جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

عنوان المذكرة:

فعالية التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية

ـ دراسة حالة سونلغاز المدية ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

إعداد الطلبة:

- منصوري رابح
- عثماني عبد الحفيظ

الأستاذ المشرف:

- د/حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

شراطي نسيمة.....رئيسا

حيولة إيمان.....مشرفا

موساوي وردة.....ممتحنا

السنة الجامعية 2016-2017

إهـــداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك، انه لايسعني في هذه اللحظات التي لعلي لا أملك أغلى منها أن اهدي ثمرة عملي إلى:

والدي الكريمين

والى كل أفراد عائلتي من كبيرهم إلى صغيرهم

إلى جميع الأساتذة الأفاضل والمعلمين الكرام من
الابتدائي إلى الجامعي
إلى كل من قد ينساه قلمي ولن ينساه ذكر لساني وقلبي
إلى كل من يؤمن أن الحياة أمل يتبعه عمل ينهيه اجل

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إلى نفسي التي لا املك أغلى منها .... أهدي عملي

شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك...ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ...الله جل جلاله.

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم، وزيننا بالحلم، الحمد لله حمدا يليق بكماله، وثناء يليق بعظمته، وفضله علينا وعلى الناس أجمعين

ونحمد الله الذي وفقنا لإتمام عملنا المتواضع

إلـــــى

من بلغ الرسالة وادي الأمانة ...ونصح الأمة ...إلى نبي الرحمة ونور العالمين ...ضياء قلوبنا ونور أبصارنا سيدنا **محمد صلى الله علية وسلم**

حري بنا أن نسجل شكرنا وامتناننا إلى الأستاذة الفاضلة: **حيولة إيمان** التي كانت السند لي في مذكرتي ولم تبخل علينا بالنصح والإرشاد

أسأل الله العلي القدير أن ينير دربها وييسر أمرها ويقوي بدنها ويجعلها في اعلي الدرجات

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز مذكرتي من قريب أو من بعيد

وشكـــرا

الملخص:

إن هذه الدراسة البحثية تهدف إلى معرفة فعالية العملية التدريبية في تحسين أداء المؤسسة العمومية، وقد أوضحنا في هذه الدراسة بعض الجوانب الهامة التي تتعلق بالعملية التدريبية منذ أن تفكر في إنشائها المؤسسة إلى أن تقوم بتنفيذ العملية التدريبية وكيف لها أن تقوم بها على وجه النجاح الكامل الذي يعود على المؤسسة بالنجاح المعهود منها، وأوضحنا بشكل مفصل أنواع التدريب والأسس التي يقوم عليها التصنيف الفعلي للتدريب المهني، ثم تطرقنا إلى تقييم الأداء من مراحل وطرق تقييمه، بعد ذلك دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بالمدية، ثم كتبنا بعد ذلك أهداف البحث التي نصبوا إليها، وفرضيات الدراسة التي نريد هل هي محققة أم لا، ثم تساؤلات الدراسة، ومنهج الدراسة، والعينة التي أخذت منها الدراسة، والنتائج وتحليل تلك النتائج، والفترة الزمنية التي خطاها الباحث، والصعوبات التي واجهها الباحث، والدراسة الميدانية، والنتائج والتوصيات التي نريد إن تحقق في القريب العاجل، وأخيرا المراجع التي أخذ منها البحث.

الكلمات الرئيسة: التدريب، تقييم الأداء، مؤسسة عمومية.

Abstract

This research study aims to know the effectiveness of the training process in improving the performance of the public institution. In this study, we explained some important aspects related to the training process, from the thought of establishing the institution until the implementation of the training process and how it can be carried out to the full success which And we explained in detail the types of training and the bases on which the actual classification of vocational training, and then we discussed the evaluation of the performance of the stages and methods of evaluation, then a case study at the Foundation Sunlgaz Balmdip, and then we wrote the goals of the research, The study hypotheses, the study methodology, the sample from which the study was taken, the results and analysis of these results, the period of time taken by the researcher, the difficulties encountered by the researcher, the field study, and the results and recommendations that we want to achieve. In the near future, and finally the references from which the research was taken.

Key words: **Training**، Performance evaluation Public institution

الفهـــــرس

الرقم	الفهرس	الصفحة
01	كلمة الشكر	
02	اهداء	
03	ملخص	
04	فهرس الأشكال والجداول	
05	مقدمة عامة	أ-هـ
06	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب	
07	مقدمة الفصل الأول	02
08	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب	03
09	تمهيد	03
10	المبحث الأول: ماهية التدريب	03
11	المطلب الأول: مفهوم التدريب	03
12	المطلب الثاني: مبادئ التدريب	04
13	المطلب الثالث: أهمية التدريب	06
14	المطلب الرابع: أنواع التدريب	09
15	المبحث الثاني: تحديد احتياجات التدريب	13
16	المطلب الأول: مفهوم الحاجة الى التدريب	13
17	المطلب الثاني: مستويات تحديد الحاجة الى التدريب	14
18	المطلب الثالث: أساليب تحديد الحاجة الى التدريب	15
19	المطلب الرابع: صعوبات تحديد احتياجات التدريب	16
20	المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريب	17
21	المطلب الأول: مستلزمات برنامج التدريب	18
22	المطلب الثاني: تنفيذ برنامج التدريب	20
23	المطلب الثالث: متابعة برنامج التدريب	22
24	خاتمة الفصل	25
25	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء في المؤسسة	
26	مقدمة الفصل الأول	27
27	المبحث الأول: ماهية الأداء	28

28	المطلب الأول: مفهوم الاداء ومكوناته	28
29	المطلب الثاني: محددات الأداء	30
30	المطلب الثالث: العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء	31
31	المطلب الرابع: العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء	33
32	المبحث الثاني: ادارة الاداء وتقييمه	35
33	المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء	35
32	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء	36
34	المطلب الثالث: أهداف وخصائص تقييم الأداء	37
35	المطلب الرابع: فوائد عملية تقييم الأداء	39
36	المبحث الثالث: مراحل وطرق تقييم الاداء	41
37	المطلب الأول: مراحل عملية تقييم الاداء	41
38	المطلب الثاني: الطرق التقليدية لعملية تقييم الاداء	43
39	المطلب الثالث: الطرق الحديثة لعملية تقييم الأداء	53
40	المطلب الرابع: أخطاء ومقومات فعالية تقييم الاداء	59
41	خاتمة الفصل	63
42	**الفصل الثالث**: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالمدية	
43	مقدمة الفصل الثالث	65
44	**المبحث الأول**: عرض عام لمؤسسة سونلغاز	66
45	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز	66
46	المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز والتعريف بالمؤسسة	72
47	المطلب الثالث: صلاحيات تطوير الموارد البشرية والتدريب	75
48	المطلب الرابع: التدريب وتقييم الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	77
49	**المبحث الثاني**:تصميم الاستبيان	78
50	تمهيد	78
51	المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية	78
52	المطلب الثاني: اعداد الاستبيان	80
53	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة	85
54	**خاتمة الفصل**	99

55	الخاتمة العامة	100
56	قائمة المصادر والمراجع	102
57	قائمة الملاحق	106

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	نتيجة المقارنة الثنائية	45
2	كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري	47
3	نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني	50
4	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	51
5	نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة	54
6	نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية في تقييم الأداء الوظيفي	56
7	نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء.	58
8	عدد الاستبيانات الموزعة	79
9	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستلانة	81
10	معامل الارتباط بيرسون الجزء الأول	83
	معامل الارتباط بيرسون الجزء الثاني	84
11	صدق الاتساق البنائي لأداء الدراسة	85
12	جنس افراد العينة	86
13	سن أفراد العينة	87
14	الأقدمية لأفراد العينة	88
15	المستوى الدراسي	89
16	الوظيفة المشغولة	90
17	درجات الموافقة عن عبارات نظم المعلومات لعينة الدراسة	91
18	درجة الموافقة عن بعد التدريب	92
19	درجات الموافقة عن عبارات نظم المعلومات لعينة الدراسة	92
20	درجة الموافقة عن بعد تقييم الأداء	93

21	نتائج اختبار t للفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بالفرضية الرئيسة الاولى	**94**
22	نتائج اختبار للفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى	**95**
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	**95**
24	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	**96**
25	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	**97**
26	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	**97**

قائمة الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	**أهمية التدريب**	**8**
2	**نموذج البحث**	**81**

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

نعيش تزايد كبير في عدد المؤسسات حيث اتسع حجمها إلى درجة أنه أصبح من الصعب على أي مسؤول كفء أن يتحكم في مجرى الأمور بسهولة ويوجه نشاط مؤسسة بدقة و عناية وأدى هذا إلى ظهور عوامل تسبب عدم تمكنه من تحقيق النتائج التي يطمح لبلوغها .

وتتمثل هذه العوامل في تزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية و كبر حجم المؤسسات وارتفاع مستوى المعيشة و تغير الأوضاع التكنولوجية بسرعة مذهلة و لقد كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية و طرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج ودفع عجلة النمو إلى الأمام كذلك تحسين الخدمات المقدمة للأفراد و تطوير هذه الخدمات من أجل المحافظة على الزبائن ' فالتطورات السريعة الحاصلة حول العالم وما تبعها من تقسيم دولي للعمل و العولمة كل هذه العوامل تفرض على المسؤولين و الإطارات التفكير الجدي في مجال الإدارة العامة أن يبحثوا عن طرق و أساليب جديدة من أجل الاندماج و المسايرة لهذه التحولات و مواجهة الصعوبات التي برزت أو تفاقمت في مجال العمل من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

و لهذا فإن نجاح أي مؤسسة أو هيئة إدارية مرهون بموجب توفرها على إطارات و لهذا الغرض فالتدريب هو عامل أو وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية تعمل على اكتساب العمال معارف علمية جديدة تؤدي إلى تحسين أداء مهامه، كما يساهم التكوين في رفع مستوى مهارات العمال و زيادة قدراتهم على التلائم مع الوظائف التي يشغلونها و من هذا المنطلق تأتي أهمية تقديم هذا البحث الذي يتناول دور تدريب العمال في تحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز التي أجرينا بها تربصنا التطبيقي و لهذا طرحنا الإشكالية التالية:

- **ما مدى فعالية التدريب في تحسين أداء عمال مؤسسة سونلغاز؟**

إن هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح الأسئلة التالية:

- فيما تكمن أهمية تدريب العمال ؟

- هل التدريب عملية اختيارية تقوم بها المؤسسة أم أنه عملية إلزامية؟

- ماهي العلاقة التي تربط عملية تقييم الأداء بالتدريب؟

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة وضعنا الفرضيات التالية:

- إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تدريب قوة عمل مستقرة وفعالة قادرة على العمل والرغبة فيه لتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

- تقييم أداء الموظفين هو طريقة يتم بها إصدار حكم على مدى وصول العملية لأهدافها والكشف عن نواحي النقص في العملية الأدائية وتطويرها وهذا بطبيعة الحال لن يتحقق إلا من خلال الاعتماد على برامج تكوينية محكمة.

- إستراتيجية التدريب هي إجراء منظم يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارات أو معارف جديدة تساعد على تحقيق أهداف محددة وكذلك تحسين نقاط الضعف في الأداء.

حدود الدراسة:

ارتكز البحث على الدراسة النظرية والتطبيقية للإجابة على الإشكالية المطروحة، حيث اقتصرت الدراسة التطبيقية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالمدية.

–الحدود الزمنية : تمت الدراسة من 15 جانفي 2017 إلى 15 ماي 2017.

–الحدود المكانية: قمنا بالدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز المدية.

المتغير المستقل: التدريب.

المتغير التابع: تقييم الأداء.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة كل بحث تحديد منهج وأساليب معينة للقيام به، وعملية الاختيار هذه تتم على أساس الموضوع الذي يعالجه والشروط الضرورية للقيام به .

وتبعا لأهداف الدراسة الحالية الرامية إلى التعرف على فعالية التدريب في تحسين اداء المؤسسة العمومية فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي ذلك أن البحث الوصفي يهدف إلى التعرف على ظاهرة معينة كما وكيفا، فيحدد أوصافها وخصائصها ومقوماتها بل ويتعدى مجرد الوصف إلى تحليل البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة لمشكلة البحث ، و قد استخدمناه في الدراسة النظرية.

و اعتمدنا منهج دراسة الحالة وهو عبارة عن طريقة تحليلية استكشافية للعوامل المتشابكة التي لها أثر في الموضوع، وهو أسلوب يعتمد على الأدوات المنهجية التالية :

- المقابلة الشخصية.
- الملاحظة المعمقة.
- دراسة الوثائق والسجلات(الإدارية).
- تسجيل معلومات دراسة الحالة.

و قد استخدمناه في الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.

أهمية الدراسة:

إن البحث عن أسباب هذه الظواهر يقودنا إلى دراسة دور التدريب العمال وذلك من خلال الكشف عن الاحتياجات التدريبية وأن التدريب هو نظام هام في نجاح وتطوير المؤسسة وذلك انطلاقا من كون الموارد البشرية تحركها مميزات كامنة وخارجية من خلالها يؤثر على تقييم الأداء بالإيجاب أو السلب، وكذلك أداء الفرد يتأثر بعدة عوامل من بينها كفاءة الإدارة ومستوى التأهيل عند الموظفين.

و عليه ظهرت حتمية المؤسسة بضرورة الاهتمام بتقييم أداء الموظفين والكشف عن نقاط القوة والضعف والحرص على تطوير قدرات الموظفين الذين لديهم نقص وذلك عن طريق التدريب المستمر.

أهداف الدراسة:

- محاولة ضبط وتحديد المفاهيم المرتبطة بالتدريب.
- التأكيد على ضرورة تدريب الموظفين خاصة أنه أصبح عملية ضرورية وحتمية لتحسين أداء العمال في المؤسسة؛
- محاولة تحديد العلاقة بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية.
- الرغبة في الوقوف عند التدريب بصورة مباشرة وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز.

صعوبات الدراسة:

- تهرب بعض المسؤولين من الإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم؛
- قلة الوقت المخصص لإعداد هذه المذكرة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر منها:

- ارتباط الدراسة بمجال التخصص؛
- مدى اهتمام المؤسسات بوظيفة التدريب؛
- إهمال بعض المؤسسات للموضوع رغم أهميته البالغة؛
- أهمية التدريب و فائدته على الفرد و المنظمة و الاقتصاد الوطني؛
- أهمية و ضع أهداف المؤسسة و تحقيقها عن طريق التدريب؛
- توضيح نتائج حقيقية من خلال الدراسة الميدانية؛

هيكل الدراسة:

قسمنا موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول وكل فصل يحتوي على ثلاث مباحث، حيث نتناول في الفصل الأول الإطار النظري للتدريب بينما سيكون الفصل الثاني الإطار النظري للأداء في المؤسسة ، بعدها سنتطرق في الفصل الثالث والأخير إلى الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالمدية.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على الأهداف واستراتيجيات المؤسسة، تزداد الحاجة إلى تحديث مهارات لإكساب العمال مهارات جديدة، حيث أن المؤسسة لا تقوم بتقييم أداء العاملين، وإنما يتعين عليها إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير ومعالجة نقاط الضعف وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم الحالية والمستقبلية.

ومن هذا النطاق لم يصبح التدريب عملية اختيارية، وإنما أصبح عملية إستراتيجية، تؤثر على تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة.

و لتوضيح ذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل إبراز محتوى الموضوع في إطار ثلاث مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول حول مفاهيم التدريب، أما المبحث الثاني فخصص لتحديد الاحتياجات التدريبية، لنتناول بعد ذلك إلى تصميم وتنفيذ برامج التدريب في المبحث الثالث.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب

تمهيد:

يعتبر التدريب ذو أهمية بالغة في كل المؤسسات العمومية والخاصة، فهو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا ومهم في تطوير و تحسين أداء المؤسسة العمومية، ف في السنوات الأخيرة شهدت تقنيات التدريب نمواً وتطوراً مطرداً ، واتضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة ساهمت في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للمتدرب، وتحقق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية، فهو عنصر رئيسي في عملية تنمية أداء المؤسسة العمومية .

المبحث الأول: ماهية التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب حيث يكمن إيجاز أهم هذه التعريف فيما يلي:

تم تعريف التدريب على أنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

كما تم تعريفه على أنه عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيم بوظائفهم بفعالية وكفاءة [1].

كما تم تعريفه أيضا أنه عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله، من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه [2] .

[1] بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، **2009**، ص **18** .

[2] باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي وتطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،**2008** ، ص **7**.

والتدريب هو عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو تحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها [1].

والتدريب عبارة عن عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل، وبعبارة أخرى يمكن القول إن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغييرات ايجابية للفرد المتدرب من ناحية أدائه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب [2].

في ضوء ما سبق يمكت تعريف التدريب بانه عملية مخططة ومستمرة، تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وبالتالي التحسين في أداء المؤسسة العمومية ومنه تقديم خدمات أفضل.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة العمومية، وحتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس مايلي:

1 التدريب نشاط ضروري ومستمر:

والمقصود هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ اليه الادارة وتتصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطا ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفية معينة، تأتي عملية الاعداد والتهيئة والتي تهدف الى تعريفه بالعمل المسند إليه، وتتم رعايته من طرف مسئوله مباشرة أو أحد العاملين القدامى ممن تتوفر فيهم شروط معينة.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة،لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبه االتقدم التكنولوجي،وتساعدفي تحسين قدرتهم على إنجاز العمل،وتمكنهم من الإحاطةبالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

وبصفة عامةتبرمج دورات تدريبية للموارد البشرية إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته،وتكفل لهذه الدورات مواجهة هذه التحولات الجديدة.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة **2009**، ص **22**.

[2] خالد عبد الله المرباني الغامدي، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير، دور التدريب في رفع أداء موظفي القطاع العام، كلية العلوم الإدارية والمالية،المملكة العربية السعودية، **2013**، ص **14** .

فالتدريب إذا كان نشاطا رئيسيا ومستمرا وهذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفة للمورد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة،بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.

2 التدريب نظام متكامل:

ويقصدبذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي ، فنشاط التدريب ليس عشوائيا، ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالآتي :

- ✓ **التكامل بين متطلبات التدريب** :إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني المنظمة منها وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين ،لتأتى بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين و مسؤولين آخرين [1] .
- ✓ **التكامل في مراحل التدريب** : يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية ، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق الاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العمال وكذا أخصائي تحليل العمل، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفق للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.
- ✓ **التكامل في نتائج التدريب** : حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي:
- ✓ -النتائج الاقتصادية؛والمتمثلة في تحسين النتائج،خفض التكاليف،...الخ؛
- ✓ -النتائج السلوكية؛والمتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية،الإقبال على العمل... الخ؛
- ✓ -النتائج البشرية؛والمتمثلة في زيادة عدد المواردالبشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات؛
- ✓ والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضروري لأداء عمليات وواجبات محددة.

[1] قريشي محمد صالح، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري—قسنطينة- ، ص 43، 44.

3 -للتدريب مقومات ادارية وتنظيمية:

تستند العملية التدريبية إلى مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها:

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة؛
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛
- توفير الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب؛
- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري؛
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التدريبيةبدقة؛
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة إصلاح عيوب وأخطاء عمليات التعيين والاختيار، والأساس الصلب للتدريب الفعال والاختيار السليم للعاملين [1] .

المطلب الثالث: أهمية التدريب.

العالم المتقدم ماديا أصبح يسعى بقوة الى الوصول الى المثال المطلوب في كل جوانب الحضارة المادية يبذل بسخاء في سبيل هذا الأمر، ومن أهم الوسائل التي تؤدي الى تحسين اداء المؤسسة العمومية هو استيعاب التدريب وهو الوسيلة الفعالة في بلوغ الأهداف التي نرسمها.

ويشير جاري ديسلر إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية اعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. الا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة، والرغبة في تقديم الأفضل [2] .

[1] قريشي محمد صالح، المرجع السابق، ص44،45.

[2] مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 23.

حيث تظهر أهمية التدريب في المفهوم الإداري الحديث فيما يلي:

1 بالنسبة للمؤسسات العمومية:

- الانصهار في عالم الجودة الادارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة؛
- رفع كفاءة المؤسسة العمومية وتحسين مستوى اداء الخدمة؛
- القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات؛
- استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة؛
- التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير باسس حديثة؛
- التخطيط لاصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة؛
- الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال؛
- تطوير كوادر مؤهلة من الموظفين يساهمون في نمو وتطور المؤسسة العمومية؛
- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوطيفي؛
- توفر للمؤسسة بيئة امنة وسليمة على تشجيع الموظف على الابداع وتحسين ادائه.

2 بالنسبة للمتدربين داخل المنظمة:

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية؛
- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير؛
- تعويض مافاته من مهارات لم يتسنى لع اكتسابها في مجال التعليم التقليدي؛
- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل؛
- الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها؛
- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس [1] .

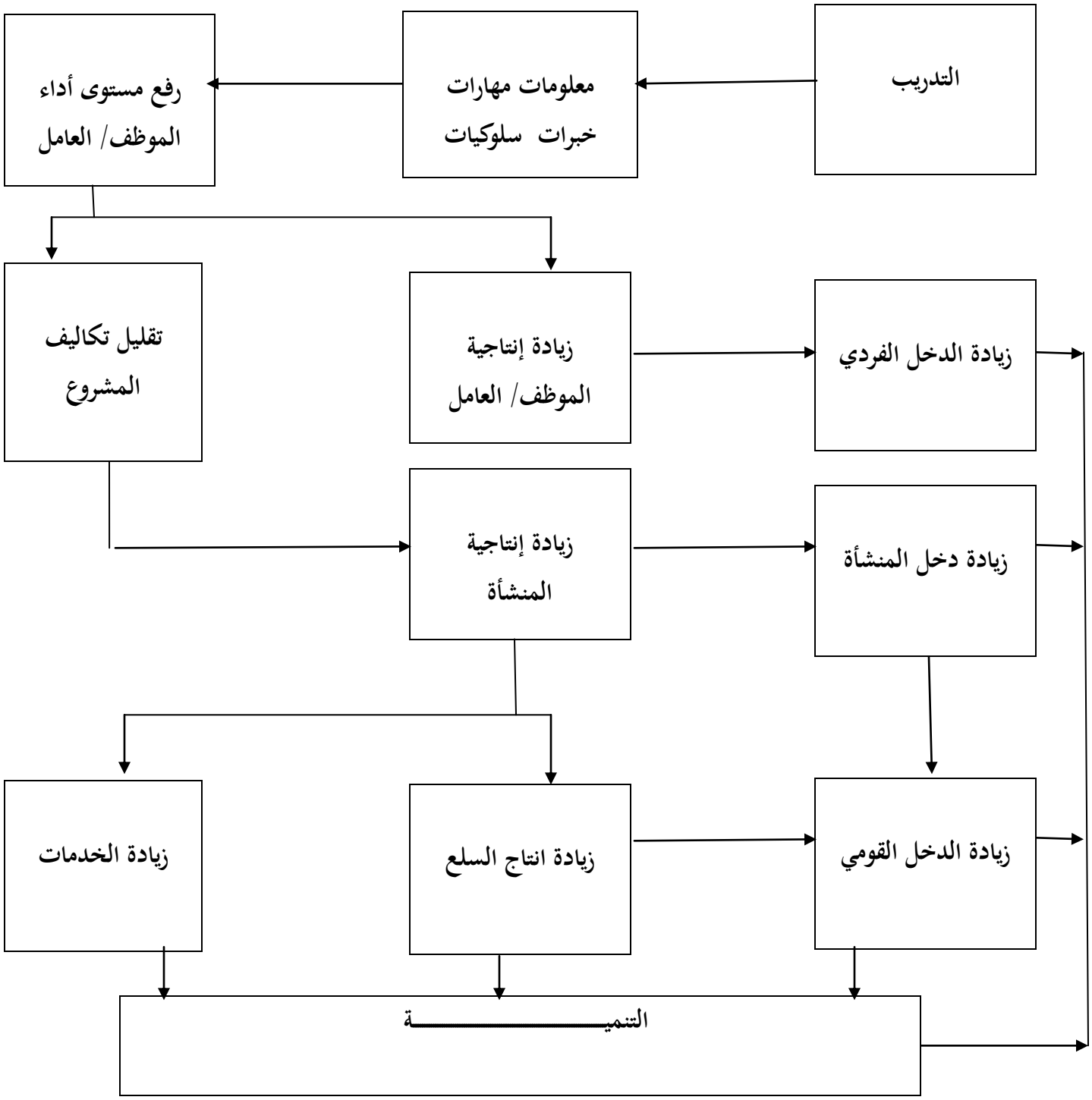
3-بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة [2] .

[1] بلال خلف السكارنة، ، المرجع السابق، ص ص 21 22.

[2] نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص ص 52،53

الشكل رقم (1): أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 24.

المطلب الرابع: أنواع التدريب

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الغاية وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب قدراتها المالية، وإمكانياتها وكذا التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة وعدد الأفراد الذين يعملون بها وبناءا على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب فهناك من يصنفها حسب الهدف منه، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في هذا المطلب.

1 -حسب مرحلة التوظيف:

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صانعين ...الخ ولكن يمكن نضيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: يقصد به تدريب العمال الجدد.
- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: وهو تدريب العاملين القدامى.

أ – التدريب في المرحلة الأولى من توظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى لتعينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياستها، وبمهام ومسؤوليات الوظيفية التي عين فيها ككل منهم، وبكيفيه 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 كالأجر والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة [1].

ب– التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

يقصد به العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا فتساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارا ت التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربعة فئات:

[1] موقع أنترنت: https://hrdiscussion.com/hr49442.html بتاريخ: 2015/05/15

1- موظفي قاعدة الهرم: ونشمل إعمال صناعية وفنية متنوعة؛

2 مجموعة المستوى الأشراف الأول : وتمثل الإدارة المباشرة؛

3 مجموعة المديرين في المستوى الأوسط وتمثل الإدارة الوسطى؛

4 مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة ونوع العمل الذي نقوم به. فما يناسب مجموعة ما من مهارات، ونوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة أهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى.

2-أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع وهي:

أ-**التدريب المهني**: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات، والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل.

ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية والحرفية واليدوية والميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات ومعارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من خلال الأعمال المهنية والحرفية والتي تطلب مهارات محددة وتأهيلا يدويا ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى مستويات التنفيذية كما يشمل العاملين الجدد والقدامى. ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص.

ب- التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية ومن أمثلتها:

هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، الأعمال المحاسبة والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية وغيرها وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية، وإن تحتاج دوما إلى التجديد والابتكار وتركز على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها [1] .

[1] محمود عبد الفتاح،نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب الى واقعه الملموس، دار الكتب المصرية،القاهرة،2013،ص 42

ج– **التدريب الإداري:** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، والقيادة والمالية، والمحاسبة والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها.

وقد يرتكز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين.

- **أما على مستوى الإدارة الوسطى** : وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي، وإلى مستوى أقل مباشرة الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل من الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فانه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات كما يتم ترشيح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا.
- **أما التدريب على مستوى الإدارة العليا** يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة واتخاذ القرارات الرئيسية.

د–تدريب المتدربين: يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم من تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة، ويتم تدريب المتدربين ب غرض إعدادهم للقيام بدورهم، وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم، ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتمدرسين وكيفية التعامل معهم بنجاح ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب [1] .

3–أنواع التدريب حسب مكانه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

أ– التدريب خارج المؤسسة:

بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وهذا في حالة الخبرات التدريبية وأدوات التدريب بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي اما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية عن طريق:

[1] محمود عبد الفتاح، المرجع السابق ص 43 .

–شركات التدريب الخاصة: على أي منظمة ترغب بالتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات للتدريب لضمان جدية التدريب فيها، وتقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

–برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك عن طريق منظمات الخدمة المدنية مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي برامج تركز على رفع المهارات والخبرات في مجالات تهتم بها الدولة.

ب– التدريب داخل المؤسسة:

قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء كان بواسطة مدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين مساهمين للمساهمة بذلك ومن ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع أخر من التدريب الداخلي يطلق عليها اسم التدريب بموقع العمل، حيث يقوم المدراء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة، وعن طريق مدربه أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل، كما ويمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع العمل وبالتالي ضرورة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز العمل وواقعه [1] .

4– أنواع التدريب حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية.

أ–برامج التدريب والتوجه: يخص هذا من البرامج التدريبية العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة والعمل فيها وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، والوظائف الأخرى المماثلة والعاملين الذين يقومون بهذه الوظائف. وكذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. فإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به سيولد لديه تحسين العمل وأدائه وتطويره.

ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه يساعد على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه عمله بشكل جيد. والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.

[1] لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71، جامعة المستنصرية ، بغداد،2008، ص 162.

ب– التدريب العلاجي: يحتاج هذا الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرنامج التدريبي أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة وبسيطة، بحيث يسهل فهمها وتعلم ها بسرعة وبمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.

ج–التدريب على الأمن: ازداد الاهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن وكيفية المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، وبهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن ويمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن وحماية نفسه حتى وهو خارج المؤسسة.

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العاملين بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله، وأيضا المحافظة على الممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات، ومباني ومخزونات وغيرها، وبالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من حوادث والمحافظة على الآلات والأجهزة.

د–التدريب بغض الترقية: يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها ورغبة الفرد في الارتقاء، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب [1].

المبحث الثاني: تحديد احتياجات التدريب.

المطلب الأول: مفهوم الحاجة الى التدريب.

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة و الموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، فالتقويم السليم للاحتياجت يضمن لنا أن يكون التدريب ملائما وفي محله، وان تكون تكلفة البرامج تبررها الفائدة الناتجة كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة [2].

[1] محمود عبد الفتاح، المرجع السابق، ص ص 43،44.

[2] هشام الطالي،دليل التدريب القيادي،الطبعة الثالثة،فرجينيا،الولايات المتحدة الأمريكية،المعهد العالمي للفكر الاسلامي1995، ص 284.

وقد وردت الكثير من التعاريف لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها:

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية.

فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية كونها تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد.

ويعرفها البعض بأنها تحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى، وترجع عملية تحديد الحاجة الى معالجة المشكلات في العمل من خلال التدريب .

وبالتالي تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها، وذلك استعدادا لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية أو غير ذلك من نواحي التطوير التي تخطط لها المنظمة وتعد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها [1].

المطلب الثاني: مستويات تحديد الحاجة الى التدريب

ويمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من خلال:

أ -**مستوى الأفراد:** وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وان التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

ب -**مستوى الجماعات:** وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسئولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

ت -**مستوى التنظيم:** إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فان المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فان المسئولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.

[1] بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الرجع السابق،ص92،93.

ث -**مستوى الوطن (القطر)** : وهنا تجري مسحا عا ما على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات ، وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.

ج **مستوى الأقاليم**: وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

ح **مستوى العالم (المستوى الدولي)**: نتيجة لتشابك العا لم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فأنة قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة ، وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية [1].

المطلب الثالث: أساليب تحديد الحاجة الى التدريب

تشير أدبيات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى العديد من المصادر التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية . فيرى هلال 2003 أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل رأي الرئيس المباشر في أداء مرؤوسيه ، والوصف الوظيفي، وتصنيف الوظائف، حيث يمكن مقارنة مؤهلات شاغل الوظيفة بمتطلبات شغل الوظيفة وإذا وجد أن معارفه أو مهاراته أو قدراته أقل من متطلبات الوظيفة يصنف الشخص بأنه يحتاج إلى تدريب .ومن المصادر الملاحظة أثناء تأدية العمل ، والتقارير الفنية لمراقبة الأداء، وآ راء المشرفين على العمال .ومن أهم المصادر رأي الموظفين من خلال مقابلاتهم الشخصية، وتوصيات المسئولين عن الاختيار والتعيين ومؤشرات كثرة الشكاوى والغياب وارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الرضا الوظيفي

واستعرض البعض نماذج حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية منها نموذج بيتر بايب و روبرت ميجر والذي يقوم على طرح أسئلة بقصد تحليل أداء الأفراد ومن خلال الإجابة على الأسئلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية .وعرض نموذج دوجان ليرد والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

واستعرض نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكو بنكو والذي يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات الموظفين ومتطلبات المنظمة ومعوقات الأداء بحيث يحدد مشكلات الأداء وأسباب هذه المشكلات ضعف الروح المعنوية، تعقيد الاجراءات، وعدم مناسبة الأجهزة والمعدات وبعدها يتم فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التي لا تعالج بالتدريب.

[1] كمال يونس، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية – رؤية مستقبلية، المركز الثقافي الملكي عمان، 2006، ص ص 6،7 .

ومن بين هذه الأساليب التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر مايلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمشكلات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لرغبات العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمهام والوظائف.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمتغيرات البيئة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمجالات المعرفية والمهارية والسلوكية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لتحليل النظم

حيث أن هناك العديد من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية ضمن كل منهج من المناهج المتبعة .فالمنهج التقليدي يركز على أربعة مصادر هي تحليل الأداء. وتحليل المهمة ودراسة المقدرة والكفاءة ومسح الاحتياجات التدريبية.

وخلاصة القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تحليل المنظمة وتحديد الموقع التنظيمي الذي يحتاج إلى تدريب، وتحليل العمل الذي يحدد الموضوعات المطلوب التدريب عليها، وتحليل الفرد الذي يحدد حاجته للتدريب [1].

المطلب الرابع: صعوبات تحديد احتياجات التدريب.

هناك العديد من الصعوبات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن هذه الصعوبات هي:

- عدم توفر الوقت الكافي؛
- عدم وجود نظام ومصادر بيانات كافية؛
- رفض الإدارة السماح للخبراء بالنظر في عملياتها الداخلية وتفضيل النظرة السطحية للاحتياجات التدريبية؛
- عدم معرفة العاملين بكيفية اجراء التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- عدم قناعة العاملين المستهدفين بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم استيفاء البيانات الحقيقة منهم.

حيث يمكن تقسيم صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مجموعتين من المعوقات، الأولى تتعلق بالأفراد والثانية تتعلق بالمنظمة.

[1] تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية ، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص15.

أ–الصعوبات التي تتعلق بالأفراد:

- عدم وعي الأفراد في إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ؛
- الاهتمام بالكم وليس بالكيف في محصلة التدريب أي كم عدد من اجتاز التدريب دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية؛
- عدم التعاون بين العاملين في إدارة التدريب والعاملين في الإدارات الأخرى.

ب– الصعوبات على مستوى المنظمة:

- التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- عدم التنسيق بين إدارة التدريب الادارات الأخرى بخصوص تحديد الاحتياجات؛
- عدم النظر إلى التدريب كنشاط جماعي تعاوني يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- عدم العدالة في توزيع البرامج التدريبية.

كما يمكن تقديم سبعة معوقات لتحديد الاحتياجات التدريبية هي:

- عدم ادراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- الاعتراف بصعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم توفر من يقوم بها؛
- الخوف من عدم مطابقة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية؛
- عدم توفر الوقت والموارد اللازمة؛
- شيوع الأساليب التقليدية وعدم الرغبة في تغييرها؛
- مقاومة التغيير خوفا من كشف الضعف والقصور؛
- عدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الاحتياجات للحد من ممارستها من قبل أشخاص غير متخصصين [1].

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ برنامج التدريب

المطلب الأول:مستلزمات برنامج التدريب.

إن تجسيد العملية التدريبية ووضع الأهداف المحددة حيز التنفيذ، يتطلب توافر مجموعة من العوامل، تعتبر جد ضرورية للسير الحسن لأي عملية تدريبية، و تعد عاملا مؤثرا في فعالية التدريب؛ تتمثل هذه العوامل في الإمكانيات المالية، أماكن إقامة التدريب، الإمكانيات البشرية وكذا معدات التدريب، و التي تمثل في مجملها المستلزمات الأساسية لأي نشاط تدريبي ناجح

[1] تحسين أحمد الطراونة، المرجع السابق، ص ص 23،24،25.

1- الإمكانيات المالية:

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الإطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها. كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب و إعادة تدريب الموارد البشرية

فقد بلغت تكاليف التدريب التي دفعتها المؤسسات الأمريكية عام 1992حوالي 45مليار دولار، وحسب مجلة التدريب الأمريكية ، training –magazineفإن هذه التكلفة السنوية التي دفعت مقابل التدريب لم تشمل رواتب وتعويضات الأفراد خلال فترات التدريب، وتكلفة تدريبهم وإرشادهم و توجيههم في أمكنة عملهم.

وتعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة، إيمانا منها بالفوائد العديدة التي عما يحققها التدريب إذا وفرت له الإدارة القيمة المالية اللازمة؛ وقد أشارت بعض الدراسات أن المنظمات التي تعول كثيرا على تدريب مواردها البشرية، لا تتردد في تخصيص 3%إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب [1].

ويرى غولد ستاين و جيليامأن التدريب سوف يتطلب المزيد من الإمكانيات المالية في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية:

-إرتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين والذين سوف يشغلون وظائف هامة؛

-التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة و التي يترتب عنها تدريب و إعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامه؛

-إزدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار؛

-حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي؛

وعليه يتعين على المنظمة توجيه مبالغ كبيرة للاستثمار في مجالات التدريب والتعليم، وهذا من خلال الميزانية المخصصة لذلك.[2]

2- مكان تنفيذ برنامج التدريب:

إن اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لما له من تأثير على العمل التدريبي، المتدربين، وحتى على المدربين أنفسهم. ويتحدد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاث اختيارات؛ في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة، كأن يكون في معهد للتدريب المتخصص . وبوجه عام يحكم عملية تقرير

[1] حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية : من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت،2002ص: 240،241.

[2] محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، دار المجالي للطباعة، القاهرة ،1970ص: 17.

واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي إعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيما أو غير مقيم والذي يحكمه نوعيةالمادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها؛ فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وعن حياتهم الخاصة.

حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج التدريبي غير المقيم فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته، أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء، في حين أن التدريب اللغوي على سبيل المثال لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة داخل أو خارج المنظمة؛ أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية، فيتم التدريب عليها خارج المنظمة أحيانا وأحيانا أخرى بداخلها فيما إذاتوافرت لديها الإمكانيات المادية والمالية معا [1].

3-الإمكانيات البشرية :

إذا ما كان للتدريب أن يخطط و ينفذ بأقصى فاعلية، فيجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى من الكفاءة؛ ويشترط فيمن يكلفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث التأهيل التعليمي، الخبرة، المهارات الفنية، المعرفة والمهارة في طرق التدريب؛ وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين .

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين، فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الإرشاد و المساعدة للمتدربين، كما يوفرون الخبرة في مواد التدريب المقترحة؛ ولهذه الأسباب فإنه يتعين على المنظمة اختيار أفضل المؤطرين وأنسبهم لكل برنامج تدريبي، وبالتالي لا بد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة [2].

4-معدات التركيب:

إن توفر الوسائل التدريبية على تعددها ضروري لإنجاح أي نشاط تدريبي، إذ أنه لا يكفي تصميم برنامج تدريبي جيد أو تزويد المتدربين بخبرات مدربين أكفاء أو توفير مساحات كبيرة لإجراء العملية التدريبية، من أجل الوصول إلى بلوغ الأهداف المحددة، ففعالية أي برنامج تدريبي ترتكز كذلك على مدى توفره على وسائل التدريب الفعالة .

وتختلف الوسائل التدريبية المعتمدة من حيث درجة إعتمادها و أهميتها في كل نشاط تدريبي؛ و يمكن تقسيمها إلى: أجهزة تدريب وسيطة ، ووسائل تدريبية مساعدة.

[1] عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1996، ص250.

[2] وليم ر. تريسي، ترجمة سعد احمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير،معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 213.

أ–أجهزة التدريب الوسطية: وهي عبارة عن أجهزة متخصصة أو نظم مصممة خصيصا للمساعدة في التدريب؛ ونذكر على سبيل المثال : آلات التدريب ، نظم التدريب باستخدام الحاسب الآلي، والنظم التلفزيونية.

وتستخدم هذه الأجهزة كمكملة لطرق التدريب على اختلافها، وذلك عن طريق تقديم علاج لبعض صعوبا ت التعلم، أو لتدريس أجزاء لم يحضرها المتدرب، أو أنها تستخدم لإعطاء تمرينات أو تدريبات ذاتية فردية في المهارات الحركية والعقلية؛ ومن أهم أجهزة التدريب الوسيطة.

ب–الوسائل التدريبية المساعدة: وتشتمل هذه الوسائل على المواد المطبوعة و المستنسخة، الصور الثابتة و المتحركة، تسجيلات الفيديو أو التسجيلات الصوتية و كذا المجسمات؛ و تعتبر الوسائل التدريبية المساعدة إذا أحسن اختيارها واستخدامها، عاملا مهما لزيادة كفاءة و فاعلية التدريب

تتضمن الوسائل التدريبية المساعدة كل الوسائل التي يستعين بها المدرب في القيام بالعملية التدريبية ؛ وأهم ميزة لها هي أنها غير ملزمة مقارنة بأجهزة التدريب الوسيطة [1] .

المطلب الثاني: تنفيذ برنامج التدريب.

بعدما يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، تعمل إدارة الموارد البشرية على تجسيد هذه الأهداف، وهذا من خلال استخدامها لمجموعة من الأساليب التدريبية.

حيث يتم التركيز في هذه المرحلة على اختيار الأسلوب المناسب والذي يجب أن يتوافق مع الغاية من التدريب الذي يتطلبه؛ إذ أن الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة يعد أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي، لا سيما وأن الأساليب التدريبية قد شهدت تنوعا وتعددا ملحوظا، هذا إضافة إلى تنوع أهدافها وتباينها بهدف خدمة أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية.

وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين؛ أساليب تنفذ في مكان العمل، وأساليب تنفذ خارج مكان العمل.

1–أساليب التدريب في مكان العمل:

تقوم أساليب التدريب في مكان العمل على تدريب الموارد البشرية في مكان العمل نفسه، وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي؛ وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنهوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا إلى جانب أنه لا يتطلب مساحات

[1] وليم ر. تريسي، المرجع السابق، ص ص313 303.

مخصصة ليتم فيها التدريب، ويطبق التدريب في مكان العمل على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات و الأقسام و يستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية [1].

ومن أساليب التدريب في مكان العمل ما يلي:

أ-تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يتعين على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة، و بموجب هذا الأسلوب تكون مهمة المدرب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها، ثم العمل على تصحيح الانحرافات وهذا من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتفادي الوقوع في الأخطاء.

ب-المساعدة الاشرافية:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، و في ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، و يكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء؛ وعلى ذلك يتم التدريب بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواءا من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب [2].

ج-التدوير الوظيفي:

نعني بهذا الأسلوب التدريبي نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة؛ وبانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات و المهارات اللازمة، ومن شأن هذه الحركة بين الوظائف أن توسع من آفاقه العملية، وأن تعطي للمورد البشري مرونة أكثر، وتجعل من خبراته ومهاراته المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل نفس المنظمة [3].

---

[1] حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية : من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002، ص271.

[2] عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق،ص 239.

[3] عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق،ص 240.

المطلب الثالث: متابعة برنامج التدريب.

يتم إعداد خطة لمتابعة التدريب على مستوى المنظمة، ويحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية أو المسؤول عن عملية التدريب القيام بمتابعة تنفيذ برنامج التدريب خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وهذا للتأكد من أن العملية التدريبية تسير وفقا لما حضر له، وأن جميع الأنشطة المرتبطة بالعملية تسير بانتظام. تهدف عملية المتابعة إلى الارتقاء بالتدريب والعمل على استمرار تطوره والوقوف على الثغرات التي تكتشف في جميع مراحل التنفيذ ثم المبادرة بمعالجتها؛ و يعمل القائمون على عملية المتابعة على الوقوف على تنفيذ الخطة الموضوعة للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها.

وتعرف متابعة التدريب بأنها تتبع تنفيذ نشاط تدريبي للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم له، والتدخل في الوقت المناسب لتيسير التغلب على الصعوبات التي تعوق تحقيق الهدف المحدد و تتضمن متابعة التدريب، متابعة المدربين و المتدربين إضافة إلى البرامج التدريبية وأماكن التدريب أيضا [1].

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة لعملية المتابعة، يعتبرها الكثير من أخصائي التدريب كواحدة من أهم حلقات سلسلة مهام المشرفين على العملية التدريبية، لما لها من تأثير على بلوغ النشاط التدريبي لأهدافه من خلال إبعاد ما يعوق السير الحسن للنشاط. وتسير عملية متابعة برامج التدريب في ثلاث اتجاهات.

- متابعة البرامج و المناهج التدريبية؛
- متابعة المدربين و العاملين في مجال التدريب، و متابعة الشؤون المالية و الإدارية؛
- متابعة المتدربين أثناء قيامهم بإعادة ما تم تدريبه لهم، من خلال مراقبة أعمالهم وطرق أدائهم لكي يتم التعرف مبدئيا على مدى ملائمة مناهج التدريب لاحتياجات وإمكانيات الفرد.

إضافة إلى المتابعة لبرامج التدريب، والعمل على إصلاحها وكذا اكتشاف الضعف والقصور في أداء المتدربين، وقيام العاملين على التدريب بمحاولة معالجتها؛ فإن عملية المتابعة لبرامج التدريب تتضمن أنشطة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها تتمثل في:

- التأكد من سلامة و نظافة قاعات التدريب؛
- التأكد من توفير المساعدات التدريبية؛
- الحفاظ على الجدول الزمني و الإلتزام به؛
- توفير الراحة للمتدربين؛

[1] محمد جمال برعي ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة ،1968 ،ص:3

وتشتمل عملية متابعة التدريب كذلك على حل المشاكل الطارئة، والتي يمكن أن تحول دون استمرار العملية بالشكل المرغوب، كعملية الحصول على مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب الأصلي، وأيضا علاج مشاكل عدم توافر إمكانيات أو مساعدات يتطلبها نشاط التدريب، إلى جانب إيجاد حلول للنزاعات التي يمكن أن تحدث بين المدرب والمتدرب، وبين المتدربين أنفسهم.

ويعتمد القائمون بعملية متابعة نشاط التدريب على مجموعة من الأساليب، توفر لهم البيانات اللازمة والتي تشمل الأساس لاتخاذ أي قرار يخدم السير الحسن للعملية التدريبية؛ ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

أ–الملاحظة:

لكي تحقق الملاحظة فعاليتها القصوى لابد من التخطيط والجدولة الجيدة لها، إضافة إلى تحديد الجوانب التي سيتم التركيز عليها مثل:

- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
- النواحي السلوكية و الانضباط؛
- مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه.

ب–الاستبيان:

في إطار متابعة البرامج التدريبية، تقوم إدارة التدريب بتوزيع استبيانات علىالمدربين وكذا المتدربين، تشمل مجموعة من الاستفسارات تتعلق بجميع جوانب البرنامج التدريبي.

فيما يلي عينة منالأسئلة المفتوحة والتي يمكن أن تتضمنها استمارة موزعة على المدربين:

- ما هي الأنشطة التي تم تنفيذها بشكل جيد اليوم؟
- ما هي الأنشطة التي تتم بالشكل المطلوب؟ و ما هي التغيرات المصاحبة لها؟
- ما هي التغيرات التي تعتبرها إيجابية و تلك التي تعتبرها سلبية؟
- ما هي المشاكل التي عرقلة التنفيذ المرغوب؟
- ما هي حسب رأيك مصدر كل مشكل؟
- ما هي ردود الأفعال غير المتوقعة التي لاحظتها على المتربصين؟[1]

[1] احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ،بيروت،دار النهضة العربية ، 1979 ،ص4.

ج–المقابلة:

تمكن عملية المقابلة الشخصية مع المتدربين من الحصول على إجابات، لا يمكنالحصول عليها باستخدام وسائل أخرى؛ و تركز معظم الأسئلة الموجهة إلى المتدربين علىموضوع التدريب بصفة عامة ، و يشترط فيمن يقوم بمسائلة الأفراد أن يتمتع بقدرات و مهاراتهمخاصة، و أن يكون قادرا على خلق جو من الثقة لدى الأفراد، بشكل ألا يؤثر على تركيزهم خاصة و أنهم بصدد التعلم.[1]

د–عينات العمل:

تستخدم عينات العمل عادة لتحديد المجالات التي تعاني من مشكلات، وتلك التي قد تحتاج إلى المزيد من التحليل، ولتعزيز أساليب التقويم الأخرى، والتحقق من صحة أي بيانات، ولجمع المعلومات الأولية بغرض الدراسة.

هـ–السجلات والتقارير:

تستخدم السجلات والتقارير عادة للحصول على المعلومات حول الخلفيات العامة والخروج بادراك عام لثقافة المنظمة وتقاليدها، وللتحقق من المعلومات التي تتولد عن أساليب أخرى، ولفهم كيف استطاعت بعض المشكلات في الماضي التأثير في الكفاءة على مستوى الأفراد و التنظيمات [2].

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص5

[2] هشام الطالبي، مرجع سابق، ص 286

خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ويعتبر التدريب هو المدخل الأنجع لرفع وتحسين أداء المؤسسة العمومية بما يحقق أهدافها.

حيث تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة العمومية، ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تدريب مرءوسيهم ومعالجة مشاكلهم، وفي البعض الآخر تعمد إدارة المؤسسة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب، كما قد يتم الاستعانة بمراكز وأجهزة تدريب خارجية سواء كانت محلية أو أجنبية، وهذا في حالة عدم توفر الإمكانيات لإقامة التدريب داخل المنظمة، وكذا بالنظر إلى مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المراكز المتخصصة.

تبدأ عملية التدريب مع بداية الإعداد لها والتعرف على الحاجات الفعلية التدريبية المطلوب تلبيتها، وتعرف مرحلة الإعداد للتدريب على أنها مرحلة تأسيس لبرنامج تدريبي يهدف إلى استقطاب وضم الأفراد الذين يحتاجون للتدريب؛ وتهدف مرحلة الإعداد للتدريب إلى تحديد ما ينبغي تعلمه ومعرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات الوظائف داخل المؤسسة العمومية، والسلوكيات البشرية المرغوبة للقيام بأعباء تلك المتطلبات وتظهر الحاجة إلى التدريب بشكل جيد بعد القيام بدراسات تحليلية لكل من التنظيم، المهام وكذا المورد البشري.

وتتنوع الطرق العلمية المستخدمة في تحليل الاحتياجات إلى التدريب؛ فمنها ما هو مرتبط باحتياجات المنظمة ويعتمد في تحديد الحاجة إلى التدريب على مقارنة نتائج عمليتي تحليل الوظائف وتقييم أداء الأفراد، ومنها ما هو مرتبط باحتياجات الموارد البشرية والذي يعتمد على أساليب المقابلة والاستبيان، الملاحظة .

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه باستمرار، و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات و حلول لبعض المشاكل.

فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على وزيادة قدرتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها.

ولمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: إدارة الأداء وتقييمه.

المبحث الثالث: مراحل وطرق عملية تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الاداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى [1] .

أولا: مفهوم الأداء: حيث وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريفلهذا المصطلح نذكر منها:

يعرف الأداء في المنظمة:السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة [2] .

ويعرف الأداء أيضا: أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة [3] .

كما يعرف الأداء : بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ،أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة [4] .

يعرف أيضا : انجاز عمل ما ، لذلك اعتبره الباحثين بأنه أداء بشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها، أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية .

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة : فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط أي الاستخدام الأمثل للموارد

---

[1] بعجي سعاد ،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارية،كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الموسم الجامعي 2007/2006 ، ص2 .

[2] عبد الباري إبراهيم الدرة ،زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،مصر، 2010،ص27

[3] أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،الطبعة الثانية ،دار النهضة العربية ،بيروت ، 2002 ،ص17

[4] قريشي محمد الصغير ،عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ،يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص111 .

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية:ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة [1] .

كما قدم بعض الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (**F.W Nickols**) الذي عرف الأداء بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك) [2] .

كما أشار توماس جلبرت (**Thomas Gilbert**) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون كعقد، الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج،كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس [3] .

مكونات الأداء.

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها و هي:

1-كمية الجهد:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، و هو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-نوعية الجهد:

ونقصد بها مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجودة المجهود المبذول.

---

[1] إلهام يحياوي ،الجودة،كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية،مقال منشور،عدد 05،جامعة باتنة ،**2007** ، ص **46** .

[2] عبد الباري إبراهيم درة ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإداري، القاهرة، مصر **2003** ، ص1.

[3] المرجع نفسه ،ص 26 .

3-نمط الإنجاز:

ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤد ى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا : قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أوحل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني [1] .

المطلب الثاني: محددات الأداء.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام، و يعني هذا الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية و هذا حسب نموذج "**بوتر و لولر**" :

أ- الجهد المبذول : يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل،و الجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتب ط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز، فطموح الفرد في الترقية و التقدير و زيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب-القدرات و الخصائص الفردية : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل، و هي التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، و ترجع لما اكتسبه الفرد من خلال مراحل عمله.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عملهن و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها و لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، و لا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر. يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية :

الأداء= الدافعية X القدرات X الإدراك [2] .

[1] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219 .

[2] أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص ص 65-66.

المطلب الثالث: العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء.

لاشك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي و منها ما هو ثقافي و منها ما هو اجتماعي و منها ما هو بيئي و منها ما هو نفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، و باختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية واختلاف رغبات وحاجات العاملين.

وبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الأخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر بينما البعض الأخر له تأثير غير مباشر ،بالإضافة إلى التأثير الايجابي والسلبي.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

1– **العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء** :العوامل الداخلية هي مجموعة التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، وحسب الشكل السابق فهي تتكون من:

أ–العنصر البشري: وهو يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة، هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

فنمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها واتجاهاتها، وكذا مرتبط بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المؤسسات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، وذلك عن طريق معرفة الطاقات الكامنة، وبالتالي زيادة مساهمتهم في العمل، وتنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاح السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية، لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية، وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات اكبر [1]

كما يتخذ الجهاز الإداري من الأساليب والوسائل من أجل تنمية الفرد مثل التدريب والترقية وتنمية العلاقات الإنسانية، وغير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل وتطور الأفراد العاملين وتحقيق الكفاية والتشجيع ورفع الروح المعنوية [2] .

---

[1] ليمام سلمى،علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي، رسالة ليسا نس، الجزائر ، جامعة ورقلة، 2004. ص35

[2] طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية 1992. ص108 .

ب– الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حتى أنه يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة.[1]

وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بانجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا. وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، مثل التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة..... لذلك فان أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.

وقد تختلف الإدارة التي ممارسة فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ والمفاهيم التي تشملها نظريات، وهذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة الإدارة، وإيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئة وإمكانية الأجهزة الإدارية التي لم تصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه في بعض الدولة المتطورة.

ج–التنظيم :وهو يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق

إن درجة الموازنة في التنظيم وأحدث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز ،والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على أداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفقا للمتطلبات المستجدة.[2]

د– طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد،ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الاشباعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداؤه.

وقد بين عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحياته الوظيفة وواجبات ومهام الموظف، إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

هـ– بيئة العمل(المناخ التنظيمي): أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي، والتي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا.

---

[1] عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجزائر:جامعة الجزائر. 2003. ص116

[2] طلال مسلط شريف، نفس المرجع السابق.ص102 .

و– العوامل الفنية: أي كل الإمكانيات والمعدات المادية التي لها دور مركزي في التأثير على الأداء،في مجال الصيانة وظروف التشغيل المعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية الإضاءة والضوضاء و غيرها كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ر– الصراع التنظيمي: والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات، فقد تكون له نتائج ايجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية، حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يراد بها ، وفي الحقيقة أن كل مؤسسة يوجد بها حد أقصى للصراع والذي يمكن اعتباره صراع ايجابي، يساهم في تحقيق التأثير الايجابي على الأداء ، وعندما يكون مستوى الصراع منخفضا للغاية مستويات الأداء، قد تتأثر سلبا بشكل ملموس، حيث غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير والابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة [1] .

ي– الثقافة التنظيمية: أن مصطلح "الثقافة" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديد ة في المؤسسة فهو يشتمل على الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي والتعامل مع الأفراد والجماعات والهيكل والأداء الوظيفي [2] .

والثقافة التنظيمية توثر على الأداء وتحسينه وكفاءته ،فأداء الفرد مرتبط من ناحية بما توفره البيئة الداخلية من نظم وعلاقات وإمكانيات وغيرها، ومن ناحية أخرى هو انعكاس لثقافة الفرد التنظيمية وبالتالي فهي بدورها تتحكم في انخفاض وارتفاع مستوى الأداء [3] .

المطلب الرابع: العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء.

2– العوامل الخارجية: إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على موجهتها والتكيف معا،وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

أ– البيئة الاجتماعية والثقافية: يرى جاكسون إن البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمة وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة ، والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية. [4] (

---

[1] جمال مرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية.الإسكندرية ،2000، ص484.

[2] دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، (ترجمة: تحية عمارة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ،القاهرة، 1999 ص 121.

[3] بوحنية قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث،العدد2،جامعة ورقلة، 2003،ص71.

[4] جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم،منظور كلي للإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988، ص109.

إن العوامل الاجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عدد ها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لأخر، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

– **سمات الشخصية القومية:** والتي يقصد بها أنماط السلوك والتفكير التي يتصف بها معظم أفراد المجتمع وتتأثر هذه الأنماط بمجموعتين من العوامل:

- الدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع؛
- مجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم [1] .

وهذه العوامل تتناسب طرديا مع أداء الفرد في المؤسسات أي كلما زادت الدوافع مثلا دافع الانجاز لدى الأفراد لها أثر ايجابيا على الأداء والعكس.

– **البناء الاجتماعي:** أي شكل وطبيعة تركيب التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه وحدوده، ونمط العلاقات بين أفراده.

– **البناء التعليمي:** الذي يعد عاملا رئيسيا من العوامل المؤثرة على أداء الفرد، وهو يشتمل على هيكل التعليم ومحتوي وأساليب التعليم، فمستوى التعليم ونسبة الأمية والاهتمام بالبحث العلمي، ومدى تقدير الأفراد له وغيرها كل هذه العوامل تؤثر على الأداء الفرد، فالمتغيرات الثقافية تحضى بأهمية كبيرة لما لها من تأثير واضح على النظام الإداري فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية [2].

ب– البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة، التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي.

ج– البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع وهذا يؤثر إيجابا على أدائه [3] .

---

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص58 .

[2] احمد صقر عاشور،نفس المرجع السابق، ص– ص،256–265.

[3] جون جاكسون وآخرون، نفس المرجع السابق، ص109.

إذن تعبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد.

المبحث الثاني: إدارة الأداء وتقييمه..

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

الأفراد : و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين، مؤقتين أو دائمين رؤساء أو مرؤوسين .

وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء و الممارسين في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.

التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، وبما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم, صالحا أو فاسدا ، ناجحا أو فاشلا و ذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شانها أن تؤثر على العمل[1] .

ومنه نتطرق إلى مفهوم **تقييم أداء** العاملين وهناك عدة تعاريف نذكر منها: انه نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء ونفس السلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع [2]

تقييم أداء العاملين هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع المهمات والواجبات الوظيفية المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد , والهدف المنشود من طلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل المتطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالانجاز المتوقع أداؤه [3] .

---

[1] بن عيشي عمار،اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة، عمان– الأردن، 2011 ، ص ص 13–14.

[2] عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه، غ.منشورة، جامعة برج باج مختار، عنابة، قسم العلوم التجارية, الجزائر,2004-2005, ص14 .

[3] صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر وتوزيع، عمان، 2004، ص 137 .

ويمثل **تقييم الأداء** ، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه، لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فانه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ،ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية.

فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة، يزيد احتمالات وفرص تحسين هذه الجهود في المستقبل، أيضا فان إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها يجب إن تكون واضحة من خلال عمل خطة للتحسين والتطوير[1] .

تقييم الأداء : هي عملية لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة، وتأخذ هذه عملية طابعا رسميا يقم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة ، لمحاولة الوقوف على أسباب الوضع أدائهم الحالي ولي معالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا،كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم وتدريبهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم [2] .

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم , ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور[3] .

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تستهدف أهميتها ثلاث مستويات وهي المنظمة و المدير والفرد العامل وتتمثل هذه أهمية فيما يلي:

1_ أهميتها على مستوى المنظمة :

- ✓ إيجاد المناخ الملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة؛
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور؛
- ✓ تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛
- ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.[4]

---

[1] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص213-214.

[2] درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 82 .

[3] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، **2001**، ص**87**.

[4] صالح محمد فالح ،مرجع سابق، ص **137**.

2_ أهميتها على مستوى المدرين :

- ✓ دفع المدرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم إلا بداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء مهامهم؛
- ✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3_ أهميتها على مستوى العاملين :

- ✓ تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛
- ✓ دفع العامل للعمل بالاجتهاد واخلاص ليترقب فوز بالاحترام وتقدير رؤساءه معنويا و ماديا.

يحقق **تقييم الأداء** فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها:

- ✓ يعد **تقييم أداء** أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة منها متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة واجرءات العمل ، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في توفير المعلومات المهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير؛
- ✓ تساهم عملية **تقييم الأداء** في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى الأفراد ، ويمكن إن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- ✓ تساهم عملية **تقييم الأداء** في تحسين وتطوير أداء العاملين ، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها ، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.[1]

المطلب الثالث: أهداف وخصائص تقييم الأداء.

أولا–أهداف تقييم أداء العاملين:

تهدف عملية تقييم الأداء في العادة إلى أغراض متنوعة مرتبطة بطبيعة المنظمة ونوع الوظيفة ومستواها ومهارات الموظف، ومنها نجد أغراض إدارية، تطويرية، إستراتيجية:

[1] الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 2004 ،ص 178 .

1-الأهداف الإدارية :Managerial Objectives

- ✓ يهدف لوضع نظام محكم للأجور والمرتبات و كذلك تحديد الحوافز المستحقة؛ [1]
- ✓ يساعد في وضع تقرير النقل والترقية للعمال؛
- ✓ تفيد في كشف التغيرات التي تطرأ على أداء العامل (بالارتفاع أو انخفاض مستوى مهارته).
- ✓ الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب و الإشراف.

2- الأهداف التنموية للعامل (التطويرية):

- ✓ تزويد العاملين بالمعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف.
- ✓ اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء العمال الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية.
- ✓ الوصول بمهارات العامل إلى مستوى الأداء المتميز [2] .

3-الأهداف الإستراتيجية :

- ✓ تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، و الاتفاق على الأهداف الجديدة؛
- ✓ دعم روح التعاون والمنافسة الإيجابية بين العاملين؛
- ✓ التعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية؛

ثانيا-خصائص تقييم أداء العاملين:

تتميز عملية تقييم الأداء بجملة من الخصائص تجعلها ذات فائدة وفعالية للموظف والمنظمة، وهذا لمراعاتها للكثير من الأبعاد المتعلقة بالواقع الفعلي لقدرات الموظفين والرؤساء المباشرين الذين يتولون عملية تطوير المنظمة ومنها نجد مايلي :

- ✓ تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا؛
- ✓ تعتبر عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، ولكن تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء تحقيقه للأهداف؛
- ✓ لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل سلوكيات الفرد أثناء إنجازه للواجبات؛
- ✓ التقييم عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة [3] .

---

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،الأردن،2006،ص139 .

[2] حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، لبنان: مكتبة لبنان.ص21.

[3] محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،الطبعة الأولى، دار القنديل، عمان، 2003 ، ص ص 420،421.

المطلب الرابع: فوائد عملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز و المحسوبية .

وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها :

لاشك إن قيام تقييم السليم و الموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية للموظفين، خاصة عند شعورهم بان جهودهم موضع تقدير من قبل رؤسائهم وبان إعطاء المكافآت و القيام بعمليات الترقية يعتمد على التقييم العادل وعلى أساس الكفاءة مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم بمرؤوسيهم وخلق درجة من الألفة و المحبة أثناء تأدية العمل، إن جوا من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ,و أن الهدف الرئيسي والأساسي من وراء تقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم،كما أن اعتماد العلاوات و التقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل .

1- إشعار الموظف بالمسؤولية :

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

2- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء, أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة , أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ،كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين،كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت [1] .

---

[1] مهدي حسين زويلف، (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن1998 ،ص24.

3- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين , ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم .

4- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

5- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين، وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية، ومعرفة مدى استفادة العاملين منها لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

6-توفر نتائج تقييم الأداء والتغذية العكسية:

عن أداء كل من يعمل في المنظمة ، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بايجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة [1].

[1] عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص374.

المبحث الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء.

المطلب الأول: مراحل عملية تقييم الأداء.

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، من ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك [1].

1- تحديد معايير الأداء:

يقصد **بمعايير تقييم الأداء** : تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد معايير الأزمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، وماذا يتوقع منهم ، ومن أفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم وتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أي جوانب غير واضحة لديهم.

3-قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك ثلاث مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين؛
- ✓ التقارير الإحصائية؛
- ✓ التقارير الشفوية.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

[1] محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244 .

4_ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

هذه خطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة ، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ،وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك لأبدا أن تتبع هده الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدت تأثير التقييمات السلبية ، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين .

5_مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء ، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية وسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6_ الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر وسريع ، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل انحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل . [1]

[1] محمد عباس، مرجع سابق، ص 255

المطلب الثاني : الطرق التقليدية لعملية تقييم للأداء.

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الأخر يعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري .

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها [1] .

حيث أن طرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة :

حيث ترتكز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي [2]

1-الطرق التقليدية تنقسم بدورها الى:

أ-طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء ، وغالبا ما يتم ذلك بعد المقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة ، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص .

ومزايا هذه الطريقة :

- ✓ سهلة التطبيق؛
- ✓ التفرقة بين الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة .

[1] عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999،ص 92.

[2] Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz , Paris, 1999, p 895.

عيوب هذه الطريقة :

- ✓ إن الشخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- ✓ يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد .
- ✓ لا تظهر نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

ب_ طريقة المقارنة بين العاملين :

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم [1] .

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد الأفراد} = \text{عدد المرات} \left[\frac{\text{عدد الافراد} - 1}{2}\right]$$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة :

إذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم : سعد ، علي ، محمد ، وصلاح ، فان المقارنات تكون : سعد/علي سعد / محمد ، سعد /صلاح ، علي / محمد ، علي / صلاح ، محمد / صلاح.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، وبناءا عليه يمكن التوصل إلى نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين) وهذا ما يوضحه الجدول رقم : (1) أن محمد قد حصل على اكبر عدد مرات التفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وان سعد حصل على المرتبة الثانية، لان تكراراته تكرارين، وان علي حصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح [2].

[1] توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية،1997، ص62.

[2] مهدي حسن زويلف، واحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين ، عمان _ الأردن،1995، ص 374.

الجدول رقم (1) : نتيجة المقارنة الثنائية

المرؤوسين	عدد المرات التفضيل	الترتيب
سعد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
صلاح	_	4

المصدر: مهدي حسن زويلف، واحمد قطامين، المرجع السابق، ص 374.

مزايا هذه الطريقة :

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ، ففي غالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوب هذه الطريقة :

- ✓ مع بساطة وسهولة هذه الطريقة ، إلا انه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.
- ✓ لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسن.
- ✓ الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير [1] .

[1] علي سلمى ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر ، 1985 ، ص 335 .

ففي المثال السابق أين قمنا بترتيب 4 عمال توصلنا إلى :

عدد المقارنات = $\frac{(1-4)}{2}$ 4 = $\frac{3}{2}$ 4 = $\frac{12}{2}$= 6 مقارنات

أما إذا كان عدد العمال المراد ترتيبهم كبير مثلا 20 عاملا فانء عدد المقارنات سيصل إلى:

$$\frac{(1-20)}{2} 20 = \frac{(19\times20)}{2} = 190 \text{ مقارنة}^{(1)}$$

ج _ طريقة التوزيع الإجباري :

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم ، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف واقل من المتوسط، و المتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد .

تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي ، كما يلي :

10 % من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (اقل من المتوسط) .

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى الاعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، وينقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي .

[1] مهدي حسن زويلف ، واحمد قطامين ،مرجع سابق، ص 374 .

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم انه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة [1] .

الجدول رقم: (02) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين

ضعيف 10%	اقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من المتوسط 20%	جيد 10%
محمود	احمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر : فايز الزغبي، مرجع سابق، ص 211.

[1] فايز الزغبي، الرقابة الإدارية في منشات الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان–الأردن،1991، ص211 .

عيوب هذه الطريقة :

- ✓ نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- ✓ نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق ، إذ تقتصر على بيان أن فلانا أكفا من فلان.
- ✓ لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
- ✓ صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة [1] .

د_ طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالأتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه ، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي [2] .

هـ _ طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج الإبداع و المعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة [3] .

---

[1] عمر وصيفي عقيلي، مرجع سابق، ص 317 .

[2] علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 90 .

[3] سهيلة محمد عباس و علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية والأفراد ، دار وائل للنشر ، الأردن 1999، ص 250 .

أ-مزايا هذه الطريقة :

- ✓ تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- ✓ تستخدم في حالة وجود إعداد كبيرة أو صغيرة ، وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات

ب-عيوب هذه الطريقة :

- ✓ لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل ، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- ✓ من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- ✓ من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- ✓ يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم [1].

[1] علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص ص: 91 92 .

.

الجدول رقم(3): نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

اسم الموظف..... الإدارة						
اسم المقيم ..... المرتب.....						
التاريخ..... الوظيفة.....						
عادات العمل						
بصفة عامة يصل هذا الفرد :						
متأخر للغاية	1	2	3	4	5	مبكرا للغاية
بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل						
مبكر للغاية	1	2	3	4	5	متأخر للغاية
سرعة العمل						
بطيئ للغاية	1	2	3	4	5	سريع للغاية
مستوى المجهود						
أقل من اللازم	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم
جودة العمل						
ردئ	1	2	3	4	5	جيد
مدى ثقة هذا الموظف بنفسه						
غير واثق تماما	1	2	3	4	5	واثق تماما
درجة نضوج هذا الفرد						
غير ناضج	1	2	3	4	5	ناضج
مدى مرونة هذا الفر؟						
جامد	1	2	3	4	5	مرن
الحد الذي يبادر هذا الفرد بأفكاره جديدة						
مطلقا	1	2	3	4	5	غالبا

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 480

و- طريقة قوائم المراجعة

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وثم يعود التقييم النهائي من الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين [1] .

الشكل رقم (04): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1_ هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف		
2_ هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
3_هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن		
4_ هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن		
5_ هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
6_ هل يشكو ويتذمر من كثر العمل		
7_ هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: **سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 255** .

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 254 .

ي _ طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوسين، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفصيله الشخصي، ولذلك فانه يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الشخص أو الوظيفة وإما الحقيقة فهي انه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرا العبارات كلها لا يدري أيا منها سيحسب في صالح الموظف وأيا منها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد [1] .

ف–طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد[2] .

[1] سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية مصر، 2003، ص 316 .

[2] مهدي حسن زويلف، إدارة أفراد، مرجع سابق، ص 211 .

المطلب الثالث: الطرق الحديثة لعملية تقييم الأداء.

أ – مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين:

التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحل في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في الواقع العمل بحي تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

إضافة إلى ذلك فانه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كان يكون أداء متميزا أو جيدا أو ضعيفا، إلى أخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد أثناء عملية التقييم [1] .

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 258 .

الجدول رقم(05): نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل لبائع في احد الأسواق المركزية

أداء متميز بدرجة كبيرة	7_ عن طريق معرفة سعر البضائع يمكن لهذا الفرد من توقع البضائع المعلمة والبضائع غير المعلمة، أو التي يكون تعليمها خطا.
أداء جيد	6- إن هذا الفرد العامل يعرف البضائع التي تتذبذب مبيعاتها وأسعارها، وانه يعرف الأحجام المختلفة من كافة البضائع الموجودة بالمخزن.
أداء جيد إلى حد ما	5- عندما يكون غير مقتنع بشيء فانه يسال الآخرين معه على بعض الأمور المتعلقة بالبضاعة.
أداء متوسط	4- عندما يقوم بصرف صك أو بيع بالصكوك، ويكون الضوء واضحا أمامه من ماكنة الصرف، فانه يتردد ولا يعرف ماذا يعمل، حيث أن الضوء يعني عدم إمكانية الماكنة لقبول الصك.
أداء ضعيف إلى حد ما	3- يسأل الزبائن عن سعر بعض السلع وهو يقوم ببيعها لهم، غالبا ما يشاهد وهو في حديث متواصل مع الموظفين الآخرين أو الزبائن.
أداء ضعيف	2- عندما تحين ساعة الاستراحة فان هذا الفرد العامل يترك العمل حتى و ان كان هناك زبائن في خط الانتظار.
أداء ضعيف إلى درجة واضحة	1- ؟

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 259.

ب- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين [1].

[1] علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 96.

الجدول رقم (06): نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية في تقييم الأداء الوظيفي

العنصر موضوع التقييم" التغلب على المقاومة التغيير
1_ يشرح تفاصيل التغيير وإبعاده للمرؤوسين.
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا
2_ يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث دائما
3_ يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث دائما
4_ ينصت على اهتمامات و استفسارات العاملين
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث دائما
5_ يدعو العاملين إلى المساعدة في تحقيق الغاية المنشودة للتغيير
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث دائما
6_ يحدد مواعيد لمقابلات المتابعة للتعرف على استجابات العاملين
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث دائما
الإجمالي=..... درجة
دون المتوسط متوسط جيد ممتاز متكامل
10-6 15-11 20 -16 25- 21 30-26

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 430 .

ج- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف، المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام.

والواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات المواجهة الضغوط و صراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة [1] .

-مزايا هذه الطريقة:

- ✓ وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- ✓ فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية .
- ✓ توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد.
- ✓ كما تتميز بالاعتيادية و الصلاحية و القبول لدى المدرين و العاملين [2] .

عيوب هذه الطريقة:

- ✓ كلفة عالية.
- ✓ عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة [3] .

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة،2004 ، ص 133 .

[2] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 431-432 .

[3] علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 98.

د- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء و تقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من اجل انجازها مع ما أنجز فعلا [1] .

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالأتي:

- ✓ تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوس.
- ✓ أ ثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.
- ✓ في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا [2] .

الجدول رقم (08): نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء.

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
1_ عدد الزيارات البيعية للعملاء؛	150	160	%107
2_ عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم؛	50	50	%100
3_ كمية المبيعات من السلعة س؛	1000	950	%95
4_ كمية المبيعات من السلعة ص؛	2000	2200	%110
5_ عدد شكاوى العملاء؛	20	15	%75
6_ عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر.	10	07	%80

المصدر: احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق،ص378.

[1] Laurant Belanger andré : Petit jean Louis Bergeron : Ges :tion de ressources humaines, une approche globale et intégré, Gaétan Morin, èditeur 1983,p108

[2] احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 378 .

المطلب الرابع: أخطاء ومقومات فعالية تقييم الأداء.

أ–أخطاء فعالية تقييم الأداء:

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم نذكر منها :

1_ أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بان نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين.

كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم [1].

2_ أخطاء الهالة :

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية المجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة[2].

3_ أخطاء تقدير الوسط :

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء [3] .

---

[1] زهير ثابت، المرجع السابق، ص **203**.

[2] محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001،ص38.

[3] احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب،مصر، 2000، ص 395 .

4_ أخطاء الانطباعات المسبقة :

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثر على التقييم الحالي [1] .

5_ التأثر بأخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقا لأخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية، حتى ولو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير الموظف أخر في الفترة السابقة ضعيفا، فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية، حتى ولو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق [2] .

6_ أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل [3] .

[1] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 205.

[2] علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين الشمس، مصر، ج1، 1975، ص 383

[3] احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب،مصر، 2000، ص 354.

ب- مقومات فعالية تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية: التي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء [1] .

- ✓ _ تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية؛
- ✓ تهيئة نظام فعال للمعلومات نع الأهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه؛
- ✓ نظام فعال الاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة تهيئة الموارد البشرية)؛
- ✓ وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقا وتجاوزا لواجبات الوظيفة؛
- ✓ معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن؛
- ✓ _ طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء؛
- ✓ تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف و المعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساسا موضوعيا للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدلى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد انسب طرق التقييم؛
- ✓ اتصال فعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي؛

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر ، 2000 ص 356.

- ✓ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلا من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم رسمي دوريا يجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه من قصور، فيناقشه فيه أولا بأول ويوجهه إلى تداركه؛
- ✓ جعل تقرير التقييم الأداء علنيا وليس سريا، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة [1].

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 428

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بايجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو.

فتقييم الأداء هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، والوقوف على نقاط القوة أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتاج لأدائه، وأيضا هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين.

وحتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لا بد أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعا لها لأخذ المعطيات اللازمة لاتخاذ قراراتها الأساسية وخاصة عند تقييم أداء العاملين

الفصل الثالث

مقدمة الفصل:

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز بصفة عامة، و ذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية و التعريف بها و بمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالمدية، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام و الأهداف.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز:

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، و ذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها في الجزائر، و كذلك نقل و توزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية و المصرية و الكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء و الغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف و سبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

الفرع: نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء و الغاز(E G A) كان ذلك في: 1947/06/05، و بعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، و بصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر و ظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز(I.C.E.P) و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

أولا: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن هذه سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي.
- مرحلة التسعينات.

أ.1.مرحلة ما بعد الاستقلال:1962-1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية و هذا يرجع للأسباب التالية:

1- سهولة الاتصال و قرب المسافة.

2- طبيعة المعدات و التجهيزات التي كانت موجودة و التي تطلبت وجود عمال و تقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

و نظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بمايلي:

1- إتباع نفس الطرق و أساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية.

2- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

3- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب.1.مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969-1990:

بعد حل مؤسسة كهرباء و غاز تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، و في هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، و مجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع و صيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

و في سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHRIF أشغال الكهرباء الريفية.
- كهركيب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية.
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز.
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات و أجهزة القياس و المراقبة (تطبق بالعلمة).

و قد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء و غاز فرنسا.
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز(توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

ج.1.مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء و الغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و هذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

و بعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم و الإنتاج و التحرر في المؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية و توزيع الغاز عبر التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل و توزيع الكهرباء: و تقوم به مديرية نقل الكهرباء و الغاز و مديرية توزيع الكهرباء و الغاز.
- نقل و توزيع الغاز: و تتكفل به مديرية نقل الكهرباء و الغاز، و مديرية الكهرباء و الغاز.

الفرع: مهام و أهداف مؤسسة سونلغاز:

أ- المهام:

هناك مهام تسيرية و أخرى تقنية.

أ1- المهام التقنية:

- انجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية و تنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، و التوزيع بالنسبة للكهرباء و الغاز.

أ- المهام التسييرية

-الإنتاج، النقل التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني و توزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

ب- الأهداف:

1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
2- ضمان إنتاج و توزيعا لكهرباء ذات الجودة.
3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
4- القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرومنزلية و الغازية.
5- محاولة تقليص الديون.
6- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر، و مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، و تشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، و مساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية

و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من و نسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد و بشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية، و بالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، و تكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء و الغاز و جعلها أقوى و العمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، و أن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

الفرع الثالث: استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

و هذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون و لاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة و ولوج باب المنافسة، و إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، و من ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء و الغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل و التدخل اتجاه قطاع المحروقات و القيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

و على صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام.

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز والتعريف بالمؤسسة.

1- مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو مسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، و من أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، و تحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة و شركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

الفرع الأول: مهام الشركة الأم:

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو :

- إعداد الإستراتيجية و قيادة المجمع.
- ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد السياسة المالية و تنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور و تطوير المورد البشري للمجمع.

الفرع الثاني: فروع المهن القاعدية:

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشيط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية، في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير نظام إنتاج و نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.
- توزيع الكهرباء و الغاز(أربع شركات).

الفرع الثالث: فروع الأشغال:

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت و الشبكات المستهدفة، و هكذا فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى، و تحولت في الأخيرة إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

و كنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي و انجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات لإنجاز هذه منذ جانفي 2006 إلى أحضان سونلغاز.

الفرع الرابع: الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإحراج نشاطاتها المحيطة و كلفت بها فروعا تتحكم في رأسمالها كليا، و تنشط هذه الفروع و عددها أربعة عشر (14) بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل و التفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية و الغازية، البحث و التطوير، التكوين و كذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، و بخدمات صيانة العربات، و نشاطات متعددة أخرى.

الفرع الخامس: شركة في تساهم:

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنويع و الشراكة. و هكذا، فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية، و تتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

- دمج التكنولوجيا و الدراية الفنية.
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- اكتساب أسواق جديدة وطنية و حتى جهوية.

2-تعريف مديرية التوزيع والكهرباء و الغاز بالمدية وأهدافها ومهامها:

إن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز المدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط بالبليدة SDC، و تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان و الهياكل العامة و الخاصة، لإمدادهم بالكهرباء و بعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، و لا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 464 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2013 موزعين على المصالح:

- 95 إطارات
- أعوان التحكم 245
- أعوان التنفيذ 120

و تتشكل وفق الهيكل التنظيمي الملحق تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية.

أهداف المؤسسة:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية؛
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة؛
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.
- الحفاظ على مناصب الشغل ؛
- المسايرة مع الوضع؛
- تحسين مستوى العمال.

مهامها:

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

المطلب الثالث: صلاحيات تطوير الموارد البشرية و التدريب:

1- صلاحيات تطوير الموارد البشرية:

- تحضير و توجيه و مراقبة المؤسسة على مستويات مختلفة للعمال(التوظيف، التدريب و المراقبة)؛
- ضمان تأمين، تنسيق و مراقبة النشاطات الإدارية و تسيير العمال(التوظيف، الاستقبال، التعيين، التدريب، الترقية و التحويل)؛
- ضمان تحضير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجيات التوظيف و تهيئة المناصب.
- المساهمة في تجسيد مختلف مخططات الموارد البشرية؛
- التكفل بتهيئة و معالجة العمليات التقديرية بصفة دورية.
- ضمان الاهتمام بإحصائيات تكوين العمال و تجديدها، و القيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية؛ إحصائيات تدريب العمال و تجديدها، و القيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية؛

2- صلاحيات تطوير التدريب:

- تحليل و تعداد الحاجيات الخاصة بالتدريب؛
- تدعيم المسيرين بالتحاليل و المعلومات الضرورية للتحكم في تسيير الموارد البشرية و ترجمتها على مستوى العمال و التدريب؛
- مساعدة المسيرين لتحديد حاجيات التدريب؛
- تجسيد مخططات بالتدريب و متابعة إنجازه على المستويات الكمية و النوعية؛
- تحضير مخططات التدريب؛
- الضمان في إطار الإنجاز لمخطط التكوين للأعمال الداخلية و الخارجية من خلال وسائل خاصة، أعمال التمهين والتربصات التطبيقية؛
- ضمان متابعة نوعية التدريب؛
- تقييم جودة التدريب في مستوى الوحدة؛
- ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التدريب (تحضير و تأهيل دفاتر الشروط).

3-مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- ضمان التحضير والاستغلال للأجرة على مستوى العناصر المتغيرة و إصلاح كشوف ورواتب ومعالجة الاحتياجات؛
- سهر المؤسسة على أجرة العمال؛
- ضمان التسيير الإداري للعمال؛
- ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال؛
- تحضير و تجميد العناصر المنسوبة إلى أفعال المشوار المهني المطابقة مع قوانين العمل؛
- ضمان متابعة و مراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير للعمل؛
- السهر على التطبيق المنظم لقانون العمل و مراقبة تجسيده؛
- ضمان العلاقات مع مركز طب العمل؛
- ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية؛
- تحضير الميزانية، عقد التسيير و جدول خاص بالموارد البشرية؛
- سهر المؤسسة على إحصاءات العمال في المديرية الجهوية ومصداقيتها؛

المطلب الرابع: التدريب وتقييم الأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية:

تعقد الشركة في كل سنة اجتماع لبرنامج التكوين من شهر جويلية، و ذلك بعد نتائج التقييم المتحصل عليها لكل موظف، و ملاحظة النقائص في كل مصلحة لكل الموظفين، و كذلك حسب درجة الضعف للاستفادة من التكوين.

وقد يكون التكوين ليس لمعالجة نقاط الضعف و إنما لتطوير القدرات و المعارف مثلا: استعمال أجهزة كهرباء حديثة(متطورة).

الفرع الأول:إن التدريب يكون حسب الحاجة:

أ–التدريب طويل المدى: و الذي يخص أكثر المصالح التقنية عند وجود آلات و تقنيات جديدة و تكون مدته تتراوح بين ستة إلى تسعة أشهر؛

ب–التدريب قصير المدى: و الذي يخص فئة الإطارات، و هو عبارة عن ملتقيات و تكون مدته لا تتجاوز 15 يومنا؛

ج– التدريب الداخلي: هدا التكوين له إطارات في تكوين الموظفين أثناء العمل داخل المؤسسة؛

د–التدريب الخارجي: و الذي يكون في المدارس الخاصة التابعة للمؤسسة، و يكون اللجوء إليها عند عدم وجود أخصائيين في المؤسسة لمختلف المصالح، مثلا نجد مدارس أرزيو للغاز و المناجم المعهد العالي للتسيير ببن عكنون...الخ.

- يتم اختيار الموظفين المراد تدريبهم من خلال دراسة نتائج التقييم المتحصل عليها الموظفين، أو يكون طلب من الموظفين أنفسهم في حالة وجود قصور لديهم في الوظيفة التي يشغلونها أو تطوير قدراتهم و معارفهم.
- التدريب يشمل جميع الموظفين(الإطارات، أعوان التحكم، المنفذين)، و بالخصوص أعوان التحكم لأنهم نقطة تواصل بين الإطارات و الموظفين

هناك عدة أساليب متبعة في الدورة التدريبية:

1–بالنسبة لفئة الإطارات يكون التقييم عن طريق علاج مشكلة ما كفحص شبكة الكهرباء و الغاز، مع ضرورة كتابة تقرير في حالة التكوين خارج الوطن؛

2-بالنسبة لأعوان التحكم يكون التقييم عن طريق تحضير مذكرات تخرج يتم مناقشتها و إعداد تقرير تربصي؛

3-بالنسبة للمنفذين يكون التقييم عن طريق الامتحانات (كشف النقاط).

الفرع الثاني: المنصب الذي يلتحق به الموظف المتدرب بعد الدورة التدريبية:

1- قد يكون المتدرب للمنصب الذي يعمل فيه بوجود نقص في قدراته و بذلك يستفيد ببعض المكافئات؛

2- إذا كانت له قدرات و مهارات تفوق المنصب الأصلي يستفيد من الترقية و كذلك المكافئات و العلاوات...الخ.

الفرع الثالث: تتمثل أهمية التدريب في:

- مواكبة التطورات الاقتصادية و العودة بالمؤسسة إلى الواجهة.
- تحسين و تنمية الموظفين؛
- تحسين ظروف العمل؛
- تشجيع و تحفيز الموظفين.[1]

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان:

بعد الانتهاء من الجانب النظري من الدراسة ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية نستهله بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها .

المطلب الأول: تحضير الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من الجانب النظري ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية، نستهله بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية والتي تعد من أهم الخطوات نظراً لصعوبة القيام بها حيث تتطلب جهد فكري وعملي ومجموعة من الأدوات الإحصائية .

[1] مقابلة مع السيد دريادي بومدين رئيس مصلحة الأجور لمؤسسة الكهرباء و الغاز، يوم 2014.02.09، على الساعة العاشرة صباحا

1– منهج الدراسة الميدانية: حتى يتسنى لنا الإجابة على التساؤل المحوري والأسئلة الفرعية، والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسئولين في المؤسسة والعاملين فيها، محاولين معرفة بعض الإجابات على بعض التساؤلات التي كانت تراودنا حتى نتمكن بذلك من معرفة العناصر التي تحتويها المؤسسة والعناصر غير الموجودة، بعد ذلك قمنا بإعداد استبيان لغرض القيام بدراسة اثر نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية، وذلك من خلال استقصاء مجموعة من المسئولين والعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث ركزنا على مؤسسة سونلغاز المتواجدة بالمدية قصد تسهيل والتحكم في هذه الدراسة، كما عملنا على محاولة معرفة بعض الإجابات من خلال طرح أسئلة قبل وأثناء وبعد قيامهم بالاستقصاء.

2 . المعلومات ومصادر الحصول عليها: تمت معرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية والتي يتم الحصول عليها من خلال عمال المؤسسة محل الدراسة، وهذا النوع من المعلومات غير متوفر في المكتبات أو الدراسات السابقة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات الثانوية.

3 . مجتمع وعينة الدراسة: تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للمؤسسة، حيث يرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة المتواجد بولاية المدية الى أن أغلب الأفراد عند تناولهم لموضوع التدريب وتحسين أداء المؤسسة العمومية يركزون على تناول المراكز الكبرى أو المؤسسة ككل، ونحن ارتأينا أن ندرس فرع من الفروع المتواجد بالمؤسسة لمعرفة ما إن كان هناك علاقة بينها وبين موضوع الدراسة، لقد أخذنا عينة من (30) فرد لعمال المؤسسة وتم استرجاع (20) عينة

أي بنسبة (66.67%) استبعد منها 5 عينات نظرا لعدم استكمال الشروط والإجابات فيها وبذلك أصبح عدد العينات المدروسة (15) عينة أي ما يعادل (50%) من العينة الإجمالية الموزعة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان :	التكرار:	النسبة %:
الاستبيانات الموزعة	**30**	**100**
الاستبيانات المسترجعة	**20**	**66.67**
الاستبيانات المستبعدة	**5**	**16.67**
الاستبيانات الصالحة للتحليل	**15**	**50**

المصدر: إعداد الطالبين

المطلب الثاني: إعداد الاستبيان.

من أجل تقييم فعالية التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تم الاعتماد على نموذج أحادي الأبعاد والذي يعتمد على دراسة بعد التدريب في المؤسسة وكذا الأداء المؤسسي، قصد معرفة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي تساهم بها في دراسة الموضوع محل الدراسة.

الأسئلة الموجودة في الاستبيان أنظر الملحق رقم (01) صممت على أساس هذه المكونات أي وفق نموذج أحادي الأبعاد، ومن أجل جمع هذه المكونات بغية تكوين استبيان يدرس فعالية التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على برنامج SpssوExcel.

1 – تحديد أهداف قائمة الاستبيان: هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة العلاقة بين المتغيرات قصد التأكد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في " ؟ ".

أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم المكونات في تبيين مستوى كل من نظم المعلومات والميزة التنافسية في المؤسسة، وكذا أهم العناصر الموجودة فيها والتي يوليها العاملين فيه اهتماما كبيرا.

2 – تحديد فرضيات الدراسة: قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة، والتي على ضوئها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

أ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب على تقييم الأداء لدى عمال المؤسسة؛

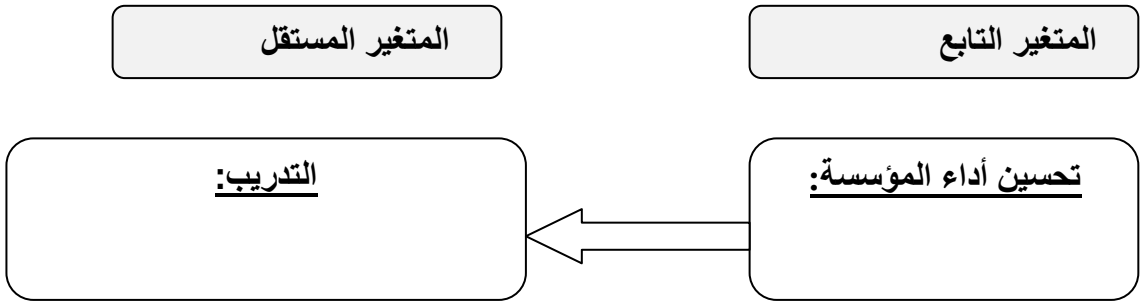
ب –اتجاهات عمال المؤسسة نحو التدريب سلبية؛

ج –اتجاهات العمال نحو الأداء في المؤسسة محل الدراسة سلبية .

3 . تحديد الأسئلة: تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجداول، والسبب يرجع لاستعمال سلم ديكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات، وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

4 . مخطط البحث: لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-02): نموذج البحث



5- الاختبارات الأولية لأداة القياس

حتى يتم التأكد من صدق الاستبانة من عدمها قام الباحثين بإجراء مجموعة من الاختبارات عليها ذلك من خلال اللجوء إلى محكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك

أولا: صدق الاستبانة

من أجل التأكد من صدق الاستبانة ومناسبة فقراتها قام الباحثين بعرض الاستبانة على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والذين هم من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبانة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تدوين ملاحظات وعلى ضوئها قمنا بإجراء تعديلات التي أشار إليها المحكمون، حتى تم الوصول للشكل النهائي للاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (01).

ثانيا: ثبات متغيرات الاستبانة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03-05): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المعامل	معامل ألفا	الثبات
الأسئلة	0.825	24

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامجSpss19

يتضح من الجدول (03-05) أن معامل ألفا كان مرتفعا بـ 0.825، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 20 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، لذا سنحسب الاتساق الداخلي لجزئيين في الاستبيان (التدريب، وتقييمالأداء)، بحيث يتضمن الجزء الأول (التدريب) على محور واحد، والجزء الثاني يتمثل في تقييمالأداء الذي يتضمن بدوره على محور واحد.

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات نظم المعلومات (الجزء الأول): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 12)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى نبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (03-03): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول لاستبانة الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	Sig	النتيجة
01	هل التدريب مهم للعامل	*0.502	0.034	دال
02	هل تدربت على وظيفتك	**0.626	0.005	دال
03	هل تعتقد أن التدريب الذي استفدت منه كان كافيا لكي تقوم بعملك بشكل جيد	**0.658	0.003	دال
04	هل تتفق وظيفتك الحالية مع التدريب الذي تحصلت عليه	**0.764	0.000	دال
05	هل تعتقد أن التدريب يساعد في إتقان العمل	*0.543	0.020	دال
06	هل تعتقد أن ضعف الانتاج راجع إلى النقص في التدريب	*0.501	0.034	دال
07	هل يساعدك التدريب في انجاز كمية اكبر في العمل	0.357	0.146	دال
08	هل يمكنك التدريب من انجاز الأعمال اليومية بسهولة	*0.558	0.016	دال
09	هل زادك التدريب شعورا بالرضا عن عملك	**0.628	0.005	دال
10	هل يساعدك التدريب على الإبداع في العمل	0.390	0.110	دال
11	هل تعتقد أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل	*0.536	0.022	دال
12	هل وقعت لك حوادث عمل قبل أن تتلقى التدريب	0.448	0.062	دال

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات نظم المعلومات الكلي لفقراته دالة إحصائيًا، حيث قيمة rالمحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الميزة التنافسية (الجزء الثاني): يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 12)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى نبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (03-04): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	Sig	النتيجة
01	هل تعتقد أن تقييم الأداء ضروري في المؤسسة	0.366	0.135	دال
02	هل يتم تقييمكم على أساس النتائج التي تحصلون عليها	0.371	0.130	دال
03	هل يتم تقييمكم على أساس النتائج لصفاتكم الشخصية	0.414	0.087	دال
04	هل يتم تقييمكم على أساس نتائج السلوك	0.604**	0.008	دال
05	هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء	0.350	0.154	دال
06	هل تفضل أن يكون التقييم عل أساس النتائج	0.429	0.075	دال
07	هل تفضل أن يكون التقييم على أساس السلوك	0.474*	0.047	دال
08	هل تفضل أن يكون التقييم على أساس صفاتكم الشخصية	0.584*	0.011	دال
09	هل انت راضي على الطريقة التي تقيم بها	0.704**	0.001	دال
10	هل تم اخباركم بنواحي الضعف أو القصور لديكم	0.702**	0.001	دال
11	هل تستخدم الادارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات متعلقة بشؤون أفراد العاملين	0.641**	0.004	دال
12	هل تناقش رؤسائك في أدائك لمهامك	0.059	0.815	دال

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات نظم المعلومات الكلي لفقراته دالة إحصائيًا، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

رابعا: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي

مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (03-04): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الإستبيان	معامل الإرتباط	Sig	النتيجة
التدريب	**0.869	0.000	دال
تقييم الأداء	**0.903	0.000	دال

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال الجدول رقم (03-04) نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيًا، حيث قيمةr المحسوبة أكبر من قيمةrالجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

أدوات تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب المؤوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وكذلك استعملنا تحليل التباين ANOVAلاختبار صحة الفرضيات .

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

1- وصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى عرض نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب والتي تظهر كما يلي:

بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (15) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج Spss وExcel، اللذان يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، وتم الحصول على النتائج كما هي مبينة في الجداول والأشكال المستعملة في عرض النتائج بالاعتماد على برنامجي Spss وExcel.

2- عرض النتائج الشخصية:

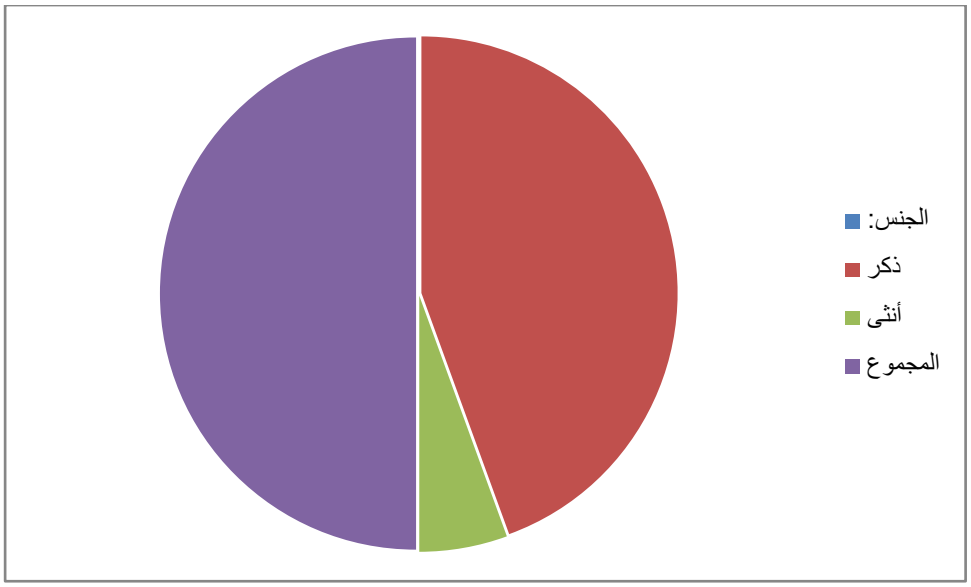
قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي و التي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته .

أ –الجنس: تتكون الدراسة من 18 فرد والتي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-06): جنس أفراد العينة

الجنس:	التكرار:	النسبة %:
ذكر	16	88.9
أنثى	2	11.1
المجموع	18	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19



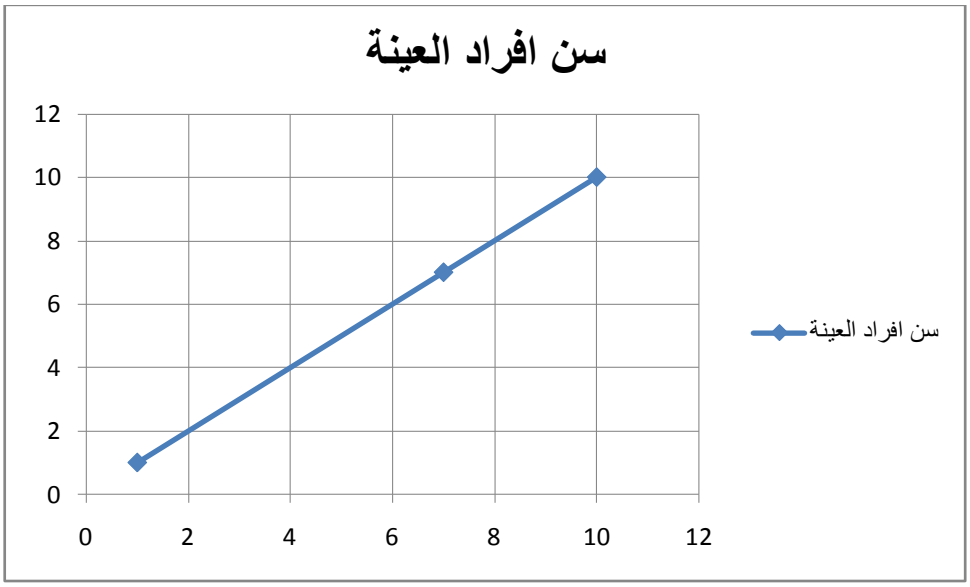
من خلال الجدول يظهر لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بحيث يمثلون 88.9% من عينة الدراسة، وهذا مؤشر يبين أن المؤسسة لديها إمكانيات اكبر للحصول على المعلومات والاستفادة منها لتدريب العاملين والبالي تحسين الأداء.

ب –السن: يتوزع عمر أفراد عينة الدراسة حسب عمر الفئات المدرج في الاستبيان إلى:

الجدول رقم (03-07): سن أفراد العينة

السن:	التكرار:	النسبة %:
أقل من 25 عاما	1	5.6
من 25-30 عاما	7	38.9
من 30 سنة الى أقل من 35 سنة	10	55.6
المجموع	18	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19



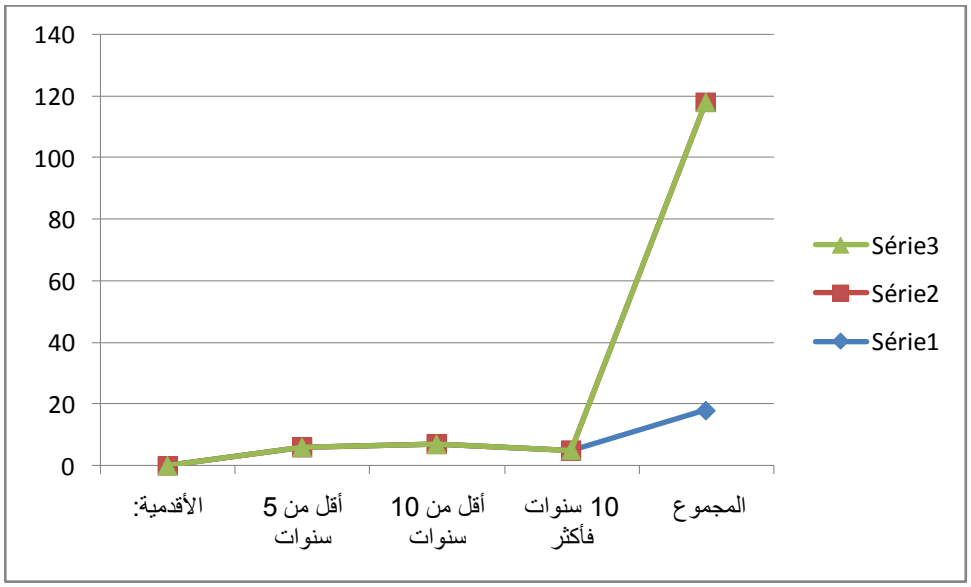
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن (55.6%) من المستجوبين تتراوح سنهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة، لتأتي بعدها نسبة (38.9%) كنسبة الأفراد الذين سنهم من 25 – 30عاما وفي الأخير نجد الأفراد الذين سنهم أقل من 25عامابنسبة (5.6%)، ومنه نلاحظ أن أغلب عمالالمؤسسة من الفئة الشبابية مما يساهم في منح المؤسسة فرصة على تحسين أداء المؤسسة.

ج –الأقدمية:يتوزع أفراد العينة حسب الأقدمية إلىثلاثة مجموعات والتي تتمثل في:

الجدول رقم (03-08): الأقدمية لأفراد العينة

الأقدمية:	التكرار:	النسبة %:
أقل من 5 سنوات	6	33.3
أقل من 10 سنوات	7	38.9
10 سنوات فأكثر	5	27.8
المجموع	18	100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19



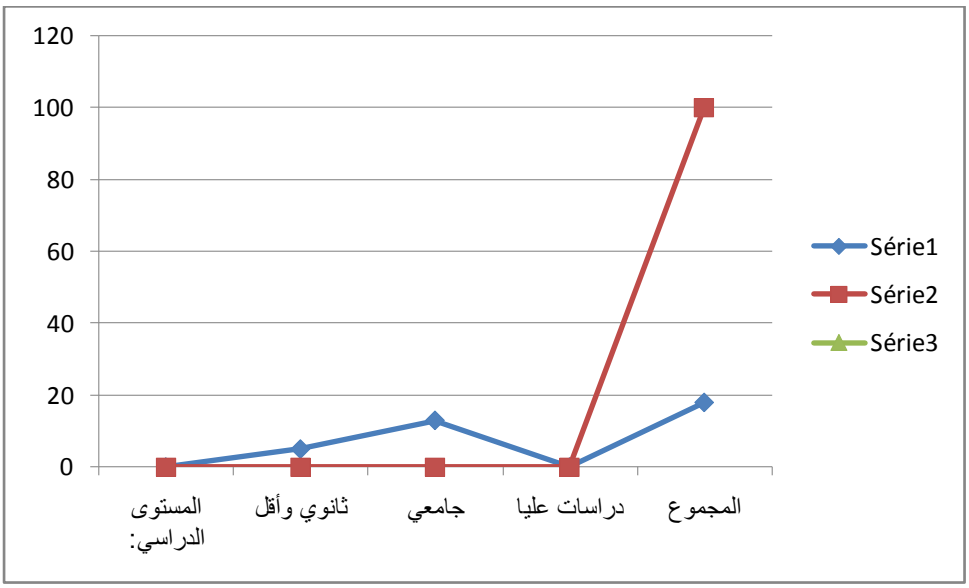
من خلال الجدول (03-08) نلاحظ أن الأفراد الذين يمثلون أكبر عدد من حيث الأقدمية هم الأفراد الأقل من 10 سنوات بنسبة (38.9%) لتليها (33.3%) وهي تمثل نسبة الأفراد الأقل من 5 سنوات، ونجد نسبة (27.8%) من الأفراد الذين أقدميتهم 10 سنوات فأكثر، وهذا دليل على امتلاك المؤسسة لأفراد خبرة واسعة تساهم في الرفع فيالأداء للمؤسسة محل الدراسة.

د – المستوى الدراسي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المستوى الدراسي إلىثلاثة مجموعات:

الجدول رقم (03-09): المستوى الدراسي

المستوى الدراسي:	التكرار:	النسبة %:
ثانوي وأقل	5	27.8
جامعي	13	72.2
دراسات عليا	0	0
المجموع	18	100

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19



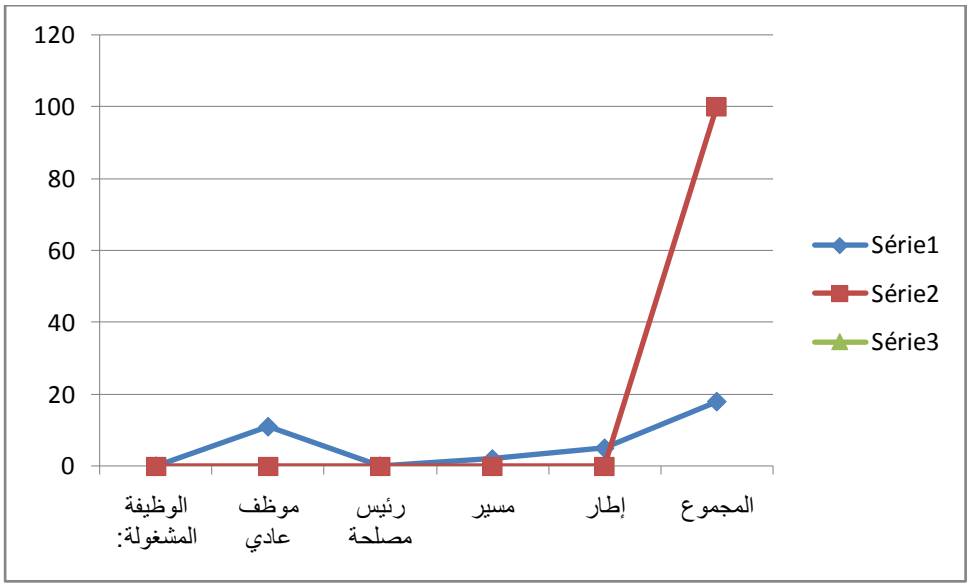
من خلال الجدول (03-09) يتبين لنا أن الموظفين الجامعيين يحتلون أكبر نسبة بـ (72.2%) ثم تليها في المرتبة ثانوي وأقل بنسبة (27.8%)، ومنه نلاحظ أن الأغلب عمال المؤسسة يمتلكون رصيد معرفي وعلمي لا يستهان به، وبالتالي فالمؤسسة تمتلك عدد معتبر من

الموظفين الذين يمكن أن يكونوا سببا في الحصول على أحسن المعلومات التي تساعد في تحسين أدائها.

هـ – الوظيفة المشغولة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المشغولة إلى أربعة مجموعات:

الجدول رقم (03-10): الوظيفة المشغولة

الوظيفة المشغولة:	التكرار:	النسبة %:
موظف عادي	11	61.1
رئيس مصلحة	0	0
مسير	2	11.1
إطار	5	27.8
المجموع	18	100



المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال الجدول (03-10) يتبين لنا أن الوظيفة الأكثر شغولا هي وظيفة الموظف العادي بحيث يحتلون أكبر نسبة بـ (61.1%) ثم تليها في المرتبة إطار بنسبة (27.8%)، وأخيرا مسير بنسبة (11.1%)، ومنه نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة يحتلون أو يعملون ضمن الموظفين العاديين والباقي عبارة عن إطارات فيها، وبالتالي فالمؤسسة تمتلك عدد معتبر من الموظفين الذين يمكن ان يكونوا سببا المساعدة على تحسين أداء المؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أكثر الفئات التي تعمل في المؤسسة تتمثل في:

- فئة الذكور؛
- فئة الأفراد ذات السن من 25 سنة إلى 30 سنة؛
- فئة الأفراد الذين اقدميتهم اقل من 10 سنوات؛
- فئة الأفراد الذين يملكون مستوى دراسي جامعي؛
- فئة الأفراد الذين يعملون كموظفين عاديين.

3- تحليل المحور الأول من الاستبانة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل مكون التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-10): درجات الموافقة عن عبارات نظم المعلومات لعينة الدراسة

الرقم	التدريب وعبارات القياس:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هل التدريب مهم للعامل	4.33	0.485	مرتفعة جدا
02	هل تدربت على وظيفتك	4.17	0.786	مرتفعة جدا
03	هل تعتقد أن التدريب الذي استفدت منه كان كافيا لكي تقوم بعملك بشكل جيد	3.83	0.985	مرتفعة
04	هل تتفق وظيفتك الحالية مع التدريب الذي تحصلت عليه	4.11	0.832	مرتفعة جدا
05	هل تعتقد أن التدريب يساعد في إتقان العمل	4.28	0.461	مرتفعة جدا
06	هل تعتقد أن ضعف الانتاج راجع إلى النقص في التدريب	3.83	1.043	مرتفعة
07	هل يساعدك التدريب في انجاز كمية اكبر في العمل	4.00	0.767	مرتفعة جدا
08	هل يمكنك التدريب من انجاز الأعمال اليومية بسهولة	4.22	0.808	مرتفعة جدا
09	هل زادك التدريب شعورا بالرضا عن عملك	3.83	0.924	مرتفعة
10	هل يساعدك التدريب على الإبداع في العمل	4.17	0.707	مرتفعة جدا

11	هل تعتقد أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل	4.17	0.514	مرتفعة جدا
12	هل وقعت لك حوادث عمل قبل أن تتلقى التدريب	2.67	1.138	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (من 01 إلى 12) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد التدريب.

الجدول رقم (03-11): درجة الموافقة عن بعد التدريب

مجموع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التدريب	3.9676	0.42983	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد التدريب أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة من الموافقة.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى التدريب الموجود لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن البعد ككل (3.9676) وهذا يدل على أن المبحوثين في المؤسسة يتمتعون بميول نحو التدريب بشكل ايجابي يتصف بالرغبة في حل المشاكل عن طريق تعلم طرق وأساليب جديدة والتدرب عليها، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

4- تحليل المحور الثاني من الإستبانة .

سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل مكون تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (03-10): درجات الموافقة عن عبارات نظم المعلومات لعينة الدراسة

الرقم	التدريب وعبارات القياس:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هل تعتقد أن تقييم الأداء ضروري في المؤسسة	4.22	0.732	مرتفعة جدا
02	هل يتم تقييمكم على أساس النتائج التي تحصلون	3.72	0.958	مرتفعة

	عليها			
03	هل يتم تقييمكم على أساس النتائج لصفاتكم الشخصية	3.44	1.149	مرتفعة
04	هل يتم تقييمكم على أساس نتائج السلوك	4.06	0.802	مرتفعة
05	هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء	3.44	1.199	مرتفعة
06	هل تفضل أن يكون التقييم عل أساس النتائج	4.06	0.938	مرتفعة جدا
07	هل تفضل أن يكون التقييم على أساس السلوك	4.11	1.023	مرتفعة جدا
08	هل تفضل أن يكون التقييم على أساس صفاتكم الشخصية	3.00	1.085	مرتفعة
09	هل انت راضي على الطريقة التي تقيم بها	3.33	1.085	مرتفعة
10	هل تم اخباركم بنواحي الضعف أو القصور لديكم	3.22	1.060	مرتفعة
11	هل تستخدم الادارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات متعلقة بشؤون أفراد العاملين	3.28	1.127	مرتفعة
12	هل تناقش رؤسائك في أدائك لمهامك	3.72	0.895	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss19

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (من 01 إلى 12) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد تقييم الأداء.

الجدول رقم (03-11): درجة الموافقة عن بعد تقييم الأداء

مجموع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقييم الأداء	3.6343	0.49436	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 19

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد تقييم الأداء أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات هذا البعد عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة من الموافقة .

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى تقييم الأداء الموجود لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن البعد ككل (3.6343) وهذا يدل على أن المبحوثين في المؤسسة يتمتعون بميول نحو تقييم الأداء بشكل ايجابي يتصف بالرغبة في التحسن والإرتقاء عن طريق تقييم أدائهم، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

5- اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها من خلال المطالب التي سنستعرض من خلالها إلى نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على تقييم الأداء لدى عمال المؤسسة؛

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على تقييم الأداء لدى عمال المؤسسة.

نتائج اختبار ANOVA لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
التدريب	3.9676	0.42983	0.10131
تقييم الأداء	3.6343	0.49436	0.11652

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

الجدول رقم (03-30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى باستخدام t-test

	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	df	Sig
نظم المعلومات والميزة التنافسية	0.33333	0.43160	0.10173	3.277	17	0.004

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

قيمة (t) تساوي 3.277 والاحتمالية المصاحبة لها 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0ونقبل الفرضية البديلة H_1والقائلة بأنه "يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على تقييم الأداء لدى عمال المؤسسة " والخطأ المحتمل من النوعα.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

H_0: اتجاهات عمال المؤسسة نحو التدريب سلبية؛

H_1: اتجاهات عمال المؤسسة نحو التدريب ايجابية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد الذي يعبر عن اتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو التدريب.

الجدول رقم (03-31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	3.9676	0.42983
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال المؤسسة)	3.9676	0.42983

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

حسب ما يوضحه الجدول (03-31)، بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عمال مؤسسة..... نحو التدريب (3.9676)، وهو يعبر عن مستوى درجة الموافقة من خلال عمال المؤسسة الذين يعتقدون أن التدريب ينال هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ديكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (3) والدرجة (4) وهو يقترب من درجة الموافقة وهذا ما يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم عمال المؤسسة للتدريب، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات عمال المؤسسة نحو التدريب سلبية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك أي أن اتجاهات عمال المؤسسة للتدريب موجبة.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0: اتجاهات العمال نحو تقييم الأداء في المؤسسة سلبية؛

H_1: اتجاهات العمال نحو تقييم الأداء في المؤسسة ايجابية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرئيسي ككل الذي يعبر عن تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-32): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقييم الأداء	3.6343	0.49436
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال المؤسسة)	3.6343	0.49436

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

حسب ما يوضحه الجدول (03-32)، بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عمال مؤسسة سونلغاز نحو تقييم الأداء (3.6343)، وهو يعبر عن مستوى درجة الموافقة من خلال عمال المؤسسة الذين يعتقدون أن الميزة التنافسية تنال هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ديكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (3) والدرجة (4) وهو يقترب من درجة الموافقة وهذا ما يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم عمال المؤسسة لتقييم الأداء، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات العمال نحو تقييم الأداء في المؤسسة سلبية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك أي اتجاهات العمال نحو تقييم الأداء موجبة.

رابعا: معامل الانحدار الخطي

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة (0.05)؛

H_1:يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (03-33): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F المجدولة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.357	1	1.357	7.760		0.013
الخطأ	2.798	16	0.175			
الكلي	4.155	17				

الجدول رقم (04-34): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	1.026	1.090	0.292	0.571	0.327
التدريب في المؤسسة	0.657	2.786	0.013		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

لدينا المعادلة: $y=ß+\alpha x$

بحيث أن: Y: المتغير التابع (تقييم الأداء)؛

X: المتغير المستقل (التدريب).

استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية والتي قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول مايلي:

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في تقييم الأداء إذ بلغت ($t=0.657$) بمستوى دلالة (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.521)، حيث فسر متغير التدريب (32.7%) من التباين في مستوى تقييم الأداء بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R_2)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

بناءا على كل هذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تقييم الأداء لدى عمال مؤسسة سونلغاز " وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

وبذلك تصبح معادلة الانحدار على الشكل التالي: $Y=2.438+0.297x$

خاتمة الفصل:

أثناء فترة تربصنا بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بالمدية (سونلغاز) و قيامنا بالاستبيان تمكنا من استخلاص بعض النتائج و الاستنتاجات التي يمكن حصرها فيما يلي:

الاستنتاجات:

1. الاهتمام بالتدريب، وهذا حسب النظرة الصحيحة له؛
2. تحديد الهدف التدريبي بوضوح للعمال؛
3. توجيه كافة الجهود للتدريب من تصميم المخططات و تحديد الموضوعات واختيار الأفراد و تنفيذ المخططات وتمويلها و تقييم نتائجها ؛
4. الأهمية الكبيرة التي توليها مؤسسة سونلغاز في تحديد حاجات الأفراد إلى التدريب وتقييم أدائهم و هذا راجع إلى وعي المؤسسة بأهمية تحديد الحاجة؛
5. تقييم العمال بعد كل دورة تدريبية باستعمال بطاقة التنقيط؛
6. عدم استخدام طريقة التقييم بالأهداف و ذلك راجع إلى جهل رؤساء المصالح لاستعمال الطريقة؛
7. تحديد الأهداف للعمال ووضع الخطة المحكمة لهم.

الخاتمـــة

من خلال دراستنا لموضوع التدريب وتقييم الأداء في المؤسسة العمومية نقول أن كل من هما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنها، لان المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لابد أن تولي اهتمام كبيرا بمواردها البشرية وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم، تغيير أفكارهم وسلوكياتهم، وزيادة معرفهم، تنويع خبراتهم ومهاراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة اليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، كما أن عملية تقييم الأداء تمكن هذه الأخيرة بمعرفة الأفراد الذين يلزمهم تدريب، نوع التدريب الذي يجب القيام به، وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس هذا التقييم كما أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

من خلال كل ما سبق توصلنا الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما يلي:

1-النتائج النظرية:

-التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.

-يحض التدريب بأهمية كبيرة ومكانة هامة ومرموقة في المؤسسات اليوم، ولا تختلف أهمية سواء بالنسبة الى المؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات القادرة على تدريب العاملين بوسائل الخاصة -داخليا – أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب العاملين خارجيا نظرا لعدم امتلاكها لإمكانيات كافية لذلك.

-العملية التدريبية تؤدي الى زيادة المعلومات والمعارف، تطوير المهارات والقدرات، تغيير السلوك ورفع الكفاءات وهذا ما ينعكس إيجابيا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام انطلاقا من تحسين أداء عامليها.

-يجب اعداد البرامج التدريبية على أسس وتقديرات صحيحة، هذه الأخيرة يمكن معرفتها من خلال عملية التقييم، كما يجب أن تكرز هذه البرامج قابلة للتطبيق على أرض الواقع لضمان نتائجها وتعميم فوائدها.

-تقييم الأداء عملية ضرورية يجيب على المؤسسات أن تقوم بها باستمرار ولا تكون فقط بعد التدريب بل تكون قبله أيضا على أساسها توضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وادائه لأعماله.

-يمكن تقييم الأداء من معرفة مدى قدرة العامل على القيام بالوظيفة التي يشغلها وكذا إمكانية نقله الى وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية أو تنزيله وحتى تسريحه من العمل.

2-النتائج التطبيقية:

-تولي المديرية اهتمام كبيرا بعملية التدريب، وذلك سعيا منها لتحسن أداء مواردها البشرية كما تجعا من أولوياتها ويتضح هذا من خلال القوانين والمراسيم التي تؤكد ذلك.

-تقوم المديرية بعملية التدريب سنويا وخاصة للعاملين الذين ستتم ترقيتهم والعاملين الجدد وذلك قصد تعريفهم بمتطلبات وظائفهم الجديدة وتمكينهم من القيام بها.

-يخضع معظم العاملين لعملية التدريب هذا ما حسن من أدائهم وقد كان تدريبهم باقتراح من المسؤول، بمعنى أنه كان اجباريا.

-يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية سنويا ويبنى هذا التقييم عل أسس موضوعية وواضحة للجميع، وهذا ما جعل العاملين راضين عنها ومدركين بأهميتها.

افاق البحث:

بعد كل النتائج التي تم التوصل اليها بمكن اقتراح مجموعة من العناوين الني تصوب حول الموضوع:

-أثر التدريب على تحسين أداء المؤسسة.

-دور التدريب في زيادة إنتاجية المؤسسة.

-تقييم الأداء وأثره على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة

التوصيات:

في الختام يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي:

-تكثيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات.

-عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب، لان تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي الى عدم استيعاب المتدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية.

-تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة الفرق بين المستويات، التعليم والعمل.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

1-بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، **2009**

2-باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي وتطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،**2008**

3-مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، **2009**

4-نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، **2000**

5-محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، دار الكتب المصرية، القاهرة،**2013**.

6-هشام الطالبي، دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المعهد العالمي للفكر الاسلامي**1995**

7-كمال يونس، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية – رؤية مستقبلية، المركز الثقافي الملكي عمان، **2006**

8-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،**2002**

9-محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، دار المجالي للطباعة، القاهرة ،**1970**

10-عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، **1996**

11-وليم ر. تريسي، ترجمة سعد احمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، **1990**

12-محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة،**1968**

13-احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية،**1979**

14-عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، مصر، **2010**

15-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت،**2002**

16-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، **2003**

17-طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية **1992**.

18-جمال مرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية ،2000

19-دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير، (ترجمة: تحية عمارة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، **1999**

20-جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، **1988**

21-عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، **2000**

22-بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، عمان-الأردن، **2011**

23-صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر وتوزيع، عمان، **2004**

24-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، **2000**

25-درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، **2008**

26-زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، **2001**

27-الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، **2004**

28-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر الأردن، **2006**

29-حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، لبنان: مكتبة لبنان.

30-محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى، دار القنديل، عمان، **2003**

31-مهدي حسين زويلف، (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن،**1998**

32-عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، **2005**

33-محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، .**1999**

34-عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، **1999**

35-مهدي حسن زويلف، واحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان _ الأردن، **1995**

36 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، -**1997**

37-علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر ،**1985**

38-فايز الزغبي، الرقابة الإدارية في منشئات الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان-الأردن،**1991**

39-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، **2003**
40-سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار وائل للنشر، الأردن ،**1999**
41-**جمال** الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، **2003**
42-سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية مصر، **2003**
43-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، **2004**
44-احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، **2003**
45-محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، **2001**
46-احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، **2000**
47-علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين الشمس، مصر، ج1، **1975**،

باللغة الفرنسية:

1-Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, -Paris, 1999, p 895

2-Laurant Belanger andré : Petit jean Louis Bergeron : Ges :tion de ressources humaines, une approche globale et intégré, Gaétan Morin, èditeur 1983,p108

الرسائل:

1-عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر. **2003**

2-عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة برج باج مختار، عنابة، قسم العلوم التجارية، الجزائر,**2004-.2005**

المذكرات:

1-خالد عبد الله المرباني الغامدي، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير، دور التدريب في رفع أداء موظفي القطاع العام، كلية العلوم الإدارية والمالية المملكة العربية السعودية.

2-قريشي محمد صالح، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري –قسنطينة–

3-بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارية كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الموسم الجامعي 2007/2006

الجرائد والمجلات باللغة العربية:

1- لـؤي لطيـف، دور التـدريب في تقـويم أداء العـاملين، مجلـة الإدارة والاقتصـاد، العـدد **71**، جامعـة المستنصرية، بغداد،**2008**

2- تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، **2011**

3- قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي **22** و **23** نوفمبر**2011**، جامعة ورقلة

4- إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية مقال منشور عدد05، جامعة باتنة ،**2007**

5- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإداري، القاهرة، مصر**2003**

6- بوحنية قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، ال عدد2، جامعة ورقلة، **2003**

مواقع أنترنت:

https://hrdiscussion.com/hr49442.html

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

الرقم	العبارات	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل التدريب مهم للعامل					
02	هل تدربت على وظيفتك					
03	هل تعتقد أن التدريب الذي استفدت منه كان كافيا لكي تقوم بعملك بشكل جيد					
04	هل تتفق وظيفتك الحالية مع التدريب الذي تحصلت عليه					
05	هل تعتقد أن التدريب يساعد في إتقان العمل					
06	هل تعتقد أن ضعف الانتاج راجع إلى النقص في التدريب					
07	هل يساعدك التدريب في انجاز كمية اكبر في العمل					
08	هل يمكنك التدريب من انجاز الأعمال اليومية بسهولة					
09	هل زادك التدريب شعورا بالرضا عن عملك					
10	هل يساعدك التدريب على الإبداع في العمل					
11	هل تعتقد أن التدريب يساعد على تخفيض حوادث العمل					
12	هل وقعت لك حوادث عمل قبل أن تتلقى التدريب					

الرقم	العبارات	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تعتقد أن تقييم الأداء ضروري في المؤسسة					
02	هل يتم تقييمكم على أساس النتائج التي تحصلون عليها					
03	هل يتم تقييمكم على أساس النتائج لصفاتكم الشخصية					
04	هل يتم تقييمكم على أساس نتائج السلوك					
05	هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء					
06	هل تفضل أن يكون التقييم عل أساس النتائج					
07	هل تفضل أن يكون التقييم على أساس السلوك					
08	هل تفضل أن يكون التقييم على أساس صفاتكم الشخصية					
09	هل انت راضي على الطريقة التي تقيم بها					
10	هل تم اخباركم بنواحي الضعف أو القصور لديكم					
11	هل تستخدم الادارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات متعلقة بشؤون أفراد العاملين					
12	هل تناقش رؤسائك في أدائك لمهامك					

الملحق رقم 2: عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان :	التكرار:	النسبة %:
الاستبيانات الموزعة	30	100
الاستبيانات المسترجعة	20	66.67
الاستبيانات المستبعدة	5	16.67
الاستبيانات الصالحة للتحليل	15	50

الملحق رقم 3: معامل ألفا كرونباخ(Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المعامل	معامل ألفا	الثبات
الأسئلة	0.825	24

الملحق رقم 4: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الإستبيان	معامل الإرتباط	Sig	النتيجة
التدريب	0.869**	0.000	دال
تقييم الأداء	0.903**	0.000	دال

الملحق رقم 5: درجة الموافقة عن بعد التدريب

مجموع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التدريب	3.9676	0.42983	مرتفعة

الملحق رقم 6: درجة الموافقة عن بعد تقييم الأداء

مجموع العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقييم الأداء	3.6343	0.49436	مرتفعة

الملحق رقم 7: نتائج اختبارtالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.10131	0.42983	3.9676	**التدريب**
0.11652	0.49436	3.6343	**تقييم الأداء**

الملحق رقم 8: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضيةالرئيسية الأولى باستخدام t-test

Sig	df	T	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.004	17	3.277	0.10173	0.43160	0.33333	**نظم المعلومات والميزة التنافسية**

الملحق رقم 9: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	3.9676	0.42983
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال المؤسسة)	3.9676	0.42983

الملحق رقم 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقييم الأداء	3.6343	0.49436
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال المؤسسة)	3.6343	0.49436

الملحق رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F المجدولة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.357	1	1.357	7.760		0.013
الخطأ	2.798	16	0.175			
الكلي	4.155	17				

الملحق رقم 12: يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	1.026	1.090	0.292	0.571	0.327
التدريب في المؤسسة	0.657	2.786	0.013		