الصناعي السلامة.
* موقع المشروع والإدارات الأقسام.
* التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج
* الترقيات والحوافز.
* أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

✓ التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في مواقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى لتدريب، حين إذا تشجع وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.[2]

✓ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ

[1] بلال خلف السكارنة، **التدريب الاداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص130.

[2] محمد لمين مراشي، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص141.

المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.[1]

- ✓ التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.[2]

2- التدريب حسب مرحلة الوظائف:

- ✓ التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختصة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.[3]
- ✓ التدريب الإداري: يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات التسييرية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إلها مستقبلا، وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة الحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية، المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية.[4]
- ✓ التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثال: أعمال اللحام والنجار وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعين بعض العمال الجدد لمساعدة العاملين القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد عدد من المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن.[5]

---

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص131.

[2] محمد لمين مراشي، مرجع سابق، ص142.

[3] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص132.

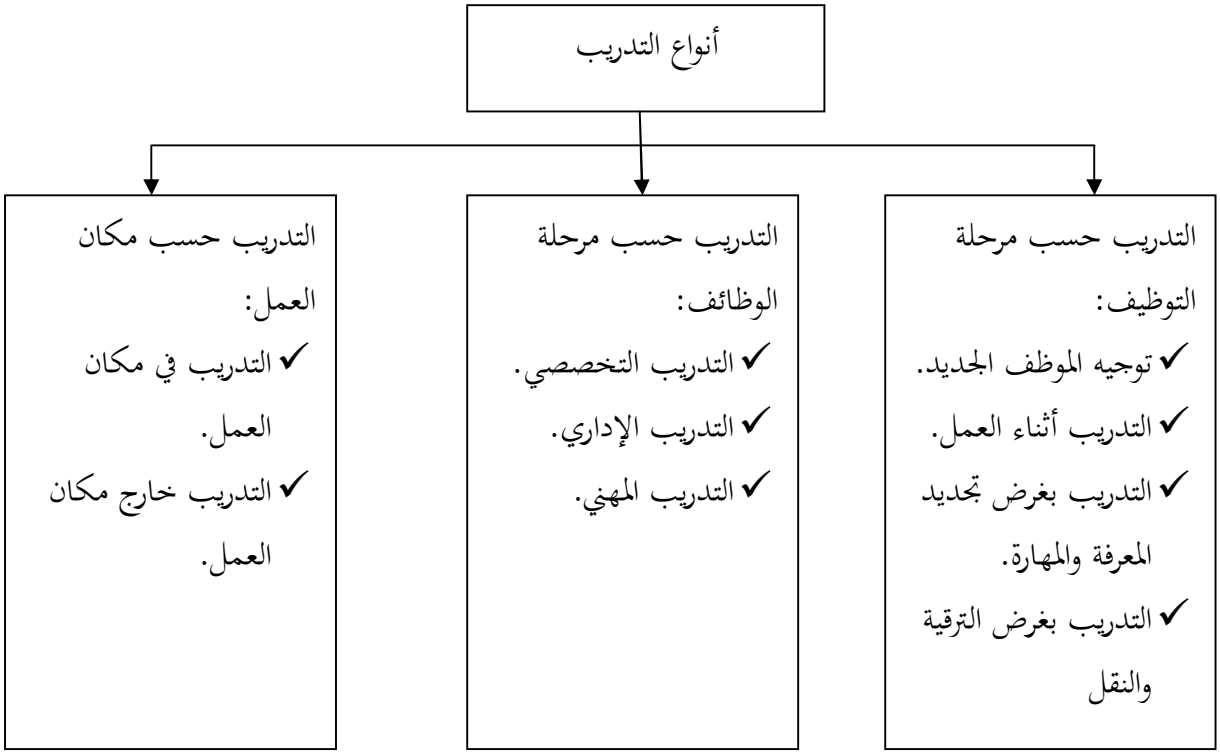
[4] قريشي محمد صالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005 ص39.

[5] محمد لمين مراشي، مرجع سابق، ص143.

3- التدريب حسب مكان العمل:

- ✓ التدريب في مكان العمل: يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مراكز التدريب التام للمنظمة أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المنظمة نفسها، وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى.[1]
- ✓ التدريب خارج مكان العمل:يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين في غير الأوقات الرسمية للعمل، وقد يتم في مراكز التدريب للمؤسسة -إن وجد- أو في مراكز التدريب خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.[2]

الشكل رقم (02-02): أنواع التدريب



المصدر: محمد لمين مراشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص144.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص134.

[2] محمد لمين مراشي،مرجع سابق، ص144

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

تتمثل مبادئ التدريب فيما يلي[1]:

1- يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين: يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب شخص ما على أداء أي نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به وبالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص العينة وهذا شيء فردي للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعد على سد جوانب النقص وعلى مسئول التدريب ملائمة التدريب للشخص بدلا من ملائمة الشخص للتدريب.

2- يجب أن يتم التدريب أما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه: يجب على الشخص دائما أن يفهم أن مشرفه هو الذي خططه ونظمه أو نفذه، أن المشرف الكفء لابد أن يكون دائما وثيق الصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم وعمل مسئول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.

3- يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه: كلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعليم كلما كان الفاقد أكبر والتدريب الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعليم ليس محبذا فحسب ولكنه ضروري.

4- يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيما حسب منهج: يجب أن تحتوي خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يدرب من أجله الشخص، كما يجب أن تضع الوقت المطلوب تقريبا في المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضع تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة، وفي النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص30-32.

المطلب الثالث: مسؤولية التدريب وخطواته

التدريب عملية متكاملة ومترابطة وذلك ضمن خطوات متسلسلة لا تتم واحدة إلى بوجود الأخرى وعلى مسؤولين إتباع هذا التسلسل.

الفرع الأول: مسؤوليات التدريب

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي[1]:

1- إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع لتحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها والدوال الزمنية المعدة مسابقا للتنفيذ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة على رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2- مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة المسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

[1] خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص140.

3- المشرفون: يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقييم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المحققة جراء التدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.

الفرع الثاني: خطوات التدريب

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق الأهداف تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره.

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية: وتمثل أول وأهم خطوة من خطوات العملية التدريبية سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

ثانيا: تصميم برامج التدريب:

تصميم البرامج التدريبية هي تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوي على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات لموضوع معين.[1]

عناصر برامج التدريب

تتكون برامج التدريب من مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة فيما بينها.

1. **تحديد عنوان البرنامج التدريبي:** عنوان البرنامج التدريبي هو الهوية التي تعبر عن مضمونه، لذا يجب أن يكون واضحا ومعبرا عن هذا المضمون ومشيرا للفئة المستهدفة منه والابتعاد عن

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص65.

استخدام العناوين لغايات الإغراء والجذب التي تلجأ إليها بعض المراكز التدريبية والتي لا تعكس بصورة واقعية مضمون البرنامج.[1]

2. **تحديد الأهداف التدريبية**: يستلزم تصميم أي برنامج محدد للتدريب تحديد أهدافه، أي أوجه السلوك التي على البرنامج السعي لتغييرها، فهذه تحدد مضمون البرنامج واسمه ثم أدوات التدريب المستخدمة فقد يصمم البرنامج لتغيير دوافع العمل و/أو ولاء للمنظمة و/أو زيادة مهارات و/أو تعديل السلوك ...الخ، حسب نتائج عملية حصر الاحتياجات التدريبية.[2]
3. **تحديد مضمون البرنامج التدريبي**: يضم منهج مضمون البرنامج التدريبي شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التدريب، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المدربين لكل حلقة، ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التدريب، أما مضمون البرنامج التدريبي (محتويات خطة التدريب) فتعني الحصيلة المقدمة للمدربين وذلك في شكل دليل للمدربين يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرامج التدريب، وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمدربين، ويحوى إرشاد لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ ، وكيف تدار الأسئلة؟ ، وما هي تلك الأسئلة ؟ ، وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ ، وما هي التمارين؟ ،وغيرها.[3]
4. **اختيار أسلوب التدريب**: يجب أن يختار ويحدد البرنامج الأسلوب الذي سيستخدم في التدريب، وفيما يلي أهمها:

[1] أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، مرجع سابق، ص79.

[2] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص449.

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، مصر، 1999، ص342.

- **المحاضرة:** هي الأسلوب الشائع في التدريس التقليدي، وتصلح لاكتساب معارف، فإذا احتاجت المنظمة أن تنظم دورة لتعريف العاملين فيها على قانون جديد صدر، فأفضل طريقة لذلك هي محاضرة تعرف بالقانون ومتطلباته.[1]
- **التدريب العملي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.[2]
- **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين.[3]
- **أسلوب المناقشة:** تسمح المناقشات في مجموعات الصغيرة لمعايشة أعضاء المجموعة بعضهم لبعض وتنمية الرغبة بالتفاهم والتفاعل مع الغير، فضلا عن مشاركتهم بما يناسب من آراء وميول وخبرات ومعارف ومهارات.[4]
- **دراسة الحالات:** يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة، وتشير إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.[5]

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص456.
[2] محمد لمين مراشي، مرجع سابق، ص156.
[3] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص343.
[4] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص.131
[5] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص90.

- **الأفلام الإيضاحية:** تعتمد الكثير من المراكز التدريبية على أسلوب الأفلام نظرا لها من عمق التأثير على نفسية المتدربين فهي تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الصنعية، لذا نجد بعض المنظمات تضع أفلاما خاصة بها، كما تشتري أفلاما من صنع شركات أخرى.[1]

5. **اختيار المدربين:** من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التدريبية هي وجود المدرب الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد إليه تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أن أي قصور في قدرات وإمكانيات أداء المدرب يمثل هدرا كبيرا وتضيعا للمال والجهد مما ينعكس سلبا على فعالية التدريب وأن دور المدرب يتمثل في نقل ما خطط إلى واقع التنفيذ، فالمدرب هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف و اكتساب المهارات للمتدربين.[2]
6. **المساعدات التدريبية:** يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفيرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل وهناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعده على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني، لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب، ومن أهمها: السبورة المغناطيسية، السبورة العادية، الأوراق، الكاشف الكهربائي، عروض الفيديو والأفلام.[3]
7. **ميزانية التدريب:** يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد اشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب.[4]

---

[1] بلهي حسينة، **علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل–عنابة**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي لتنظيم والتسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2005–2006، ص52

[2] عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة **التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز** ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، اليمن، 2008، ص32.

[3] محمد لمين مراشي، مرجع سابق، ص160.

[4] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص348.

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب، حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، مدربين، أماكن للتدريب، معدات تدريبية، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية والتي يجب أن تخدم أهداف التدريب وتساهم في إنجاحه؛ كما يتضمن تصميم برنامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية، حيث يتولى مدير التدريب أو أخصائي التدريب التأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له ومن أن كل الأمور تسير بالشكل المطلوب.[1]

ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية

وتعني تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، في هذه الخطوة يتم التطرق إلى كل ما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية.

1: توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب[2]:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2: المرافق والتسهيلات التدريبية (قاعات التدريب):ويتضمن هذا الجانب[3]:

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج التدريبي قاعات كبيرة أو صغيرة.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

[1] قريشي محمد صالح، مرجع سابق، ص 64.
[2] مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سابق، ص250.
[3] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 73.

3: المتدربين: ويتضمن ما يلي[1]:

* التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرامج إليهم والتأكد من الموافقة على اشتراكهم.
* إعداد قائمة بأسماء هؤلاء المتدربين مع بيان مؤهلاتهم العلمية ووظائفهم.

4: المدربين: ويتضمن الجانب المتعلق بالمدربين ما يلي[2]:

* التأكد من الاتصال بهم وتعريفهم بمواعيد البرنامج التدريبي.
* توفير كافة المستلزمات والمساعدات التدريبية التي يحتاجها الدرب.
* تقديم المدرب للمتدربين أي تقديمه لهم لمعرفته.
* إذا ما حدث أي خروج عن الأهداف المرسومة للبرنامج يجب على المدرب أن يتدخل بلباقة وبأدب.
* دفع المستحقات للمدرب لما بذله من جهد في تنويره لجموع المتدربين.

5: افتتاح البرنامج التدريبي: ويعني:

- أن يفتتح في الوقت المناسب.
- شرح أهداف ومتطلبات البرنامج التدريبي للمتدربين.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والاهتمام بوجهات النظر المعقولة والمنطقية.
- القيام بحملة تعارف مابين المشاركين في البرنامج التدريبي لمعرفة بعضهم البعض.[3]

رابعا: تقييم البرامج التدريبية

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.[1]

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 73.
[2] نفس المرجع، ص74.
[3] نفس المرجع، ص74.

أهداف تقييم التدريب[2]:

- ✓ التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- ✓ معرفة مدى تحقيق البرامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين و ملاءمتها للهدف من التدريب.
- ✓ التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- ✓ التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- ✓ متابعة التطور العلمي والعملي في المجال الذي يعملون به.
- ✓ التعرف على مدى نجاح المدربين على تحمل مسئولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم لعملية التدريب.
- ✓ بيان مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- ✓ معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده أو تخطيطه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تحاشيها في المستقبل.

مراحل تقييم المتدربين:

أ. **تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي**: الغرض من التقييم قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

ب. **متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:**

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص161.

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص234.

- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

ج. **متابعة المتدربين بعد التدريب**: وذلك من خلال:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.[1]

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص163.

المبحث الثاني: الاحتياجات التدريبية

لا يمكن أن يكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل.

المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها

لقد تعدد مفهوم الاحتياجات التدريبية وذلك وفق وجهات نظر مختلفة كما تعددت أهميتها بالنسبة للمنظمة والعامل.

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية

يمكن تعريف الحاجة التدريبية أنها:"مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، أداءه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة محددة والقيام بمهامها بشكل فعال.[1]

كما تعرف بأنها :"وجود نقص أو تناقص بين وضعين ، في أداء الموارد البشرية فان الحاجة تشير إلى وجود فرق بين أداءين أو فجوة بين الأداء الفعلي في الوظيفة والأداء المرغوب فيه وتكون هذه الفجوة نتيجة نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات لدى الفرد فالحاجة التدريبية إذن تمثل نتيجة وجود الفرق بين مستوى الأداء الأمثل ومستوى الأداء الفعلي للشخص"[2].

ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

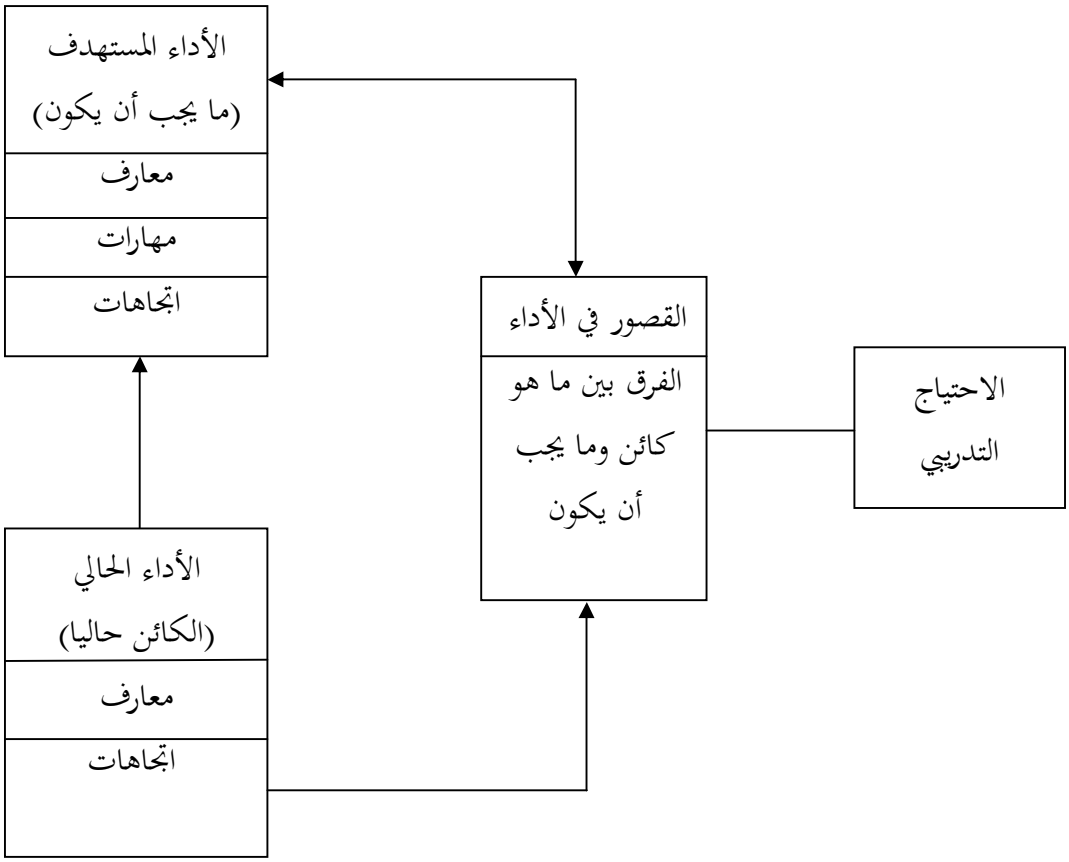
القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي.[3]

[1] البرنامج التدريبي، تحديد الاحتياجات التدريبية، www.abahe.co.uk /training-resources/training-05.pdf.، تاريخ الإطلاع 28 جانفي 2017.

[2] عائدة عبد العزيز علي نعمان، مرجع سابق، ص 24.

[3] محمد لمين مراشي، مرجع سابق، ص 151.

الشكل(02-03): مسار الاحتياج التدريبي



المصدر: بلال خلف السكارنة، التدريب الاداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص96.

يمكن أن يؤمن تحديد الاحتياجات التدريبية التالي[1]:

- ✓ معلومات وبينات لضبط عمليات التدريب.
- ✓ فرصة لتتعلم المنظمة عن ذاتها.
- ✓ المسك بزمام العملية التدريبية بشكل أفضل.
- ✓ يوفر نظام تحذير أولي عن مشاكل الأداء.
- ✓ توقع مشاكل الأداء المرتقبة.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص106.

- ✓ نتعرف إلى من الذي يحتاجون إلى الأخذ بيدهم.
- ✓ تهيئة النفوس في المنظمة إلى تقبل التغيير التدريجي.
- ✓ يوسع من الخيارات.
- ✓ يجعل القرارات أكثر عقلانية.
- ✓ ولادة طبيعية لبرنامج تدربي جديد.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تتجلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي[1]:

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
- تبين الفئة المستهدفة من التدريب وتؤدي إلى الأداء المناسب.
- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.
- كما أن نجاح عملية التدريب تخطيطا وتنفيذا ومتابعة يعتمد على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي بالاحتياجات التدريبية الفعلية يتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أداءهم.
- أن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا على مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم، عددهم ومجال التدريب المطلوب.

[1] عفرون أمينة ولعقاب فوزية، **فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة: مؤسسة البلاستيك والمطاط لولاية المدية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015، ص27.

المطلب الثاني: إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

أ- تحليل التنظيم: حيث يشمل تحليل المنظمة والعوامل البيئية والاستراتيجيات لتحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمة مستقبلا نتيجة لخططها الإستراتيجية مثل متطلبات التوسع في الاستثمار أو تقديم الخدمات مما يستدعي التدريب على دراسات الجدوى الاقتصادية، أو إدخال الأنظمة المحوسبة، أو قواعد المعلومات مما يستدعي التدريب على مهارات الحاسوب، أو إتقان أساليب جديدة.[1]

وأن المنظمة في حد ذاتها تتكون من مجموعة من الإدارات المركزية والفرعية والتي تشكل معا الهيكل التنظيمي، ومن خلال التحليل التنظيمي يمكن أن نتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمنظمة وبكل إدارة على حده، وذلك يتم من خلال تحديد الأمور التالية[2]:

* تحليل أهداف المنظمة: فالفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة تحدد بموجبها فاعلية المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها التي وضعت سابقا، ويحدد مقدار البعد عن هذه الأهداف والاحتياج التدريبي من عدمه.
* تحليل الخريطة التنظيمية: وذلك بهدف التعرف على ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة ودراسة الأقسام والإدارات والوحدات التي تتكون منها الخريطة، ومدى توزيع السلطات والمسؤوليات ودرجة التركيز والتفويض في السلطة.
* ومن الأمور الأخرى التي تأخذ بعين الاعتبار تحليل المقومات التنظيمية، ودراسة القوى العاملة وتحليل معدات الكفاءة، وتحليل المناخ التنظيمي، وتحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة.

[1] أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، مرجع سابق، ص57.
[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق،ص100.

ب- التحليل الوظيفي: أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها ،مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التدريب، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة الموجود تاريخيا ،بمعنى أن يصف الوظيفة آما هي و لا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا حتى يتحقق أقصى منفعة منها. ولذلك فان الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية و المستقبلية بقصد تحديد نو ع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء آل منها، و أخيرا المعارف و المعارف الضرورية لأداء العمل.[1]

وتتمثل أيضا بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط الأداء وبما يتلاءم من المتغيرات البيئية ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النظر إلى النقاط التالية[2]:

* المستوى التدريبي.
* المستوى الفعلي لشاغلي الوظيفة.
* المسؤوليات.
* الجهد المطلوب بذله.
* ظروف ومكان العمل.

ت- تطوير مؤشرات قياس الأداء الوظيفي: وتتضمن وضع توقعات الأداء الوظيفي المطلوب أي إدراك المهمة والدور أو الاتجاه لشاغل الوظيفة ضمن معايير محددة.

ث- دراسة الأداء الفعلي لشاغلي الوظائف: بعد أن تتم عملية تحليل البيانات الوظيفية واشتقاق معايير أو مقاييس الأداء الوظيفي بالاعتماد على ما جرى تحديده من واجبات ومهام وظيفية، يتم بعد ذلك الانتقال إلى دراسة الأداء الفعلي للموظفين شاغلي الوظائف، ويتم ذلك من خلال تحديد مستوى الأداء الوظيفي الحالي لشاغلي الوظيفة الذي يتحدد

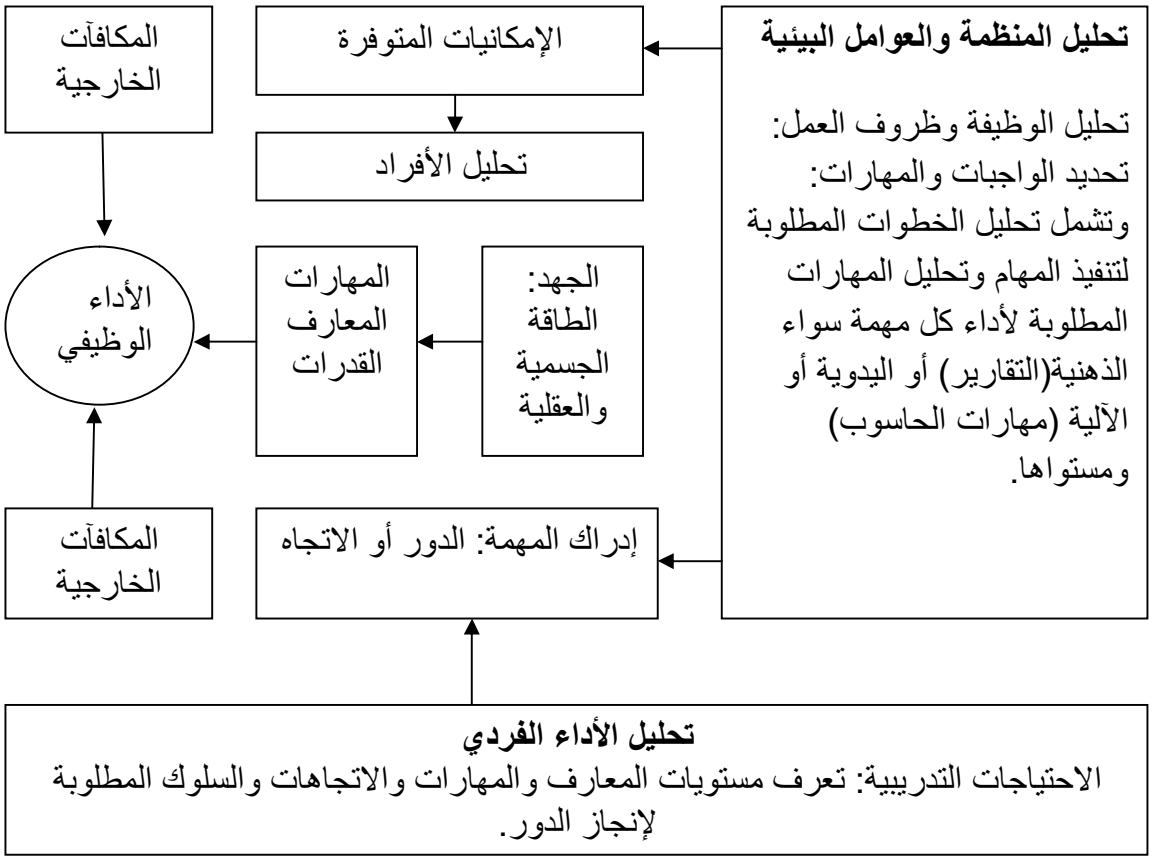
[1] محمد لمين مراشي، مرجع سابق، ص153.
[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص100.

من خلال دراسة مواصفات شاغل الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العلمية، والمعارف والمهارات والشروط الأخرى. ويتناول ذلك الجهد المبذول في إنجاز المهام والواجبات الوظيفية، إضافة إلى تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام وتحليل المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة سواء ذهنية أو يدوية أو آلية، ومستوى هذه المهارات والقدرات، والمهارات الكامنة ضمن الإمكانيات المتوافرة، والمكافآت الداخلية والخارجية، وأخيرا مقارنة هذه المعطيات بالمعايير والمستويات الأدائية التي تحدد الدور المطلوب من شاغل الوظيفة لتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف أو المخطط، حيث يمكن اعتبار هذه الفروقات بمثابة فجوات تشير إلى ضرورة تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وسلوكهم لتكون أكثر توافقا مع المهام الوظيفية المطلوبة.

ج- تقييم الأداء: أي مقارنة مستوى الأداء الحالي مع المستوى المعياري أو المطلوب الذي تحدده معايير قياس الأداء الوظيفي، حيث تبرز الاحتياجات التدريبية اللازمة.[1]

[1] أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، مرجع سابق،ص ص 57-58.

الشكل(02-04): نموذج التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص59.

المطلب الثالث: طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدة طرق لجمع البيانات تمكن القائم على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من الاستعانة بها هي[1]:

- المقابلة الشخصية: يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات وهي تفاعل بين شخصين وجها لوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص105.

- الملاحظة: يعتبر أسلوب الملاحظة من الوسائل الفعالة التي تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة.
- الاختبارات: وتعتبر وسيلة جيدة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة وذلك بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي عن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يحتاجها الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب.
- الاستبانة: وهي عبارة عن أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات الموضوع المراد بحثه.
- تحليل المشكلات: من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة، حيث يساهم التدريب في حل وعلاج مثل هذه المشكلات بكفاءة.
- دراسة السجلات والتقارير تظهر دراسة السجلات والتقارير نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج وتدريب وتمتاز لإظهارها مشاكل الأداء بوضوح تام، وتقديم معلومات واضحة للرؤساء ومسئولي التدريب وتقديم اقتراحات لحل المشاكل وتحديد التدريب اللازم لها.
- آراء العاملين: يعتبر العامل هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه وأن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب الأمر الذي جعل هذه الوظيفة تساعد على رفع معنويات المديرين بدرجة كبيرة.
- الاستشاريون: تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة تشمل المراكز التدريبية للمساعدة في كشف الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد.
- تقييم الأداء: يعطي الأفراد مؤشرا واضحا على الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب.

المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم أداء العاملين والتدريب

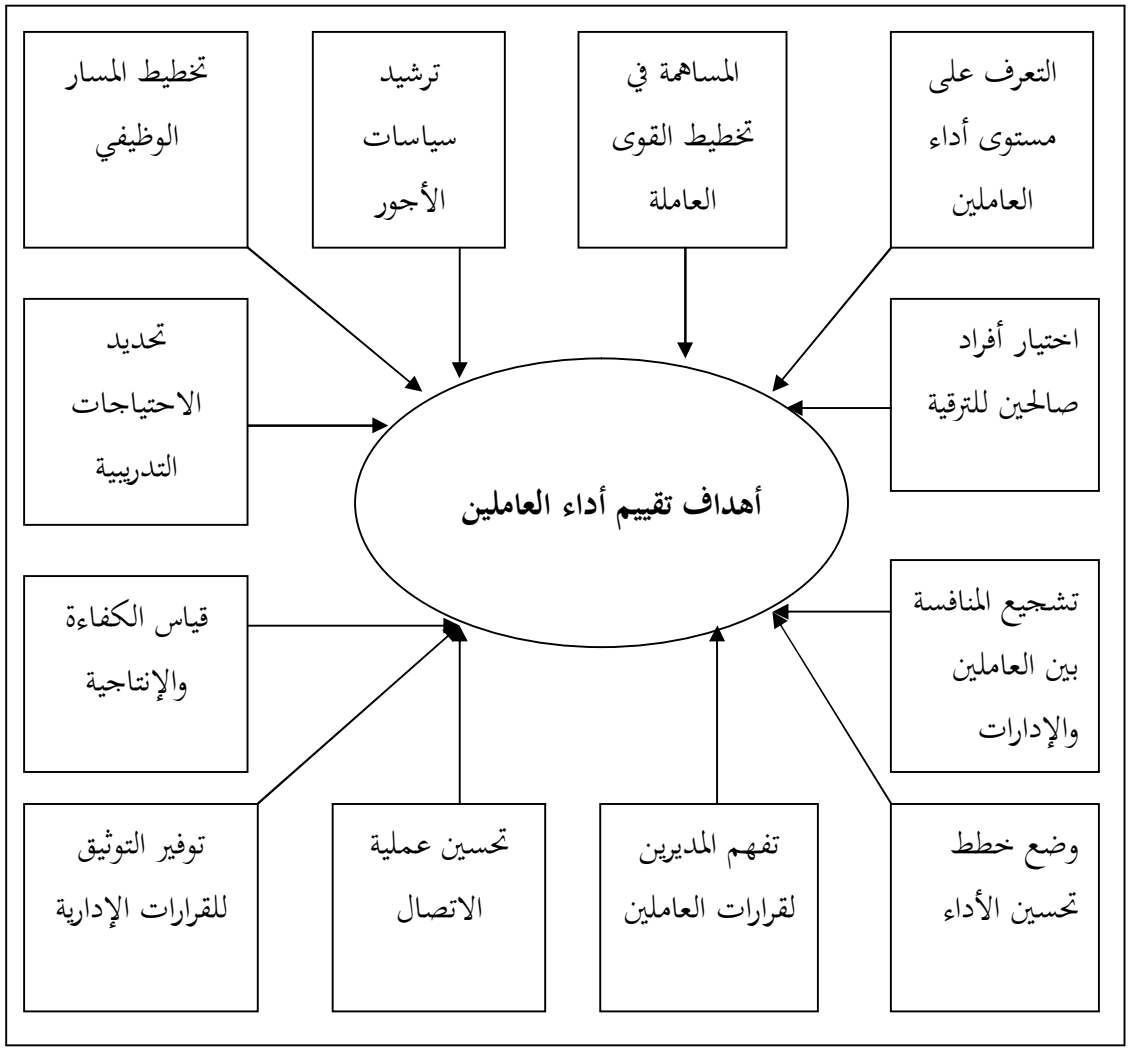
إن تقييم أداء العاملين والتدريب كلاهما من وظائف إدارة الموارد البشرية فهما لا يقلان أهمية مثل باقي الوظائف.

المطلب الأول: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى

يجدر النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لهم، ومدى اتساقها و ارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الموارد البشرية، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم تفصح عما إذا كان الشخص المكلف بالوظيفة مناسب لها، وتوافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه أو لا، ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل هذه الاختبارات تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة أم لا تظهر شيئا، وتستطيع الإدارة كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وما إن كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مهاراتهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين أم غير ذلك، كما تستند الإدارة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم، وهو ما يلقى الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله وما إن كان هناك نواحي قوة أو قصور، وتتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبا ومشبعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه مما لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب منهم، ولا ريب أن هذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا قامت الإدارة بدراستها دراسة واعية وحللتها تحليلا علميا تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياستها المستقبلية كالاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة.[1]

[1] موسى محمد أبو حطب، **فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية المريض الخيرية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2009، ص18.

الشكل(02-05): علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية



المصدر:باباه ولد سيدنا، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدوليةBMCI، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص63.

وعموما فإن تقييم الأداء يؤثر على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية كما يلي[1]:

✓ **في تخطيط الموارد البشرية** : عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي

[1] حسام در عزيني، تقييم الأداء، www.tahasoft.com/books/444.doc، تاريخ الاطلاع 05فيفري 2017.

وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحدد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.

- ✓ **في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية**:توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية .إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى أليها هذا المرشح.

- ✓ **في الاختيار** :عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة معنى ذلك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها.

- ✓ **في البرامج التدريبية** : تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج.

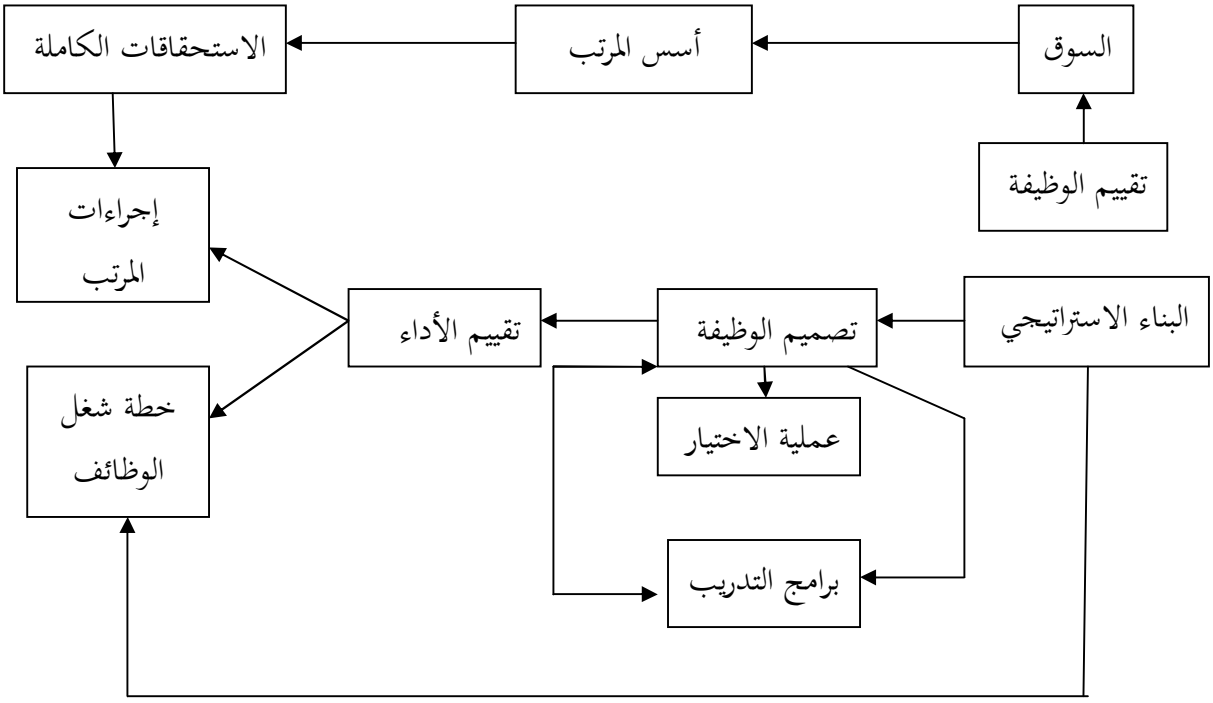
- ✓ **في الحوافز التشجيعية**: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافئات والعلاوات.... الخ ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.

- ✓ **في النقل الوظيفي** :تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد.

- ✓ **في الفصل من العمل** : وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضح وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالة على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً)لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بتحديد الاحتياجات التدريبية

الشكل (02-06): نموذج متطور لارتباط نموذج تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية



المصدر: عمار بن عيشي ،"اتجاهات التدريب وتقييم الأداء"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012، ص121.

من الشكل يمكن أن نلاحظ أن نظام تقييم الأداء يمثل مركز إشعاع لمعظم أنشطة إدارة الموارد البشرية يتساوى في ذلك مع تصميم الوظيفة يتبع اثنان من التطبيقات الواضحة.

- لكي يؤدي نظام إدارة الموارد البشرية مهامه جيدا فلا بد أن يوفر له نظام تقييم الأداء بيانات واضحة صحيحة وصادقة في غياب هذه البيانات يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى أن تعمل بفاعلية.

- لكي يكون نظام تقييم الأداء مفيدا فإن ذلك يتطلب ربطه بباقي أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى خاصة في المنظمات التي لا تبني نظام الأجور بها على أساس تقييم الأداء.

وعليه فإن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب حتى نتوقع أن يدفع التدريب الأداء إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، وأن تعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء في حد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنقائص التي تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير و مقاييس الأداء المطلوبة منهم ،كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال النظر لتقييم الأداء كمعيار هام لتقييم فعالية التدريب، فالتدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييره يؤدي إلى تقييم إيجابي أكثر للأفراد الذين أمضوا مراحله مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب.[1]

يعطي تقييم الأداء في الواجبات الوظيفية مؤشرا واضحا عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما يبين فيما إذا كان العاملون بحاجة إلى المزيد من التدريب، وعندما يتم استخدام هذه الطريقة، فانه يجب أن يكون التقييم مع العامل أو الموظف المختص بهدف كشف أية معوقات قد يكون للتدريب أثر فعال في علاجها. كما يجب على المقيم أن يكون على إطلاع ودراية بالطرق العملية والعلمية لتحليل واجبات الوظائف والأداء واستنباط الطريقة أو الطرق التي تساعد في كشف الاحتياجات التدريبية، ويعتبر هذا الأسلوب مفيدا لأنه يقدم معلومات معينة، لكنه يستنفذ وقتا طويلا.[2]

وحتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم يتطلب مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة إذا كان عدد العاملين كبير، واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد هذه القائمة هي العودة هي تقييمات الأداء لحصر الأشخاص

[1] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص121.

[2] أحمد الخطيب و رداح الخطيب، **الاتجاهات الحديثة في التدريب**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2014، ص283.

الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك، فمثلا إذا كانت تكشف نتائج التقييم أن معدل إنتاج العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة، مثل هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنه بسبب ضعف مهارة العمال في أداءهم،فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب للعاملين ذوى معدلات الإنتاج الوطئة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم، كذلك إذا كانت للمنظمة أنظمة ناضجة لتطوير العاملين فهي تستخدم تقارير أداء الفرد الواحد كوثيقة مهمة في تحديد أنشطة التدريب التي يحتاجها، أي أن نتائج تقييم الأداء تستخدم لتحديد حاجة العامل إلى التدريب والتطوير، مما يقتضي بيانات تساعد في تحديد ذلك.[1]

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص ص380-381.

خاتمة الفصل

وفي الأخير يمكن القول أن التدريب هي عملية جوهرية تهدف من خلالها المنظمة إلى تحديد مختلف نقائص الأداء المتعلقة بالفرد غير أن هذه العملية تحتاج إلى ميكانزمات وآليات من أجل ضمان نجاح هذه العملية والقيام بتحديدها بدقة وفعالية وكذلك ضمان نجاحها و نجاعتها ومن الميكانزمات التي لها علاقة بالتدريب أو تحديد الاحتياجات التدريبية على وجه الخصوص عملية تقييم الأداء التي ثبت بأن لها أثر كبير على الوظائف الأخرى عموما وعلى تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصا وذلك في شكل نسق تكاملي بين هذه الوظائف.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات.....**II**

فهرس الجداول .....**V**

فهرس الأشكال.....**VI**

فهرس الملاحق.....**VII**

مقدمة عامة.....**أ–هـ**

الفصل الأول:تقييم أداء العاملين

تمهيد.....**2**

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين **3**

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين 3

المطلب الثاني:أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين 6

المطلب الثالث: مسؤولية تقييم أداء العاملين 9

المبحث الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين **12**

المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين 12

المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين..... 14

المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم الأداء العاملين 17

المبحث الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين وانعكاساته..... **22**

المطلب الأول: خطوات تقييم أداء العاملين 22
المطلب الثاني: مشكلات تقييم أداء العاملين..... 24
المطلب الثالث: استخدامات تقييم أداء العاملين 26
خاتمة الفصل.....**28**

الفصل الثاني: أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية

تمهيد.....**30**

المبحث الأول: إطار مفاهيمي عام حول التدريب **31**
المطلب الأول: مفهوم التدريب، أهميته وأهدافه 31
المطلب الثاني:أنواع التدريب ومبادئه..... 35
المطلب الثالث: مسؤولية التدريب وخطواته 40
المبحث الثاني: الاحتياجات التدريبية..... **49**
المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها 49
المطلب الثاني: إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية..... 52
المطلب الثالث: طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية..... 55
المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم أداء العاملين والتدريب **57**
المطلب الأول: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى..... 57
المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بتحديد الاحتياجات التدريبية 60

خاتمة الفصل.....**63**

الفصل الثالث:دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تمهيد.....**65**

المبحث الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية **66**

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 66

المطلب الثاني: تخصصات وإحصاءات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 69

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 71

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية **76**

المطلب الأول: منهجية الدراسة 76

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة 77

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة 80

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة **83**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة 83

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة 87

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....96

خاتمة الفصل.....**99**

خاتمة عامة.....**101**

قائمة المراجع.....**106**

الملاحق.....**111**

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم أداء العاملين	11
(02-01)	نموذج قائمة المراجعة	16
(03-01)	مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين	20
(01-03)	الرصيد الوثائقي للمكتبة	68
(02-03)	توزيع الطلبة في الكلية للسنة الدراسية 2016-2017	70
(03-03)	التعداد الإجمالي للأساتذة للسنة الدراسية 2016-2017	71
(04-03)	تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة	77
(05-03)	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	79
(06-03)	معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور	81
(07-03)	معاملات ثبات الاستبانة	82
(08-03)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة	82
(09-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
(10-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	84
(11-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	85
(12-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	86
(13-03)	واقع تقييم أداء العاملين في الكلية	88
(14-03)	واقع التدريب في الكلية	92
(15-03)	أثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية	94
(16-03)	نتائج اختبار(T-teste one sample): مدى وجود تقييم الأداء في الكلية	96
(17-03)	نتائج اختبار(T-teste one sample): مدى اعتماد الكلية على التدريب	97
(18-03)	نتائج اختبار(T-teste one sample): مدى تأثر تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية	98

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-02)	أهداف التدريب	34
(02-02)	أنواع التدريب	38
(03-02)	مسار الاحتياج التدريبي	50
(04-02)	نموذج التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية	55
(05-02)	علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	58
(06-02)	نموذج متطور لارتباط نموذج تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية	60
(01-03)	الهيكل التنظيمي للكلية	72
(02-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	84
(03-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	85
(04-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	86
(05-03)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	87

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	111
02	استمارة تحكيم الاستبيان	115
03	اختبار ثبات الاستبيان	116
04	اختبار الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة	117
05	اختبار Test-t لتقييم الأداء في الكلية	118
06	اختبار Test-t للتدريب في الكلية	118
07	اختبار Test-t لتأثير تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية	118

أولا: الكتب

1- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،2013.

2- أحمد الخطيب و رداح الخطيب، **الاتجاهات الحديثة في التدريب**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2014.

3- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، مصر، 1999.

4- أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.

5- بلال خلف السكارنة، **التدريب الاداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

6- حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.

7- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2007.

8- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007.

9- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، 2009.

10- صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.

11- طاهر محمود الكلالدة ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

12- عبد الرحمان توفيق، **منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، مصر، 2004.

13- عبد الله حسين جوهر،**إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعية، مصر،2011.

14- عصام الدين أمين أبو علفه، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، 2002.

15- عمار بن عيشي ،**اتجاهات التدريب وتقييم الأداء**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1،الأردن، 2012.

16- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000.

17- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2006.

18- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

19- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2014.

20- محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.

21- مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.

22- نوال يونس محمد آل مراد، **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساتها في قرارات إدارتها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.

ثانيا:المذكرات والرسائل:

1- باباه ولد سيدنا، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدوليةBMCI، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

2- بلهي حسينة، **علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل-عنابة**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي لتنظيم والتسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2005-2006.

3- زفول مريم، **العلاقات العامة ودورها في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص علوم مالية، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013.

4- عائدة عبد العزيز علي نعمان، **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، اليمن،2008.

5- عفرون أمينة ولعقاب فوزية، **فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة: مؤسسة البلاستيك والمطاط لولاية المدية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.

6- قريشي محمد صالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات**،رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005.

7- محمد لمين مراشي، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،جامعة البليدة، الجزائر، 2005.

8- موسى محمد أبو حطب، **فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية المريض الخيرية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2009.

ثالثا:المجلات

1- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

2- عبد المليك مزهودة ، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

رابعا:مواقع الانترنت

1- البرنامج التدريبي، تحديد الاحتياجات التدريبية،
www.abahe.co.uk /training-ressources/training-05.pdf، تاريخ الإطلاع 28 جانفي 2017.

2- حسام در عزيني، تقييم الأداء، www.tahasoft.com/books/444.doc، تاريخ الاطلاع 05 فيفري 2017.

3- www.univ_medea.com

الملحق رقم (03) : اختبار ثبات الاستبيان

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	25

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
عبارة1	90,73	238,589	,204	,886
عبارة2	92,36	244,909	-,079	,894
عبارة3	91,77	229,613	,287	,886
عبارة4	91,09	229,229	,362	,884
عبارة5	91,27	247,065	-,137	,895
عبارة6	91,59	237,301	,176	,887
عبارة7	91,95	226,807	,458	,881
عبارة8	91,36	227,100	,418	,882
عبارة9	92,50	224,548	,534	,880
عبارة10	92,05	220,331	,569	,879
عبارة12	92,05	228,998	,519	,881
عبارة13	92,27	219,827	,574	,878
عبارة14	92,05	220,807	,677	,877
عبارة15	92,41	232,539	,302	,885
عبارة16	90,91	214,277	,806	,873
عبارة17	90,95	212,331	,794	,873
عبارة18	90,82	220,156	,687	,876
عبارة19	91,95	229,284	,445	,882
عبارة20	91,23	232,279	,337	,884
عبارة21	91,95	225,569	,610	,879
عبارة22	91,91	221,515	,702	,877
عبارة23	91,09	229,134	,469	,881
عبارة24	91,41	234,825	,188	,888
عبارة25	91,23	233,041	,331	,884

الملحق رقم (04): اختبار الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

Corrélations

Corrélations

		w	x1	y	z
w	Corrélation de Pearson	1	,843**	,903**	,776**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	22	22	22	22
x1	Corrélation de Pearson	,843**	1	,720**	,466*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,029
	N	22	22	22	22
y	Corrélation de Pearson	,903**	,720**	1	,513*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,015
	N	22	22	22	22
z	Corrélation de Pearson	,776**	,466*	,513*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,015	
	N	22	22	22	22

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): اختبار Test–t لتقييم الأداء في الكلية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	22	3,2273	,60312	,12859

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X	1,767	21	,049	,22727	-,0401	,4947

الملحق رقم (06): اختبارTest–t للتدريب في الكلية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	22	3,4015	,89776	,19140

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y	2,098	21	,048	,40152	,0035	,7996

الملحق رقم (07): اختبارTest–t لتأثير تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية في الكلية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Z	22	3,4156	,64930	,13843

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Z	3,002	21	,007	,41558	,1277	,7035

الملخص:

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتحتاج كل منظمة أن تجرى تقييم دوري لأداء لعامليها للاستفادة منهم بشكل سليم كما أن عملية التقييم هي الجانب الأساسي في تحليل أداء العاملين لعملهم و معرفة نقاط قوتهم وضعفهم فيه، حيث يقوم كل مدير في عملة وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية بوضع المعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء وتحديد توقيت هذا التقييم ، كما تكمن أهمية نتائجه في الكشف عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، و يبين فيما إذا كان العاملون بحاجة إلى المزيد من التدريب لرفع قدراتهم ومهاراتهم وتنمية وتطوير وتحسين أدائهم إلى أعلى المستويات، وذلك بالكشف عن احتياجاتهم التدريبية وذلك لأجل تصميم برنامج تدريبي يتوافق واحتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية لعدم الوقوع في الأخطاء وممارسة عملهم على أكمل وجه.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية، وقد تم إجراء هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

ولحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه تضم 25سؤال مقسمة إلى ثلاثة محاور تم توزيعها على عينة من عمال الإدارة بالكلية، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه يتم استعمال نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بشؤون العمال ومن ضمنها تحديد احتياجاتهم التدريبية وذلك من أجل زيادة مهاراتهم وقدراتهم لأداء العمل بشكل أفضل لتمكين الكلية من تحقيق أهدافها والرقي بها إلى المستوى المطلوب.

- **الكلمات المفتاحية:** تقييم أداء العاملين، التدريب، الاحتياجات التدريبية.


بسم الله الرحمن الرحيم

خاتمة

تزايد الاهتمام بالمورد البشري من قبل المنظمات المعاصرة وذلك لاعتباره أهم مرتكزاتها والدور الذي يلعبه في تحقيق أهدافها ورقي بها وتطويرها وكذا تحسين أدائها ولذلك عملت المنظمات على إيجاد السبل لتحقيق أداء عال داخلها من خلال هذا المورد وذلك عن طريق مقارنة أدائه الفعلي بالأداء المطلوب للوصول إلى تنمية هذا المورد وتطوير مهاراته وخبراته للتماشي ومتطلبات البيئة الحالية.

كما أن تقييم الأداء بطريقة عادلة وموضوعية يمكن المنظمة من اتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات لها والعامل على حد سواء، فيما يخص العامل فهو معيار لكثير من القرارات المهمة في حياته المهنية كقرارات الترقية والمكافئة وغيرها،كما يبين للمنظمة نقاط قوة وضعف العامل وما إذا كان يؤدي واجباته على أكمل وجه أو لا، فإن كانت لديه نقاط قوة تقوم المنظمة باستثمارها وتعزيزها، والمعالجة في حالة وجود نقاط ضعف عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برنامج تدريبي ملائم لها بهدف تنمية مهاراتها وقدراتها وكفاءتها.

- **اختبار الفرضيات**

الفرضية الأولى: تمثل عملية تقييم الأداء إحدى أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى قدرة الفرد على قيامه بالأعمال المسندة إليه، لذلك فتعتبر هذه العملية وسيلة لاتخاذ القرارات والسياسات المتعلقة بشؤون الأفراد، وعليه الفرضية الأولى جاءت صحيحة.

الفرضية الثانية: التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها، والتدريب ليس غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في رفع وزيادة كفاءة العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أول خطوة من خطوات التدريب التي يتم على أساسها تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه وصولا إلى زيادة مهارات وقدرات العامل لقيامه بمهامه على أكمل وجه، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: من خلال النتائج التحليلية التي تمت في الفصل الثالث واستنادا إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية فإنه يتم تحدد الاحتياجات التدريبية على أساس نتائج تقييم الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

- **نتائج الدراسة:**

من خلال دراستنا للموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تقع مسؤولية تقييم أداء العاملين في الكلية على عاتق المسؤول المباشر، وهذا قصد إضفاء المصداقية في عملية التقييم باعتباره الأقدر على إعطاء أحكام تقييميه على العامل الذي يعمل تحت إشرافه، بحكم الاتصال الدائم به.
- يتم تقييم أداء العاملين بالكلية بهدف معرفة نقاط قوة وضعف العامل لتدارك نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة.
- تستخدم الكلية نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون أفرادها.
- تعتمد الكلية على نتائج تقييم الأداء لأجل تحديد احتياجاتهم التدريبية بالدرجة الأولى وكذا لترقية عامليها و منحهم المكافآت التشجيعية، كما تعتمد عليه في الفصل من الخدمة.
- بينت الدراسة أن التدريب يساعد العاملين على أداء أعمالهم بشكل جيد والتقليل من الوقوع في أخطاء العمل.
- التدريب يساعد الكلية على بلوغ أهدافها والرقي بها لتقديم أفضل وأجود الخدمات للطلبة وللمجتمع ككل.
- تقوم الكلية بتحديد الاحتياجات التدريبية لعامليها وهذا بناءا على تحليل احتياجاتهم التدريبية ومسؤولية ذلك تقع على عاتق المسؤول المباشر.
- تحدد الاحتياجات التدريبية للعامل في الكلية بناءا على نتائج تقييم أدائه.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع تقييم أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع التدريب في الكلية.

- **التوصيات:**

انطلاقا من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة تقييم الكلية لعامليها بشكل مستمر وبطريقة دورية شهرية أو ربع سنوية أو حتى نصف سنوية للاستفادة أكثر من نتائجه.
- يجب على الكلية استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء وتعميمها على كافة عمالها وذلك لأن التعددية في معايير التقييم تعطي بيانات أكثر وفرة مما يسمح بالتشخيص الدقيق لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- ضرورة ربط نتائج التقييم أكثر مما هي عليه بالمسار المهني للعامل واستخدامه في الترقية ونظام الأجور، مع استبعاد كافة الجوانب السلبية كون أن مدخل التقييم يهدف إلى التحسين المستمر.
- على الكلية وضع خطة جيدة للتدريب من حيث عدد العمال الذي ينقصهم تدريب وتوفير المكان المناسب له، لأن التدريب يجب أن يكون هدفه تحسين أداء العمال وزيادة كفاءتهم.
- من الأحسن زيادة الدورات التدريبية لعمال الكلية بما يحتاجونه كل حسب المهام الموكلة إليه.
- ينبغي تشجيع العاملين على التدريب وذلك لأهميته في أداء وظائفهم بشكل أفضل.
- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العامل والأولوية باعتبارها أساس نجاح العملية التدريبية ككل.
- لابد على مسؤولي التدريب بالكلية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين تحديدا دقيقا عن طريق تحليل مهام منصب عملهم وذلك لمعرفة نقائصهم والتخطيط لتداركها عن طريق التدريب.

- **أفاق الدراسة:**

في نهاية البحث آمل أن يحظى هذا الموضوع بالدراسة من جوانب أخرى وأقترح المواضيع التالية:

- تقييم الأداء ودوره في تحسين أداء المؤسسة.
- التدريب ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة.
- البرامج التدريبية وعلاقتها بجودة الأداء.

الفهارس

مقدمة عامة

الفصل الأول
تقييم أداء العاملين

الفصل الثاني

أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية

الفصل الثالث

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمةالاستراتيجية فهو الذي يحدد مستوى أدائها ونجاحها و له أهمية فيتحقيق أهدافها وتطويرها وهو بذلك يؤثر على استراتيجية المنظمة ومشاريعهابما يمتلكه من معارف ومهاراتتميزه بالليونة و الإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبو إليه و بالتالي هو القوة الدافعة الحقيقية لها.

لذا تقوم المنظمة بإنشاء إدارةتعنى بشؤونه وتهتم بكل ما يخص هذا المورد من تخطيط له واستقطابه واختياره وتعيينه وتدريبه **على المهارات اللازمة للقيام بمهامه، تدعى إدارة الموارد البشرية** وعلى هذا الأساس تعتبر **وظيفة** الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الافراد والوظائف، الوظيفة الأكثر أهمية داخل **المنظمة** والغرض من ذلك هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وكذا تحقيق الانسجام والتناسق بين أهداف **المنظمة وأهداف الفرد،** ومن اهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة من اجل ضمان هذا التناسق بعد الاختيار **والتدريب هي وظيفة تقييم أداء العاملين،حيث** تعتبر أمرا هاما بالنسبة **للمنظمة والموظف فهو يمثل للمنظمة المعيار الذي يتضح من خلاله نقاط ضعف الموظف وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على أكمل** وجه أو لا، ومن ثم يتضح لها ما إذا كان لديه القدرات للتطور والتقدم في المنظمة أو لا، وفيما يخص الموظف **فهو** معيار لكثير **من القرارات** المهمة في حياته المهنيةكقرارات الترقية والمكافئة وغيرها.

ونظرا للتغير المستمر في بيئة العمل واشتداد المنافسة وحتى تواكب المنظمة هذا التغير وتتأقلم معه وتستمر **بصفة عادية لتحقيق أهدافها عليها أن تنمي وتجدد مهارات أفرادها بصفة دائمة ومستمرة وتكسبهم معارف جديدة**وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب وإلى البرامج التدريبية وذلك من أجل ضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها،ومن هنا لم تصبح عملية التدريب عملية اختيارية بل أصبح حتمية استراتيجية تهدف المنظمة من ورائها إلى تنمية هذا المورد.

وعليه يمكنطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

الأسئلة الفرعية:

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرحالتساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ماذا نقصد بتقييم أداء العاملين؟ وفيما تتمثل أهميته؟
- ✓ ما هي الأهداف الرئيسية للتدريب ؟
- ✓ ما هي الاحتياجات التدريبية؟
- ✓ هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على تقييم الأداء في الكليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضيات التالية :

- ➢ يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها نظرا لأهميتها.
- ➢ التدريب عملية تستهدف إحداث تغيير في المعارف و المهارات لدى الموارد البشرية من خلال مجموعة من الخطوات.
- ➢ تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعامل حتى تتمكن من وضع البرامج التدريبية.
- ➢ تحدد الاحتياجات التدريبية على أساس نتائج تقييم الأداء في كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

أهداف الموضوع:

- إبراز أهمية تقييم أداء العاملين في المنظمة وكذا أهمية التدريب.
- معرفة العلاقة بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية لهم.
- التعرف على واقع تقييم الأداء والتدريبفي كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة مرتبطة بأهمية التدريب في المنظمة لماله من دور فعال في تطوير أداء المنظمة والرقي بها نحو الافضل **ومساعدة العاملين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على أداء وظائفهم، وعملية** التدريب لا تتم إلى **بناءاً على نتائج تقييم الأداء** التي تهدف إلى الحصول على حقائق بيانات محددة على اداء **العاملين لعملهم وفهم وتقدير مستوى أدائهم.**

أسباب اختيار الموضوع:

- الأهمية المتزايدة لوظائف إدارة الموارد البشرية وخصوصا تقييم الأداء والتدريب.
- **كون الموضوع يفيد الطلبة والباحثين** في المستقبل.
- **الميل الشخصي للمواضيع ذات صلة بالموارد البشرية.**
- طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة وتسيير مؤسسة والذي يلي اهتماما كبيرا بتقييم أداء وتدريب **الموارد البشرية.**

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث واختبار مدى صحة فرضياته تم الاعتماد في الفصلين الأول والثاني **(الجزء النظري) على المنهج الوصفي لجمع المعلومات** وكذا الاعتماد على المسح المكتبي بالاطلاع على الكتب والبحوث والدراسات التي لها صلة ببحثنا بالإضافة إلى تفحص مواقع الانترنت **والاطلاع على ما كتب ذا الصدد،** أما في الفصل الثالث **(الجزء التطبيقي) فتم عن طريق المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط** الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسةوذلك عن طريق **استخدام استبيان وتوزيعه على عمال كلية العلوم** الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و **تحليله باستخدام أدوات الإحصاء من خلال برنامج "spss".**

الدراسات السابقة:

- **دراسة محمد لمين مراكشي، فعالية نظام** التدريب في تنمية الموارد البشرية **دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة، رسالة** ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب **البليدة، الجزائر، 2005**، الهدف من هذه الدراسة هو إبراز واقع **فعالية نظام** التدريب في تنمية الموارد **البشرية** لدى وحدة نفطال بالبليدة، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة التدريب في المؤسسة ضمن السياسات الإستراتيجية لها، والتي تهدف إلى تطوير نوعية الاعمال القاعدية بها وتنمية الكفاءات العاملة في المؤسسة وذلك **دف** تطوير المحيط الداخلي للعمل في **المؤسسة.**

- **دراسة موسى محمد أبو حطب**، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، **رسالة** ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، **الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009**، الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء **بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين، ومن أهم النتائج** المتوصل إليها أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة كما توصلت إلى أن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

- **دراسة نوار هاني إسماعيل**، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري،**رسالة** ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، **جامعة تشرين، سورية، 2004-2005**، والهدف من هذه الدراسة هو الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد المتاحة لها بالشكل **الأمثل وتحقيق أهدافها بأقصى كفاية وفعالية**، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في دراسة **حالة شركات الغزل** والنسيج انالمجال الوحيد الذي تستخدم نتائج التقييم بشكل فعلي في تحديده هو تحديد نسبة العلاوات الدورية التي يحصل عليها العاملون بشكل دوري كل سنتين، وهذا الاستخدام الضيق لنتائج تلك العملية المهمة يجعل فائدتها قليلة للغاية إن لم تكن معدومة.

هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى **ثلاثة فصول، يتم من** خلالها تناول موضوع الدراسة **بشيء من التفصيل، وذلك** على النحو الآتي:

- **مقدمة عامة:** يتم من خلالها التمهيد لموضوع الدراسة، من خلال التطرق لجوانب الإشكالية والمنهج، وغيرها.
- **الفصل الأول: بعنوان تقييم أداء العاملين** يحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن **ماهية تقييم أداء العاملين،** أما المبحث الثاني فبعنوان معايير **وطرق تقييم أداءالعاملين، أما المبحث الثالث فيتضمن خطوات تقييم أداء العاملين وانعكاساته.**
- **الفصل الثاني:فجاء تحت عنوان أثر تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية** والذي تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول إلى إطار مفاهيمي عام **حول التدريب،** أما المبحث الثاني فيتضمن الاحتياجات التدريبية و خصص المبحث الثالث إلى **علاقة تقييم الأداء بالتدريب.**
- **الفصل الثالث: الجانب التطبيقي:سنقومبدراسةميدانيةكمحاولةلمقارنة الجانبالنظريمع التطبيق** الميداني، حول واقع تطبيقكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية لسياستي تقييم أداء العاملين والتدريب وكشف العلاقة بينهما في واقع **الكلية.**
- **خاتمة عامة:** يتم من خلالها تلخيص موضوع الدراسة، ليتم في الأخير إدراج النتائج المتوصل إليها فيما يخص موضوع البحث، ناهيك عن اختبار الفرضيات، وإعطاء التوصيات.