جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التدريب على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة المديرية العامة للغابات - المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين :

- بوعيشاوي نجاة
- سلاني نريمان

إشراف الأستاذ :

- د/ خليل محمد

أعضاء لجنة المناقشة

		جامعة المدية	رئيسا
د. خليل محمد		جامعة المدية	مقرارا
		جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر و التقدير

بسم الله الرحمان الرحيم

قال الله تعالى:

" وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ"

صدق الله العظيم

إن أول الشكر و الثناء و آخره لله سبحانه و تعالى الذي أنعم علينا من جزيل فضله

و عظيم عطائه

وهدانا بهديه إلى طريق العلم و المعرفة .

واعترافا بالفضل لأهله نتقدم بالشكر و التقدير للدكتور الموقر

" خليل محمد "

لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث ولتوجيهاته القيمة و الجهد الذي بذله معنا.

و إلى عمال المديرية العامة للغابات لولاية المدية

كما نتقدم بشكرنا لكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

الإهـــداء

الحمد لله الذي لا يحمد على النعمة سواه و الصلاة و السلام على من عظمه و اصطفاه رحمة للعالمين محمد صلى الله عيله و سلم .

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي الغالية التي فتحت عيني على وجهها ولمست الراحة في حجرها و أحذت الحنان من بين أحضانها، سهرت الليالي و تعبت السنين لأرتاح و ضحت بالكثير لأنجح وكانت منارة دربي ولا تزال أمي الحبيبة

" **فاطمة** " أطال الله في عمرها.

إلى أحن و أكبر قلب في الدنيا ، إلى الذي يعطي ولا يأخذ ، إلى صاحب الفضل الجزيل و الدعم المتواصل، أبي الفاضل الشامخ المكارم و الحريص علي ، و الرؤوف بي و سندي المتين و أنيسي المعين أبي الغالي

" **عبد الرزاق**" أطال الله في عمره.

إلى من قاسموني ظلمة الرحم إلى دفئ البيت و سعادته إخوتي: **محمد الهاشمي، عبد الهادي، إسلام .**

إلى صديقتي التي شاركتني في هذا العمل **نجاة .**

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسو في مذكرتي.

نريمان

الإهـداء

أهدي ثمرة عملي إلى التي رفع الله من مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها ،إلى من غمرتي بعطفها و حنانها وحبها ، إلى التي تضرعت للمولى في صلواتها فكان دعائها سر نجاحي

أمي الغالية " **حدة** " حفظها الله ورعاها.

إلى من أكرمه الله بالهيبة و الوقار، أحمل اسمه بكل اعتزاز و افتخار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى ربيع الحياة وقارب النجاة و سببي في الوجود

أبي الغالي **"مهدي"** حفظه الله ورعاه.

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و الحنان، إلى أختي رمز العطاء حبا و شكرا و إعجابا وتقديرا، إلى نور عيوني الغالية **"فايزة ".**

إلى من جمعني بهم سقف واحد وشد بهم الله أزري وجعلهم لي السند المعين، إلى من يزهرون قلبي حين أجتمع بهم ولا تحلو الحياة بدونهم ، إلى إخوتي: **إسلام، عبد العزيز، محمد** وزوجته **خولة** وبناته.

إلى الوجه المفعم بالبراءة ،إلى بهجتي وفرحتي حبيبة قلبي ،ملكتي الصغيرة**"رشا".**

إلى سندي وقوتي، إلى أغلى هدية وهبها الله لي،إلى من أرى التفائل بعينه و السعادة في ضحكته، إلى الذي أحضى بحبه و حنانه ودعمه ،إلى توأم روحي ونصفي الثاني

زوجي الغالي " **زوبير** " وعائلتي الثانية كل بإسمه.

إلى من شاركتني عناء هذا العمل صديقتي " **نريمان** "

إلى من تكاثفنا يدا بيد ونحن نقطف زهور العمل إلى أغلى الأصدقاء " **فاطمة الزهراء،أمينة، كريمة ".**

نجاة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى المديرية العامة للغابات بالمدية اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 46 عامل، و قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) ، برنامج معالج الجداول (Excel) ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي ،كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار و الارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة ، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء العاملين و يساعد على تحسين الانضباط و السلوك بدرجة كبيرة ، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد أداء القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: تدريب، أداء، أداء العاملين.

Summary:

This study aimed to identify the role of traninge in imporiving the preformance of employees in the institution,as the applied aspect was at the level of the general directorate of forest in Medea. In this study , we relied on the descriptive analytical approach in collecting data and relateded to the phenommenonun under study,and to achieve this goal we used the questionnaire as tool for the study and the questionnaire was distributed within the institution to a sampl of 46 workers, and we relied in analyzing the spss programs, the excel spreadsheet program, and to test the hypotheses we used the arithmetic average, the standard deviation, the one way analysis methodes were also used. The correlation to prove the existence of relationship between the variables of the study .and in the end.the study concluded , finally the study concluded thet traininge aimes to remove weaknesses and shortcomings in the perfomance of employees and helps to improve discipline and behavior to a large degree, as it represents the main pillar in developing and rationalizing the performance of the workforce.

Keywords: traininge;performance;performance of employees.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	-
الشكر	-
الملخص	-
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ- د
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للتدريب	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التدريب	3
المطلب الأول: تعريف التدريب و خصائصه	3
المطلب الثاني: أهمية التدريب	5
المطلب الثالث: أهداف التدريب	7
المطب الرابع: أنواع التدريب	8
المبحث الثاني: مسار التدريب	13
المطلب الأول: مبادئ التدريب و مجالاته	13
المطلب الثاني: متطلبات التدريب	15
المطلب الثالث: أساليب التدريب	17
المطلب الرابع: معوقات ونجاح التدريب	20
المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية	22
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	22
المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية	25
المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية	28
المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية	30
خلاصة	33

الفصل الثاني:عملية تقييم أداء العاملين	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين	37
المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته	37
المطلب الثاني: مكونات الأداء و أنواعه	39
المطلب الثالث:أبعاد الأداء	42
المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين	43
المطلب الأول: تعريف و أهمية تقييم أداء العاملين	43
المطلب الثاني: عوامل و أسس تقييم أداء العاملين	44
المطلب الثالث: طرق و خطوات تقييم أداء العاملين	48
المطلب الرابع: صعوبات و فاعلية تقييم أداء العاملين	63
خلاصة	66
الفصل الثالث:دراسة حالة المديرية العامة للغابات بولاية المدية	
تمهيد	68
المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العامة للغابات	69
المطلب الأول: تعريف المديرية العامة للغابات	69
المطلب الثاني: مهام المديرية العامة للغابات	69
المطلب الثالث: التعداد العام للمديرية العامة للغابات	70
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للغابات	70
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	73
المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة	73
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	73
المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة	75
المبحث الثالث: أدوات الدراسة	80
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	80
المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة	88
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة	89

خلاصة	90
خاتمة	91
قائمة المراجع	94
الملاحق	-

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
2 – 1	نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين	49
2 – 2	طريقة القوائم المرجعية	51
2 – 3	طريقة المقارنة الزوجية(المزدوجة)	52
2 – 4	طريقة الترتيب العام	55
2 – 5	طريقة التوزيع الاجباري	56
2 – 6	طريقة الاختيار الاجباري	57
2 – 7	طريقة الاختيار الاجباري	58
3 – 1	الخيارات المكونة لمقياس لكارت الخماسي	74
3 – 2	قيمة الوسط المرجح و درجة الموافقة لعينة الدراسة	74
3–3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و محور التدريب	76
3–4	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و محور أدء العاملين	77
3 -5	اختبار الثبات لأداة الدراسة	78
3 -6	اختبار التوزيع الطبيعي	78
3 -7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	80
3 -8	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	81
3 -9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	82
3 -10	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	83
3 -11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية	86
3 -12	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور التدريب في المديرية العامة للغابات بولاية المدية	86
3 -13	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بولاية المدية	87
3 -14	اختبار الانحدار البسيط للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بولاية المدية	88

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1 – 1	أنواع التدريب	12
1 – 2	عوامل تقييم أداء العاملين	45
2 - 2	خطوات الإدارة بالأهداف	61
1-3	الهيكل التنظيمي الخارجي للمديرية العامة للغابات	71
2-3	الهيكل التنظيمي الداخلي للمديرية العامة للغابات	72
3- 3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	81
4– 3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	82
5– 3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	83
6– 3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	84
7- 3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية	85

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة
2	نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة في محور التدريب
3	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات و محور التدريب
4	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور أداء العاملين
5	نتائج اختبار أداة الدراسة
6	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
7	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
8	نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور التدريب في المديرية العامة للغابات بولاية المدية
9	نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بولاية المدية
10	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بولاية المدية

مقدمة

يعد العنصر البشري بمثابة المحرك الأساسي لموارد المنظمات، حيث يكون هذا العنصر أكثر فاعلية وكفاءة عند تمتعه بمهارات و معارف تتناسب و طبيعة عمله ، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال عملية التدريب فهي عملية ذات تأثير فاعل على مردودية العنصر البشري ، الأمر الذي يؤكد على ضرورة التدريب للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية ، وذلك نظرا لما يقدمه التدريب من رفع لقدرات العاملين و مهاراتهم.

وقد تنبهت المؤسسات و الشركات لأهمية العنصر البشري كمحدد لكفاءة الإنتاجية و لأهمية الجهود التدريبية في تكون و تطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم و الأمثل لباقي عناصر الإنتاج وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية.

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك في جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة ، إنتاجية كانت أم خدمية، كبيرة كانت أم صغيرة ، كما تعتبر وظيفة تقييم الأداء أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و المسؤولين بشكل عام و تنبع أهميتها من كون نتائجها تؤثر على الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية مثل التثبيت في الوظيفة ومنح الحوافز و النقل و الترقية و تحديد الاحتياجات التدريبية وتوقيع العقوبات التأديبية كما تؤثر نتائجها أيضا في العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم و بينهم و بين رؤسائهم.

إن المديرية العامة للغابات أصبحت الآن أحوج من أن ترتقي إلى مستوى عالي من الأداء ، حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات ، وقد تنبهت هذه الأخيرة لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة و لأهمية الجهود التدريبية في تكوين و تطوير الكوادر على تقديم الأمثل والأفضل وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ، ومن خلال انتشار البرامج التدريبية ، ولكن على الرغم من هذا الاهتمام بالتدريب وعلى الرغم من أهميته القصوى ، هل حقق أهدافه و هل أثر بشكل فعال على الأداء ؟

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن إدراج الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بولاية المدية؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1 – ما مدى مساهمة التدريب في رفع معارف العاملين؟

2 – ما مدى قبول طرق تقييم الأداء الحديثة من قبل المؤسسة و الأفراد؟

3 –كيف يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المشار إليها تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بولاية المدية .

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية نفرض ما يلي :

1 – يؤثر التدريب بشكل كبير في تطوير معارف ومهارات العالمين.

2- يمكن أن تحظى طرق تقييم الأداء الحديثة بأهمية بالغة لدى المؤسسات و الأفراد نظرا لفاعليتها في مجال تقييم الأداء مقارنة بالطرق التقليدية.

3- تبنى البرامج التدريبية بناءا على نتائج تقييم الأداء .

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كالآتي:

- محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العامل و إنتاجيته في المؤسسة.

- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين.

- التعرف على مدى تأثير أبعاد التدريب في تحقيق أداء أفضل ومتميز لدى المديرية العامة للغابات بالمدية .

أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية الدراسة علميا إلى اهتمامات الباحثين و المفكرين و الملاحظين لموضوع التدريب و أهميته و إبراز دور و أهمية التدريب في تحسين الأداء العاملين ب المؤسسات.

- كما تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في معرفة المستوى الفعلي للتدريب و أثره على أداء العاملين بالمديرية العامة للغابات لولاية المدية.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى و الرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة المديرية العامة للغابات.

- طبيعة إختصاصي و المتمثلة في إدارة الأعمال ، وعملية التدريب و تقييم أداء العاملين تعتبران من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على مدى تأثير عملية التدريب على أداء العاملين داخل المديرية العامة للغابات.

- التعرف على كيفية و خطوات وضع البرنامج التدريبي بالمديرية العامة للغابات.

حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

الحدود الزمانية:السنة الجامعية:**2020.2021.**

الحدود المكانية: لقد تم استقطاب الجانب الميداني لهذه الدراسة على المديرية العامة للغابات بولاية المدية.

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب ، الرسائل الجامعية ، المجلات أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدئ فيها استخدام العينات و الذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختيار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي (Spss) ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

صعوبة الدراسة:

- صعوبة الحصول على التربص.

- تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية.

- صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعه من عند العينة.

هيكل الدراسة:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب وينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث.
- الفصل الثاني: عملية تقييم أداء العاملين ، وينقسم إلى مبحثين.
- الفصل الثالث: دراسة حالة للمديرية العامة للغابات، و ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دور التدريب في تحسين أداء العاملين من إعداد الباحث جعادة إلياس تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية جامعة 20أوت 1995 سكيكدة2006، من بين النتائج التي تم التوصل إليها، هي أن التدريب هو اكتساب المهارات و المعارف وذلك من اجل الوصول لكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من أجل تحسين مستوى المؤسسة ، نتائج التدريب تؤثر على أداء المؤسسة ، وذلك يجعل العامل أكر فعالية و أكثر استيعابا للوظيفة وتحديد مدى مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء و الهدف من وراء التدريب يتمثل في تنمية قدرات الأفراد و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكاتهم و تعديل اتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم.

الدراسة الثانية: دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة،دراسة حالة بنك الجزائر، مغريش عبد الكريم، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة2012، هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المهارات و المعارف التي تكتسبها إضافة إلى توضيح أهمية استراتيجية تفعيل الموارد البشرية و إدارتها بالنسبة للمنظمات و الوسائل العلمية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل لرفع مستوى الأداء و تحسينه، و عليه نجد هذه الدراسة تتشابه في العديد من العناصر واختلف من حيث الأهداف و الجانب التطبيقي.

الدراسة الثالثة: أثر التدريب على المؤسسات الاقتصادية العمومية الانتاجية، طالبي بدر الدين، مذكرة ماجيستير، إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر،2010.

وهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التدريب في استمرار و بقاء المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنوائه ومدى اهتمامها و استثمار في العنصر البشري الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، كما تتميز بكونها واحدة من الدراسات التطبيقية التي تثمن دور العنصر البشري في تميز المؤسسات الاقتصادية، كما

أظهرت النتائج أن علاقة ارتباط قوية بين تطبيق التدريب ودرجة تأثير منهم على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للتدريب

تمهيد:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها و الخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا ، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء ، واقر المسؤولون فيها أهمية و فائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة، ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات و البرامج ، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمة.

وفي هذا السياق ، احتوت محاور هذا الفصل على المباحث التالية:

- **المبحث الأول: ماهية التدريب.**
- **المبحث الثاني: مسار التدريب.**
- **المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.**

المبحث الأول: ماهية التدريب.

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تعتمدها المؤسسات بمختلف أشكالها، في تحسين أداء الموارد البشرية لديها وذلك لرفع الإنتاجية، واختصار الوقت و الجهد، خفض الكلفة ، لذلك يعد التدريب أمر مهم في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف التدريب وخصائصه.

الفرع الأول: تعريف التدريب.

التعريف الأول: هو نشاط تعليم من نوع خاص ، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها ، وهو واحدا من وسائل تطوير العاملين للمنظمة ، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمدها المنظمة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير ، في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة.[1]

التعريف الثاني: هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ،تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها المجتمع بأكمله .[2]

التعريف الثالث :هو عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة ،فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك و اتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة.[3]

التعريف الرابع : هو تخطيط نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية مهاراتهم ومعلوماتهم ومعارفهم وأرائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لاقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية .[4]

---

[1]- سعاد نائف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 443.

[2]- صلاح صالح معمار ،التدريب الأسس و المبادئ ،ديبونو للطباعة والنشر و التوزيع ،عمان الأردن ، ،2010،ص 21 .

[3]- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب و التطوير و التعلم، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان،2014،ص.ص:26 -24.

[4]- رشاد أحمد عبد اللطيف،تنمية المنظمات الاجتماعية " مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية،2010،ص.ص:122 123.

التعريف الخامس: التدريب هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة والمهارة و المعرفة و الاتجاهات الإيجابية و نبذ السلبية وزيادة الخبرة والإطلاع بحيث يصل الموظف إلى مستويات أعلى من الكفاءة و إتقان العمل بالإنتاجية و بالإبداع و التميز.[1]

ومنه يمكن القول من التعاريف السابقة : التدريب هو عملية كسب المعارف و المهارات ، و الكفاءات الهامة و الضرورية من أجل القيام بمهمة معينة ،حيث يكتسب من خلال تعليم الإنسان بعض المهارات التي يحتاجها بشكل مباشر ، وجعله ممارسا لها ووضعه في بيئة يحاكي فيها الواقع العملي الذي سيعمل فيه، أومن خلال اكتساب الخبرات من الواقع العملي .

الفرع الثاني : خصائص التدريب .

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي:

1- التدريب نشاط رئيسي وليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف فيه باختيارها .

2- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء و العناصر المترابطة معا تقوم بينهما علاقة تبادلية نفعية.

3- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا و الوسطى و الإشرافية و التنفيذية)، كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة .

4- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح، من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات و واقعيتها .
- توازن الخطط و البرامج .
- توفر الموارد المادية و البشرية .
- توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.

[1]- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، دار مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية، 2010 ص :99

5- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة ينبغي توفيرها و أهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب و إنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح و غيرها .
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية و نقل المعرفة و المهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب .

6- التدريب نشاط متغير و متجدد ،حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الأخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عادته و سلوكه و كذلك مهاراته و رغباته ، و الوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل و مستحدثاتها ، ومن حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديده وتطويره من خلال :

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية و الفنية في المنشأة و التغير في أوجه نشاطها و أساليب العمل .
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية و أساليب و معدات التدريب المستخدمة. [1]

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريب.

الفرع الأول: أهمية التدريب.

انطلاقا من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو و أهمية التدريب للموظف الجديد و الموظف القديم على السواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثا بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعض المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بكفاءة المطلوبة.

ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية و صحيحة ، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلحق حديثا بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد ، و هنا يفيد التدريب في إستكماله للقدرات

[1] - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبة "النظرية و التطبيق"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص.ص:61-62-63.

المطلوبة ، فضلا عن توجيهه و تكييفه للظروف و الأوضاع القائمة بالمنظمة، و بالتالي يكون التدريب مساندا و مدعما لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع منطلقات العمل و من ثم أداء العمل بطريقة جيدة كما و انه لا تقتصر أهمية التدريب و فوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثا بالمنظمة ،و إنما تشمل أهميته و فائدته أيضا العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم و تنمية قدراتهم على أداء أعمالهم ، وذلك لأن هناك تطورا مستمرا في العلوم و المعارف ، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم و أساليب العمل ، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين و تزويدهم بالمهارات و المعارف الجديدة و المساعدة لأداء العمل بكفاءة و فعالية من خلال التدريب .

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوبا بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة و المسؤولية و التي تتطلب مستويات أعلى من المهارات و القدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية و تطوير قدرات العاملين لتولي الوظائف أو المناصب ذات المسؤوليات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل .

كما أن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات و الفنون و المهارات المرتبطة بأداء العمل فقط، و إنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة و مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و جمهور المؤسسة ، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط و العادات السلوكية و تطوير القيم و الاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ، ومن هنا إن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة و الموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل .

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين و تطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم العمل ومن ثم تحسين وتطوير و زيادة إنتاجية المؤسسة و الموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي و هو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلا عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية و إتاحة الفرص أمامه للترقي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية .[1]

[1] - فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان.الأردن،2010،ص.ص:12-13-14.

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، و هذه العلاقات تكون أقوى و أكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل ، و كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم ، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية زيادة قدرات و معارف العاملين في المستويات التنفيذية و الإشرافية على السواء ، فإنه يكون لازما لتنمية قدرات المديرين و الرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة ، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل و تسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل ، و هدف ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازما لتعميق و رفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية و القيادية على الإدارة و فاعلية تحديد الأهداف و رسم السياسات و الإستراتيجيات و تحليل المشكلات و استصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم و للبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها كذلك تطوير وتنمية سلوكيات و اتجاهات المديرين والمشرفين و أنماط تفكيرهم و إكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة فضلا عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين و هي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجابا على تحسين و تطوير إنتاجية المؤسسة ، فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين و طوال حياتهم الوظيفية .

صفوة القول: أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة و الموارد البشرية التي تعمل بها.[1]

المطلب الثالث: أهداف التدريب.

تتمثل أهداف التدريب في :

1- الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

1 – مبروكة عمر محيرق،أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة،2013،ص.ص:26-27-32.

2- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين و قدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية .

3- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة و تحقيق لامركزية الأداء، و في الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

4 – تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير و الاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختبار و التجربة و الإسهام في عملية التطوير و التجديد.

5 – تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية و تفهم التوجهات الحديثة و الأسس التي قامت عليها .

6 – الاستفادة من خبرات و معارف و مهارات المصادر البشرية في تطوير و تنمية معارف و مهارات العاملين في الميدان التربوي .

7 – تعريف المتدربين في أدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف و المهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية و كفاءة.

8 – إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية و التطبيق في التربية و التعليم.[1]

المطلب الرابع: أنواع التدريب.

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال تنمية الأفراد، و الارتفاع بمستويات أدائهم ،فإنه يختلف باختلاف الهدف منه وطبيعة العمل و المستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها، وحسب مقدرتها المالية إمكانياتها، و عدد الأفراد الذين يعملون بها وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب ، فهناك من يصنفها حسب الهدف ، ومن يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة و آخرون يصنفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف، كما يلي :

[1]- هاشم حمدي، التدريب الإداري" المفاهيم و الأساليب"، دار الراية للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2013،ص:29.

حسب مرحلة التوظيف و المستوى الوظيفي :

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى، بل يشمل كافة أنواع فئة العاملين من المشرفين وعمال صناعيين...الخ ولكن يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

1 – التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: ويقصد به العاملون الجدد.

2 – التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: وهو تدريب العاملين القدامى.

وهذا حيث التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه، وإعلامهم أيضا بأنظمة المنشأة و أهدافها و سياستها و بالمهام و المسؤوليات التي عين لها كل منهم، و بكيفية النهوض بأعبائها وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة، الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقنيات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

أما عن التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف : فيقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية مثل التكنولوجيا ،فيساعدهم على تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم و كفاءتهم في العمل .[1]

التدريب حسب نوع الوظائف:

1 – **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء و النجارة، والصيانة و التشغيل و اللحام والسمكرة، وغيرها.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني و الفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العامل (عادة صغار السن) ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أوالثانوية)و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم على نجاحهم.

[1]- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2014، ص .ص 45 - 46 -47.

2 - **التدريب التخصصي** : ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات، و المبيعات، وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها.

3 – **التدريب الإداري** : ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم و رقابة، واتخاذ قرارات توجيه و قيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصال.[1]

4- **تدريب المتدربين:** يتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم، ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

التدريب حسب المكان :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين ،فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها كما يلي :

1 – **التدريب داخل المؤسسة** :يعد هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة بالتدريب الخارجي ، وكذلك قصر مدة التدريب، فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إلى المؤسسة و من خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها، ويتم هذا التدريب في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة ، أو في موقع العمل .

2 – **التدريب خارج المؤسسة:** وفي بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها، وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل وقد يتم هذا النوع في المؤسسات المتخصصة في التدريب، أو يتم طريق برامج حكومية.

التدريب حسب الغاية منه :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

[1] - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية "من النظرية إلى التطبيق "، دار الفكر العربي،2014 ، ص .ص :117-118 .

1 – **برامج التوجيه و التدريب :** يخص هذا النوع العاملين الجدد ويتمثل دوره في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه، والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة، ويعد هذا النوع من التدريب مهما في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة ، و أدائه لعمله بشكل جيد و التأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.

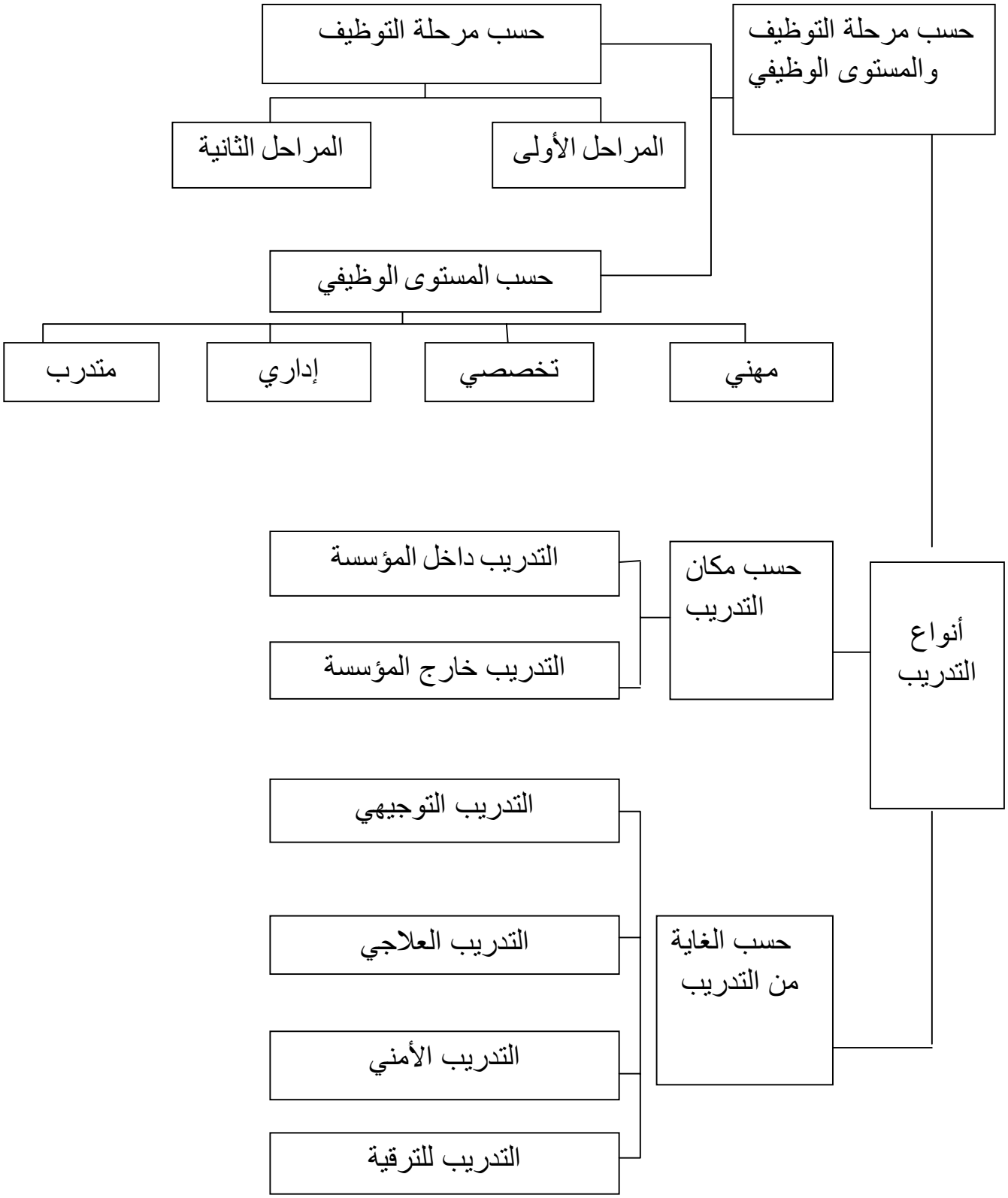
2 – **التدريب العلاجي :** يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامجا تدريبيا ثانيا لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد و الاستفادة من البرامج التدريبية .

3- **التدريب على الأمن :** يهدف هذا النوع إلى أن يشعر العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضا المحافظة عل ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومبان و مخزون وغيرها، ومن ثم مراقبة الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة والتي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث و المحافظة على الآلات .

3 – **التدريب بغرض الترقية :** يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها، مع تحمل مسؤوليات كبرى، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات و معارف خاصة بها، ورغبة الفرد في الارتقاء مما يولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات و المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.[1]

[1]-محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص .ص :48-49 .

الشكل رقم(1-1): أنواع التدريب



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق، ص 50 .

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث مسار التدريب من خلال تخصيص المطلب الأول لمبادئ ومجالات التدريب، والمطلب الثاني لمتطلبات التدريب ثم تطرقنا إلى المطلب الثالث والذي يحتوي على أساليب التدريب، وفي المطلب الرابع والأخير تطرقنا لمعوقات ونجاح البرنامج التدريبي.

المطلب الأول: مبادئ التدريب و مجالاته:

الفرع الأول: مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:

1 – **الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعا للأنظمة و القوانين و التعليمات المطبقة داخل المنظمة.

2 – **الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.

3 – **الشمولية:** هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب، بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإداريةكما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

4 – **الهادفية:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة، بحيث تتوافق وتتناسب السياسة التدريبية مع السياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة بشكل عام.[1]

5 – **التدريجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة و منظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

6 – **الإستمرارية:** فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف و التطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية و المستقبلية.

[1]- بوزرقاطة أمال ، أثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018،2019، ص:6.

7 – **المرونة :** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.[1]

الفرع الثاني: مجالات التدريب

هناك عدة مجالات وطرق و أساليب للتدريب من أهمها :

1 – **التدريب أثناء العمل :** ويعتبر هذا النوع أشيع طرق التدريب قاطبة، ويمكن تنفيذه باتباع الوسائل التالية:

أ – **التعليمات الوظيفية :** وهو أن يقوم الرئيس بإعطاء التعليمات للمرؤوس بأداء عمل بطريقة معينة .

ب – **الدوران الوظيفي:** وهو تكليف الموظف القيام بعمل ما في وظيفة ما ثم القيام بنقله للعمل في وظيفة أخرى، وفي هذه الحالة تزداد معرفته بازدياد عدد الوظائف التي يعمل فيها.

ج – **زيادة المهمات الوظيفية:** وهو تكليف الموظف القيام بمهمات وظيفية أخرى إضافة إلى مهمات عمله التي يقوم بها حاليا.

د – **تفويض السلطة :** وهو يعني توزيع حق التصرف في نطاق محدود ، أي أن يقوم الرئيس بتفويض المرؤوس القيام بمهمات محددة كأنه يوفضه القيام بعمل أثناء إجازته أو تمثيله في أحد الإجتماعات ...الخ .

هـ- تقييم أداء الموظف و مناقشة المشاكل العملية التي يواجهها ثم العمل على تدريبيه لأداء عمله بأكفأ طريقة، ومن مزايا هذه الطريقة تدريب الموظف على العمل الذي سيوكل إليه مستقبلا لكن من عيوبها أنها تحتاج إلى وقت ومجهود من المدربين مما ينعكس كليا على سير عملهم .

2 – **مراكز التدريب داخل المنشأة:** تقوم كثير من المؤسسات ذات المركز المالي القوي بإنشاء مراكز تدريبية داخلية، وتجعل مهمتها تدريب موظفي المؤسسة، إذا يتم تزويد المراكز بالأموال و المدربين و الموظفين وجميع المعدات و الأجهزة اللازمة لعملية التدريب.

[1]- بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري ، دار وائل للنشر ، 2008، ص.ص:28،29.

ويشرف على مركز التدريب رئيس يخضع لسلطة مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المدير العام فيها حسب النظام المتبع في المؤسسة.

يقوم المركز بتدريب الموظفين الذين ترشحهم الإدارات المختلفة في المؤسسة و يرفع رئيسه تقارير دورية للجهات المختصة توضح مدى تقدم المدرب، والصعوبات التي تواجهة، ومن مزايا هذه الطريقة خضوع المتدرب للرقابة المستمرة ، لكن من عيوبها أنها مكلفة من الناحية المالية .

3 – **التدريب الخارجي:** وهو ينقسم إلى قسمين:

أ – التدريب في مراكز أو شركات استشمارية متخصصة في التدريب يؤمها أفراد من مختلف الشركات ، وتعتبر تكاليفها منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى لكن من عيوبها انعقاد هذه الدورات في أوقات قد لا تناسب وظروف المتدربين .

ب – إحضار خبراء من الخارج لإلقاء محاضرات تدريبية لموظفي المنشأة، وهذه الطريقة منخفضة التكاليف،إلا أن من عيوبها عدم توفر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمؤسسة.

وقبل الانتهاء من الحديث عن مجالات التدريب لا يفوتنا أن ننوه أن هناك أساليب أخرى، يمكن إتباعها في عملية التدريب منها:

- دراسة الحالة، و في أثناء الدراسة تتم مناقشة حالات وقعت فعلا أو حالات افتراضية تتطلب اتخاذ القرارات بشأنها.
- تمثيل الأدوار، حيث يتقمص الأفراد أدوار معينة ويناقشون موضوعات محددة لاتخاذ قرارات بشأنها.
- حضور المؤتمرات والندوات ومن شأن ذلك أن يتيح للمتدرب المشاركة في النقاش وإغناء معلوماته بما يطرح من مواد و موضوعات فيها .[1]

المطلب الثاني : متطلبات التدريب .

يتطلب نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة منه بفاعلية توافر متطلبات وظروف عديدة منها ما يتعلق بدعم ومؤازرة الإدارة العليا. وتوافر المناخ السليم و استعداد العاملين و رغبتهم للتدريب و غيرها، ويناقش هذا المطلب أهم هذه المتطلبات و هي :

[1]- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان،2004،ص ، ص:105-106.

- من متطلبات نجاح جهود وبرامج التدريب أن يكون المتدربون على استعداد، ولديهم الرغبة للتعلم والتدريب، وأن يمتلك المتدرب المهارات الرئيسية للتعلم ولا سيما القدرة الإدراكية (مهارات لغوية، وحل مشكلات رياضية و استخدام المنطق لحل المشكلات). بالإضافة إلى المهارة و القدرة على التعلم، من الضروري أن تكون لدى المتدرب الدافعية والحماس و الرغبة الأكيدة للتعلم .
- إن استعداد و دافعية الفرد للتعلم تتوقف على بيئة العمل، و تتضمن بيئة العمل قيود /محددات موقفية والدعم /المؤازرة الاجتماعية. أما القيود و المحددات فتشمل نقص مخصصات التدريب، نقص الوقت للتدريب و الممارسة ونقص مستلزمات التعلم. وتشير الدراسات أن المتدرب يمكن أن يطبق ما يتعلمه إذا وفرت المنظمة الفرص له لاستخدام المهارات الجديدة وقامت المنظمة بمكافأة المتدرب مقابل ذلك.

أما الدعم الاجتماعي فيشير إلى دعم الناس للتدريب بما في ذلك منح و تشجيع المتدربين و تقاسم المعلومات حول المشاركة في برامج التدريب و التعبير باتجاهات إيجابية حول برامج التدريب في المنظمة. كما أن الدعم يأتي من نظراء الموظفين و تستطيع المنظمة توفير دعم الزملاء رسميا من خلال إنشاء جماعات من العاملين يجتمعون بانتظام لمناقشة تقدمهم، كما يمكن تشجيع مساندة الزملاء من خلال قيام إدارة الموارد البشرية أوغيرهم بإصدار نشرة تتضمن مقالات ذات علاقة بالتدريب .ومقابلات مع عاملين نجحوا في تطبيق مهارات جديدة. وأخيرا تستطيع المنظمة تعيين عاملين ذوي خبرة ليكونوا معلمين للمتدربين ليقدموا لهم النصح والشورى.

- وجود فلسفة تتبناها الإدارة العليا تؤكد على أداء المديرين والمشرفين و العاملين هام وحيوي، وأن التدريب الفعال يمكن أن يسهم في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك و النتائج .
- ضرورة وجود وحدة إدارية مسؤولة عن التدريب تظم عددا كافيا من المتخصصين في هذا المجال وتوفير المخصصات الكافية لأغراض التدريب .
- وجود حاجة فعلية للتدريب، بمعنى أن المعارف و القدرات والمهارات حيوية لأداء العمل.
- دعم وتشجيع بل و مكافأة المتدربين في تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات في أداء العمل .

- تقييم فعالية التدريب بتكلفة معقولة، فالتقييم يمكن أن يوفر إشارات ودلالات تقود إلى أفكار حول كيفية تحسين التدريب.[1]

المطلب الثالث : أساليب التدريب :

1. **المحاضرة:** يعتمد أسلوب المحاضرة على شخصية وقدرة المدرب لأداء مثل هذا العمل، وفي الغالب يمكن لأي مدرب أن يخطط ويعرض محاضرة تتصف بالتماسك والجدة تحوز على اهتمام الجميع ماعدا الطلبة المعارضين لهذا الأسلوب، ومع ذلك فإن الوقت الذي يستغرق في التخطيط لمثل هذه المحاضرة لا يتيح الفرصة لمعظم المدربين لاستخدام هذه الخبرة و لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا سواء في إطار التعليم الرسمي أو غير الرسمي. كما أنها لا تزال تتمتع بمركز هام بين جميع الطرق المستخدمة في شتى أشكال وصيغ التعليم لإمكانية إثارة اهتمام الدارسين وتقديم الحقائق والمعلومات التي قد يصعب الحصول عليها بطريقة أخرى وتتيح الفرص للمتدربين لتركيب الحقائق والآراء والمقارنة بين وجهات النظر بطريقة قد لا تتيسر لهم في نطاق طرق أخرى .
2. **الندوة :** يشترك فيها جانبان : الأولى مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين والثاني مجموعة كبيرة من المستمعين وتقوم الندوة أساسا على المناقشة المقيدة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة ،فيعرض المختصون مختلف الآراء الواردة في شأنها على أن يتبع ذلك إتاحة الفرص للمستمعين للمشاركة في مناقشة مضبوطة لا يسمح فيها بالخروج عن الموضوع أو إثارة مشكلات فرعية خارجة عن جوهر موضوع الندوة إلا أنه كثيرا ما يلاحظ عزوف غالبية المستمعين عن الاشتراك في مناقشة المختصين وخاصة إذا كانت لهم مكانة علمية أو ثقافية أو سياسية مرموقة، كما يلاحظ أن غالبية المستمعين لا يشتركون في المناقشة حينما يعرض المختصون القضايا والمشكلات ويتولون تحليلها و مناقشتها والإجابة عما قد يبدو من تساؤلات حولها تباعا، ومن ثم لا يجد المستمعون مجالا حقيقيا للاشتراك في المناقشة فتنتقي القيمة التربوية من الندوة عن أقل القيل من النتائج المتوقعة.
3. **النقاش الموجه :** تستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر، إلا أنه كثيرا ما يلاحظ أحجام كثير من المدربين عن استخدام إستراتيجية المناقشة نتيجة لخبراتهم السابقة غير الناجحة أن

[1] - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص.ص:205-206.

الأسلوب الوحيد لتعلم إستراتيجية المناقشة هو ممارستها حيث يتعلم المدرب و المشاركون معا عن طريق العمل و الاستكشاف الجماعي و يختلف نوع المناقشة و يتحدد نوع المناقشة و يتحدد نوع المشركين فيها تبعا للهدف منها .[1]

4. **المؤتمرات :** و هذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالرئاسات في اجتماعات دورية، ليناقشوا مشكلات العمل و يقترحون العلاج لكل حالة، هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسؤولية نحو نجاح المشروع مسؤولية جماعية وفي ذلك ما يدفع كل فرد إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر، وكلما تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيها سليما دون المساس بمشاعر الموظفين كلما تمكن من التوصل إلى نتائج أفضل .
5. **البحوث :** ويهتم هذا الأسلوب بالاهتمام بالموظفين كأفراد أو مجموعة، فيكلف الرئيس بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث بإجراء بحوث وتجارب ودراسة حالات معينة وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم. ويتفرع عن هذه البحوث الميدانية التي تقوم بها فرد أو أكثر لبحث معين على الطبيعة وفي مكان العمل توصلا إلى نتائج معينة خصوصا في الحالات التي يتماثل فيها العمل وتتحد فيها الظروف والملابسات وبذلك يمكن التعرف في سهولة ويسر على مواطن الضعف والتوصل إلى العلاج من أقرب طريق .[2]
6. **فرق الحوار :** في هذه الطريقة الفرصة يقوم عدد من الأفراد (من3إلى10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة أو في نقاط معينة من موضوع واسع .
7. **جلسات الأزيز :** تتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات و المشاركة في الأفكار في مجموعة كبيرة، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات، والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة في مناقشتها، وتستخدم هذه الطريقة أيضا للحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت كما تستخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم، و تقويم حلول المشكلات .

[1] -أحمد الخطيب، رداح الخطيب،الاتجاهات الحديثة في التدريب ، دار و مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان ،2014، ص.ص:138-140-141.

[2] - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية،2003،ص.ص:224-225.

8. **اللجان :** يعطى لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين ثلاث وسبع تكليف خاص في شكل مشكلة ويطلب من المجموعة دراسة المشكلة و الوصول إلى نتائج وحلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية ، وقد تعد اللجنة تقريرا تقوم بتقديمه شفاهة للمجموعة الكبرى .

10 . **العصف الذهني :** في طريق تهيج الأفكار يعطي لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضافر الحر بين أفراد المجموعة، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار .

11 . **تمثيل الأدوار :** هي طريقة معملية للتدريب تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبه المتدربون الذين يقومون بالتمثيل، ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقا لما يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

12 . **البيان العملي:** يقوم المدرب في طريقة البيان العلمي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل حيث يعرض المتدربين ما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويستخدم الشرح لبيان: لماذا و أين ن ومتى يتم ذلك.

13 . **الأداء:** أسلوب التمرين العملي هو الأسلوب الذي يطلب فيه من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي تدريبه عليها، والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة.

14 . **الواجبات الدراسية:** يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.

15 . **المراجع و الكتب :** وهو أسلوب تقليدي مهم، فلا بد أن يستفاد من الكتب و المراجع و الدوريات خاصة الحديثة منها، كما لابد أن يتعلم المتدرب و يعتاد التعامل مع هذه المراجع ، لأنها ستبقى مصدرا من مصادر العلم والمعرفة و التدريب قد لا يكون مستمرا و متواصلا للفرد، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع، و لكن من عيوب هذا الأسلوب أن كثيرا من الناس لا يرغبون في القراءة والإطلاع ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع.

16 .**التقنيات السمعية و البصرية :** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم حيث تجمع المادة التدريبية، في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات ثم تعرض للمتدربين

وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا ومشوقا ليشير انتباه المتدربين، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين، لأن مشاركة المتدرب فيها محدودة.[1]

المطلب الرابع: معوقات و نجاح:

الفرع الأول: معوقات و التدريب:

توجد جملة مشاكل ومعوقات تقف عثرة في طريق عملية التدريب وتؤثر بشكل سلبي في نتائج التدريب نحاول التطرق إلى أهمها وهي :

- عدم وجود مكتب أو لجنة متخصصة في الإشراف على عملية التدريب : ربما يمكن اعتبار هذا النقص من أهم المعوقات التي تؤثر في عدم كفاءة التدريب في صناعة الضيافة ، حيث أن عدم اهتمام الإدارة في المنشآت السياحية الكبيرة أو الصغيرة بعدم رصد مبالغ كافية لهذه العملية إضافة لعدم وجود مكتب يشرف على إدارة و برمجة هذه العملية المهمة وهذا يدلل على عدم فهم وإدراك المعاني أو الدلالات والنتائج التي تحققها المنشأة من خلال عملية التدريب .
- عدم وجود المهارة أو البراعة : المشكلة الثانية التي تعيق عملية التدريب هي العوز أو النقص في المهارة لدى المدراء و المشرفين في بعض منشآت الضيافة و يبدو واضحا من وجود هذا الخلل سوف يؤثر في نتائج العمل من حيث نوعية الخدمة المقدمة للضيوف و انخفاض الإنتاجية، و بالتالي تظهر مشاكل كثيرة أخرى بين الإدارة والعاملين على أثر هذا العوز أو النقص .
- النقص في الموارد : على أثر عدم وجود مهارات وقدرات وإبداعات لدى المدراء والمشرفين في المنشآت السياحية فسوف تظهر مشكلة أخرى، وهي عدم وجود القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية ولكن نقص في المصادر المادية المتمثلة بالأجهزة الفنية (جهاز عرض، لوحة معلومات أفلام...الخ) إضافة إلى بإمكان اتباع بعض الإجراءات والصيغ الأولية ثم تطويرها من خلال التجربة والعمل أو التعاون مع الجهات المتخصصة التي بالإمكان تزويد الإدارة بالإجراءات و الصيغ الصحيحة الممكن إتباعها للوصول إلى تحقيق نتائج مثمرة.
- ضغط في التنظيم : المشكلة الرابعة والأخيرة في عملية التدريب هي ضعف عملية التنظيم والتخطيط للبرنامج التدريبي لأنه في حالة وجود برنامج تدريبي غير منظم بشكل علمي فإن هذا يؤثر على نفسية

[1] أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص.ص:128-138.

وحالة الأفراد المتدربين حيث تتولد لديهم قناعة بعدم فائدة التدريب وبالتالي لا داعي لحضورهم واستمرارهم في التدريب. وعلى هذا الأساس يتطلب من الإدارة إعداد برنامج تدريبي مبني على أسس علمية سليمة وتحدد بالضبط ما هي الأهداف التي تبغيها من هذه العملية إضافة إلى إناطة عملية التدريب إلى أشخاص أكفياء قادريين على إدارة و تنظيم هذه المهمة وتحقيق الأهداف المرجوة وهي تطوير كفاءات ومهارات ومعارف العاملين في المنشأة خدمة لمصلحتها .[1]

الفرع الثاني : مقومات نجاح التدريب :

- ✓ التعامل مع التدريب باعتباره استثمار طويل الأجل .
- ✓ قبول المتدربين كماهم.
- ✓ المدرب مساعد وليس مقيم.
- ✓ تقبل الأخطاء في مراحل التدريب بشكل طبيعي .
- ✓ تشجيع المتدربين للتعلم والتطور.
- ✓ الإداراك بأن التدريب عملية جماعية و مشتركة و مستمرة .
- ✓ النظرة الإيجابية لمن هم في موقف التعلم .[2]

[1]- حميد عبد النبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان 2000، ص.ص:150-151.

[2] - محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، 2004،ص:153.

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريب.

تمر العملية التدريبية بأربعة مراحل هي مرحلة وضع خطة التدريب العامة ومرحلة تصميم البرنامج التدريبي و مرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم و متابعة نتائج التدريب

هذه المراحل لا بد أن تمر بالنتائج الزمني المذكور، فالتصميم أولا ثم التنظيم ثم التنفيذ ثم التقويم و المتابعة حيث لا يعقل أن تبدأ عملية التنفيذ بدون أن تسبقها عملية التقييم، أو أن تبدأ عملية التصميم ، إلا أنه يمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية الراجعة من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خططه و تطويرها بحيث تكون أكثر دقة وأقرب إلى الواقع .

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبة .

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو جوهر العملية التدريبية وبالتالي فان أول خطوة في وضع خطة التدريب العامة هي تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن التدريب يتحقق أهدافه إذا تم تصميم البرامج التدريبية لكي تلائم الاحتياجات التي تم تحديدها .

❖ **خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.**

قبل البدء في مناقشة خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد من التأكيد أولا أن لكل منظمة مداخلها الخاصة في عملية تحديد الاحتياجات، وذلك تبعا لطبيعة أعمال المنظمة و أهدافها و بيئتها.

وبشكل إجمالي يمكن القول بأن خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل :

1. التحضير لعملية التقدير من حيث تحديد أعضاء المنظمة الذين سيتأثرون وستوجه إليهم الأسئلة والاستبانات لضمان تعاونهم، بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يعرف القائم على عملية التحديد نطاق التحديد و أهدافه و آخر فترة لتسليم التقارير ولمن سوف يقدم التقرير .
2. جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية وكذلك المحيطة بالمنظمة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري للمنظمة والأهداف والسياسات والإمكانات المادية ومواطن القوة والضعف بالنسبة للموظفين .

و يمكن جمع المعلومات من خلال قوائم الاستبانة والملاحظة والمقابلة والاختبارات ونتائج تقييم الأداء بالإضافة إلى قوائم الاحتياجات التدريبية حيث يطلب من كل موظف وضع إشارة (X) أمام المجالات التي يرى أنه بحاجة إلى التدريب فيها، و بذلك يقوم الموظف بتحديد احتياجاته التدريبية بنفسه .

3. تلخيص مؤشرات التدريب والتي تمثل نواحي القصور في الأداء والمواقف التي تتضمن متغيرات جديدة وتحتاج إلى التدريب.

ويتم تحديد مؤشرات التدريب من خلال ما يلي:

أ- **تحليل مؤشرات التنظيم :** نعني بتحليل التنظيم فحص الجوانب التنظيمية والإدارية بهدف تحديد المواقع التي تحتاج إلى جهود تدريبية و نوع التدريب اللازم لها وتتمثل عملية تحليل التنظيم في عدة مجالات أهمها دراسة مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة والذي قد يعود تدنيها إلى ضعف مهارات الأفراد وقدراتهم، كما تتضمن كذلك في مجال تحليل المناخ التنظيمي والتي تمثل أنظمة الأجور والترقية والسلامة المهنية والاستقرار الوظيفي والعلاقة مع الآخرين، بالإضافة إلى أنها تتضمن تحليل تطبيق المبادئ التنظيمية ومدى وجود مشاكل في التطبيق كتداخل الاختصاصات وعدم تفويض الصلاحيات وسوء توزيع العمل وعدم التقيد بالتسلسل الإداري .

ب- **تحليل مؤشرات الوظيفة:** إن تحليل مؤشرات الوظيفة يتضمن إجراء تحليل متعمق لاحتياجات الوظيفية والمشاكل المحيطة بها، وكذلك دراسة تفصيلية للواجبات والمهمات بالإضافة إلى تحليل المعارف والمهارات المفترض توفرها في شاغل الوظيفة ومعايير قياس كفاءة الأداء لشاغل الوظيفة.

ت- **تحليل مؤشرات الموظف:** يتضمن تحليل الموظف تحليل كافة المؤشرات التي تعكس ما هو متوفرا لديه من معارف ومهارات بغرض التعرف على نواحي الضعف فيها، و في هذا التحليل يتم التركيز على الفرد وليس على الوظيفة حيث أن الهدف الأساسي من التحليل هو التوصل إلى أي حد يتقن الموظف عمله وهل يحتاج إلى تدريب أولا يحتاج إلى التدريب ، ويمكن اللجوء في هذا المجال إلى تحليل الخصائص الشخصية للفرد أو تحليل مواصفات شاغل الوظيفة أو تحليل سلوك الفرد، بالإضافة إلى تحليل نموذج تقييم الأداء والذي يحدد نقاط القوة و نقاط الضعف في أداء الموظف خلال الفترة الماضية.

ث- **تحليل مؤشرات العمل الجماعي :** عند إجراء تحليل مؤشرات العمل الجماعي فإنه ينبغي دراسة أهداف الجماعة ومعاييرها ومدى تماسكها ومدى ممارسة أعضائها لروح الفريق وكذلك أسلوب الاتصال المستخدم فيما بينهم، إن الاحتياجات التدريبية يمكن أن تشمل تعريف الفرد بأهداف الجماعات وكيفية تعاضد أعضائها وتجنب الصراعات التنظيمية بينهم، بالإضافة إلى تشجيع روح الفريق و احترام الرأي الآخر و الإستفادة من أفكار و خبرات الآخرين .

4. إقرار الأهمية النسبية لكل مجال من مجالات القصور في الأداء وتحديد أولويات التدريبية وفقا للإمكانات المتاحة.

5. تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة من حيث عدد الأشخاص اللازم تدريبيهم ونوع التدريب اللازم بالإضافة إلى تحديد فترات التدريب .

و تتضمن خطة التدريب العامة عادة جدولا يبين فيما يلي:

- **عناوين البرامج التدريبية:** بناء على تقدير الاحتياجات التدريبية فإنه يمكن إعداد جدول بأسماء أو عناوين البرامج التدريبية التي ستعقد خلال العام القادم.
- **أسماء المشاركين في كل برنامج :** كما تتضمن الخطة أسماء المشاركين في كل برنامج تدريبي، والمقصود بالمشاركين هؤلاء المتوقع حضورهم و الذي يفرض أن يحضروا برنامج محدد للاستفادة منه .
- **أسماء منسقي البرامج التدريبية :** لكل دورة منسق يهتم بأمورها ومسؤول عن متابعة كافة الأمور المتعلقة بتنفيذها سواء من حيث مكان الانعقاد أو وقت الانعقاد أو مادة التدريبية أو الإتصال بالمدربين وكذلك المتدربين والتأكد من وجود المساعدات السمعية و البصرية .
- **تحديد مكان التدريب :** قد يكون مكان التدريب داخل المنظمة أو خارجها، وبشكل عام فإن تحديد المكان الملائم للبرنامج التدريبي يعتمد على عدة عوامل أهمها :

أ- **عدد المتدربين :** فكلما كان عدد المتدربين كبيرا كانت الحاجة أكبر إلى قاعات واسعة وبالتالي قد لا تكون هذه المساحات المطلوبة متوفرة داخل المنظمة .

ب- **مدى توفر الإمكانات المالية لدى المنظمة :** فاستئجار قاعات خارجية للتدريب يكلف أكثر ويحتاج إلى مخصصات أكبر .

ت- مدى توفر الإمكانات البشرية والمادية الأخرى لدى المنظمة من حيث المدربين والمساعدات السمعية و البصرية و غيرها .

- **تحديد وقت البرنامج التدريبي و مدته :** فأوقات البرنامج التدريبي تختلف من برنامج برنامج لآخر على ضوء ضغوط العمل، وطبيعة المنهاج التدريبي ، ووقت المدربين و كذلك قد تختلف مدة كل برنامج تدريبي (عدد الساعات التدريبية) من برنامج لآخر وفقا لأهداف التدريب ومحتويات المادة التدريبية .
- **موازنة البرامج :** تعد موازنة البرامج من العوامل المهمة في أي برنامج تدريبي، و المعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملا منفصلا عن بقية العوامل الأخرى فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي، حيث أن فترة البرنامج

والإمكانات المالية والأفراد (مدربون، متدربون) وما شابه ذلك يترتب عليه تكلفة لذا من الضروري على مصمم البرنامج التدريبي أن يضع في اعتباره عند وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي التكلفة المالية ورصد مبلغ محدد بعد احتساب قيم الإيرادات و المصروفات أو وضع موازنة يطلق عليها موازنة البرنامج التدريبي .

من الضروري عند وضع خطة التدريب أن يكون هناك مبالغ مرصودة لكل البرامج التدريبية على شكل موازنة ينبغي صرفها كلها و عدم السعي للتوفير لأن ذلك سيكون على حساب التدريب.

وهناك عدة معدلات مالية يمكن استخدامها لحساب الأمور المتعلقة بتكاليف التدريب من أهمها:

أ- نصيب الموظف من موازنة التدريب = إجمالي موازنة التدريب /متوسط عدد العاملين

ويمكن التمييز في هذه المعادلة بين نصيب الموظف من الموازنة المخصصة للتدريب و بين نصيب الموظف من مصاريف التدريب الفعلية.

ب- نسبة تكلفة التدريب من إجمالي التكاليف في الموازنة = إجمالي موازنة التدريب /إجمالي التكاليف حسب الموازنة *100

و يمكن هناك أيضا بنفس المنطق السابق استخراج النسبة المتعلقة بتكلفة التدريب الفعلية إلى إجمالي التكاليف الفعلية .

و تزداد الإستفادة من هذه المعدلات من خلال إجراء المقارنة المرجعية بين التكلفة الفعلية والموازنة التقديرية كما يمكن اجراءها من خلال المقارنة مع منظمات منافسة أو منظمة رائدة .[1]

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة فهي مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب مصممة للمستقبل، وهي ترجمة عملية لسياسة التدريب، ويتم تحضير الخطة التدريبية بجرد و تحليل الاحتياجات، بعده تحضير البرامج التدريبية إسنادا إلى الأهداف المراد بلوغها ،وتجميع البرامج في خطة عامة هي خطة التدريب الخاصة بالمنظمة المصادقة عليها .

وتمر عملية تصميم (تخطيط)برامج التدريب بمراحل متعددة يمكن توضيحها بما يأتي:

[1] - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010،ص.ص:184-192.

1. **تحديد الأهداف المرجو تحقيقها من الدورة التدريبية :** وتتمثل بتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد النتائج التي يجري تصميمها وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهتهم وسلوكهم وعلى ضوءهم يتم وضع المادة التدريبية ويتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بناءا على تحديد الاحتياجات التدريبية و يمكن معرفتها من خلال الخطط المستقبلية و الخبرات اللازمة لتنفيذها ، نتائج قياس الأداء وتقييم مهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، الإمكانيات المتوفرة حاليا، نواحي الضعف في أداء الأفراد ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نقاط الضعف، الآلات الفنية اللازم إدخالها لتدريب العاملين على كيفية إستخدامها آراء العاملين أنفسهم و مستوى أداءهم .
2. تحديد نوع المهارة أوالمهارات الملائمة أو المناسبة التي سيدرب عليها و التي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين و التي تتمثل بالمهارات الآتية:

- المهارات اللغوية كالقراءة وأصول و قواعد الكتابة.

- المهارة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة، تصنيف الملفات قيادة، سيارة إعداد وجدولة الميزانية، فتح الحسابات، تشغيل حاسب آلي إدخال البيانات و تنظيمها ...الخ

- مهارات التعامل والإتصال مع الآخرين في مختلف المستويات الإدارية .

- المهارات الفكرية، مثل التخطيط و التنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات و التكيف مع الظروف...الخ

3. **وضع المادة التي سيدرب عليها المتدربون:** يتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية، ويشترط في المادة أن تكون نابعة من البيئة الواقعية وتتسم بطابع المعقولية ومعلوماتها جديدة وحديثة، وتأخذ في حسابها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.
4. **اختيار أسلوب التدريب :** و يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد بما يتفق مع الموقف الذي يتطلبه ،وتحقيق أقصى فائدة ، و أكبر عائد ، ويأخذ بالحسبان اعتبارات عدة أهمها :

- عدد الأفراد المتدربين: فأسلوب المحاضرة يستوعب عددا كبيرا .
- مؤهلات و خبرات المدربين.
- المادة التدريبية و يتطلب تعليمها التطبيق العملي أم النظري.
- نوعية المتدربين، فالأساليب التي تناسب العمال قد لا تناسب المشرفين أو المديرين.

- ظروف و إمكانيات المنظمة .[1]

5. **اختيار المدربين:** إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات كما أنه هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم و بشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين هم:

- ✓ **المدرب المحاضر:** وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- ✓ **المدرب القائد:** و هو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- ✓ **المدرب التطبيقي:** وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- ✓ **المدرب النفسي:** و هو المدرب الذي يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك أما بالنسبة للشروط الواجب توافرها في المدرب الكفء فتتمثل فيما يلي:

- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية و السلوكية لعملية التعليم .

- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج و الموضوعية .

- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والإستفادة التامة منه .

- أن تكون لديه الخبرة العلمية و الممارسة الطويلة بجانب المعرفة العملية .

- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب و الفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية.

- أن يكون تفكيره منطبقا وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه و تطبيقها.

- أن يكون قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين و المشاركة في تبادل المعلومات والخبرات.

[1] - زياد عبد الكريم النسور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة دار الأكاديميون، للنشر و التوزيع ، عمان،2017،ص.ص:113-114-116-117.

6. **تحديد مكان التدريب :** يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم و استيعاب المادة العملية، و أن يكون ملائما لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد و الإضاءة و التهوية و النظافة و الهدوء و السعة وشاشات العرض .[1]
7. **تحديد فترة برنامج التدريب :** ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لأخر وفقا للمادة التدريبية ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب، الأساليب التدريبية المستخدمة، الإمكانات المتاحة ، وسرعة حاجة المنشأة للمتدربين .
8. **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :** والتي تتمثل بتوفير قاعات مناسبة وملائمة تخدم أغراض التدريب يتوفر فيها المقاعد و السبورة و الإضاءة، والتهوية والنظافة، و الهدوء و الترتيب، وتوفير وسائل الإيضاح مثل الخرائط، والصور والأفلام وأدوات التصوير ، والمذياع ، وأجهزة التسجيل ، وتوفير خدمات الطباعة والنسخ والتصوير ، مراجع وكتب وتوفير كافيتيريا مناسبة للاستراحة .[2]

المطلب الثاني: تنفيذ البرامج التدريبية.

إن اختيار الأسلوب والشكل الأمثل للتدريب لا يضمن وحده نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة منه بل إن ذلك لا يتحقق بدون مراعاة واستيفاء عدة اعتبارات، و أمور هامة أثناء تنفيذ برامج ونشاطات التدريب وتوفير جميع الموارد والإمكانيات والأجهزة و اللوازم والظروف اللازمة لتحقيق أعلى مستويات التعلم لدى المتدربين وسنناقش باختصار أهم هذه الأمور والظروف .

❖ **التهيئة للتعلم :** تزويد المتدرب بتعليمات إرشادات واضحة تبين ما هو المتوقع منه (السلوك الأدائي المرغوب)، وكذلك توضيح ما هو المتوقع من التدريب بشكل محدد ، و تحديد ما هي الظروف التي يتوقع أو لا يتوقع تحقيق الأداء فيها، ومن المفيد أيضا توضيح العوائد والمكافآت مقابل الأداء المرغوب فالمتدرب يحتمل أن تزداد دافعتيه إذا ما عرف أن الأداء الناجح سيقود إلى تعزيز إيجابي أو منع تعزيز سلبي.

[1] - محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،الإسكندرية،2006،ص.ص:189-190-191.
[2] - زياد عبد الكريم النسور، مرجع سابق،ص:119.

و الأمر الآخر هو نمذجة الدور أي وصف السلوكيات التي يجب أن يتعلمها الفرد، مع عرض نموذج لهذا السلوك وإتاحة الفرصة لتقليد السلوك المرغوب، و تقديم التغذية الراجعة.

- ربط التدريب بصورة واضحة مباشرة بمهام وواجبات العمل الحالية، فمثلا أثناء جلسات التدريب يجب عرض ومناقشة المواد التعليمية باستخدام مفاهيم ومصطلحات وتعابير وأمثلة مألوفة ، كما أن سياق التدريب وبيئة التدريب يجب أن تعكس بيئة العمل الفعلية وأن يتضمن السياق عناصر انفعالية مثل تمثيل الأدوار بين المتدربين، حيث يساعد على التعلم.

- لكي يتفهم المتدرب محتويات التدريب و يستطيع أن يتذكرها و يسترجعها يجب أن تتاح للمتدرب الفرصة ليظهر ويمارس ماتعمله وهذا يتطلب من المدرب استخدام طرق وأساليب تتيح للمتدرب المشاركة الفعالة والممارسة المتكررة، و أن يكمل أي تمارين واجبات ضمن الوقت المناسب في الأهداف التعليمية و الممارسة تعني القيام فعليا بالسلوكيات المرغوبة وليس وصفها فقط، فمثلا أن تتضمن جلسات التدريب تفاعلات تمثيل الأدوار، وتعبئة بعض النماذج و تشغيل بعض الأجهزة التي تستخدم أثناء العمل، وكلما مارس المتدرب هذه النشاطات بشكل أكبر وبصورة متكررة، سوف يكون مرتاحا بدرجة أكبر في تطبيق هذه المهارات في العمل ويميل الناس إلى تحقيق فائدة أكبر من خلال الممارسة التي تتم عبر جلسات متعددة و ليس جلسة واحدة طويلة .

- **المشاركة الفعالة :** يكون أداء الفرد أفضل كلما شارك بفعالية في عملية التعلم (نمذجة الأدوار، وضع السيناريوهات، المشاركة في المناقشة) من خلال المشاركة يبقى المتدرب يقظا ومتأهبا ويزداد شعوره بالثقة .
- **التغذية الراجعة :** من الضروري اطلاع المتدرب على مدى تقدمه في التعلم أثناء التدريب وحتى يتقن المتدرب مفاهيم جديدة ويكتسب قدرات ومهارات يجب أن يتلقى تغذية راجعة تشخيصية حول الأداء أي يجب أن تركز التغذية الراجعة على سلوكيات محددة، و أن تقدم نصائح حلولا محددة بعد ممارسة إظهار الفرد ما تعمله ويمكن أن يتم تقديم التغذية الراجعة بواسطة شريط فيديو بصورة المتدربون، و يبين ما هي السلوكيات التي تتوافق أولا تتوافق مع النتائج المرغوبة للتدريب ولا ضرر أن تتضمن التغذية الراجعة الثناء والمدح للمتدرب الذي أثبتت أنه تعلم المادة و كذلك بعض التوجيه للتحسين .
- **تصميم البرنامج التدريبي :** يجب أن يتم تصميم البرنامج التدريبي بشكل يساعد المتدرب على أن يتذكر ويسترجع المحتوى المضمون وهذا يتطلب تجزئة البرنامج إلى أجزاء مكونات يستطيع المتدربون أن يتذكروها

و يسترجعوها و تشير الأبحاث إلى أن الإنسان لايستطيع أن يوجه انتباهه لأكثر من (4،5) بنود في آن واحد، فإذا كان هناك أجزاء في البرنامج يتضمن الواحد أكثر من (5) بنود، فمن الأفضل أن يقدم البرنامج المعلومات في جلسات أجزاء أقصر.

❖ **قابلية القراءة:** المواد التعليمية التي تقدم في البرنامج يجب أن تكون ذات مستوى مقبول من القراءة ويراعي:

- استعمال كلمات سهلة، مألوفة، محسوسة، بدل الكلمات المجردة وغير المألوفة.
- استعمال فقرات قصيرة وليست طويلة .
- استعمال جملا قصيرة بدلا من الطويلة .
- يمكن استبدال المادة المكتوبة بأشرطة فيديو أو غيرها من الوسائل غير المكتوبة.

ومن الظروف و المتطلبات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج :

- وجود حاجة حقيقية للتدريب .
- الموظفون مستعدون و لديهم الدافعية للتدريب .
- توافق أسلوب التدريب مع الغرض من التدريب .
- تعميم التدريب أن يستخدم يطبق الفرد ما تعلمه بانتظام أثناء أداء العمل وتعزيز ودعم المهارات الجديدة من قبل الإدارة و الزملاء في العمل.[1]

المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية.

❖ **مفهوم تقييم البرامج التدريبية:**

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية، و ذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة و فاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا. وتتم عملية التقييم بصورة شاملة وعلى عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم التركيز على المتدربين والمهارات والمعارف التي اكتسبوها نتيجة انظمامهم للبرنامج التدريبي، و بالتالي معرفة الأثر الذي

[1] - حسين محمود حريم، مرجع سابق ، ص.ص:229-230-231.

أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ، وقياس أثر التدريب على المنظمة بشكل كامل.

❖ مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية :

تمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي:

- **التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي:**

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم خطة البرنامج التدريبي بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم هذه المرحلة ما يلي :

- التأكد من الاستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي مثل التأكد من توفر الوسائل السمعية والبصرية والأجهزة والمعدات اللازمة لعقد البرنامج التدريبي.

- التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج مثل توفر المكان المناسب، المادة التدريبية العدد الكافي من المتدربين.

- استطلاع آراء المرشحين حول موضوعات البرنامج التدريبي وتوقعاتهم للمهارات والمعلومات والسلوكيات والاتجاهات التي سيكتبونها حضورهم البرنامج التدريبي والأهداف التي يسعون لتحقيقها من حضورهم البرنامج و احتياجاتهم و اقتراحاتهم.

- **التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:**

يركز التقييم في هذه المرحلة على تصميم البرنامج التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولا بأول ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الالتزام بالأهداف الموضوعة مسبقا خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي و يتم التركيز في هذه المرحلة على ما يلي :

أ- متابعة مدى ملائمة تصميم البرنامج لأهدافه الرئيسة.

ب- تقييم مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة لمحتوى و طبيعة البرنامج التدريبي.

ت- متابعة مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدربين .

ث- تقييم الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي.

ج- تقييم مدى تطبيق المدرب و التزامه بمبادئ و أخلاقيات التدريب .

- **التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة :**

يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج من عقد البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على المعايير التالية:

أ- ردة فعل المتدربين.

ب- المعارف التي اكتسبها المتدربين.

ت- مدى التغيير في سلوك المتدربين.

ث- نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد إنتهاء البرنامج التدريبي .

و يهدف التدريب بشكل عام في هذه لمرحلة إلى الآتي :

أ- معرفة نقاط القوة و الضعف في البرنامج التدريبي.

ب- تقييم المتدربين و المدربين.

ت- تصحيح الانحرافات إن وجدت في الجوانب الإدارية والفنية المختلفة .

- **متابعة النتائج:**

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل واعقدها وخصوصا أن الضعف الذي كان موجودا في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة، ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل من المستحن النظر إلى الاحتياجات التدريبية وتحديدها بشكل واضح في وقت مبكر أي قبل البدء بتصميم البرنامج التدريبي و بهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي على الشخص الذي يتلقى التدريب سابقا .

ومن الطرق المتبعة لمتابعة نتائج التدريب ما يلي:

أ- الإتصال بالمتدربين و برؤسائهم بعد إنقضاء فترة زمنية معينة من إنتهاء البرنامج التدريبي .

ب- زيارة المتدربين من مواقع عملهم .

ت- إرسال قوائم بالأشخاص الذين تلقوا التدريب إلى أجهزة الرقابة و التفتيش للتركيز على المجال الذين يعملون به، وعلى مدى التقدم في أدائهم في العمل.

ث- عقد اجتماعات للتابحث و تقييم البرنامج التدريبي الذي تدربوا عليه .[1]

[1] - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية " النظرية والتطبيق"، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن عمان ،2014،ص .ص:147-149-152-153.

خلاصة :

أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء عمالها و كفاءتهم، باعتبار التدريب الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد أداء المورد البشري، و تنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل، وكافة المتطلبات الوظيفية التي يشغلها المتدرب، لذلك قمنا باستعراض وتبيان مفهوم التدريب بشكل مفصل، وقمنا بذكر أنواعه حسب معايير التطرق إليها، وكذلك مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي إلى عملية التنفيذ والتقييم، وذلك لأهميته البالغة على المنظمة خصوصا في عصرنا هذا إذ يتطور العالم بشكل مستمر ،إذ يعتبر التدريب السبيل لتحسين و تطوير المهارات والقدرات ومحاولة تغيير السلوك بشكل إيجابي، و بالتالي تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني:

عملية تقييم أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم الأداء في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي و ثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها .

و التقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات و المعلومات التي تستمد من الوظائف و العمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم الأداء هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

و عليه تناولنا في هذا الفصل الإطار لمفاهيمي لتقييم أداء العاملين وذلك من خلال التعرف على الأداء أولا وبعدها تطرقنا إلى تقييم أداء العاملين ، إذ قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

حيث قمنا في هذا المبحث بتخصيص المبحث الأول لتعريف الأداء ومحدداته، المطلب الثاني لمكونات الأداء وأنواعه، والمطلب الثالث و الأخير لأبعاد الأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء و محدداته.

الفرع الأول: تعريف الأداء.

التعريف الأول: يعرف الأداء على أنه هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.

التعريف الثاني: الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته و في نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

التعريف الثالث: أن الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد و المنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، فالأداء يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.[1]

الفرع الثاني: محددات الأداء.

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شانها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، و يطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل

[1] - العيداني أسامة، العزاوي نوال، و آخرون، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال ، جامعة المدية ،2018، ص:38.

كشخص وسميناها المحددات الداخلية و القسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميناها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي :

❖ **المحددات الداخلية:**

1. **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو أي جهد سيكون ن محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.
2. **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالسمات الشخصية ، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي .
3. **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها ، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود و القدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم ، وما هو المعنى و الدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

❖ **المحددات الخارجية:**

1. **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله.
2. **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من مناخ العمل،الإشراف، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال ، السلطة أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه.
3. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة و الكفايات و يبذل الجهود أكثر من المعلم المهتم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على

التحفيز وتبادل الخبرات،كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حال ارتفاعها وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها أو المنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا و يصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف .[1]

المطلب الثاني: مكونات الأداء و أنواعه.

الفرع الأول: مكونات الأداء:

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية و التي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الفرد و هي:

1. **كمية الجهد:** إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، حيث أن هناك حد أدنى من العمل، على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر.
2. **نوعية الجهد:** تعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في إنجاز العمل، بحيث يكون هذا الجهد مطابقا للمقاييس و مواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء أوكميته بقدر ما يهم نوع و جودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، **و** التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الابتكار و الإبداع و المهارة .
3. **نمط الإنجاز:** المقصود بنمط الإنجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في

[1] - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي"بين النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان،2013،ص.ص:113-114.

القيام بحركات أو أنشطة معينة، و مزيج هذه الأخيرة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بخصوصها.[1]

الفرع الثاني: أنواع الأداء.

يصنف الأداء حسب المعايير التالية:

1. حسب معيار الشمولية :

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي .

- **الأداء الكلي:** ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أوظائفها.
- **الأداء الجزئي:** يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية في المؤسسة.

2. حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء، وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، و المالية **و** التقنية الضرورية لتسير نشاط المؤسسة و يشمل الأداء الداخلي ما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهارتهم و خبراتهم.

- الأداء التقني: و يتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

- الأداء المالي: و يمكن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

3. حسب معيار الطبيعة:

تبعا هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري كما يلي:

[1] - https://www.tadwiina.com. 23/05/2021. 11:45

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، و يقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، و لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي تتأثر بها.
- **الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
- **الأداء الإداري:** و يتمثل في الأداء الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

4. حسب معيار الوظيفة:

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل من الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة الأفراد...الخ وسنذكر الأهم :

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المردودية.
- **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف .
- **أداء وظيفة البحث و التطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث و التطوير بناءا على مؤشرات عدة منها التنويع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ، وكذلك قدرتها على الاختراع و الابتكار.
- **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي تكون منها عمله وتمكنه من إنجازه و أداء مهامه بنجاح.[1]

[1] - فضيلة بلالي، نجوى علاهم ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، العلوم الاقتصادية، جامعة حمه لخظر، الوادي،2017-2018،ص.ص:13-14

المطلب الثالث: أبعاد الأداء.

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب القتصادي في الأداء،بينما البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذ تتمثل الأبعاد فيما يلي :

- **البعد التنظيمي للأداء:**

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية كما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات.).[1]

[1]- مصطفى يوسف، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان،2016،ص.ص:21-22-23.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة و الأساسية لأي مؤسسة، ذلك لأنه يبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تحدد بناء عليه الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.

التعريف الأول: يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، و هذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة. وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.[1]

التعريف الثاني: هو أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود و سلوك الموظف الوظيفي (كميا، نوعيا)، خلال فترة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم.[2]

التعريف الثالث: يعرف تقييم الأداء أنه دراسة و تحليل أداء العاملين أو ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل.[3]

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي :

1. رفع حماس و درجة الإنشداد في المنظمة.
2. زيادة شعور الموظف بالمسؤولية و ما يترتب عليها من صدور قررات بشأن مستقبله في المنظمة.
3. اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم و الوقوف على نتائجها .
4. تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الموظف و تزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

---

[1] - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع ،2001،ص:284.

[2] - صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية " دليل علمي"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2013،ص:116.

[3] - أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، 2015،ص:72.

5. تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة و الترقية و زيادة الأجر.
6. الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا .
7. تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة و التنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
8. تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف و مدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجيته متدنية .
9. الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك .
10. إلزام المديرين و رؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج و بنتائج تقييم الموظفين.[1]

المطلب الثاني: عوامل وأسس تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: عوامل تقييم أداء العاملين.

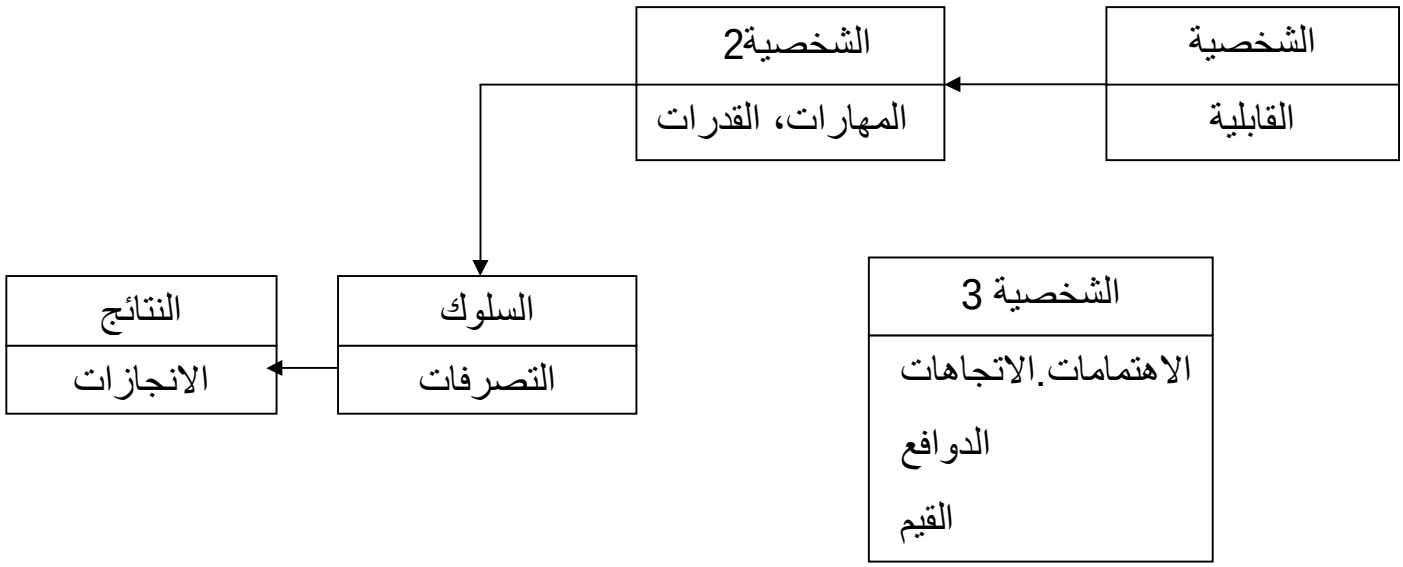
هي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات و الاستعداد للتطور و الكفاءة.

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وتكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين و لكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا .

و الشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج:

[1] - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ن عمان ،2015، ص:128.

الشكل رقم (2-1):عوامل تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين،ص:26

1. عوامل شخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة يمكن تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد .

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على التغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية و السلوك الدفاعي .

2. عوامل النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء ، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ، من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات

الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا ، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

- **الكمية**: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أي ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابا أم سلبا.
- **الجودة**: ماهي جودة النتائج، وماهي نوعية العمل الذي انجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية و الكمية .
- **التكلفة**: ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام الآلات والمعدات والخدمات ، ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
- **الوقت المحدد للانجاز**: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد و إذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط و الإدارة.

3. عوامل السلوك:

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، و يساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كل من تخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي و التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل .

وفيما يلي نعرض أمثلة تحدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- **التخطيط** : ماهي القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح

- تحديد الأولويات ، مهارات العامل في التعامل مع الأمور ،حسب أولويتها ، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟

- **التنظيم**: الاهتمام بمدى فاعلية انجاز العملي اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- **التفويض**: الاهتمام برغبة الموظف و قدرته على تحديد و توزيع العمل على الأفراد المؤهلين و تفويضهم الصلاحية المطلوبة لانجاز العمل بنجاح .

- **اتخاذ القرارات:** الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام .
- **الاتصالات الشفوية:** الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين، هل يحرص العامل على الوضوح و صدق المعلومات التي ينقلها في محادثته ؟
- **الاتصالات الكتابية:** وهي الرغبة و المقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح و بفعالية اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية ، الإملاء و تركيب الجمل و الدقة.[1]

الفرع الثاني: أسس تقييم أداء العاملين.

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي :

1. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة موضوعية القياس و التقييم.
2. تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه.
3. توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف تقييم أداء المرؤوسين وكذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
4. إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف التقييم و إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية.
5. إدراك و اعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات ، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى ،أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدلا من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل .

[1] - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن عمان، ص.ص: 26-27-28-29.

6. استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه أو رئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على حيدة و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما
7. المشاركة في عملية التقييم، من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه، إما من خلال دعوته لتعبئة نموذج التقييم و توضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم .[1]

المطلب الثالث: طرق و خطوات تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم أداء العاملين ومن هذه الطرق ما هو شائع الاستخدام ومنها ما هو قليل أو نادر الاستخدام، ويرجع السبب في ذلك إما لوجود صعوبة في التطبيق أو لعدم دقة النتائج.

ويتوقف استخدام هذه الطرق على نوع الوظيفة وموقعها أو على الصفات الشخصية للموظف نفسه بالإضافة إلى الأبعاد المتعلقة بكمية الإنتاج و نوعيته في ضوء المعايير المحددة للأداء.

وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين و هما:

أولا: الطرق التقليدية:

1. طريقة الميزان أو الدرجات (الترتيب البياني)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين، وعلى الرغم من ذلك فإنها من أكثر الطرق انتشارا و استعمالا حتى وقتنا الحاضر، حيث يستخدم المقيم نموذجا يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه، و أمام كل صفة من هذه الصفات يضع خطأ أو درجة وتكون هذه الدرجة محددة بفئة معينة تبدأ من واحد إلى خمسة أو عشرة، بحيث يمثل الرقم (1) أدنى درجة أو قيمة إلى الرقم (5) أو (10) كنهاية كبرى ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة ، وفي النموذج الافتراضي التالي توضيح لما سبق ذكره:

[1] - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية،2015، ص.ص:264-265.

جدول رقم (2-1): نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين

	التقدير	1	2	3	4	5	التقدير
م	العنصر	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	بالأرقام
1	الأداء العام الوظيفي مهارة في التنفيذ. القدرة على التطوير.			✓	✓		4 5
2	الصفات الشخصية. الاهتمام بالمظهر العلاقة مع الرؤساء				✓	✓	4 5
	المجموع						16

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق ، ص:123

وتختلف العناصر المستخدمة في هذا النموذج باختلاف الوظيفة وفقا لمسؤوليات وواجبات الوظيفة ، فإذا كان الموظف الذي يراد تقييمه يشغل في السلم الوظيفي وظيفة إشرافية فان الصفات التي سوف يرتكز عليها التقييم تشمل على الابتكار، و القدرة على التحليل و العزم والجدية و القيادة، و التنسيق ، إلى آخر الصفات التي تتطلبها هذه الوظيفة، وفي وظائف العمال التي لا تحتاج إلى مجهود ذهني فان العناصر المستخدمة تكون عدد الوحدات المنتجة ، درجة جودة الإنتاج، الوحدة الزمنية في الإنتاج ، ويمكن تقسيم هذه الطريقة إلى قسمين :وصفية و أخرى رقمية، وتعتمد الطريقة الوصفية في تقييم أداء العامل على إعداد مجموعة من المراتب أو التقديرات مثل : (ضعيف،مقبول،جيد،جيد جدا،ممتاز)ثم تعرف العناصر التي سوف تستخدم في تقييم أداء العامل مثل (التعاون،الإنتاج،التطوير، المهارة....الخ) و يقوم المسؤول عن التقييم بتقييم أداء العامل مثل : لكل عنصر من هذه العناصر على حدة ، و في النهاية يكون التقييم الكلي الكفاءة الموظف هو ذاته درجة الكفاءة العالية في مختلف عناصر التقدير .

و تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة، ويمكن للمشرف أن يستعملها بسهولة ولا تستغرق وقتا وجهدا كبيرين، وتسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتيت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات التي يحوزونها في كل صفة من هذه الصفات.

ولكن هذه الطريقة رغم ما تتصف به من سهولة و بساطة عداد من المشكلات والعيوب، تتخلص فيما يلي :

- أن كل صفة أو عامل من العوامل التقييم يحمل قيمة أووزنا مساويا مع بقية العوامل الأمر الذي لا يظهر أهمية هذه العومل، ثم ما يليه في الأهمية ، وما هو أقل أهمية، ومما لا شك فيه أن أهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة لأخرى.

- تأثر المشرف أو الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم بالعلاقات الشخصية مع المقيم، و بالتالي تقويمه بطريقة غير موضوعية، ومنحه تقديرات غير حقيقية، وكذا تتأثر بالمركز الوظيفي للمقيم أو بصفة معينة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتقييم كافة الصفات السلوكية عليها

ويمكن تلافي هذه العيوب من خلال تدريب المقمين أو المشرفين على عملية تقييم الأداء ، و العمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين كل من المشرفين و العاملين لديهم لزيادة موضوعية المشرف في تقييم المرؤوسين و إزالة الخلافات و المشكلات الشخصية بينهم.

2. طريقة القوائم المرجعية:

تعتبر هذه الطريقة إحدى الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، وتعتمد على عدم قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه مباشرة، بل ترد إليه قائمة من قبل إدارة شؤون الموظفين تتضمن أسئلة عبارة عن جمل تصف مستويات مختلفة لأداء العمل الكفء ويطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بوضع علامة أمام كل سؤال إما (نعم أو لا) على أن تكون هذه القائمة سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، حيث تحتفظ بها لنفسها أو تقوم هي بوضعها أو وضع قيمة أو وزن لكل سؤال بعد أن ترد إليها قوائم التقييم من الرؤساء، و ذلك بهدف تقليل التحيز وعدم موضوعية المشرفين في عملية التقييم من الرؤساء، وذلك بهدف تقليل التحيز وعدم موضوعية المشرفين في عملية التقييم من الرؤساء وذلك بهدف تقليل التحيز وعدم موضوعية المشرفين في عملية التقييم ، و الجدول التالي يوضح مثالا لهذه الطريقة.

جدول رقم (2-2) طريقة القوائم المرجعية.

السـؤال	نعم	لا
- هل يقدم أفكار جديدة؟		
- هل هو مهتم بعمله ؟		
- هل ينجز أعماله في مواعيدها ؟		
- هل ينهي دائما أعماله التي يبدؤها ؟		
- هل يحتفظ بهدوء أعصابه ؟		
- هل يقف إلى جانب مرؤوسيه ؟		
- هل هو مواظب على الحضور ؟		
- هل يتأكد من سلامة معداته ؟		
- هل يحترم مرؤوسيه ؟		
- هل يحابي أحدا من مرؤوسيه دون وجه حق ؟		
- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟		

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق،ص.125

وتكون هذه الطريقة مفيدة إذا وضعت جمل نمطية لنوع معين من الأعمال، وجمل نمطية أخرى لنوع آخر من الوظائف وذلك بعد اختيار هذه الجمل و التأكد من صحتها ودقتها وسلامة لغتها ودلالتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقمين، ويحسن أن يحسن أن يستعان بخبرة المشرفين في وضع الجمل أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إلماما شاملا .

ورغم تميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام ودقيقة وموضوعية وتلا في عيوب التميز لعدم معرفة الرئيس المباشر لدرجة تقييم العنصر، فإن من عيوب هذه الطريقة أن الجمل أو الأسئلة الموضوعة من قبل الإدارة لكل نوع من الأعمال أو الوظائف قد تكون غير نمطية وغير صحيحة و غير دقيقة، و قد تكون لغتها غير سلمية في بعض الأحيان .

كذلك ربما تكون هذه الأسئلة أو الجمل التي فيها صعوبة الفهم من جانب القائمين على التقييم، وفي نفس الوقت ربما لا تدل على أداء العامل أو الموظف .

طريقة المقارنة الزوجية (المزدوجة):

رغبة في تحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية تستخدم طريقة المقارنة المزدوجة، التي تقوم على عملية مقارنة كل موظف بموظف آخر، بحيث يقوم الرئيس في هذه الطريقة بمقارنة أداء كل فرد مع كل الأفراد الآخرين الذين يعملون تحت إشرافه بحيث يقارن أداء كل فردين معا في كل مرة و بصورة واحدة، ثم يقرر الرئيس في كل مرة أي من الفردين أفضل من الآخر ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه ترتيبه بالنسبة للأفراد محل التقييم وتستخدم المعادلة التالية لتحديد المجموعات الثنائية التي تتم على ضوءها المقارنة بين كل موظف و قرينه .

وإذا افترضنا أن عدد الأفراد 25 تكون المعادلة كالتالي :

عدد المجموعات = ن(ن-1)/2=5(5-1)/2=10 مجموعات.

حيث (ن) تمثل عدد أفراد المجموعة .

وفي هذه الطريقة يقارن المشرف كل ثنائي على حدة لتحديد من الأفضل في الثنائي، وهكذا حتى تنتهي المجموعة، و يمكن تلخيص النتائج كما يأتي مثلا:

الجدول رقم (2-3) يوضح طريقة المقارنة الزوجية (المزدوجة)

م	الإسم	عدد مرات التفضيل	الترتيب
1	محمد	2	2
2	أحمد	1	3
3	علي	3	1
4	عبد الله	-	4

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي،مرجع سابق،ص 126.

و بالنظر إلى الجدول السابق يتضح على أن قد حصل (علي) أكبر عدد مرات تفضيل، و بالتالي فهو يعتبر ذا المرتبة الأولى ثم يليه بالترتيب (محمد) ثم (أحمد) ثم عبد الله في المركز الأخير.

وهذه الطريقة تمتاز بالسهولة لكونها تتصف بالدقة، لأن الموظف اختير في المجموعة وفق معايير محددة مسبقا وكذلك تمتاز بسهولة عملية المقارنة بين اثنين فقط.

ومع ذلك يعاب على هذه الطريقة أنها طويلة و معقدة، ويصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين ، فلو كان عدد الموظفين الذين يراد تقييمهم 45 فردا وحسب المعادلة التي ذكرت سابقا فان المشرف عليه القيام بعمل (990) حالة مقارنة ، و يعاب على هذه الطريقة أيضا أن بها مجالا واسعا للمحاباة والمحسوبية ، كذلك لا تظهر نقاط القوة و الضعف، ومن ثم فان أهمية هذه الطريقة تظهر في جهات العمل التي بها عدد قليل من العاملين.

3. طريقة التقدير البياني:

وهي من أهم المقاييس المعيارية أو المقاييس المطلقة فهي لا تقيس أداء الموظف بالمقارنة مع زميله بل تقيس أداء كل الموظفين وفقا لمقياس أو معيار عام أو مطلق.

أشار الكاتب دونالد باترسون إلى هذه الطريقة موضحا أنها تتميز بخاصيتين تتمثل أولهما في عدم حاجة المقوم لإصدار أحكام كمية وتتمثل الثانية في إتاحة الفرصة للمقوم لإجراء التميز بالدقة التي يرغبها.

- ويمكن تقويم الموظف ككل أي قياس الأداء الكلي أو الشامل للموظف بإعطاء نظرة عامة أو وصف شامل لأدائه كما تقويم كل عنصر من عناصر أداء الموظف العام و هذا أفضل وأكثر واقعية فاعلية.

- ولإتباع هذه الطريقة في تقويم الأداء يلزم المرور بمراحل متتالية، هي اختيار عناصر التقدير، تحديد مدلول كل عنصر من عناصر التقدير، وزن كل عنصر منها بتحديد الدرجة المقدرة له اتفاق مع أهميته.

- وعناصر التقدير قد تتضمن صفات شخصية يجب توافرها في الموظف العام كما تتضمن صفات خاصة بأداء العمل ومن ثم يجب أن تكون الصفات أو العناصر المتصلة بأداء العمل هي المعول عليها في تحديد عناصر التقدير، لتحقيق موضوعية التقدير و فاعليته، لذلك تختلف عناصر التقدير من مجال لآخر كما تختلف من وظيفة لأخرى.

- مدلول تقييم الأداء الوظيفي و طبيعته و إجراءته.

- ومع صعوبة تحديد و اختيار عناصر التقدير أو التقويم ينصح بعض كتاب الإدارة العامة بمراعاة أمور معينة عند تحديد عناصر تقدير و هي:

- أن يكون ظاهرا يمكن ملاحظته.
- أن يتسم بالعمومية.
- أن يكون من الممكن تمييز عن غيره.
- أن يكون محددا.
- أن يعبر عنه بعبارات واضحة ومفهومة.
- أن يكون بسيطا وليس مركبا مما يسهل فهمه و تطبيقه.

- و تثور مشكلة عدد عناصر التقدير أو التقويم المناسب فيرد البعض أن يتضمن 12 عنصرا ويقترح آخرون من 9 إلى 12 عنصرا بينما يرى فريق ثالث تحديد العناصر بحيث تكون ستة عناصر.

- وتتميز طريقة التقدير البياني بالبساطة بحيث يسهل فهمها كما يسهل تطبيقها كما يسهل إتباعها، المقارنة بين الموظفين مهما كان عددهم، حيث يعبر عن كفاية كل موظف بصفة محددة أو بدرجة محددة.

- ومن العيوب التي قد تشوب طريقة التقدير البياني أنه قد يحدث تداخل بين العناصر التقدير بسبب عدم التحديد الدقيق للعناصر و قد تتضمن مبالغة في الصفات الشخصية للموظف مما يبعد تقويم الأداء عن الموضوعية ، كما يمكن أن تختلف نتائج التقويم تبعا لاختلاف الرؤساء الذين يقومون بتقويم الأداء نظرا لعدم الاتفاق على مدلول الصفات أو عدم الدقة في تحديد درجة اتصاف موظف معين بصفة ما .

4. طريقة الترتيب العام:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط طرق تقييم الأداء و بموجبها يقوم المدير أو المشرف المباشر على عملية التقييم بترتيب الموظفين حسب كفاءتهم من خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه ، فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها أي يقوم بترتيبهم تنازليا، ويأخذ في الاعتبار عند ترتيبهم بعض العوامل مثل: مستوى الإنتاج، المواظبة ، السلوك و التعاون مع الزملاء ، وذلك بإعطائهم درجات أو تقديرا عن كل صفة ثم يتم ذلك جمع الدرجات و التقديرات التي حصل عليها كل موظف ، ثم يحدد ترتيبه العام وعلى سبيل المثال يتم ترتيب عشرة موظف، ثم يحدد ترتيبه العام وعلى سبيل المثال يتم ترتيب عشرة موظفين في منظمة ما على الشكل التالي:

الجدول رقم (2-4) يوضح طريقة الترتيب العام

م	الإسم	م	الترتيب
1	محمد أفضل موظف	2	عبد الرحمان
2	عبد الله	2	جاسم
3	علي	1	مروان
4	أحمد	3	راشد
5	سعيد	-	حسن- أسوأ موظف

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي،مرجع سابق ،ص129

ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى كثير من الجهد و الوقت، ولا تقيس الفروق بين الموظفين، يكون الفرق بين الأول و الثاني أقل أو أكبر بكثير مما هو بين الثاني و الثالث، ولا تخلو هذه الطريقة من التحيز الشخصي للمشرف ، كذلك تعتمد هذه الطريقة على التقييم الإجمالي و ليس التفصيلي لأداء الفرد بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تعاني مشكلة أخرى وهي عدم إعطاء فكرة واضحة عن كفاءة الموظف بشكل مفصل ودقيق عن نواحي الضعف في أدائه فيكتفي بإعطاء تقدير إجمالي عن الكفاءة بأن تعرض أن فلانا أفضل من فلان فقط وهذا لا يتناسب مع الهدف الرئيسي الأول من تقييم الأداء وهو الطريقة أنها لا تتسم بالموضعية لاعتمادها بشكل كبير على الرأي الشخص للمقيم و هو صعب التطبيق في حالة وجود أعداد كبيرة.[1]

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء.

1. طريقة التوزيع الإجباري:

بحسب هذه الطريقة تعتم ل منظمة على وضع مقياس لكفاءة مواردا البشرية يتم توزيعها عليه عند تقييم أدائها ،في بعض الحالات توزع الموارد البشرية توزيعا طبيعيا، فيكون 10% منها بدرجة ممتاز ،20% منها جيد جدا،40 %منها جيد ،20 %منها مرضي و 10 %منها ضعيف. والهدف من هذه الطريقة هو تجنب

[1]- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي،دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة،2014،ص.ص:123-131.

الأحكام المتشددة التي يمكن أن تصدر عن بعض المقيمين، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة عدم ملاءمتها لتقييم عدد قليل من الموارد البشرية.[1]

يتطلب من القائم بعملية التقييم أن يقسم مرؤوسيه إلى مجموعات و يرتب كل مجموعة طبقا للمستوى العام لأداء المجموعة، فعلى سبيل المثال إذا كان عدد المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ (50) شخصا، فإذا استخدم هذه الطريقة في تقييم الأداء ، فإن التقييم النهائي يصبح كما يلي :

الجدول رقم(2-5) يوضح طريقة التوزيع الاجباري

رقم المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	النسبة المئوية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	10	تعد مكشوف منفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة
2	جيد جدا	10	20	
3	جيد	20	40	
4	مقبول	10	20	
5	ضعيف	5	10	
المجموع		50	100	

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق،ص:131.

و تستخدم هذه الطريقة في الغالب للحد من تساهل الرؤساء في التقييم، و هي سهلة الاستخدام و التطبيق العملي لأنها تقوم بدارسة و تحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق للتمكن من توزيعهم على الفئات أو المجموعات بشكل واضح، وتتفادى هذه الطريقة التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو بالنقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم.

ولكن على الرغم مما يتميز به الطريقة من بساطة وموضوعية إلى حد إلا أنها يوخذ عليها أنها لا تبين نوحي القوة والضعف لدى الموظفين، كما لا يمكن استخدامها إلا في حالة الأعداد الكبيرة ، ولا يصلح تطبيقها على

[1] - حمود حيمر، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف1 ،2017-2018 ،ص:118.

الأعداد الصغيرة وكذلك يعيبها أيضا أنه قد يزيد على العاملين الحاصلين على مستويات أعلى من المتوسط ويرجع ذلك إلى دقة نظام التوصيف والتدريب في تنمية الكفاءة، والعكس قد يحدث وهذا يخالف طريقة التوزيع الإجباري، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين و تقلص روح التنافس الإيجابي بينهم.

2. طريقة الاختيار الإجباري:

إن هذه الطريقة تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الإجباري، كما أنها تمثل تسهيلا لمهمة القائمين بعملية التقييم ، والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على إيجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر تعبر عن أداء وسلوك الموظف وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة وجملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وجملة واحدة من الجملتين اللتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة، ويعطى لكل منها وزن خاص من قبل الأداء، حيث يقوم كل مشرف باختيار جملة واحدة من كل جملتين يعتقد أنها تنطبق على الموظف دون أن يدرك اتجاه الجمل المختارة فيما إذا كانت في صالحه أو ضده، ثم يجرى تحليل عملية الاختيار في الإدارة و تحديد الدرجات التي تعبر عن كفاءة الموظف التي تم تحديدها لهذه الجمل، و لبيان أسلوب تطبيق هذه الطرق على سبيل المثال بالنسبة للموظف (أ) و لصفة و جملة استغلال وقت العمل نجد الخصائص و الصفات التالية:

الجدول رقم (2-6):طريقة الاختيار الإجباري

م	اختيار القائم بالتقييم	العبارة المختارة
1	يظل يعمل طوال الوقت	•
2	يظل يعمل أغلب الوقت	
3	يظل يعمل بعض الوقت	•
4	لا يستغل الوقت في العمل	

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي:مرجع سابق،ص:133.

الجدول رقم(2-7): طريقة الاختيار الإجباري

م	اختيار الرئيس الأعلى	الصفة المختارة	الدرجة
1	يظل يعمل طوال الوقت	•	9
2	لا يستغل الوقت في العمل		2

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي:مرجع سابق،ص:133.

بناءا على ما سبق فان أهم مميزات هذه الطريقة أنها تحقق الموضوعية عند تقييم كفاءة الأداء و تحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف، بشكل جاد و إجراء التدقيق اللازم في تحليل الجمل والعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك الموظف موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة، كما أنها تعتبر متطورة أكثر من الطرق الأخرى لاستخدامها لعبارات أكثر وصف أداء الفرد.

و لكن رغم تلك المميزات فان هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا للأسباب التالية:

- صعوبة فهمها و تطبيقها.
- عدم ضمان سرية الأوراق التي تضعها الإدارة.
- تحتاج إلى وقت وجهد لصياغة عبارات دقيقة و ذات مدلول واحد للجميع.

3. طريقة الأحداث الجوهرية:

لقد سميت هذه الطريقة بالأحداث الجوهرية بسبب تركيز المشرف على حقائق معينة و يحكم أثرها إذا ما كانت إيجابية أو سلبية بالنسبة للموظف، وهي تعتمد على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، حيث يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بوضع سجل لكل موظف، ثم يقوم بتدوين الأحداث الجوهرية المهمة التي تواجه الموظف أثناء العمل، وكيفية تصرفه وسلوكه لموجهة هذه الأحداث ويقسم هذا السجل إلى قسمين : أحدهما للأحداث التي تشير إلى كفاءة الموظف، والآخر للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يرتكز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه كالدقة

المبادأة، والقدرة على مواجهة زحمة العمل، والتعاون مع الزملاء، و القدرة على التعليم و غيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل الموظف.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطى المشرف مقاييس موضوعية لأداء الموظف، فهو يركز على حقائق محددة ، ولا يعتمد على التعميم ولا يعتمد على الذاكرة في الحكم على الفرد، كما هي الحال عندما ينتظر حتى نهاية فترة الأداء التي يتم عندها التقييم بالإضافة إلى هذا فان هذه الطريقة تمتاز بأنها تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الموظف، كما تكشف نواحي القصور في أدائه ، فتساعد المشرف على المناقشة مع مرؤوسيه في كيفية الاستفادة من نقاط القوة و الحفاظ عليها و تنميتها، وطرق علاج القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

وعلى الرغم من ذلك فان تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء، بالإضافة إلى طوال الفترة التي يقضيها المشرف أو الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه ، ولذلك فان المشرف يضطر إلى أن يلاحظ مرؤوسيه باستمرار ويراقبهم عن قرب مما يضايق المرؤوسين ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وأن المشرف يحصى أخطاءهم و يقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك السجل الذي يحمله وهناك عيب آخر في هذه الطريقة هو أن الحدث أو التصرف عملية واقعية و موضوعية إلا أن تفسيرها قد يكون متأثرا بعوامل أخرى غير موضوعية.

ومهما يكن الحال فان استخدام هذه الطريقة على نحو فعال يستلزم توفير بعض الشروط أهمها: خبرة ودراية الرئيس بالتفاصيل الدقيقة للعمل و علاقته مع الأعمال الأخرى، واستيعابه ووعيه للحوادث المؤثرة على نجاح أو فشل الأحداث المهمة التي يتطلب العمل تحقيقها.

4. طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة عن أداء المرؤوسين و تعليقاته على هذا الأداء معتمدا على عناصر الأداء المستمدة من واجبات ومسؤوليات الوظيفة بالإضافة إلى سلوكه وعلاقاته بالآخرين وقد يطلب من الرئيس كتابة التقرير على نموذج معد مسبقا ويحدد فيه العناصر التي سيتم التقييم على ضوئها، وتعتبر طريقة التقارير المكتوبة من أكثر الوسائل شيوعا في مجال التطبيق العلمي لقياس الكفاءة، فهذه التقارير تكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، بالإضافة إلى ضرورة توفر الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف، و يشمل التقرير عادة على النقاط الرئيسية التالية :

- العمل و الإنتاج.

- الصفات الشخصية.

- القدرات.

- المواظبة.

- و غيرها من الصفات التي تذكر ب التقارير.

وهذه الطريقة هي المتبعة في القطاع العام، و المصالح الحكومية بجمهورية مصر العربية، و لقد حدد القانون رقم 47 لسنة 1978 بنظام العاملين المدنيين بالدولة و القوانين المعدلة له بجمهورية مصر العربية نظام قياس كفاية الأداء في الفصل الثالث منه على النحو التالي:

يكون قياس الأداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية وذلك من واقع السجلات و البيانات التي تمدها الوحدة لهذا الغرض ونتائج التدريب المتاح، وكذلك أية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها في قياس كفاية الأداء، و يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساسا لقياس كفاية الأداء ويكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز أو جيد أو متوسط أو ضعيف.

و تحتاج هذه الطريقة إلى يقضة الرئيس فيما يتعلق بأداء مرؤوسيه ، و إلى قدرة تحليله حتى يبرز نواحي التفوق و القصور في أداء المرؤوسين، و تتميز هذه الطريقة بالبساطة و السهولة في تطبيقها وفهمها ومن مزايا هذه الطريقة أنها تفتح المجال للرئيس لكتابة ما يراه و ذكر أمثلة على الأداء.

إلا انه يعاب عليها وجود قلة من الرؤساء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الأداء الفعلي، فقد يكون المشرف قادرا على الحكم على أداء مرؤوسيه، إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو يصيغه بصيغة واضحة تنقل معناه الحقيقي ، ومن معوقات هذه الطريقة طول الوقت المستنفذ في كتابة التقارير ولا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين.[1]

[1] - محمد عبد الوهاب حسن عشماوي،مرجع سابق،ص .ص:138،131.

5. طريقة الإدارة ب الأهداف:

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها. وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، و مما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا على التقويم بعد الأداء.

وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم(3):خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر:عادل حرحوش،مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية،ص:116.

و يتبين من هذا الشكل أن تقويم الأداء هو عملة تعاونية بين الرئيس و المرؤوس محورها استعراض و معرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك رئيسه في تحديدها والأصل أن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن فترة زمنية محدد سابقا، ومعززا موقفه بحقائق رقمية ، وقد يقدم ذلك في تقرير إلى رئيسية المباشرة ليناقشه معا و يحددان سبل تحقيق الأداء ويستعرض ما قد يكون هناك من مشاكل من أجل تفاديها ثم يتفقان على أهداف أخرى .

و من الضروري أن يراجع رئيس أداء الفرد و تقويم الرئيس المباشر له من أجل زيادة الموضوعية و إعطاء الرئيس الأعلى صورة متكاملة عن قدرات مرؤوسيه المباشرين و غير المباشرين.[1]

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين.

لابد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة تأخذ باعتبارها معايير الكلفة و الفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالآتي:

1. **التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين:** وهو ما ركزنا عليه
2. **تحديد أسس و معايير التقييم و إعلام المقيمين بها:** ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين و هي لاتخرج هذه عن:

أ- **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية و القدرة على المبادأة و الحماس للعمل وغير ذلك .

ب- **السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:** كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها الموظف أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها موظف استعلامات، أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول ما وما إلى ذلك من وحدات عمل .

ت- **النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح:** أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أوالوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف، ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس للمرؤوسين إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ وهناك أيضا تقييم الزملاء و تقييم المرؤوسين

ث- **تقييم الأداء بالطرق المناسبة:** سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

3. **المقارنة بين ما تم إنجازه و بين المعايير المحدد للأداء:** للتعرف على الفروق بينهما.

4. **إطلاع المرؤوس على تقرير التقييم و مناقشة بالتقرير عن أدائه.**

[1]- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي "، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،2006 ص.ص:116-117.

5. اتخاذ الإجراءات المناسبة: لتصحيح المسار و تلافي أي خروج عن المعايير المحددة .[1]

المطلب الرابع: صعوبات و فاعلية تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: صعوبات تقييم أداء العاملين.

سواء كان التقويم قد تم بطريقة تقارير الكفاية أو بطريقة الأهداف أو أي من الطرق الأخرى الواردة سابقا فان ممارسة هذه العملية في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة و تواجهها صعوبات جمة، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة ، ذلك لأن تقويم البشر و تقدير جهودهم و مقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم وميزاتهم أو عطائهم يظل خاضعا للعديد من الاجتهادات والاحتمالات، وندرج هنا بعض من الصعوبات.

أ- عدم موضوعية المشرفين أو رؤساء الذين يمارسون عملية التقييم أو عدم دقتهم وعدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة وعلمية، و قد ينجم ذلك التحيز الذي يبدونه تجاه البعض فيبالغون في تقويم من يحبونهم أو يتقربون إليهم و يحفون حق الآخرين ممن لا يودونهم ، وهذه المظاهر شائعة ويشكو منها الرؤساء و المرؤوسين معا في أغلب المجتمعات النامية ، وقد يكون الميل نحو البعض أوضدهم شعوريا ومعلنا أن يكون لا شعوريا ولا يتحكم به الأفراد أنفسهم.

ب- ومن مظاهر اللاموضوعية لدى الرؤساء و المشرفين خضوعهم لتأثيرات الهالة التي تجعلهم يؤثرون صفة أو سمة دون غيرها، فيقعون تحت تأثيرها ويعتبرونها الأساس لإعطاء الدرجة أو التقدير النهائي، فالتدين يمكن أن يؤثر على بعض الرؤساء ويعتبرونه الأساس للتقييم و قد تكون الوسامة و المظهر و اللياقة الأكثر تأثير لدى البعض الآخر من الرؤساء، وحين تطغى هذه الهالة المفردة فإنها تطغى على بقية السمات والخصائص و المتغيرات.

ت- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك ووحدات الإنجاز إلى درجات و تقديرات تعتمد للتقويم و الترتيب و المقارنة ، فغيابها يؤدي إلى الارتجال و الاجتهاد الذي قد يخطئ و قد يصيب ، وعندما يصبح الأمر خاضعا للمزاجية، لذلك تتباين التقديرات التي يمنحها المشرفون و الرؤساء تبعا لدرجات تساهلهم أو شدتهم، فنجد أحد المشرفين يميل إلى إعطاء

[1] - محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ،2010،ص.ص:188-189.

تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه، بينما يميل مشرف آخر للتشدد فلا يحصل أي من مرؤوسيه على تقدير عال ، وفي ذلك غبن و ظلم قد لا يكون مقصودا وإنما حصل نتيجة غيبة الموازين و المقاييس المحايدة التي تطبق على الجميع.

ث- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم، فمعلوم أن تقويم أداء العاملين يستلزم بيانات مفصلة عن كمية الإنتاج ونوعيته وعن مدى الالتزام بالوقت ومواعيده ودرجة المرؤوسين والزملاء والرؤساء ...إلخ ، فغياب السجلات والإحصاءات والتقارير الأسبوعية أو الشهرية التي توثق هذه المسيرة يجعل البعض يعتمد على الذاكرة أو على الأحداث والانطباعات التي وقعت في الأيام الأخيرة التي سبقت عملية التقييم، فلا يؤخذ بنظر الاعتبار الفترات السابقة على مدار السنة الذي يفترض بالتقييم أن يغطيها.

ج- عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة و عدم تأثر الترقيات والعلاوات والإفادات والإجازات والمنح و المكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات، وهذا بمفرده يكفي لأن يضعف اهتمام الرؤساء و المرؤوسين بالتقويم و نتائجه، فالذي يحدث في ظل نظم الخدمة المدنية التقليدية أن تكون الأقدمية هي الأساس ومن يستكمل المدة اللازمة للعلاوة أو الترقية سيحصل عليها، وقد يتساوى الجميع في عدم حصولهم على العلاوات والترقيات حين يتم وقفها وتجميدها لأسباب لا علاقة لها بالأداء

و لا شك أن لكل من هذه المعوقات و الصعوبات أسبابها الخاصة التي تجعل من المتعذر على هيئة أو منظمة أن تتجاوزها بقرارات رسمية و فورية، غير أن التنبيه لها و تحليل آثارها و التوعية بالأساليب البديلة من شأنه أن يقلل من انتشارها و يخفف من بعض آثارها مع التخطيط للتخلص منها على المدى البعيد أو المتوسط.[1]

الفرع الثاني: تقييم فاعلية عملية تقييم الأداء.

لازلنا نؤكد على ضرورة إتقان عملية تقييم أداء الفرد نظرا لارتباطها بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة ومستوى المديرين والمرؤوسين فالأخلاق والعدالة ،والشمول، والتميز الموضوعي بين الموظف

[1] - عامر خضير الكبيسي ،إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنضمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات،2017،ص.ص:194-195-196.

المجد و الموظف الأقل أداءا وتحقيق الترابط السليم بين الموظف ومنظمته وزملائه كلها أمور ترتبط وتعتمد على سلامة تقييم أداء العاملين .لذلك فإن التساؤل الذي يثار دائما هو :

كيف تتأكد الإدارة من أن هذه العملية تحقق الأهداف المرجوة منها ؟ إن الأساس الذي تنطلق من برامج التقييم هو تقدير الموظفين على إنجازاتهم، وتحسين أدائهم مستقبلا و تستطيع الإدارة أن تتأكد من تحقيق فعالية برامج تقييم أداء العاملين من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة وأن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق و تصورات بشأن طرق تنفيذ و قياس برامج التقييم.

أن المدير أو المشرف حينما يعرف أن نتائج التقييم ستكون عرضة للمناقشة و للمراجعة من قبل الإدارة العليا فإنه سيحرص على إتقان هذه العملية والابتعاد عن الأخطاء الشخصية إلى حد كبير، ولا شك أن الإدارة العليا ومن خلال مناقشة و مراجعة عمليات التقييم سيتضح لها بعض جوانب الضعف في طرق التقييم ومهما يكن الأمر فإن البرنامج الجيد لتقييم أداء العاملين لابد أن يستمد إلى بعض الثوابت لعل أهمها:

1. تحديد الأهداف والنتائج من عملية التقييم فالموظف يرغب في معرفة العلاقة بين الأهداف والنتائج و بين العمل الذي يمارسه.
2. كما يرغب الموظف في معرفة نتائج عمله و الأسلوب الذي يستطيع من خلاله تحسين أدائه.
3. كما يرغب الموظف في معرفة نتائج عمله ومدى ارتباطها بتطوير مساره الوظيفي أي فرص الترقية والتقدم في العمل مستقبلا.[1]

[1] - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر و التوزيع الأردن،2009،ص.ص:262-263.

خلاصة :

إن عملية تقييم الأداء والطرق المطبقة في ذلك، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة و الضعف فيها و العمل على تعزيز الأول ومجابهة الثانية، و لا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل و التنسيق بينها و بين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلائم وسياستها و أهدافها و إمكانياتها و محاولة التخفيف من عيوب و نقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم.

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس و تقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية و المعرفية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المديرية العامة للغابات

تمهيد:

يعد ما قمنا به في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين إيضاحا لكل من الإطار المفاهيمي حول التدريب وعملية تقييم أداء العاملين، بينما سوف نتناول في هذا الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة ميدانية بالمديرية العامة للغابات ، المدية ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات حول العناصر التي لها علاقة بالتدريب وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العامة للغابات، المدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها واختيار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العامة للغابات.

المطلب الأول: تعريف المديرية العامة للغابات

أنشأت محافظة الغابات لولاية المدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-333 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1416 الموافق ل 25 أكتوبر سنة 1995 .

المطلب الثاني: مهام المديرية العامة للغابات.

- تتمثل مهمة المحافظة الولائية للغابات في القيام بمهام تطوير الثروة الغابية والحلفائية وإدارتها ورفع شأنها وحمايتها في إطار السياسة الغابية الوطنية.

وبهذه الصفة تكلف على الخصوص بمايلي :

- تنفيذ البرامج والتدابير في مجال تطوير الثروة الغابية والحلفائية ،وحمايتها وتوسيعها والمحافظة كذلك على الأراضي المعرضة للانجراف والتصحر.

- تنظيم ومراقبة استغلال المنتوجات الغابية والحلفائية ،وكذلك ذات الاستعمالات الأخرى في الميدان الغابي ضمن إطار مخططات التهيئة والتسيير.

- تنظيم ومتابعة ومراقبة ،بالاتصال مع المصالح المعنية الأخرى عمليات الوقاية من حرائق الغابات والأمراض الطفيلية وهجوماتها ،ومكافحة ذلك

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم الساريين على الميدان الغابي وتنظيم تدخل أسلاك إدارة الغابات في مجال الشرطة الغابية.

- دراسة الملفات المتعلقة بطلبات الرخص المنصوص غليها في التشريع والتنظيم في المجال الغابي والحلفائي بالاتصال مع المصالح الخارجية المعنية.

- ضبط باستمرار ،جرود الموارد الغابية والحلفائية والصيدية.

- تنفيذ برامج الإرشاد والتوعية المتعلقة بالمحافظة على الثروة الغابية والحلفائية والصيدية.

- تجميع ومعالجة ونشر المعلومات المتصلة بميدان اختصاصها وتعداد الحصائل والتقارير الدورية عن تقويم أنشطتها.

المطلب الثالث: التعداد العام لمديرية الغابات.

- التعداد المالي : 241

- التعدد العام : 226

* تعدد السلك التقني : 179

- نسبة السلك التقني بالنسبة للتعداد العام 79.20 %

* تعدد الأسلاك المشتركة: 45

- نسبة الأسلاك المشتركة بالنسبة للتعداد العام : 19.91 %

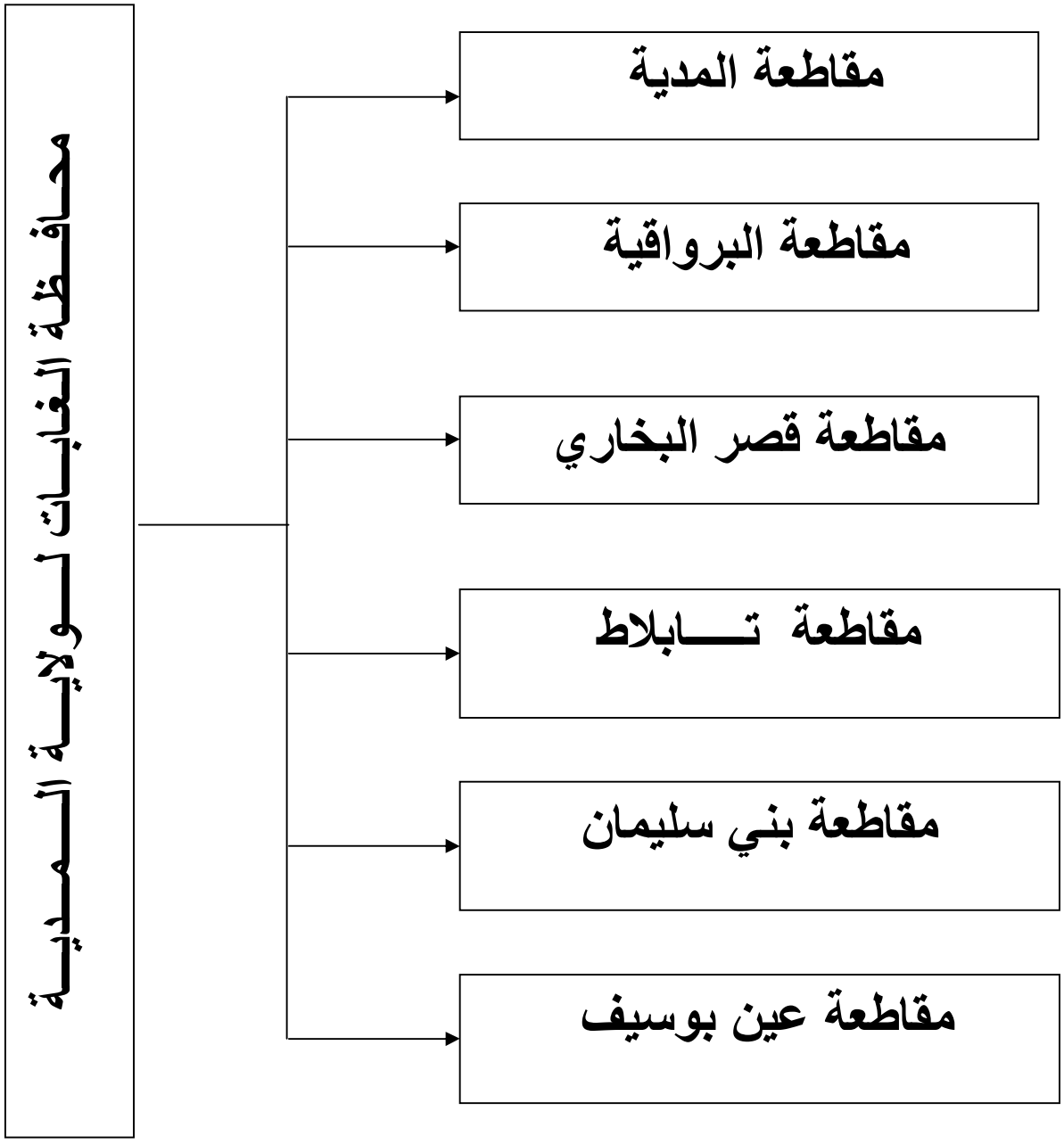
- التاطير في السلك التقني : 42 أي بنسبة 23.88 %
- التاطير في السلك الإداري : 4 أي بنسبة 9.30 %
- تعداد الأعوان المتعاقدين بعقد غير محدد المدة : 21
- بالتوقيت الكامل : 16 أي بنسبة 76.19 %
- بالتوقيت الجزئي : 6 أي بنسبة 23.80 %

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للغابات.

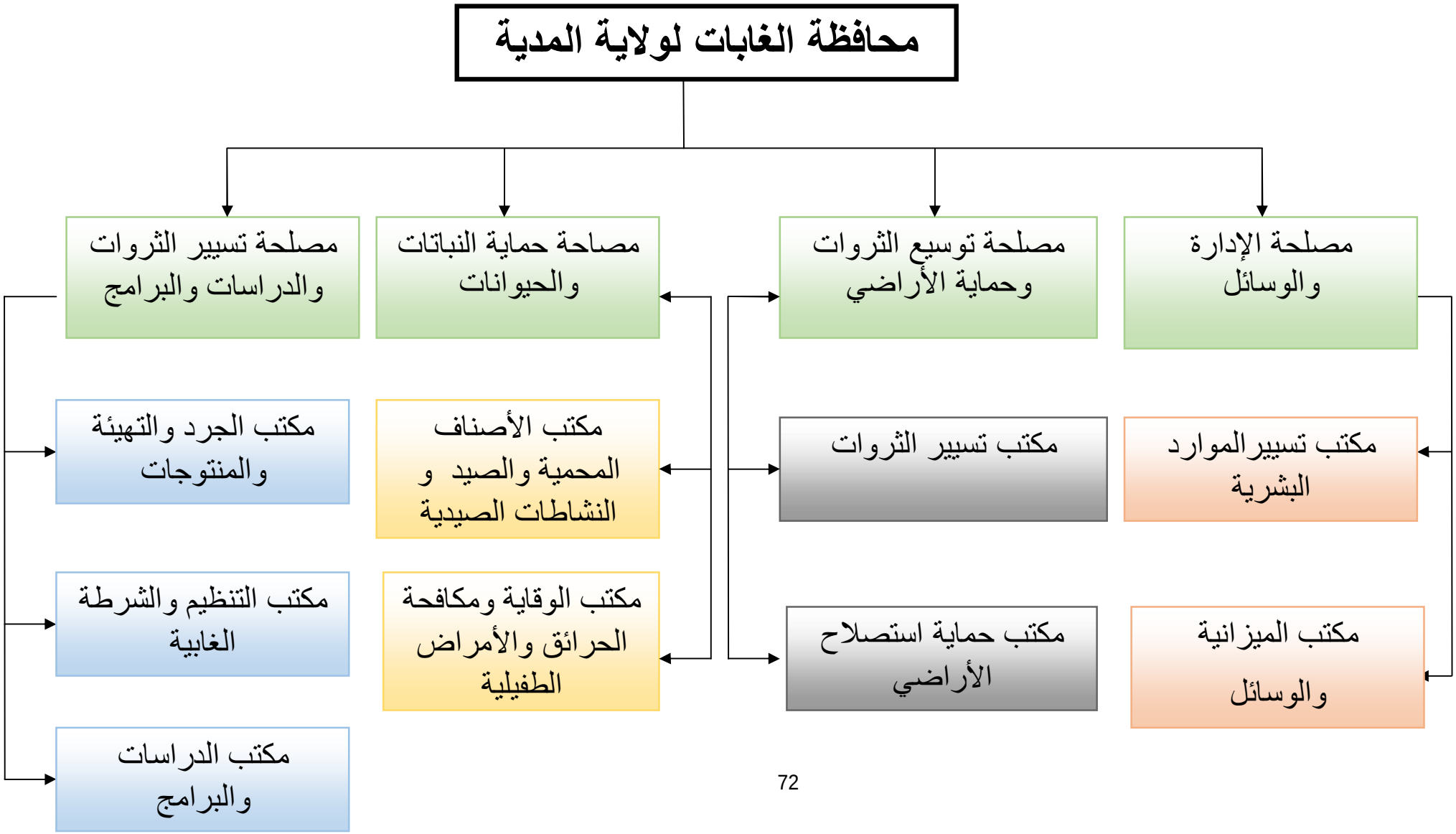
تضم محافظة الغابات لولاية المدية 06 مقاطعات و17 إقليما و38 فرز.

- المقاطعات: تضم محافظة الغابات لولاية المدية على ستة (6) مقاطعات وكل مقاطعة تشرف على عدة دوائر .

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي الخارجي لمديرية الغابات:



الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي الداخلي للمديرية العامة للغابات:



المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على اثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من 46 عامل في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

ثالثا: عينة الدراسة

اشتملت العينة على 46 مفردة الممثلة للمجتمع الكلي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة العاملين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق **بالتدريب** (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (12) عبارة.

المحور الثاني متعلق بالأداء العاملين، اشتمل على (8) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (20) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبر الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدار 26) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقل والتابع.

5- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للاختبار فرضية الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و المحور اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات

محور التدريب، حيث تم حذف العبارة رقم 10 لعدم ارتباطها مع المحور، انظر ملحق رقم (02)، واحتفظنا بباقي النتائج للعبارات كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-3):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور التدريب	1	-
1	**يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب العامل**	0,598**	0,000
2	**يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستهم**	0,662**	0,000
3	**يطور التدريب مهارات العاملين في المؤسسة**	0,609**	0,000
4	**خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك**	0,483**	0,001
5	**يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين**	0,474**	0,001
6	**يشعر العاملون بالتحفز بعد الخضوع لبرنامج التدريب-**	0,509**	0,000
7	**تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين**	0,501**	0,000
8	**تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم للعمل**	0,526**	0,000
9	**المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية**	0,471**	0,001
11	**تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها**	0,618**	0,000
12	**يشارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها**	0,563**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (0,471**) (0,662**) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0,000) (0,001)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور التدريب.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و المحور اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-4):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	1	-
13	**تهدف المؤسسة إلى تحسين أداء عمالها باستمرار**	0,723**	0,000
14	**قلة أخطاء العاملين أثناء العمل**	0,632**	0,000
15	**قدرة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل**	0,692**	0,000
16	**أساليب قياس وتقييم أداء العاملين واضحة**	0,802**	0,000
17	**إنتاجية العامل في تحسن مستمر**	0,634**	0,000
18	**الحصول على الترقيات في حالة الأداء الجيد للعامل**	0,837**	0,000
19	**تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة**	0,906**	0,000
20	**قدرة العاملين المتدربين على تدريب زملائهم**	0,856**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(4) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (0,632**) (0,906**) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور أداء العاملين.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-5) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور التدريب	11	0,938
محور أداء العاملين	8	0,905
أداة الدراسة	19	0,955

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم(5) أن معامل ثبات محور التدريب بلغ قيمة (0,938)، كما بلغ معامل ثبات محور أداء العاملين (0,905) وبلغ معامل الثبات للأداة الدراسة ككل (0,955) ما يشير إلى أن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70% ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قاما الطالبتين باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-6):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)	
محاور الدراسة	**القيمة الاحتمالية Sig.**
محور التدريب	0,466
محور أداء العاملين	0,324
أداة الدراسة	0,998

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (6) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (Shapiro-Wilk) لمحور التدريب، بلغ درجة معنوية (0,466) كما بلغ محور أداء العاملين درجة معنوية (0,324) وبلغت أداة الدراسة درجة

معنوية (0,998) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في المحاور وأداة الدراسة ككل.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف والعمر والوظيفة وسنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية.

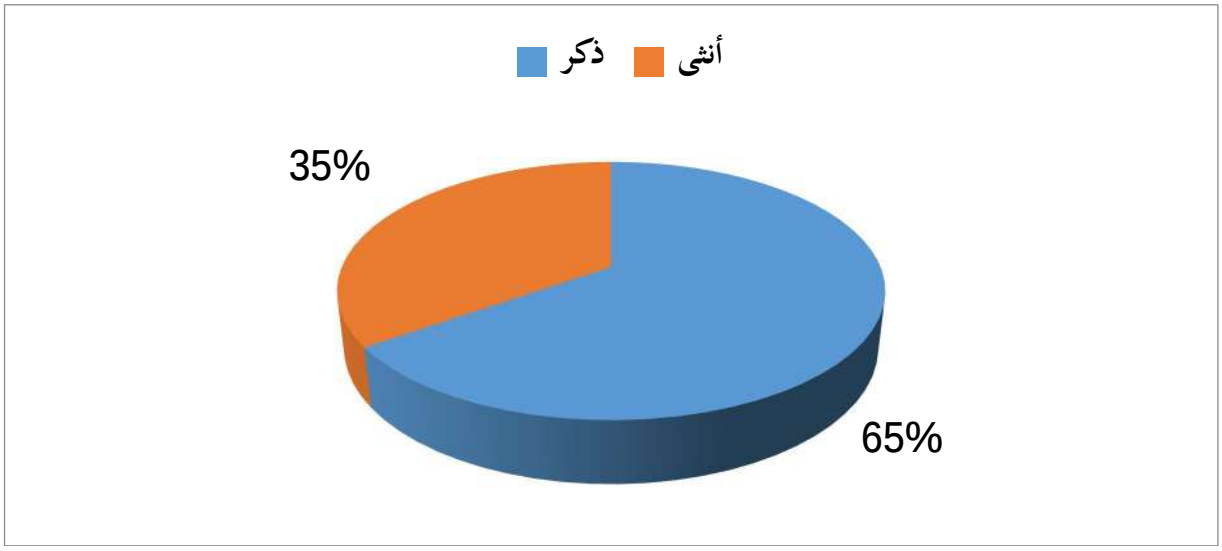
1- متغير الصنف:

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	30	65,2%
أنثى	16	34,8%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (7) (3) نلاحظ أن 30 من العاملين الذكور يمثلون ما نسبته 65,2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، مقارنتا بالصنف الإناث الذي بلغ عددهم 16 يمثلون ما نسبته 34,8%

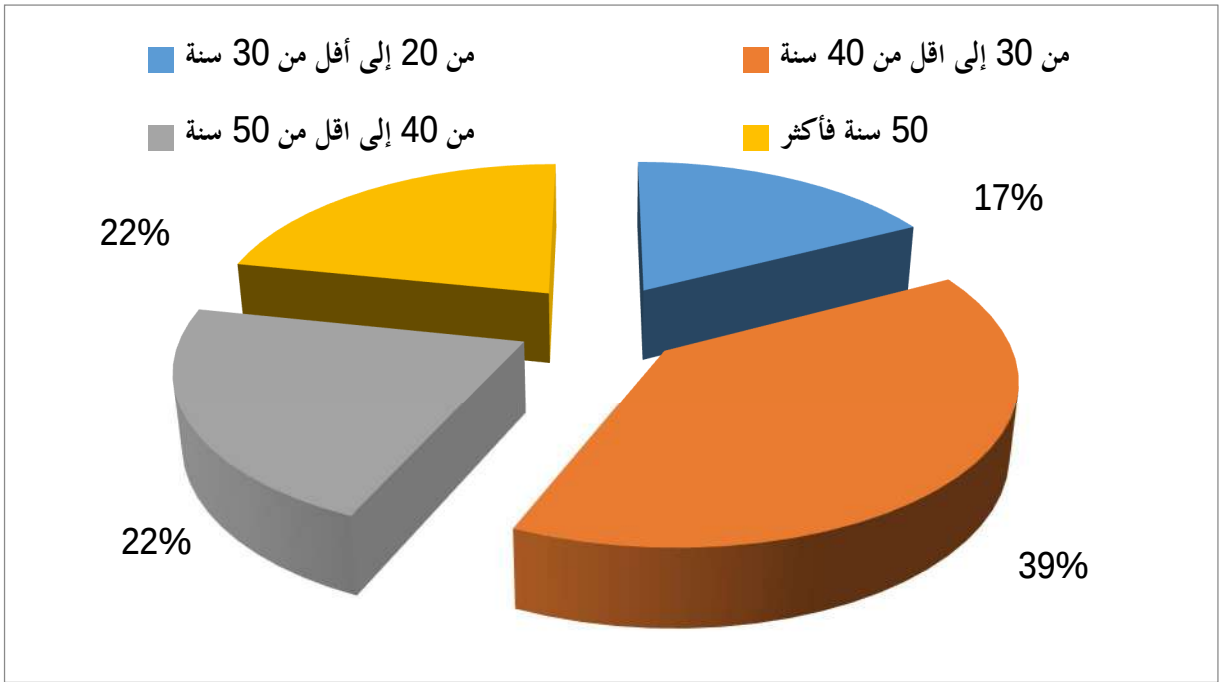
2- متغير العمر:

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى أفل من 30 سنة	8	17,4%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	18	39,1%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	10	21,7%
50سنة فأكثر	10	21,7%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (8) (4) نلاحظ أن 18 من العاملين يمثلون ما نسبته 39,1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أعمارهم من 30 إلى اقل من 40 سنة وهم الفئة الأغلب، ويوجد 10 من العاملين يمثلون ما نسبته 21,7% أعمارهم من 40 إلى اقل من 50 سنة، ويوجد 10 من العاملين يمثلون ما نسبته 21,7% أعمارهم 50سنة فأكثر، ويوجد 8 من العاملين أعمارهم من 20 إلى أفل من 30سنة يمثلون ما نسبته 17,4% وهي اقل فئة مقارنتا بالفئات الأخرى.

3- متغير الوظيفة:

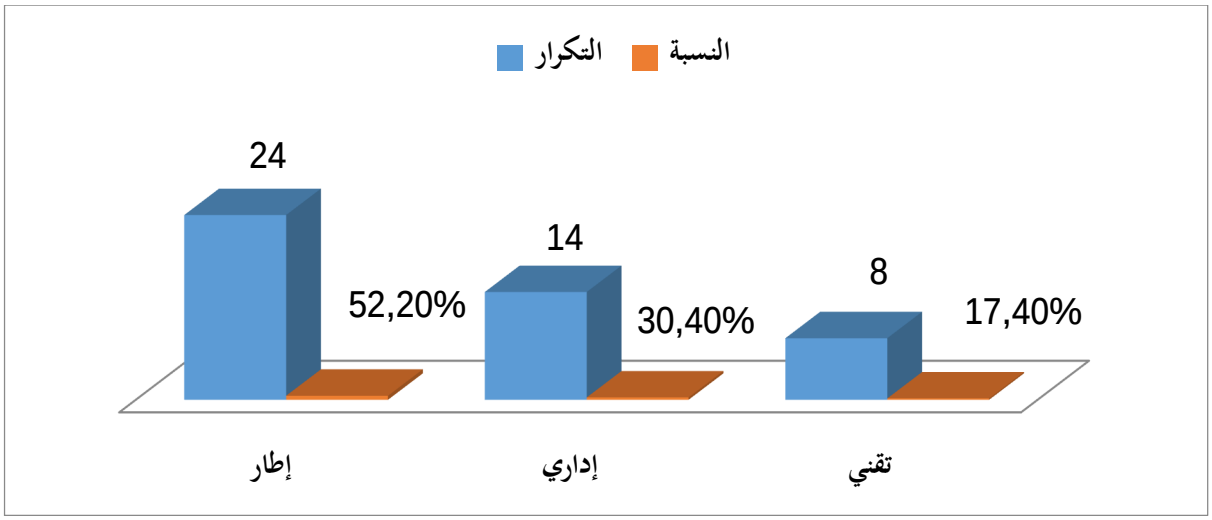
الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	24	52,2%
إداري	14	30,4%

تقني	8	17,4%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (9) (5) نلاحظ أن 24 من الإطارات يمثلون ما نسبته 52,2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، ويوجد 14 من الإداريين يمثلون ما نسبته 30,4% من عينة الدراسة ويوجد 8 من التقنيين يمثلون 17,4% من عينة الدراسة.

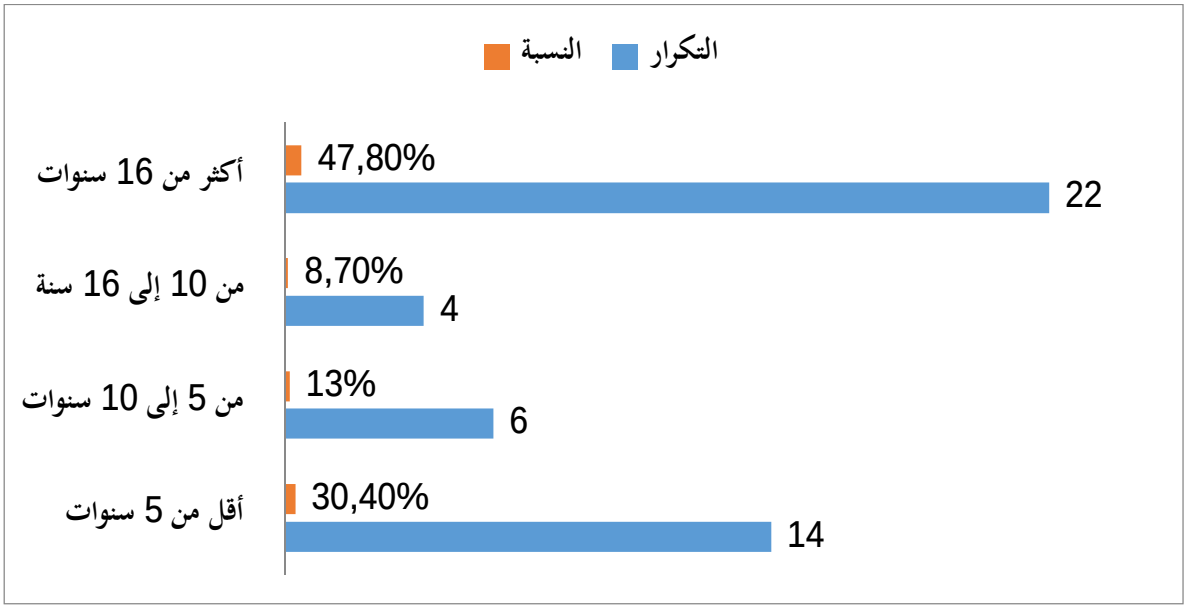
4- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	30,4%
من 5 إلى 10 سنوات	6	13%
من 10 إلى 16 سنة	4	8,7%
أكثر من 16 سنوات	22	47,8%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (10) (6) نلاحظ أن 22 من العمال يمثلون ما نسبته 47,8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 16 سنوات خبرة وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد 14 من العمال يمثلون ما نسبته 30,4% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، ويوجد 6 من العمال يمثلون ما نسبته 13% لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة، ويوجد 4 من العمال يمثلون ما نسبته 8,7% لديهم م من 10إلى 16 سنة خبرة.

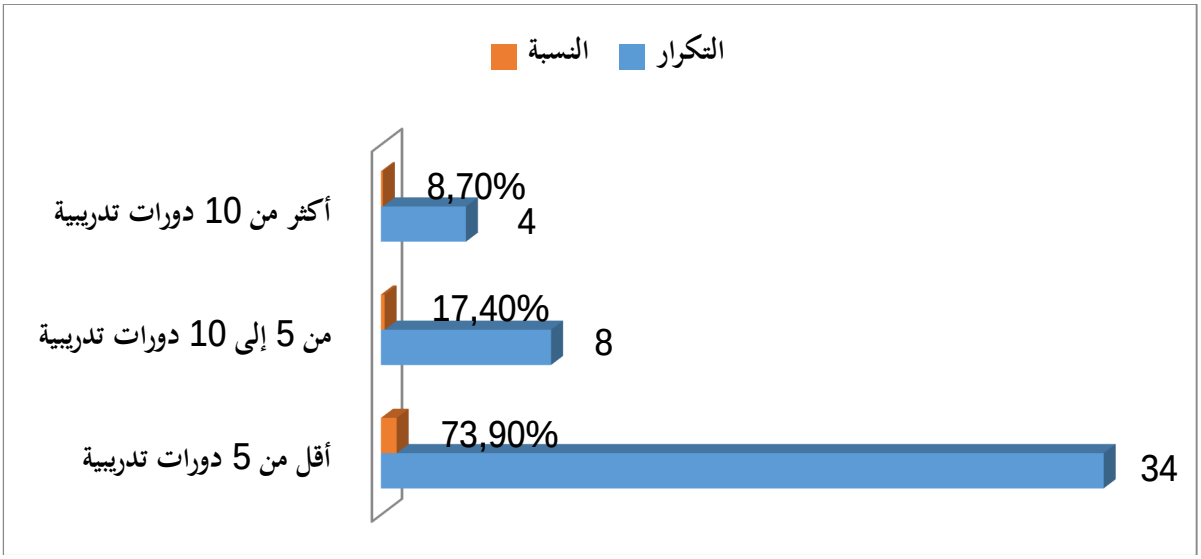
5- متغير الدورات التدريبية.

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية.

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
أقل من 5 دورات تدريبية	34	73,9%
من 5 إلى 10 دورات تدريبية	8	17,4%
أكثر من 10 دورات تدريبية	4	8,7%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (11) (7) نلاحظ أن 34 من العمال يمثلون ما نسبته 73,9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خضعوا إلى أقل من 5 دورات تدريبية، وفي المقابل يوجد 8 من العمال يمثلون ما نسبته 17,4% خضعوا من 5 إلى 10 دورات تدريبية، في حين يوجد 4 فقط من العمال يمثلون ما نسبته 8,7% الذين خضعوا إلى أكثر من 10 دورات تدريبية.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور التدريب في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

اعتمدنا لوصف محور التدريب في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للعبارات والمحور كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-12): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور التدريب في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب العامل	3,26	1,497	6	متوسطة
2	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستهم	4,04	1,010	1	عالية
3	يطور التدريب مهارات العاملين في المؤسسة	3,91	1,029	2	عالية
4	خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك	3,39	1,064		متوسطة
5	يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين	3,57	1,361	3	عالية
6	يشعر العاملون بالتحفز بعد الخضوع لبرنامج التدريب-	3,30	1,380	5	متوسطة
7	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين	3,00	1,430	8	متوسطة
8	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم للعمل	3,22	1,365	7	متوسطة
9	المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية	3,26	1,237	6	متوسطة
11	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها	3,39	1,358	4	متوسطة
12	يشارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها	3,30	1,209	5	متوسطة
	محور التدريب في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية	3,27	1,349	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (12) إلى أن تقديرات العمال للأغلب العبارات المكونة للمحور التدريب، بلغت درجات متوسطة باستثناء بعض العبارات الذي بلغت درجات عالية، حيث بلغت العبارات 1-4-6-7-

12-11-9-8 درجات متوسطة وبلغت العبارات2-3-5 درجة موافقة عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور التدريب 3,27 بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود مستوى متوسط للتدريب العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية، وبلغ الانحراف المعياري 1,349 ما يشير لوجود تشتت في تقديرات العاملين.

ثالثا: التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

اعتمدنا لوصف محور أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للعبارات والمحور كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-13): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
13	تهدف المؤسسة إلى تحسين أداء عمالها باستمرار	3,48	1,260	1	عالية
14	قلة أخطاء العاملين أثناء العمل	3,04	1,053	5	متوسطة
15	قدرة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل	3,43	1,025	2	عالية
16	أساليب قياس وتقييم أداء العاملين واضحة	3,04	1,095	5	متوسطة
17	إنتاجية العامل في تحسن مستمر	3,30	1,051	3	متوسطة
18	الحصول على الترقيات في حالة الأداء الجيد للعامل	3,09	1,112	6	متوسطة
19	تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة	3,13	1,240	4	متوسطة
20	قدرة العاملين المتدربين على تدريب زملائهم	3,00	1,265	7	متوسطة
	محور أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية	3,19	0,884	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (13) إلى أن تقديرات العمال للأغلب العبارات المكونة للمحور أداء العاملين، بلغت درجات متوسطة باستثناء بعض العبارات الذي بلغت درجات عالية، حيث بلغت العبارات 14-16-17-18-19-20 درجات متوسطة وبلغت العبارتين 13-15 درجة موافقة عالية، كما بلغ المتوسط

الحسابي للمحور أداء العاملين 3,19 بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على وجود مستوى متوسط للأداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية، وبلغ الانحراف المعياري 0,884 ما يشير لتجانس في تقديرات العاملين.

المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

جدول رقم(3-14):اختبار الانحدار البسيط للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: التدريب				
المتغير التابع: أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,480a	0,230	0,314	3,625	0,001
	F المحسوبة		دلالة F		
	13,139		0,001b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم(14) أثر التدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0,480a بين التدريب و أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0,230 أي أن ما قيمة 23 % من التغيرات في تحسين أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية، ناتجة عن التدريب.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,314 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التدريب يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية ، بقيمة 0,314 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3,625 عند مستوى معنوية 0,001

كما بلغت قيمة F المحسوبة 13,139 عند مستوى معنوية 0,001 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.**

ومن ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = 2,161 + 0,314X$$

حيث:

X: التدريب في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

Y: أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

-وجود مستوى متوسط للأداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية،

- وجود مستوى متوسط للتدريب العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية

- تحقق فرضية الدراسة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية

.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن المديرية العامة للغابات لولاية المدية، و ذلك من خلال تعريف المؤسسة و ذكر مهامها و تعداد العمال فيها و استعراض هيكلها التنظيمي.

وتم عرض و تحليل نتائج الدراسة ، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة و قد تضمنت الاستمارة الاستبيان على قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان ، بحيث تضمن المحور الأول على التدريب أما المحور الثاني اشتمل على أداء العاملين، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسة للدراسة ، وتم تحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) ولاختبار الفرضيات استخدمت المتوسطات الحسابية ، استخدام الانحراف المعياري، اختبار تحليل الانحدار و الارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التدريب في تحسين أداء العاملين نقول أن لكل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ، ولا يمكن الاستغناء عنهما ، لأن المؤسسة التي تريد البقاء و الاستمرار حتى تتمكن من تطوير و تحسين أدائهم و تغيير أفكارهم و سلوكياتهم، وزيادة معارفهم ، وتنوع خبراتهم و مهارتهم ، وذلك حتى يتسمى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

ويعد التدريب وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم و الرفع من معنوياتهم و كذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل ،كما يحقق لهم مزيدا من الأمان و الاستقرار الوظيفي، مع العلم أنه يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات ، و فعاليتها و تجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، و بالتالي لابد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من العاملين و المنظمة.

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا التي تناولت موضوع التدريب ، ودوره في تحسين أداء العاملين ، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

النتيجة الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للتدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بولاية المدية.

نتائج الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** - التدريب يحسن مهارات و كفاءات العاملين.

الفرضية الثانية:- لقد أثبتت عدم صحة الفرضية حيث أن الطرق الحديثة لم تحظى بالتطبيق في هذه المؤسسة نظرا لعدم وعي الأفراد العاملين بها كمنهج أو طريقة حديثة متبعة لتقييم أداء العامل.

-الفرضية الثالثة:

- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديث الاحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب و أن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.

الاقتراحات:

- الأخذ برأي العامل أثناء و قبل بدء البرنامج التدريبي.
- زيادة عدد الدوارات التدريبية و مدة التدريب.
- تحفيز العامل ماديا و معنويا من أجل المساهمة في التدريب.
- الاهتمام بالقائمين على التدريب و إعطائهم مكانة بالغة في المؤسسة.
- مواصلة توفير الاحتياجات التدريبية و نشر الوعي بالأهمية البالغة للتدريب في المسار المهني للموظف.
- تشجيع و تحفيز الموظفين المتدربين و الأخذ بعين الاعتبار تدريباتهم أثناء عملية تقييم الأداء.
- الاهتمام بكل مراحل العملية التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.
- إستفادة كل العاملين في المديرية العامة للغابات من الدورات التدريبية.
- تحديد المكان المناسب للدورة حتى يتناسب مع المتدربين و يستفيدوا أكثر من الدورة.
- التقييم المستمر للعمال.
- اختيار أحسن المدربين و أحسن المواضيع لصالح المؤسسة.
- أن يتناسب محتوى الدورة التدريبية مع احتياجات العاملين .
- على المديرية العامة للغابات تبني طرق التدريب الحديث من أجل كسب رضا ولاء الموظفين ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم.

آفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.
- واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات.
- أثر التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي "بين النظرية و التطبيق"**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **الاتجاهات الحديثة في التدريب**، دار و مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدرا الجامعية للنشر و التوزيع، 2001.
4. أكرم رضا ، **برنامج تدريب المدربين**، دارالتوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة،2003.
5. أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية "من النظرية إلى التطبيق"**،دار الفكر العربي،2014.
6. بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2008.
7. حسين حريم،**إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل"**،دار الحامد للنشر و التوزيع،2013.
8. حميد عبد النبي الطائي، **إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة**، دار زهران للنشر و التوزيع،الأردن عمان،2002.
9. رشاد أحمد عبد اللطيف، **تنمية المنظمات الاجتماعية " مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع "**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية،2010.
10. زياد عبد الكريم النسور، **الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان،2017.
11. زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب و التطوير و التعلم**، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان،2014.
12. سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"**، دار وائل للنشر، 2008.
13. صالح سليم الحموري،**إدارة الموارد البشرية " دليل علمي"**،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،2013.
14. صلاح صلاح معمار،**التدريب الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع،عمان.الأردن،2010.
15. عادل حرحوش،مؤيد سعيد السالم،**إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"**،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،عمان،2016.

16. عامر خضير الكبيسي، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات،2017.

17. عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية**،دار مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،2010.

18. عطا الله محمد تيسير الشرعة، **إدارة العملية التدريبية " النظرية و التطبيق "**،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2014.

19. عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.عمان.

20. فايز الخاطر، **استراتيجية التدريب الفعال**، دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان،2010.

21. مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، دار السحاب للنشر والتوزيع،القاهرة،2013.

22. مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،2015.

23. محفوظ أحمد جودة،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،2010.

24. محمد إسماعيل بلال ،**إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع،2014.

25. محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**،دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع،الإسكندرية،2006.

26. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة،2014.

27. محمد فالح صالح،**إدارة الموارد البشرية**،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

28. محمد قاسم القريوتي، **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر و التوزيع،2010.

29. محمد قدرى حسن،**إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع،الإسكندرية،2015.

30. محمود عبد الفتاح رضوان، **إدارة الجودة الشاملة في التدريب**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014.

31. مدحت محمد أبو النصر،**إدارة العملية التدريبية " النظرية و التطبيق"**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.

32. مصطفى يوسف،**إدارة الأداء**،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2016.

33. منال طلعت محمود،**أساسيات في علم الإدارة**،المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2003.

34. مؤيد سعيد السالم،**إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي تكاملي"**،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

35. هاشم حمدي، **التدريب الإداري " المفاهيم و الأساليب"**،دار الراية للنشر و التوزيع، عمان.الأردن، 2014.

المذكرات :

1. بوزرقاطة أمال، **أثر التدريب على أداء العاملين**،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2018-2019.
2. حمود حيمر، **تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1،2017-2018.
3. العيداني أسامة، العزاوي نوال،وآخرون،**دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، جامعة المدية، 2018.
4. فضيلة بلالي، نجوى علاهم، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، العلوم الاقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي، 2017-2018.

المجلات:

1. أداء العاملين، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**،العدد 5، 2015.

مواقع الانترنت:

1. https://tadwiina.com.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهاته الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "أثر التدريب على تحسين أداء العاملين"، وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، ونشكركم جزيل الشكر لمساندتكم لنا، تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والإحترام.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: من 20 وأقل من 30 ☐ من 30 وأقل من 40 ☐

من 40 وأقل من 50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى الدراسي: إطار ☐ إداري ☐ تقني ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 16 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

أقل من 5 ☐ من 05 إلى 10 ☐ أكثر من 10 دورات ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: التدريب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب العامل					

02	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستهم					
03	يطور التدريب مهارات العاملين في المؤسسة					
04	خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك					
05	يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين					
06	يشعر العاملون بالتحفز بعد الخضوع لبرنامج التدريب -					
07	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين					
08	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم للعمل					
09	المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية					
10	الوقت المحدد للتدريب كان كافيا					
11	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها					
12	يشارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تهدف المؤسسة إلى تحسين أداء عمالها					

	باستمرار					
02	قلة أخطاء العاملين أثناء العمل					
03	قدرة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل					
04	أساليب قياس وتقييم أداء العاملين واضحة					
05	إنتاجية العامل في تحسن مستمر					
06	الحصول على الترقيات في حالة الأداء الجيد للعامل					
07	تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة					
08	قدرة العاملين المتدربين على تدريب زملائهم					

ملحق رقم (2):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة في محور التدريب.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	التدريب
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,509**	,427**	,433**	,541**	,625**	,635**	,530**	,436**	,192	,567**	,685**	,569**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,003	,000	,000	,000	,000	,002	,201	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,509**	1,000	,682**	,526**	,704**	,539**	,462**	,428**	,400**	,192	,680**	,668**	,641**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,001	,003	,006	,200	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,427**	,682**	1,000	,374*	,641**	,607**	,278	,542**	,331*	,267	,547**	,526**	,604**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	.	,010	,000	,000	,062	,000	,025	,072	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,433**	,526**	,374*	1,000	,541**	,470**	,610**	,317*	,489**	-,024	,269	,419**	,449**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,010	.	,000	,001	,000	,032	,001	,875	,070	,004	,002
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,541**	,704**	,641**	,541**	1,000	,739**	,447**	,373*	,543**	,294*	,549**	,724**	,448**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,002	,011	,000	,048	,000	,000	,002
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 6	Correlation Coefficient	,625**	,539**	,607**	,470**	,739**	1,000	,398**	,656**	,543**	,366*	,498**	,794**	,496**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	.	,006	,000	,000	,012	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 7	Correlation Coefficient	,635**	,462**	,278	,610**	,447**	,398**	1,000	,472**	,598**	,356*	,658**	,615**	,489**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,062	,000	,002	,006	.	,001	,000	,015	,000	,000	,001
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

العبارة 8	Correlation Coefficient	,530**	,428**	,542**	,317*	,373*	,656**	,472**	1,000	,750**	,600**	,736**	,771**	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,032	,011	,000	,001	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
العبارة 9	Correlation Coefficient	,436**	,400**	,331*	,489**	,543**	,543**	,598**	,750**	1,000	,621**	,658**	,802**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,002	,006	,025	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
العبارة 10	Correlation Coefficient	,192	,192	,267	-,024	,294*	,366*	,356*	,600**	,621**	1,000	,543**	,516**	,257
	Sig. (2-tailed)	,201	,200	,072	,875	,048	,012	,015	,000	,000	.	,000	,000	,085
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
العبارة 11	Correlation Coefficient	,567**	,680**	,547**	,269	,549**	,498**	,658**	,736**	,658**	,543**	1,000	,791**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,070	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
العبارة 12	Correlation Coefficient	,685**	,668**	,526**	,419**	,724**	,794**	,615**	,771**	,802**	,516**	,791**	1,000	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
التدريب	Correlation Coefficient	,569**	,641**	,604**	,449**	,448**	,496**	,489**	,534**	,469**	,257	,618**	,548**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,002	,000	,001	,000	,001	,085	,000	,000	.
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (3):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور التدريب.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة 11	العبارة 12	التدريب
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,509**	,427**	,433**	,541**	,625**	,635**	,530**	,436**	,567**	,685**	,598**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,003	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة2	Correlation Coefficient	,509**	1,000	,682**	,526**	,704**	,539**	,462**	,428**	,400**	,680**	,668**	,662**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,001	,003	,006	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة3	Correlation Coefficient	,427**	,682**	1,000	,374*	,641**	,607**	,278	,542**	,331*	,547**	,526**	,609**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	.	,010	,000	,000	,062	,000	,025	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة4	Correlation Coefficient	,433**	,526**	,374*	1,000	,541**	,470**	,610**	,317*	,489**	,269	,419**	,483**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,010	.	,000	,001	,000	,032	,001	,070	,004	,001
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة5	Correlation Coefficient	,541**	,704**	,641**	,541**	1,000	,739**	,447**	,373*	,543**	,549**	,724**	,474**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,002	,011	,000	,000	,000	,001
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة6	Correlation Coefficient	,625**	,539**	,607**	,470**	,739**	1,000	,398**	,656**	,543**	,498**	,794**	,509**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	.	,006	,000	,000	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة7	Correlation Coefficient	,635**	,462**	,278	,610**	,447**	,398**	1,000	,472**	,598**	,658**	,615**	,501**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,062	,000	,002	,006	.	,001	,000	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة8	Correlation Coefficient	,530**	,428**	,542**	,317*	,373*	,656**	,472**	1,000	,750**	,736**	,771**	,526**
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,032	,011	,000	,001	.	,000	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة9	Correlation Coefficient	,436**	,400**	,331*	,489**	,543**	,543**	,598**	,750**	1,000	,658**	,802**	,471**

		Sig. (2-tailed)	,002	,006	,025	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,001
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 11	Correlation Coefficient	,567**	,680**	,547**	,269	,549**	,498**	,658**	,736**	,658**	1,000	,791**	,618**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,070	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة 12	Correlation Coefficient	,685**	,668**	,526**	,419**	,724**	,794**	,615**	,771**	,802**	,791**	1,000	,563**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	التدريب	Correlation Coefficient	,598**	,662**	,609**	,483**	,474**	,509**	,501**	,526**	,471**	,618**	,563**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	.
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور أداء العاملين.

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	أداء العاملين
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,618**	,443**	,547**	,363*	,513**	,637**	,589**	,723**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,002	,000	,013	,000	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة14	Correlation Coefficient	,618**	1,000	,145	,452**	,266	,357*	,424**	,658**	,632**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,335	,002	,074	,015	,003	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة15	Correlation Coefficient	,443**	,145	1,000	,502**	,274	,752**	,790**	,453**	,692**
		Sig. (2-tailed)	,002	,335	.	,000	,065	,000	,000	,002	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة16	Correlation Coefficient	,547**	,452**	,502**	1,000	,727**	,529**	,684**	,602**	,802**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة17	Correlation Coefficient	,363*	,266	,274	,727**	1,000	,451**	,432**	,463**	,634**
		Sig. (2-tailed)	,013	,074	,065	,000	.	,002	,003	,001	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة18	Correlation Coefficient	,513**	,357*	,752**	,529**	,451**	1,000	,865**	,640**	,837**
		Sig. (2-tailed)	,000	,015	,000	,000	,002	.	,000	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة19	Correlation Coefficient	,637**	,424**	,790**	,684**	,432**	,865**	1,000	,730**	,906**
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,003	,000	.	,000	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	العبارة20	Correlation Coefficient	,589**	,658**	,453**	,602**	,463**	,640**	,730**	1,000	,856**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,001	,000	,000	.	,000
		N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

أداء العاملين	Correlation Coefficient	,723**	,632**	,692**	,802**	,634**	,837**	,906**	,856**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5):نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	19

ملحق رقم (6):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التدريب	,076	46	,200*	,976	46	,466
أداء العاملين	,079	46	,200*	,972	46	,324
الاستبيان	,064	46	,200*	,994	46	,998

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (7):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	65,2	65,2	65,2
	أنثى	16	34,8	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى أفل من 30 سنة	8	17,4	17,4	17,4
	من 30 الى اقل من 40 سنة	18	39,1	39,1	56,5
	من 40 الى اقل من 50 سنة	10	21,7	21,7	78,3
	50سنة فاكثر	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	24	52,2	52,2	52,2
	إداري	14	30,4	30,4	82,6
	تقني	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	30,4	30,4	30,4
	من 5 إلى 10 سنوات	6	13,0	13,0	43,5
	من 10 إلى 16 سنة	4	8,7	8,7	52,2
	أكثر من 16 سنوات	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الدورات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 دورات	34	73,9	73,9	73,9
	من 5 إلى 10 دورات	8	17,4	17,4	91,3
	أكثر من 10 دورات	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

ملحق رقم (08): نتائج التحليل الوصفي للعبارات محور التدريب في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة1	46	3,26	1,497	,221
العبارة2	46	4,04	1,010	,149
العبارة3	46	3,91	1,029	,152
العبارة4	46	3,39	1,064	,157
العبارة5	46	3,57	1,361	,201
العبارة6	46	3,30	1,380	,204
العبارة7	46	3,00	1,430	,211
العبارة8	46	3,22	1,365	,201
العبارة9	46	3,26	1,237	,182
العبارة11	46	3,39	1,358	,200
العبارة12	46	3,30	1,209	,178
التدريب	46	3,2750	1,34970	,19900

ملحق رقم (09):نتائج التحليل الوصفي لعبارات محورأداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة13	46	3,48	1,260	,186
العبارة14	46	3,04	1,053	,155
العبارة15	46	3,43	1,025	,151
العبارة16	46	3,04	1,095	,161
العبارة17	46	3,30	1,051	,155
العبارة18	46	3,09	1,112	,164
العبارة19	46	3,13	1,240	,183
العبارة20	46	3,00	1,265	,187
أداء العاملين	46	3,1902	,88496	,13048

ملحق رقم (10): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التدريب على أداء العاملين في المديرية العامة للغابات بالولاية المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480[a]	,230	,212	,78535

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,104	1	8,104	13,139	,001[b]
	Residual	27,138	44	,617		
	Total	35,242	45			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,161	,307		7,043	,000
	التدريب	,314	,087	,480	3,625	,001

a. Dependent Variable: أداء العاملين