



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التسيير التخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي

التدريب وعلاقته بتقييم أداء العاملين

دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية DSA مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

قوديج جمال

مقدمة من طرف الطالبة:

جعفر حسني

أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|--------------|----------------|------------|
| رئيسا | قوديج جمال | استاذ رتبة "ب" | مستغانم |
| مقررا | تيفالي يونس | استاذ رتبة "ب" | مستغانم |
| مناقشا | دحمان احمد | استاذ رتبة "ب" | مستغانم |

السنة الجامعية: 2019/2018

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تطورت في السنوات القليلة الماضية أفكار ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع تطبيقها في مرحلة ما قبل العولمة و عصر المعلومات والمعرفة، وقد قامت هذه الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على أساس توجهات رئيسية تمثلت في المورد البشري الذي مصدره الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات وامتلاكه لقدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لابد من توظيفه واستثماره بشكل ايجابي، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة رصيد المعرفة للموارد البشرية استثماره في تطوير الأداء.

كما أصبح اليوم المورد البشري موردا من أهم الموارد للمنظمة واصل من أهم الأصول التي تمتلكها فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والأدوات فقط، فالأفراد هي التي تصنع وتخلق المنظمة وليس المباني والمعدات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار بتنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية حتى تواكب التغيرات التي توجهها المنظمات، لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقي بها في المنظمة للمحافظة عليها إنما تعد من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية الخارجية، فمن هنا نرى أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر مهمتها على تخطيط المنظمة من الأيدي العاملة من فترة زمنية قادمة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقييم كفاءتها في العمل بل يشمل مواضيع أوسع من ذلك، مثل عملية تحسين أداء العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعد وتشرف عليها وعلى تنفيذها، والتدريب هو أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء، هذا بالإضافة إلى وظيفة تقييم الأداء التي تبين مستوى الأداء ونواحي القصور فيه، وبدلك يمكن معرفة الحاجة إلى برامج التدريب.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح إشكالية البحث التالية:

كيف يؤثر ويتأثر التدريب بتقييم أداء العاملين حتى يرفع من كفاءتهم في أداء مهامهم؟

وللإلمام بجوانب الإشكالية لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:

ما المقصود بالتدريب؟ وما هي أنواعه؟

ماذا نعني بتقييم الأداء الوظيفي؟ وما هي أهميته؟

ماهي الطرق المستخدمة في تقييم الأداء؟ وماهي خطواته؟

ماهي العلاقة التي تربط التدريب بتقييم الأداء؟

فرضيات البحث:

1. إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة لأنها توفر العنصر البشري للمنظمة.
2. التدريب أحد الأنشطة المهمة في إدارة الموارد البشرية.

3. تقييم الأداء ضروري لتحديد مستوى أداء الفرد والقصور فيه.
4. تقييم الأداء يبين الحاجة إلى البرامج التدريبية.

أسباب اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيار الموضوع إلى ما يلي :

- أهمية تدريب العاملين في المنظمة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة .
- إتباع الطرق العلمية في تقييم أداء العاملين في المنظمة.
- أردنا أن نسهم ولو بالقليل في إثراء هذا الموضوع خاصة وأنه يدخل ضمن إطار تخصصنا

أهمية وأهداف البحث:

تتبلور أهمية البحث في الإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة إبراز دور كل من التدريب وتقييم الأداء في المنظمة.

وتتمثل جملة الأهداف المراد بلوغها في:

- تبيان مختلف أنواع التدريب التي يمكن أن تتبعها المنظمة في تطوير أداء عاملها.
- دراسة الأداء والمعايير المستعملة لقياسه.
- فهم تقييم الأداء والأساليب التي تتبع في عملية التقييم.
- توضيح الرؤية فيما يخص العلاقة بين التدريب وتقييم الأداء.
- واتبعنا في دراستنا المنهج الاستنباطي الذي أدواته الوصف والتحليل, الكفيل بفهم وإدراك طبيعة وحقيقة البحث المدروس.

محتوى الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على اربعة فصول, بحيث تناولنا في الفصل الأول حول ماهية التدريب, و أنواع التدريب و في الفصل الثاني تحدثنا على استراتيجياته وخطوات إعداد البرنامج التدريبي, وتطرقنا في الفصل الثالث إلى تقييم الأداء ودرسناه من مختلف جوانبه. و في الفصل الاخير تطرقنا الى العلاقة بين تقييم الاداء وبين التدريب و دراسة ميدانية لاسقاط هذا البحث على الواقع الذي نعيشه .

الفصل الأول

التدريب

تمهيد:

التدريب هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات، بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف، ويُعرّف التدريب بأنه عملية تهدف إلى تعليم مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد، وتزويدهم بالخبرات المناسبة التي تساعد على تنمية المهارات الخاصة بهم، وزيادة معرفتهم، من أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما من خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة.

المبحث الأول: ماهية التدريب

لقد أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها و قدراتها، و لن يتسنى لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن إستراتيجيتها، فالتدريب كما تجمع اغلب الدراسات و الأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات، و لفهم مثل هذه الأفكار سنتناول في المبحث التالي ثلاث مطالب و هي كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه.

تعريف التدريب أولاً: هو الجهود المخططة والمنظمة لتطوير معارف و خبرات و اتجاهات المتدربين، و ذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم و هو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغيرات في معلومات، و خبرات و طرائق أداء السلوك و اتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم و طاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و بإنتاجية عالية⁽¹⁾.

تعريف التدريب ثانياً: بأنه نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة⁽²⁾.

تعريف التدريب ثالثاً: هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد، و في بعض الأحيان تفرض مسؤولية هذا التدريب إلى العامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة و بغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأول، فإنه يؤثر على إنتاجية و اتجاهات الفرد ناحية عمله⁽³⁾.

إذن في الأخير نرى أن التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود و المخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل عن تعريض إعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة، بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل.

و فيما يلي ندرج مفهوم المادة التدريبية، و تعريف المدرب و المتدرب⁽⁴⁾:

1. المادة التدريبية: هي مجموعة عن مجموعة من الخبرات أو المعلومات المتضمنة لحقائق و مفاهيم ونظريات و ما إلى ذلك من أنواع المعرفة فضلاً عن الاتجاهات و المهارات و القيم التي يراد توصيلها من المدرب إلى المتدرب.

1 - حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص 15 .

2 - حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

3 - راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر، 1999 - 2000، ص 167 .

4 - حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2. تعريف المدرب: هو المصدر الذي يبحث بالرسالة و بالأسلوب المناسب مستخدما الوسيلة المناسبة إلى متدرب واحد أو مجموعة من المتدربين.

3. تعريف المتدرب: يختلف عن التلميذ نظرا لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية و عوامل السن و المستوى الثقافي و التعليمي و الاجتماعي و الخبرات السابقة.

. مسؤولية التدريب: تقع مسؤولية التدريب على عاتق كل من (1) :

. مدراء الإدارات: يعتبر مدير كل إدارة مسؤولا عن تحديد عدد العاملين لديه المواد لتدريبهم، كما انه مسؤول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم وتقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقديم المتدرب في التدريب.

. المشرفون: يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولا عن القيام بهذه المهمة، إما مسؤولية شخصية ا وان يتم التدريب تحت إشرافه كما انه مسؤول عن تقديم تقارير حورية إلى مدير إدارته يبين فيها مدى تقدم الموظفين المتدربين و يشرح الصعوبات التي تواجهها العملية ككل .

. إدارة الموارد البشرية : تعتبر هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء المتدربين و تقييم تقدمهم و التأكد من أن العملية التدريبية تسير حسب البرامج المعد سابقا و الجدول الزمني المحدد لها كذلك من مسؤولية إدارة الموارد البشرية رفع تقارير إلى الإدارة العليا كلها دعت الحاجة إلى ذلك.

مبادئ التدريب

لتكون البرامج التدريبية ذات درجة عالية من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية وما هي إلا قواعد عامة تم وضعها كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد وتتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يلي:

- 1- الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها
- كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

1 - حسن احمد الطعاني ، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2- الشمولية : معنى ان يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي . وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي :

تحديد الاحتياجات التدريبية . تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها .

3- الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته .

4- النظام المفتوح : هو مركب ومتكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتنظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة، وتمثل السمة الأساسية لهذا للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة به.

5- مواكبة التطور معنى أن يأتي التدريب لإشباع الإحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين .

6- الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة .

7- مراعاة التوقيت المناسب :على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية . بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...الخ .

8- احترام رسالة المؤسسة : يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأها من أجلها المؤسسة.

9- الاقتصاد في التكاليف: بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة تستطيع المؤسسة تغطيتها.

10- التدرج والواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، قل تعليمهم الأشياء الساكنة " .

11- التدريب عملية إدارية وفنية : التدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل

الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الإحتياجات التدريبية وإعداد المناهج و المواد العلمية، و أيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها.

12- التدريب نشاط متغير ومتجدد : حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها.

13- التجديد المستمر : يتمثل في تحديد أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

14- الدافع واخافز : كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل... إلخ.¹

¹ أ.د نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية ابطار نظري و حياة عملية ، دار لفاء للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ط2، 2013، ص 387-

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب:

أولاً: أهمية التدريب

إن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريبية يتمثل في تحقيق نوع من التفكير في المعرفة أو المهارات و الخبرات أو السلوك و الاتجاه أو الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، و بصفة خاصة فإنه يتم الاستعانة بعملية التدريب لذا فإن للتدريب أهمية بالغة تكمن فيما يلي:¹

1. يحسن أداء الفرد و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه، و تحسين جودته بأدنى تكلفة و اقل جهد و في اقصر وقت.

2. عن طريق مواكبة التدريب و من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، و التنظيمية المستجدة فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها ليتملكوا من مواكبة و استيعاب التنظيم الحديث.

3. التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف.

4. يحسن التدريب خدمات المنشأة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة و عملائها.

5. يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل، لقد تبين انه كلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها و أدى إلى زيادة إنتاجها و بالتالي زيادة مبيعاتها و أرباحها.

6. يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة و اكسبها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته

7. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الانتشار الداخلي و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين أفراد العاملين و بينهم و الإدارة⁽²⁾.

8. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .

1 - حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص 39 .

2 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2003، ص 188 .

9. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة من أهداف

ثانيا: أهداف التدريب: إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها تتمثل في⁽¹⁾ :

.زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم.

.إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.

.تنمية الاتجاهات للمتدربين الايجابية نحو العمل و العاملين معهم.

.زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية و مواجهة مشكلاته و التغلب عليها من ناحية أخرى.

.تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله و أهمية الآثار الاجتماعية المتصلة به و المترتبة عليه.

-زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

.زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي و خفض نسب الرسوب و التسرب بين الطلبة.

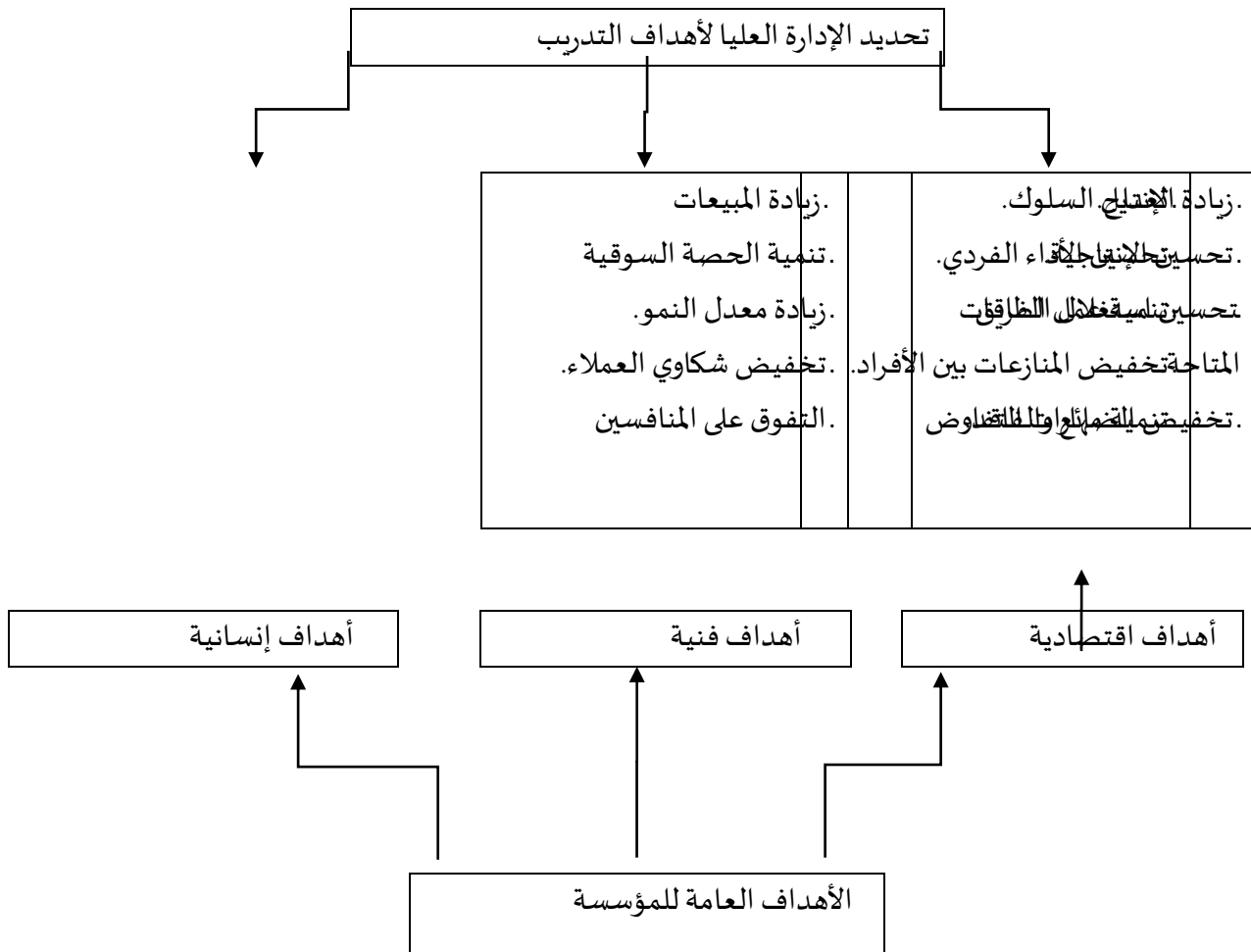
- تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي.

و يمكن أن نعبّر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية خفية، إنسانية من خلال المخطط التالي:²

1 - حسن احمد الطعاني،مرجع سبق ذكره،ص 41 .

2 - علي السلمي،إدارة الموارد البشرية،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،الطبعة الثانية،القاهرة،سنة 1998 ،ص 295 .

"شكل (1-1) يبين أهداف التدريب"



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ص 285

المطلب الثالث: مكونات التدريب وعلاقته بأنشطة الموارد البشرية.

1 . مكونات التدريب:تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب،ويمكن بلورة المكونات فيما يلي:⁽¹⁾

أ . المكون **للمعنى**:يوفر هذا المكون الأسس و النظريات و القواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب مستهدفا إيقاظ و بعث القديم منها و إيراد و توفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.

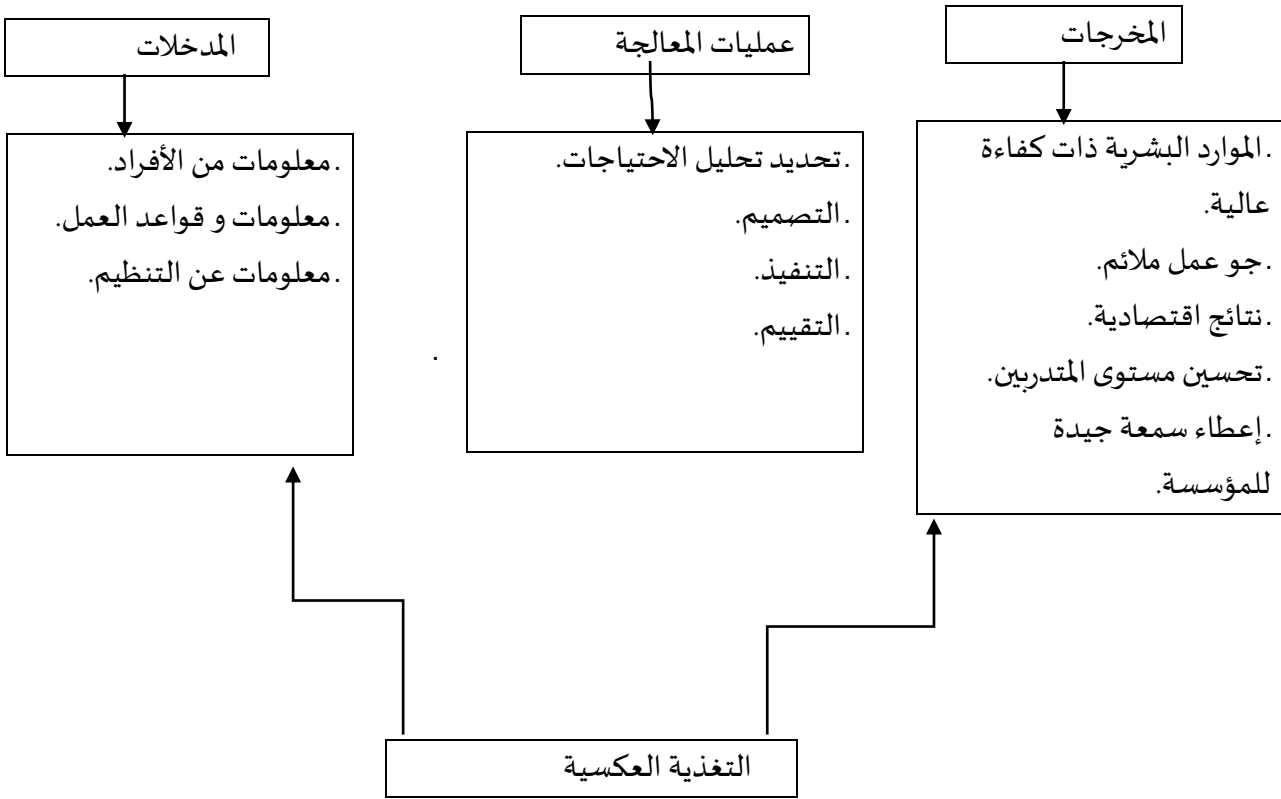
ب . المكون **المهاري**: إكساب و تنمية و تطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة و المنقضية إلى نشد أن الكفاءة الفردية و التنظيمية.

ج . المكون **الاتجاهي**: توفير الجزات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء و الأفكار والمعتقدات أو تعديلها و تغييرها مما يحقق الهدف التغيير السلوكي الذي سعت إليها العملية التدريبية.

و فيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات النظام التدريبي:⁽²⁾

1 - محمد حافظ حجازي،إدارة الموارد البشرية،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،بدون طبعة،مصر،2005 ،ص 311 .
2 - حميدة خزار،مريم وزاع،التدريب و دوره في رفع أداء العاملين،مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال،جامعة المدية،2007 - 2008 ،ص 18.

شكل (2-1) "مكونات التدريب"



المصدر: حميد خزار، مريم وزاع، التدريب و دوره في رفع أداء المعلمين، مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدينة، 2007. 2008، ص 18 .

ثانيا: علاقة التدريب مع أنشطة الموارد البشرية:

تمهيد: تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر، فإدارة الأفراد هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية و أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

و تكمن علاقة التدريب مع أنشطة الموارد البشرية في:¹

1. علاقة التدريب مع تخطيط الموارد البشرية: يعتمد تقرير احتياجات المؤسسة من التدريب و التنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج التخطيط للموارد البشرية التي تحدد عادة في ظل أهداف خطط المؤسسة من أفراد القوى العاملة من حيث العمل و المهارة و التخصص أن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها و إيراد استقطابها و تعيينها في المؤسسة لأشك أنها تحتاج إلى تدريب و تأهيل لتسليم أعمالها و تقوم بها بنجاح و لذلك نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطي التدريب و تخطيط الموارد البشرية و خاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد الأفراد القوى العاملة الماهرة أو المؤهلة لا تحتاج إلى تدريب بشكل كبير.

2. العلاقة مع القياس و تقييم العاملين: تقرر احتياجات التدريب و تنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المؤسسة عادة و بجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس و تقييم أداء العاملين فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستويات أداء و سلوك الأفراد خلال فترة قياس مبينة لنا نقاط الضعف و أسباب انخفاض مستويات الأداء و السلوك عن معايير مطلوبة منه، و هل هذه المشكلة تتطلب تدريب و تنمية؟ أم تتطلب تحفيز، أم سببا عائدا لأمر تنظيمية داخل المؤسسة؟ إذن فقياس و تقييم الأداء يحدد لنا قيما إذا كان الفرد بحاجة لتدريب و تنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه و تطويره مستقبلا أم لا يحتاج و بالتالي نجد العلاقة بين نشاطي التدريب و قياس الأداء و علاقة مباشرة أيضا.

3. العلاقة مع الاستقطاب: من الواضح انه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب و ترغيب عمالة مؤهلة للعمل في المؤسسة و بالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمة على الوجه الأكمل، فسيعكس أثره ايجابيا على نشاط التدريب و التنمية و العكس من ذلك صحيح.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1991، ص 226 .

4. **العلاقة مع الحوافز:** انه من المهم أن تكون المكافآت لمستوى الأداء و السلوك في العمل لان هذا يعد حافزا للأفراد لهتموا بتحسين أدائهم و تطويره بخلق القناعة لديهم بأهمية و فائدة التدريب بالنسبة لها، و إنما استخدام الحوافز في مجال التدريب و التنمية ليس مهما فقط من اجل العاملين الذين يقدمون على الدخول في العملية التدريبية عن قناعة بل أيضا من اجل الحفاظ على التأثير الحافزي بهذه البرامج، فالعاملون سيرجعون إلى مستوى أدائهم القديم إذ لم تتم مكافأتهم .

المبحث الثاني : أساسيات التدريب.

باعتبار التدريب ذا أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل قدرات الأفراد بمستويات أدائهم ن نجد أن التدريب يختلف باختلاف الهدف و طبيعة العمل و المستوى الوظيفي و يختلف باختلاف المستوى الوظيفي من مؤسسة لأخرى و قيامه على مبادئ و نظريات أساسية هي عبارة عن قواعد عامة ، ثم وضعها و تطبيقها ، و فيما يلي سنتناول كل هذه النقاط في المبحث التالي:

.المطلب الأول: مبادئ (أسس) التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية،ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. مبدأ الهدف:

يجب ان يكون الهدف من التدريب هدف محدد و واضح و حسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا و واقعيا و قابلا للتطبيق⁽¹⁾.

2. مبدأ الاستمرارية:

و هذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يصغوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمر في جميع جوانب الحياة ، وبخاصة في أساليب العمل و أدواته،وفي الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك ، حتى يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات ، وبهذا فغنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة،و مرحلة مرحلة ، بل إن المنظمات مطالبة أن تمهد للتحولات و التغييرات المنتظرة و المتوقعة،وذلك عن طريق "التدريب للمستقبل" لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، و عن طريق "التدريب المسبق للعاملين" لخدمة عملية تخطيط إعادة البناء التنظيمي و التجهيزي...الخ.⁽²⁾

3. التدريب نظام متكامل:

يعتبر التدريب نشاط متكامل و مترابط و

يمكن إيضاح هذا التكامل بالشكل التالي:⁽³⁾

التكامل و التجانس و التفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب .

التكامل في أنشطة التدريب.

1 -

2 - عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة،الأردن،2008،ص56.

3 - سعدي كريمة، طوماش سعاد،فعالية التدريب و اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية مذكرة ليسانس قسم علوم التسيير، تخصص مالية2008/2009،المدينة ص 6.

.التكامل في نتائج التدريب، حيث ينبغي أن يتوافر قدر كافي من التكامل و التوازن بين هذه النتائج.

4. مبدأ الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة.

يجب أن يشمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة و شاملة، ز أن يتصف البرنامج بالمرونة من أجل إجراء التعديلات حسب ما تتطلبه ظروف البرنامج و التغييرات التي ربما تحدث في المناهج و غيرها و أن يتصف البرنامج التدريبي كذلك بالاستمرار أثناء الخدمة بهدف إثراء خبرات العاملين و تنمية معلوماتهم و اطلاعهم على ما هو جديد و متطور في مجال أعمالهم مما يساعد على نموهم المهني و مواكبة التطورات المعاصرة.⁽¹⁾

5. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

و يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في الداخل و خارج المؤسسة و من ثمة لا يجوز أن يتجمد في قوالب، و إنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد، هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضه للتغيير في جاداته و سلوكه و مهاراته، و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد النشاط التدريبي.⁽²⁾

6. مبدأ التدرج:

أي تبدأ العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم التدرج إلى الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكاليات الأكثر تطوراً.⁽³⁾

7. مبدأ مرونة التدريب :

و يجب أن يتماشى التدريب و المتغيرات الحاصلة و بذلك تدريب المتدربين استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.⁽⁴⁾

1 - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة لنشر و التوزيع، ط1، عمان 2008، ص36.

2 - سعادي كريمة، طوماش سعاد، مرجع سابق، ص6.

3

4 - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص38.

.المطلب الثاني: أنواع التدريب.

تعدد أنواع التدريب و تصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف الاستناد اليه، و أنه يمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

.التدريب من حيث الأهداف.

.التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين.

.التدريب حسب مكانها.

.التدريب حسب نوع الوظائف.

.أولاً: التدريب من حيث الأهداف:

يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى مايلي:

. **تزويد المعلومات :** أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله و مواجهة المشكلات و التغلب عليها.

. **التدريب على المهارات:** و ذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية و العملية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة.

. **تكوين الاتجاهات:** تنمية الاتجاهات السليمة للفرد و تقديره لقيمة عمله و أهميته و الآثار الاجتماعية المتصلة به، و المترتبة عليه.

. **التدريب للترقية:** و ذلك بإعداد الفرد إعداد جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجيد بإكسابه المعلومات و المهارات والاتجاهات اللازمة .

.ثانياً: التدريب حسب مكانها.

و ينقسم إلى قسمين هما:⁽¹⁾

1. التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمديرين من الداخل و الخارج، لشركة و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مديرين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو

¹ - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط5، مصر 2001، ص327.

الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة و في هذا الأسلوب يتاح للمدرب أن يقلد مدربه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

2. التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات متاحة بشكل أفضل خارج الشركة و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ. شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها و أن تفحص سوق التدريب و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.

ب. برامج الحكومة : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف من مجالات تهتم بها الدولة.

ثالثا: التدريب حسب نوع الوظائف: و ينقسم إلى: (1)

1. التدريب المهاري و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء، و التجارة أو الميكانيك و الصيانة و اللحام و السمكرة و غير هذا و تتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني و الفني و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) و يحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية أو غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم).

2. التدريب التخصصي: و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة و الكمبيوتر و المعارف و المهارات، هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة أو التصميم الأنظمة، و التخطيط بها أو متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

3. التدريب الإداري: و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى، أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز، و إدارة جماعات العمل، والتنسيق و الاتصال.

1 - أمين ساغي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر 1998، ص 117.

رابعاً: التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين: ويقسم إلى نوعين كما يلي:

1. التدريب الفردي:

و يكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة و قد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين و تكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة و لتعريفه بمهام و وظيفته و بغير ذلك من الأساسيات ،وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف و مهارات إحدى الموظفين على أداة جديدة، أو على أساليب جديدة أو قد يحدث ذلك عند ما يتم إبتعاث الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها و من مزايا هذا التدريب أنه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.⁽¹⁾

2. **التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ،ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها و غيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء ، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.⁽²⁾

1 - عبد المعطي عساف، التدريب و التنمية للموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص56.

2 - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر، بدون طبعة، الأردن 2006، ص 101.

.المطلب الثالث: نظريات التدريب.

وضحت الكثير من المعاهد و المراكز التدريبية المتخصصة في نظريات التدريب أنه توجد عدة نظريات و هي:⁽¹⁾

1. **النظرية السلوكية:** أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات و الاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية و ضبطها و هذا ما أكده كل من بافلوف و سكنر في فكرتهما عن انعكاس الشرطي أو الكلاسيكي و الاشتراط الإجرائي أو البياني هو أن درجة قوة الترابطات و نوعيتها تختلف باختلاف:

.الأوضاع و المواقف التي تحدث فيها.

.درجة تكرارها.

و من أهم المبادئ التي قدمتها النظرية السلوكية:

.مبدأ المؤثر و الاستجابة:يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الخارجية و البيئة الداخلية و بالضرورة التفاعل و الاستجابة .

.مبدأ التعزيز:يزداد السلوك الإنساني تعريزا بازدياد المؤثرات و بالتالي تكرار و انتظام الاستجابة.

. مبدأ تعديل السلوك: قابلية السلوك الإنساني للتبديل إذا إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.

. مبدأ انتماء السلوك:ينتمي السلوك الانساني إلى سلم الحاجات كلما أمكن تعديل و تغيير السلوكيات غير المطلوبة و تعزيز السلوكيات المطلوبة.

. مبدأ الأثر:كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم و التقدم و التكرار و العكس صحيح.

.مبدأ الاستعداد:كلما كان الاستعداد النفسي موجودا كلما كان التعلم أفضل.

2. نظرية ديناميكية الجماعة و توظيفها في العملية الإدارية.

. أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات و الشروط السيكولوجية المتفاعلة التي تحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا يقوم على القيم المشتركة و منظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

¹ - نجم العزاوي،مرجع سابق،ص83.

و نستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية التدريبية التالية:

.بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي إليها الجماعات المختلفة.

.اشتراك المتدربين في تحديد الاهداف و الايقاف علميا.

. وضع خطوط الاتصالات نظم الاتصالات . واضحة و ثابتة بين الاعلى و الادنى و بالعكس و إتقان مهارات الاتصال و التواصل بين المتدربين و المدربين.

. اشاعة روح الفريق و المحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة.

. توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة و التسامح و المودة بين المعلم و المتعلم و المدرب و المتدرب.

. تقبل وجهات النظر المختلفة و التفاعل معها بموضوعية و عقلانية.

. العدالة و الموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

. **النظريات العقلية:** أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل و إعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد و البيئة التعليمية و من أشهر هذه النظريات (نظرية التطور المعرفي، نظرية التمثيل "ليجروم بروز"، و نظرية المنظم التمهيدي و نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي لروبرت) و نستخلص من هذه النظريات المبادئ التعليمية و التدريبية التالية:

. مبدأ التعلم: التفاعل المباشر مع موضوع التعلم

. مبدأ الاشتراك: أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء التعلم.

. مبدأ التدرج في التعلم : من المحسوس إلى شبه محسوس إلى المجرد و المنظم.

. مبدأ دور الخبرة السابقة و الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم.

. مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشروط و العناصر اللازمة لعملية التعلم و حل المشكلة التي يواجهها المتعلم.⁽¹⁾

4. **النظريات الإنسانية الكلية:** هي نظريات مكملة للنظريات السلوكية و المعرفية في التعلم و التدريب و أساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان و لا على بناء العقلية فقط و إنما على كيانه و شخصيته و من أهم رواد هذه النظريات "كارل روجرز و جون ديوي" في نظريات التأثير الاجتماعي. البراغمتية. الدافعية. الخبرة و الاستكشاف.

¹ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص84.

و نستخلص منها هذه المبادئ :

.الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقته مع الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية و الإنسانية التي يتكون منها مجتمعه.

.الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم و التدريب و تقتضي الالتزام بالقيم و المبادئ الأساسية في العمل.

.توظيف أساليب المحاكاة و لعب الأدوار في عمليات التدريب.

.العمل على إيجاد الترابط بين أهداف و حوافز المتدرب و أهداف المنظمة.

.الاهتمام بالحوافز و الدوافع الإنسانية لاستشارة المتدرب في موضوع التدريب.

5. نظريات تعليم الكبار: أساس هذه النظريات أن الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التدريبية أن يأخذوها بعين الاعتبار و من أهم هذه السمات:⁽¹⁾

.امتلاك أهداف شخصية لكل فرد.

.القدرة على تحمل المسؤولية.

.القدرة على العمل المستقل و الميل إلى الاستقلالية الفردية.

.القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة.

.الاهتمام بالتطور الفكري و النمو المهني.

.القدرة على التفكير المستمر.

¹ - نجم العزاوي، مرجع سابق، ص87.

خاتمة الفصل :

من جل دراستنا لهذا الفصل الذي تمحور حول طبيعة و سياسة التدريب استدركنا أن التدريب من الوظائف الاساسية و المهمة للمنظمة و ضمانا لنجاحها فاي منظمة تسعى لتكييف و مسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة الحاصلة توجب عليها تفعيل و تثمين جهودها التدريبية و التي تساعد تحديد احتياجاتها من الافراد العاملين ، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية و لن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المنظمة من مواجهة التطورات الحاصلة حيث حضى هذا الموضوع باهتمام كبير في الآونة الاخيرة من حيث تطبيق المبادئ و الاساليب ، وكذا أنواع التدريب ، فقدره المنظمة قائمة أو متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية،

الفصل الثاني

التدريب في المؤسسة

تمهيد:

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي جاهدة إلى التكيف مع المحيط الخارجي ، ومسايرة التطورات و المتغيرات التكنولوجية السريعة و ذلك مهما كان اختلاف نشاطها و لن يتأتى لها ذلك إلا باعتماد برنامج تدريب شامل و مؤهل و فعال يتوافق مع احتياجات و متطلبات المؤسسة حتى تتحول إلى مجرد أنشطة لا فائدة منها لذلك يعد التدريب ضروري للعاملين الجدد كما و ضروري أيضا للعاملين القدامى إذ لابد من توفير مهارات و خبرات ضرورية للعاملين الجدد يمكنهم أداء مهامهم بكفاءة أما القدامى فإن التدريب يكسبهم معلومات تؤدي إلى تنمية قدراتهم على أداء الأعمال ، فباعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و الارتقاء بمستويات أدائهم فإن أنواعه متنوعة و كذلك من الأبحاث الكثيرة عن مشاكل التدريب من صياغة عدد المبادئ الأساسية في التدريب و الاعتماد على برنامج تدريبي شامل و أساليب متنوعة تتوافق مع احتياجات و متطلبات المؤسسة حتى لا تتحول إلى مجرد أنشطة لا فائدة منها و هذا كل ما سنتناوله في فصلنا الآتي.

المبحث الأول : مداخل التدريب

يعتبر التدريب من الوظائف الحيوية للكثير من المنظمات فهو عملية تمر بعدد من الخطوات و المراحل المتتابعة و بلجوء المدرب إلى أكثر من طريقة بأسلوبه وفقا للبرامج التدريبية و مستويات المتدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية و أن يوصل إليهم الأفكار و النظريات و التطبيقات من ناحية أخرى و هذا كله يكون وفق نظام معين للتدريب و فيما يلي سنتناول كل هذا في مبحثنا الآتي:

المطلب الأول:مراحل إعداد البرنامج التدريبي.

يسعى المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة إلى تصميم البرامج التدريبية الضرورية للعاملين بالمنظمة و تنفيذ هذه البرامج و تقوم إدارة التدريب بالاتصال بمعاهد و جهات التدريب و التعليم و بيوت الخبرة و المتخصصين و ذلك للاستفادة بها و بهم في إطار الميزانية المحددة لذلك و تهيئة العاملين الجدد و إعدادهم للقيام بواجباتهم الوظيفية كما أنها تعرفهم بالشركة و دورها و نظمها و تنظيمها و سياستها و إجراءات العمل ذات الصلة بوظائفهم.

إلا أنه يمكن صياغة مجموعة من الخطوات و المراحل القاعدية لإعداد برامج التدريب و التي يمكن تطبيقها على كل المؤسسات لأنها تتغير وفقا لعوامل كثيرة تتعلق بظروف و محيط المنظمة و يتم تنفيذ هذه البرامج عبر المراحل الآتية:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية : و التي تعنى تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى أفراد و إدارات معينة و التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات ، و زيادة المعارف و تطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.¹

و تعتبر أيضا بأنها تلك الاحتياجات التدريبية التي تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، و تحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب و الرؤساء أو المديرين بالمنشأة،ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:²

. احتياجات تتعلق بتطوير المعارف و المعلومات لدى بعض العاملين.

. احتياجات تتعلق بتطوير المهارات و القدرات لدى بعض العاملين.

1 صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ،بدون طبعة،مصر2002،ص226.
2- أحمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة للنشر ،ط5،مصر2001،ص320.

. احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسهمو تحديد الحاجة للتدريب هي الأساس في تقرير من من العاملين في المؤسسة هو في حاجة إلى تدريب و تتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية:¹

أ . مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث أن نشاط التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في الدراسة مؤشرات الأداء التنظيمي و التي يمكن حصرها في مؤشرات كفاءة الانجاز، و مؤشرات استثمار الموارد.

ب . مؤشرات اداء العاملين: حقيقة الأمر ان تحديد مجالات تحسين الاداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التدريب هو وسيلة لتحقيق ذلك، إذ أن الاداء التنظيمي قد يكون منخفضا لاسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الانتاج و التوزيع... الخ، لذلك فإن أداء العاملين و دراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقيق من أن تحسين الاداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة.

ج . مؤشرات احتياج الافراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد احتياجات التدريب، ففيها يتم تحديد الافراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب ، و أيضا مجالات تلك التنمية و في هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الافراد و قدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل.

ثانيا: تصميم البرنامج التدريبي:

و يقصد بتصميم البرنامج التدريبي وضع الأهداف التدريبية و تحديد موضوعات البرنامج و اختيار الأساليب المناسبة للتدريب،

و تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:²

. تحديد موضوعات التدريب.

. تحديد أساليب التدريب مثال على ذلك (أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات.. الخ)

. تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية (مثال على ذلك وسائل الإيضاح السمعية و البصرية).

. اعداد المدربين المناسبين و الذين تتوافر فيهم خصائص و مقومات رئيسية و يقصد أيضا بتصميم البرنامج التدريبي ترجمة الاهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادية و محتوى تعليمي تدريبي) ، و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين(مثل التمارين و المناقشة) كما يتم

¹ - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر ، ط1، مصر 2007. ص101

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226- 227.

تحديد المساعدات أو المعينات التدريبية و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.¹

ثالثاً: تنفيذ برنامج التدريب:

و تشمل هذه المرحلة على إعداد الجدول الزمني للبرنامج و تنسيق التتابع الزمني للبرنامج و الموضوعات.

فبعد وضع تصميم للخطط الشاملة لعملية التدريب فإن مرحلة تنفيذ هذه الخطط يجب:²

. يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب .

. ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.

. يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزيئات التي تتطلب بعض التدريب.

. ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.

. ينبغي أن يتم حساب التكاليف و الفوائد المحتملة.

من ناحية أخرى فغن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم و على أهداف عملية التدريب.³

و يجب أن يتوافر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي ، بحيث يتوافق مع طبيعة البرنامج و عدد الموضوعات التي يشملها و يتضمنها محتوى البرنامج التدريبي ، و من الضروري أيضاً تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي مثلا هل سيتم تنفيذه داخل الفندق ام خارجه، و إذا كان أثناء العمل يجب أن لا يتعارض مع مسار العمل الفعلي في الفندق و يؤثر على حركة العمل و العاملين ، و أيضاً توفر الوقت للمشرف على التدريب دون تعطيله عن العمل.⁴

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص321.

2 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص227.

3 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص229.

4 - قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر ، ط1، عمان، 2004. ص95.

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي.

يجب أن تقيم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها و نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها ،و أيضا البرامج الغير فعالة فيتم استبعادها و لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدوداً، و بصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات و هي:¹

ردود الأفعال . التعلم . السلوك . النتائج.

و التقييم للبرنامج التدريبي يجب أن يكون على ثلاث مراحل و هي:²

1 . تقييم البرنامج التدريبي قبل التدريب: حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية تحديد إمكانية الوصول إلى تحقيق الأهداف و هذا يتم وفقاً لتقييم الفائدة المتوخاة من التدريب، وما هو حجم العوائد المتوقعة من جراء هذا البرنامج و نعي هنا العوائد المادية التي سيحظى بها مثلاً الفندق على المدى البعيد كثمرة نتائج التدريب ، و ما سيعود على الموظف من تحسين و تطوير و رفع كفاءة... الخ . إضافة إلى تقييم الامكانيات المادية للفندق، و ما هو حجم ميزانية التدريب؟ و هل تتوافق مع ما سيكلفه التدريب؟

2. تقييم البرنامج التدريبي أثناء التدريب: يتم متابعة البرنامج التدريبي من حيث:

.انعقاد الجلسات التدريبية و المحاضرات في أوقاتها المقررة.

.انسجام المتدربين في البرنامج ، و هذا يتضح من خلال الالتزام بالحضور و المشاركة و الابتكار.

.سياسة المدرب و أسلوبه في التعامل أثناء المحاضرة التدريبية.

.توفر كافة الاحتياجات و الوسائل و المساعدات التدريبية.

3. تقييم البرنامج التدريبي بعد التدريب: و هو من أكثر مراحل التقييم حساسية، إذ يجب أن يكون هناك معيار لقياس التغيير الحاصل في سلوكيات و معلومات و مهارات و أداء و تصورات و معارف المتدرب قبل و بعد التدريب و يمكن تقييم التدريب من خلال استخدام نموذج استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المتدرب بعد اختياره البرنامج التدريبي و تشمل هذه الأسئلة على رأي المتدرب في:

محتوى البرنامج التدريبي و موضوعاته هل غطت احتياجات المتدرب؟

هل يشعر المتدرب أن البرنامج التدريبي زوده بالمعارف و أكسبه مهارات جديدة؟

1 - رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص175.

2 - قصي قحطان خليفة الجميلي، مرجع سابق، ص96،97.

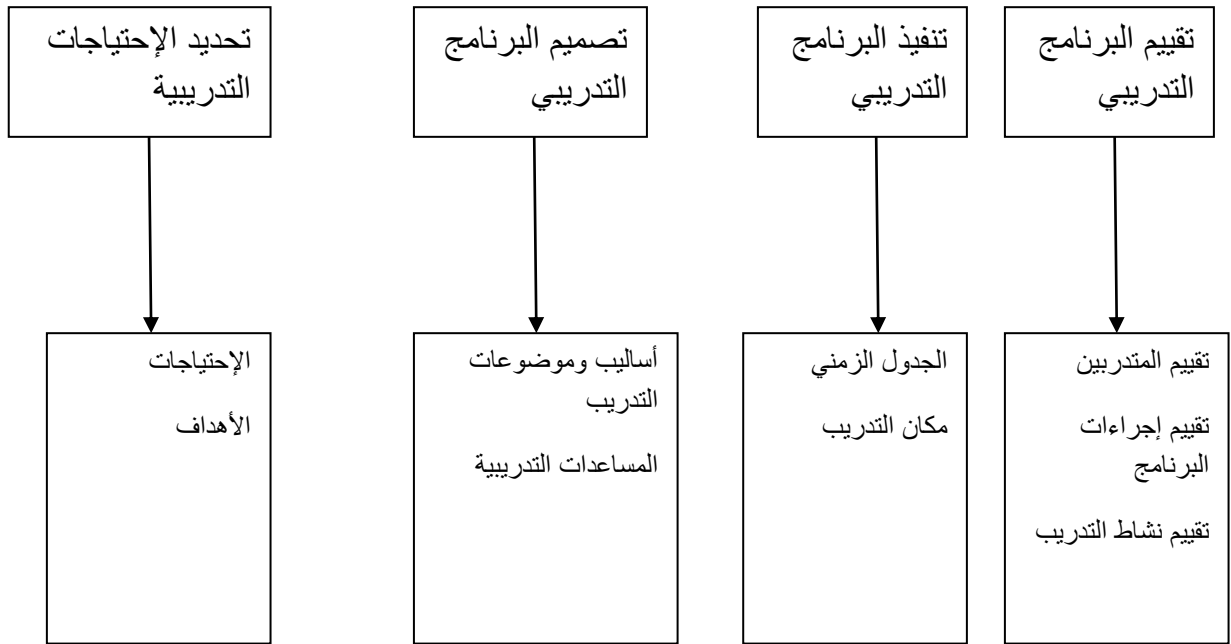
.دور المتدرب في إيصال المحتوى إلى أذهان المتدرب.

.هل كانت الطرق و الأساليب التدريبية فعالة؟

.هل كان وقت و مكان التدريب مناسبين؟

و يمكن أيضا تقييم البرنامج التدريبي من خلال ملاحظة رؤساء الأقسام و المشرفين على العاملين، مستوى التغيير الذي يطرأ على المتدرب بعد إتمام البرنامج التدريبي من حيث سلوكياته و تعامله مع زملائه و مع الضيف و فاعليته في رفع الإنتاج.

شكل (1-2) يبين أهم مراحل إعداد البرنامج التدريبي



المصدر: بتصريف الطالب.

.المطلب الثاني:أساليب التدريب في المنظمة.

إن جوهر التمايز و التفاوت يكمن حقيقة في المناهج و الأساليب التدريبية المناسبة حيث نجد التمايز بين المنظمات أو بين المجتمعات محكوم إلى حد كبير بالمناهج و الأساليب و البرامج التدريبية .

ففي هذا السياق تعدد و تنوع الأساليب التي يمكن الاستعانة بها في تسيير العملية التدريبية و بشكل عام يمكن تصنيف طرق و أساليب التدريب إلى مجموعتين أساسيتين:

.التدريب في موقع العمل.

.التدريب خارج نطاق العمل.

و نتناول فيما يلي أهم الطرق في كل مجموعة.

.أولاً: التدريب في موقع العمل: يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب و أكثرها إنتشاراً حتى يومنا هذا لا سيما في المجال الصناعي و بسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة و من مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العامل الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات و الأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب أضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي الأمر الذي يربط الفرد مادياً و نفسياً بجو العمل بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل و من بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، و التدريب الوظيفي المبرمج و التوسيع الوظيفي.¹

1. التلمذة الصناعية: و يعتبر التدريب عن طريق مراكز التدريب التابعة للمنظمة أحد الأساليب التي تجمع بين التدريب أثناء العمل و خارج العمل، وينظم هذا الأسلوب عن طريق المنظمة و ذلك من مكان مخصص لذلك خارج مكان العمل و تقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء المتدربين توجيهات و إرشادات عن تشغيل الآلات و المعدات التي تشبه تلك التي يعملون عليها مستقبلاً و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد على أداء الأنشطة الخاصة بالتدريب دون أن يتعارض ذلك مع انسياب و استمرار العمل في الأقسام الإنتاجية المختلفة لكن نظراً لارتفاع التكلفة التي تتضمنها توفير المعدات لأغراض التدريب (الازدواج في الآلات و المعدات) فإن الآلات و المعدات التي تستخدم لأغراض التدريب قد يكون متقدمة أو متهاكة و لا يمد المتدرب بالمعلومات و الخبرة التي تساعد على أداء عمله في المستقبل

1 - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار ثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2009، ص 282.

2. التدوير الوظيفي: و بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من العمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام و الغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضا من اجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله و قد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال أسابيع أو أكثر ، وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة ، أو إعداد تقرير أو إدخال برنامج الحاسوب ، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.¹

3 - التوسع الوظيفي: و من اجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند اليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات و غالبا ما يستخدم هذه الطريقة مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين.

4. التدريب تحت توجيه و ملاحظة المشرف: و يحدد للمشرف دور ايجابي منظم في تدريب رؤوسيه على أداء أعمالهم يشار إلى هذا التدريب على أنه تدريب تحت التوجيه المنظم و الملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتدرب، فمثلما يفعل كمدرّب كرة قدم عندما يقوم بملاحظة و تحليل و تطوير أداء لاعبيه في الملعب ، يقوم المشرف بنفس الدور بالنسبة لرؤوسيه في المنظمة و هو يقوم بذلك بطريقة منظمة مستمرة تم تدريبه و إعداده على استخدامها مسبقا فالمشرف كمدرّب يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال رؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و خصائصه و نصائحه و اقتراحاته و انتقاداته.²

5 . التدريب الوظيفي المبرمج: هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة و بترتيب منطقي للعمليات ، ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه

الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بالشكل الصحيح و دون مساعدة.³

.ثانيا: التدريب خارج موقع العمل.

يقصد بالتدريب خارج العمل ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية ،وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إن وجد ن أو في مركز تدريب خارج المنظمة ،وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي و قد تأخذ هذه الطريقة من التدريب صوراً عديدة مثل المحاضرات و التطبيقات العملية و دراسة الحالات أو الدراسات المبرمجة و تمارين المحاكاة، هذا و تختلف هذه الصور العديدة من البرامج التدريبية

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب للنشر و التوزيع، ط2، عمان الاردن، 2006، ص 144.

² - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر 2003، ص197.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 144.

في مستوى رقيها (مستوى رقي البرامج الذي يتراوح ما بين قاعدة درس صغيرة بها سبورة يستخدمها المدرب في شرح المادة العلمية إلى مراكز تدريب و تنمية حديثة شاملة يتوافر فيها كل أدوات و وسائل التدريب المساعدة من وسائل الإيضاحية السمعية و البصرية و التي تتمثل في مكبرات الصوت و آلات التسجيل الصوتي و آلات العرض للشرائح و الشفافيات، و آلات عرض التسجيل البصري إلى الدوائر التليفزيونية المتعلقة و أجهزة و معدات التعليم و أجهزة تمارين المحاكاة و فيما يلي شرح موجز للتدريب خارج مكان العمل.¹

1. استمارات الأسئلة.

هذه الاستمارات بها استعمالات متعددة في التدريب و هي يمكن أن تركز تفكير المتدربين على مجال محدد أو نقطة محددة و أن تعطيم تبصرا و إدراكا لحاجة تدريبية معينة و أن تولد و تعطي إطارا عاما للنقاش و أن تكون اختيارا و إثباتنا للتقدم الحاصل في التدريب و تتوافر استمارات جاهزة للأسئلة و ليس من الصعب على المدرب تحضير استمارته الخاصة لكن من الضروري أن تكون نتائجها ملائمة لرضي المتدربين و هذا يتطلب الامتحان بعناية و انتباه و أن تكون هذه النتائج على شكل إجابات دقيقة.²

2. أسلوب المحاضرات.

يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب على الإطلاق، و برغم ذلك فإنه يظل الأسلوب القديم الحديث الذي لا يستغنى عنه، بل أنه الأسلوب الذي يزداد أهمية يوما بعد يوم في ظل الثورة العلمية و التكنولوجية المعاصرة، و حدوث تراكمات معرفية هائلة في جميع ميادين المعرفة و حقولها، و أن اللحاق بهذه المعارف و نقلها إلى جماهير الطلاب و المهتمين يفترض استخدام الأساليب المقابلة للتعامل مع هذا التراكم الكبير، و يمثل أسلوب المحاضرات الأسلوب الأكثر مرونة و قدرة على تحقيق ذلك.³

و يرى البعض أن أسلوب المحاضرة يعتبر مألوفاً لكل الناس حيث أنها تمثل واحدة من أكثر الطرق استخداماً من توصيل المعرفة و بصفة خاصة لأغراض تعليمية، و من الراجح أن يكون كل الناس على علم عيوب هذه الطريقة و المتعلقة بالقدرة على الحفاظ على انتباه الطلبة في أثناء هذه المحاضرات و لا شك أن الخبرات الخاصة ببعض الموضوعات التي لا تمس أياً من اهتماماتنا تمثل جزءاً من ذاكرة أي شخص و لهذا السبب، فربما يكون هناك غالباً نوع من المقاومة الداخلية ضد هذا الشكل المحدد من التدريب. أما المشكلات المتعلقة بالمحاضرة تتمثل في أنها طريقة ذات اتجاه واحد حيث لا يوجد سوى القليل جداً من التفاعل بين المحاضر و الطلاب و لهذا السبب فإنه من المهم أن يحاول المحاضر إضفاء قدر من التشويق.

1 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 196.

2 - مالكولوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم للنشر، ط 1997، ص 97.

3 - عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن 2008، ص 125.

5. الندوة: يشترك فيها جانبان: الاول مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر و الثاني مجموعة من المستمعين ،وتقوم الندوة اساسا على المناقشة المعتبرة بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة.¹

6. اسلوب المحاكاة:

أن هذه الطريقة تعتمد اعتمادا كلياً على نوع العلاقة و الاسلوب المتبع في طريقة التدريس داخل الصف حيث يتم خلق سلوكية معينة مؤثرة و متأثرة بالاسلوب المتبع من خلال شرح و توضيح الأمثلة و إعطاء الأدلة و البراهين الدامغة المستمدة من واقع العمل مثل عمل الفنادق(كالاستقبال و المطاعم....)².

7. اسلوب تمثيل الادوار:

يتضمن هذا الاسلوب تكوين مواقف عملية و واقعية يقوم فيها عدد من القيادات الادارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الاشخاص التي تحتاجهم الحالة، و حسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الافراد و بين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً، و يمكن أن يأخذ هذا الاسلوب أحد الطريقتين:

.تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الادارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.

. مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

1. مناقشة جماعية و كتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الاعضاء .

2. تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق، تتضمن الطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائياً بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.³

8. أسلوب الوسائل السمعية والبصرية.

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية و البصرية الحديثة مثل الفيديو و الدوائر التلفزيونية المغلقة أو الوسائل التقليدية مثل السبورة و الاقلام آلات عرض الشرائح، ويتأكد نجاح هذا الاسلوب التدريبي باستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات و الندوات.⁴

9. أسلوب البريد والوارد:

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص78.

² حميد عبد النبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن 2000، ص 185.

³ - نجم العزاوي، مرجع سابق، ص131.

⁴ مؤيد سالم السعيد، مرجع سابق، ص287.

تعتمد هذه الطريقة على وضع المشارك في موقف قريب كثيرا من الواقع الفعلي لعمله، فيتسلم ملف يريد فيه تشكيلة من الخطابات و القرارات و الفكسات و أي أوراق أخرى شملها بريد المدير ثم يطلب منه أن يحدد كيف سيتصرف حيال كل فقرة فيه و يتطلب نجاح هذه الطريقة أن يتاح للفرد الخاضع للتدريب التعليمات و المعلومات و حدود التصرف المقبول أنها طريقة ممتازة الكشف عن قدرات المشاركين في حل المشكلات مع مراعاة المرونة في اتخاذ القرارات لكن يعاب على هذه الطريقة قلة فرص المشاركة الجماعية نظرا لاعتمادها على الاسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.¹

10. اسلوب اعداد مشروع معين:

إن التعلم من خلال العمل أو التطبيق هو افضل طريقة لتدريب العاملين و لذلك يتطلب من المدربين البحث عن الوسائل التي تكفل قيام المتدرب بالعمل و توجد أمثلة كثيرة في هذا الموضوع مثلا في صناعة الضيافة في الفنادق يتم اعداد برنامج عمل للحجوزات الشهرية، اعداد قوائم الطعام اليومية أو المحددة الدعاية أو الاعلان داخل و خارج المرفق السياحيالخ، هذا البرنامج يمكن مساهمة العاملين فيها و اعطاء الاراء السليمة لأنها مستمدة من الواقع العملي و التي يجب على الادارة أخذها بنظر الاعتبار و السعي باستمرار لتطبيقها على وفق ظروف المنظمة.²

1 - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

2 - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص184.

المطلب الثالث: نظام التدريب.

إن عملية التدريب ينبغي ان ينظر اليها بمنظور شاملة الاحاطة بكافة العناصر و أوجه النشاطات المطلوب تنفيذها لكي يجني التدريب ثماره و لا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية ، أو عزل بعض العناصر أو مكونات النشاطات و خطط التدريب لذا يجب اتباع مفهوم النظم في تخطيط و تنفيذ و تقويم النشاط التدريبي، و وضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار المكونات الاساسية لهذا النظام و هي كالتالي:

1. المدخلات: و تتمثل في:

الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها فإذا كانت تهدف إلى تحقيق النمو و اختراق الأسواق الدولية فإن التدريب يلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز التنافسي للمنظمة، أما إذا كانت تهدف إلى تحقيق إعادة الهيكلة لتخفيض التكاليف و تحويل المنظمة الخاسرة إلى منظمة تحقق أرباحا و نمو فإن إعادة التدريب يلعب دورا كبيرا في هذه المرحلة.¹

الأفراد العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية .

المديرين و المساعدين في العملية الإدارية.

مدخلات مادية و مالية (موازنات، تجهيزات، مباني).

مدخلات معنوية: المعلومات المتاحة عن الأوضاع الإدارية و التنظيمية السائدة بالمنظمة (أنظمة و تعليمات، و أعراف).

الأنظمة و اللوائح و طرق العمل و النظم التقنية و الإنتاجية.²

المشكلات التي تعاني منها المنظمة (تنظيمية، مالية، قانونية، إنتاجية، تسويقية، ثقافية)³

2. عمليات التدريب (التشغيل):

يقصد بعمليات التدريب عمليات التشغيل و التحول التي تجري على المدخلات لتحقيق الأهداف المحددة ، و تشمل ثلاث مراحل:⁴

1 - عصام الدين أمين، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة للنشر و التوزيع 2002، ص 207.
 2 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، أوراق وقائع ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية و ادارة العملية التدريبية، دار الرضا للطباعة و النشر و التوزيع عمان 1997، ص 104.
 3 - عصام الدين أمين، مرجع سابق، ص 207.
 4 - عصام الدين أمين، مرجع سابق، ص 209.

أ. مرحلة التجهيز: و تسمى أيضا مرحلة لتخطيط و تحديد الاحتياجات التدريبية . تحديد الأهداف . تحديد مستويات الأداء الحالية . تحديد الاحتياجات التدريبية . تصميم البرامج و تدبير الإمكانيات.

ب. مرحلة التنفيذ: وفيها يتم استخدام الطرق و الأساليب التدريبية لتنفيذ الخطط و البرامج التدريبية. و قياس العائد التدريبي لتطوير البرامج المتبعة.

3.المخرجات: و تشمل نتائج العملية التدريبية كالآتي:

. مخرجات مادية: و تشمل بعض النتائج الملموسة كزيادة معدلات الإنتاجية و ارتفاعها كما و نوعا و تخفيض التكاليف و زيادة الربحية.

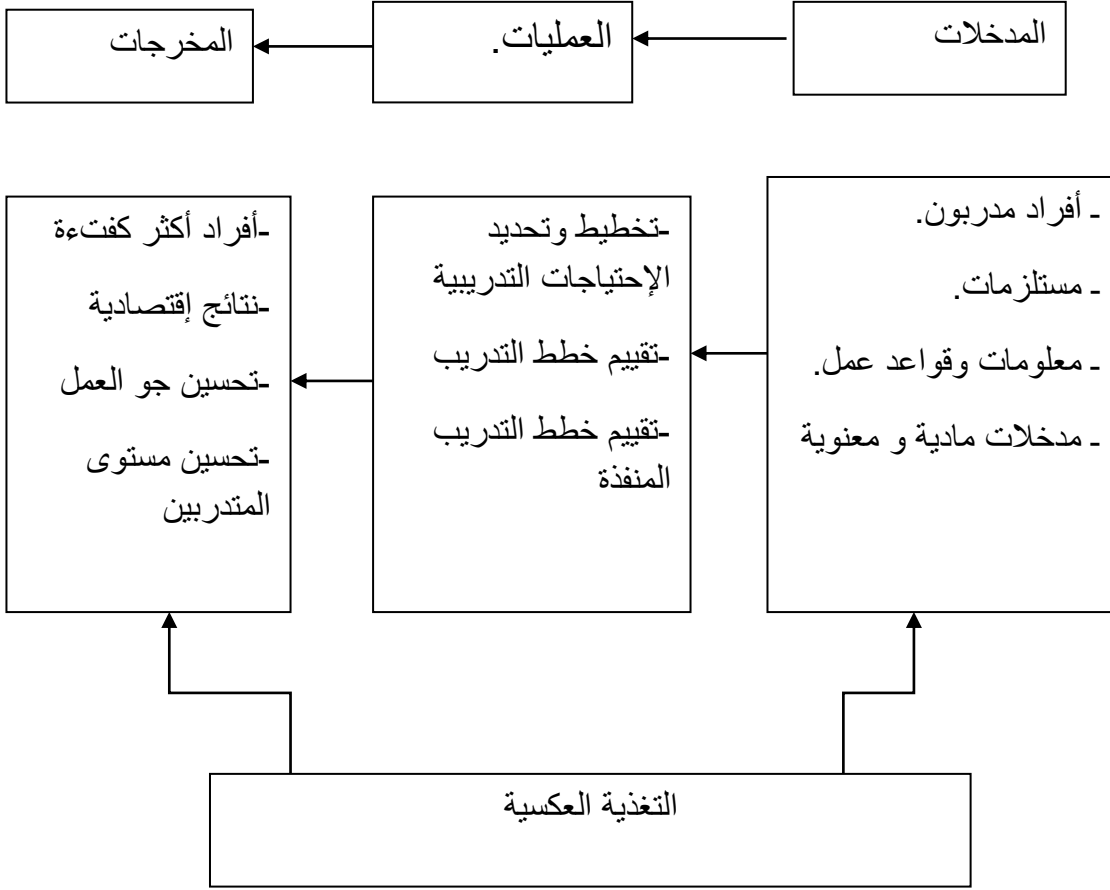
. مخرجات معنوية: و تتمثل في إشباع الجانب النفسي و الذهني و الفكري و تنمية دوافع الانجاز و إشباع الذات مما يساعد على تكوين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة و تنمية الانتماء التنظيمي.

4. البيئة التدريبية: تشمل مختلف العوامل الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة.

5. التغذية العكسية: و هي بمثابة مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي و بين الأهداف الموضوعة مسبقا لتحديد مدى مطابقة (النتائج الفعلية لنتائج المستهدفة و تحديد الانحرافات و علاجها).¹

¹ - عصام الدين أمين، مرجع سابق، ص210.

شكل (2-2) يوضح نظام التدريب



المصدر : من إعداد الطالب

.المبحث ثاني : إستراتيجية التدريب.

تستخدم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة التدريبية التفكير الاستراتيجي في تحديد الرؤيا المستقبلية للتدريب و اتخاذ القرارات في ضوء متغيرات البيئة الخارجية بما يحقق المواجهة بين الأهداف الإستراتيجية للتدريب و الإمكانيات و الفرص المتاحة.

.المطلب الأول: التوجهات الإستراتيجية للتدريب.

1. مفهوم إستراتيجية التدريب : يقصد بها مجابهة و ملاحظة التغيرات المتسارعة و التكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية قدراته و تطور و تحسين طرق و أساليب أدائه و ذلك عن طريق وضع خطط و برامج .

2 . أثر التوجه الاستراتيجي على كافة عمليات التدريب: يبدأ التوجيه الاستراتيجي في رسم ملامح العمليات التدريبية بشكل مضمون يختلف بحسب كل مرحلة يمر بها التدريب ليجعلها منسجمة في نسق واحد يصب في النهاية في مسارات الأهداف المرصودة و المحددة سلفا للتدريب سواء كان عائدها للفرد أو المؤسسة أو المجتمع.¹

3. نماذج لأهم التوجهات الإستراتيجية.

تختلف المؤسسات في تحديد أهدافها و احتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل و الأفراد و بالرغم من هذه الاختلافات فلقد أثبتت البحوث و الدراسات الإستراتيجية أن النجاح في عملية التدريب في المؤسسات ترتكز على العديد من التوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبناها المنظمة في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال و المهمات و الأفراد ، حيث يمكن تلخيص تلك التوجهات فيما يلي:

.التوجه الأول:درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب:

عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية و تقدم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للغدارة العليا لاعتمادها،و لكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية الاحتياجات التدريبية ، و في عملية وضع الخطة من البداية و عامل المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب.

.التوجه الثاني:وضع الاسس التي تبني عليها الخطة التدريبية.

و هذا يعني تقديم الاسباب المقتعة للجوء للتدريب كاختيار،فوضع خطة تدريبية ليس بمجرد وجوب وضع خطة فقط،أو لمجرد أن الادارة العليا تطلب خطة تدريبية لسبب غير مقنع أنه من الاهمية أن يتبين وجود فجوات في الاداء تتطلب التدريب كحل اساسي و هذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول كقناعة يجرب التدريب

1 - لمين علوي،أثر التدريب الوظيفي على مستوى جودة منتجات المؤسسة،رسالة ماجستير،ص28.

كحل أساسي مثال ذلك: هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا ايجابيا على مستوى أدائهم؟ وما هي تلك المجموعة أو المجموعات؟ والقضية الثانية هل الخطة التدريبية أو البرنامج التدريبي سيجد القبول لدى كل مجموعة من العاملين الموجهة لهم البرامج التدريبية؟

.التوجه الثالث: التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب:

بالرغم من اهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى عملية التدريب من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه فبيئة العمل و ما يحويه من عوامل مرتبطة بجو العمل و ما يقدمه من مزايا و عوامل مرتبطة بالافراد و العلاقات بينهم بالاضافة إلى مهارات و قدرات العاملين و معرفة اتجاهاتهم نحو العمل و نحو رؤسائهم و المنظمة التي يعملون بها كل هذه العوامل يجب دراستها و تحليلها تحليلا علميا قبل البدء باتخاذ قرار التدريب، بهدف الوصول إلى نتيجة إذا كان التدريب هو الاسلوب الامثل لتطوير اداء العاملين.

.التوجه الرابع: التعرف على نوع التدريب المطلوب.

حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا فيجب أن يعدد نوع التدريب المطلوب قبلا البدء في وضع خطة التدريب و التدريب نوعين نوع يهدف إلى تعليم الافراد مهارات معينة و محددة و نوع ثاني من التدريب يهدف إلى امداد الافراد بالمعرفة المرتبطة بنوع النظريات و المحتويات و المعرفة لموضوع معين يساعد الافراد في تطبيقها مستقبلا.

إن تحديد نوع من التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه و عدم تحديد نوع التدريب و مدى تناسبه من شأنه أن يعطي للمتدربين انطبعا أن التدريب نشاط غير ذي جدوى.¹

¹ لمين علوطي، مرجع سابق، ص30.

المطلب الثاني: التدريب والاهداف الإستراتيجية للمنظمة

يعرف البرنامج التدريبي بأنه البرنامج الرسمي المعد من قبل المؤسسة لاكتساب العاملين المهارات المرتبطة بوظائفهم الحالية والمستقبلية و مساعدتهم في تصحيح جوانب النقص في آدائهم إذ كان من الضروري أن يلعب التدريب دورا جوهريا في المؤسسة وأفرادها وينطوي ذلك بالضرورة على وجوب تحديد مهام وظيفية التدريب باعتبارها مهاما تصب في تحقيق أهداف المؤسسة وأولوياتها و هو ما يعني ضرورة حدوث التداوم الكامل بين المهام و أنشطة التخطيط بالمؤسسة بما في ذلك أولوياتها المحددة

وتتشكل خطة المؤسسة من تفاعل ثلاثة عوامل و هي : الهدف الأساسي للمؤسسة وعلاقة المؤسسة بالمجتمع و موارد المؤسسة ووضعها الراهن وتتمثل النتيجة أولى لمراجعة هذه العوامل و القدرة على وضع إستراتيجية عامة ومعقولة وملائمة لفترة التشغيل التالية

و إذا ماتم وضع إستراتيجية المؤسسة يمثل هذه الطريقة فإن ذلك يمكن من وضع وتحديد أهداف واضحة و كمية للمؤسسة وعند صياغة وتحديد تلك الأهداف تمثل وظيفة التدريب في

1. تحديد المهارات المتغيرة أو التقليدية أو المعرفة المطلوبة لتقيق النتائج المرغوبة والمصادر المحتملة لهذه المهارات والمعرفة بما في ذلك .

تعيين أفراد جدد أو تنمية الجهاز الإداري الحالي و من الواضح أنه لا يمكن تنفيذ ذلك بمعزل عن بقية وظيفة الأفراد و غيرها من الوظائف الإدارية

2 تحديد أية تغيرات ضمنية في سياسة التدريب و ينبغي على وظيفة التدريب في هذه المرحلة أن :

.تضع خططا تفصيلية بالتعاون مع بقية الإدارة في المؤسسة

.تنفيذ الجزء الخاص بها من العمل و معاونة الآخرين في أداء أعمالهم

.تقييم النتائج بشكل عام وبالطريقة نفسها المتبعة في الوظائف الأخرى.

3- تقييم الموارد والطرق اللازمة لتحقيق التغيرات المطلوبة في المهارات والمعرفة والتحديد الدقيق والمقبول للنتائج المرغوبة.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات والإجراءات التنفيذية للتدريب

بعد استكمال المراحل و الخطوات المتعلقة بالتهيئة و التحضير للتدريب تبدأ عمليات تنفيذ البرامج التدريبية في الزمان و المكان المحددين في الاطار العام للبرنامج وفقا للمعطيات التالية:¹

1. الافتتاح و بدئ العمليات التدريبية.

لاعطاء البرنامج التدريبي الزخم اللازم و اظهار اهتمام المسؤولين بأهميته و الحرص على مستواه المتميز يفصل ان يبدأ البرنامج التدريبي برعاية احد الكبار المسؤولين في المنظمة أو ادارة التدريب ، و أن تسخر الجلسة لاعطاء المتدربين الفكرة موجزة عن أهداف البرنامج و محتواه و مراحل تنفيذه.

2. تحديد نمط التدريب الأكثر ملائمة و اختيار اساليب التدريب : إن التنفيذ الفعال لبرامج التدريب الموجهة بأداء يعتمد إلى درجة كبيرة على نمط التدريب المتبع و اختيار اساليب التدريب المناسبة و التطبيقات العملية المعززة لها، و هذا يحتاج إلى مهارة و توظيف الاساليب التدريب التي تستخدم عادة في التدريب خارج مكان العمل

. المحاضرة: حيث تعمل المحاضرة على تحقيق هدف توصيل معلومات و حقائق محددة للمتدرب و تزداد فعاليتها باستخدام وسائل ايضاح سمعية و بصرية ، كما تمكن من الاحتكاك بالمتدربين و المدربين و الخبراء .

. التطبيقات العملية: يقوم المدرب في هذا الاسلوب باداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و خطوات اجراءات أداء العمليات و تصلح هذه الطريقة للأعمال الحرفية و اليدوية و الميكانيكية و احيانا برامج الحاسوب.

. الحالات الدراسية: تستخدم هذه الطريقة في الموضوعات التي يواجه المدرب فيها بموقف عملي محدد يتطلب الدراسة و التحليل و استخراج المؤشرات و الدلالات للوصول إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما، واسلوب علاجه.

1 - عقلة محمد المبطين، مرجع سابق، ص111.

.الخاتمة

من جل دراستنا لهذا الفصل الذي تمحور حول طبيعة و سياسة التدريب استدركنا أن التدريب من الوظائف الاساسية و المهمة للمنظمة و ضمانا لنجاحها فاي منظمة تسعى لتكييف و مسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة الحاصلة توجب علما تفعيل و تامين جهودها التدريبية و التي تساعد تحديد احتياجاتها من الافراد العاملين ،فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية و لن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المنظمة من مواجهة التطورات الحاصلة حيث حضى هذا الموضوع باهتمام كبير في الأونة الاخيرة من حيث تطبيق المبادئ و الاساليب ،وكذا أنواع التدريب و استراتيجيات و اساليب التدريب ،فقدرة المنظمة قائمة أو متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية،فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط و دراسة لتحقيق الاهداف المسطرة في الوقت المناسب و المكان المناسب.

الفصل الثالث

تقييم الأداء

.تمهيد:

لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر و أن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد و مدى اتساقها مع ها و ارتباطها بها و تداخلها فيها لذلك يعتبر تقييم الأداء يشابه مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد كالحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توفيق ميوله و تستطيع أيضا أن تقييم برامج التدريب التي تعطى لموظفيها و ما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين و صقل قدراتهم و خلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها و تقوية العلاقات بينهم و بين الموظفين الآخرين كما ستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسهم و توجيههم و خصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين و مرؤوسهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله و ما إذا كانت هناك نواحي قوى أو قصور و تبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبا و مشجعا لحاجات الأفراد و ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين بذل الجهد المطلوب.....الخ.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن نجاح المنظمة يعتمد على أدائها و درجة إتقانه لذلك وجب وضع معايير تحدده و تبينه، و في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء و مكوناته و معاييرهم و محدداته.

.المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكوناته.

.أولاً: مفهوم الأداء: للأداء العديد من التعاريف نذكر منها :

الأداء يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

و يعرف على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

و يعرف أيضاً: أن الجهد هو الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان و لكنه يحصل على درجات منخفضة، و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول على الأداء منخفض.³

.ثانياً: مكونات الأداء: يتكون الأداء مما يلي:⁴

أ. كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، و تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب. نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة، و ما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كمية تعبير ما يهم هو نوعية و جودة الجهد المبذول، و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .

1 - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدر الجامعية، مصر 2001، ص205.
 2 - أحمد متر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص50.
 3 - فتيحة بيّاتة، فاطمة الزهراء غزالي، تقييم الاداء في ظل نظام الحوافز، مذكرة ليسانس جامعة المدينة، تخصص إدارة أعمال، 2004، ص57.
 4 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره ص219.

.المطلب الثاني: معايير الأداء وكيفية وضعها.

إن وضع معايير الأداء متطلب ضروري يساعد المؤسسة أو الفرد أو فريق العمل في الوصول إلى أهدافه ، و أنها عامل هام لتحفيز الأفراد أو المجموعات للوصول إلى مستويات أفضل من الأداء.

ج. نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قياسه ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات و أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.¹

.أولاً: معايير الأداء.

المعيار هو أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الشيء و تستخدم المعايير في هذا المجال لقياس مدى قيام الموظف شاغل الوظيفة بتأدية المهام و الواجبات الوظيفية الموكلة إليه و تساعد هذه المعايير الوظيفية في إرساء معطيات التدريب الفعال كونها تربط مخرجات التدريب بمتطلبات العمل و متطلبات المنظمة.

إن عملية تطوير و إيجاد مقاييس أو معايير وظيفية لا تشتق عادة من الواجبات و المهام الوظيفية جميعها ، وإنما تشتق من الواجبات و المهام الوظيفية الحيوية، بحيث أن المعيار يعبر عن الوضع المرغوب إنجازه كما و نوعاً و توجد عادة الواجبات و المهام الوظيفية فيما يعرف ببطاقات وصف الوظائف و من مختلف مستويات الأداء(الأداء على المستوى التنظيمي، الأداء على مستوى العمليات، الأداء على مستوى الوظيفة).²

و هذه المعايير تقوم بقياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب هي:³

.معدلات كمية: و هي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

.معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان و الدقة.

. معدلات كمية نوعية: هذا المعدل مزيج من الكم و النوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة و الدقة و الإتقان.

.ثانياً: معدلات الادعاء وكيفية وضعها:⁴

يمثل الشكل أدناه الخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات الأداء:

1. الاختيار: و نعني به اختيار الأعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الدراسة عملاً

جديداً لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها

1 - محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره. ص 219.
2 - عقلة محمد المبيضين التدريب الإداري الموجه بالأداء، مرجع سابق ذكره.
3 ، فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص 148.
4 - مهدي حسن زوليف، إدارة الافراد، دار صفاء للنشر و التوزيع الأردن، 2003، ص 189.

من الأسباب .

2. التسجيل: و يعني تسجيل الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها

العمل و الأساليب و عناصر النشاط و تتضمن هذه المرحلة توصيف العمل و

تقسيمه إلى عناصره، وهي الاجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد.

و التي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط ماكنة أو كليهما معا.

3. التحليل أالانتقادي: و هو اختبار البيانات المسجلة انتقادينا للتأكد من استغلال

الوسيلة و الحركات الأكثر فاعلية و عزل العناصر غير الإنتاجية و الغربية.

4. القياس: و هو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر و بمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني

المناسب لقياس العمل.

5. جمع الوقت النمطي: و يتم ذلك وفق الخطوات التالية:

أ. احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر، ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات و القراءات الضرورية

و الكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا يتحكم به عدد التغيير في أوقات عناصر الوظيفة، ويعتمد على درجة

الدقة المطلوبة، وتستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات و ذلك باستخدام نظرية العينات.

ب. احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر و ذلك وفق المعادلة التالية:

الوقت الاعتيادي = (وقت المشاهدة × المعايير المشاهدة) ÷ المعايير القياسية.

و المعايير إذن: (وقت المشاهدة × المعايير المشاهدة) ÷ المعايير القياسية.

و سبب ذلك أن دراسة الوقت يجب أن تجري على عامل بسبب الكفاءة ليكون مثلا للعمال كافة.

6 ت التحديد: و يتم تحديد سلسلة النشاط تحديدا دقيقا، و تحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت

القياسي و الأساليب المعينة.¹

¹ - مهدي حسن زوليف، إدارة الافراد، مرجع سابق، ص191.

.المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل البيئية كعوائق.

.أولاً:محددات الأداء: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي بجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و هذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه أنه ناتج عن العلاقة المتداخلة كما يلي: 1. الجهد. 2. القدرات. 3. إدراك الدور أو المهام.

هذه العناصر الثلاثة تمثل محددات الأداء، حيث يشير الجهد إلى النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها لأداء مهمة، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، و إدراك الدور هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله حين تقوم الأنشطة التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ،بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح ،و على نفس الأساس الفرد الذي يعمل بجهد و يفهم عمله لكن تنقصه القدرات فإن مستوى الأداء يقيم كأداء منخفض ، و طبيعة الحال قد يكون الأداء جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مجال من مجالات أخرى.¹

.ثانياً: العوامل البيئية كعوائق للأداء:² هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد ، و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، و من أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم كفاية تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين و نمط الإشراف ، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، تركيب الآلات، حتى الخط و الصدفة قد تكون عائق للأداء.

فمن أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة:

.توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين.

.توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

و بالتالي فالأداء نتاج عن تداخل محددات و هي الجهود و القدرات و إدراك الدور لكن هذا الأداء يتأثر بعوائق بيئية خارجة عن نطاقه و هي الضوضاء، الفوضى...الخ.

1 - فتحة بيانة، فاطمة الزهراء غزالي، مرجع سبق ذكره، ص58.

2 - سميرة طهراوي، تقييم الاداء و تأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، جامعة المدينة، 2008، ص4.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء مهمة في المنظمة لتحديد مستوى أداء الأفراد و فيما يلي نتطرق على تقسيم الأداء بالتفصيل.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص تقييم الأداء:

.أولاً: مفهوم تقييم الأداء : يقصد به الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها و مستوى أدائهم لواجباتهم، و مدى الاستفادة من برامج التدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ، ودرجة تعاونهم مع زملائهم و رؤسائهم، وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، و كذلك التعرف على توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة .

و تقييم الأداء يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة سواء كانوا في مستويات مباشرة أو وسطى أو مستوى الإدارة العليا كما يتصف هذا التقييم بالاستمرار، و يجب أن يتزامن تقييم أداء المنظمة للحصول على النتائج الدقيقة و الفعالة من أجل تحقيق أهدافها.¹

و يعرف أيضا بأنه وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول و يقوم بها متخصصون أو أفراد مدربين على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، و لما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا و يؤدوا وظائف معينة، و لما كانوا أيضا يطمعون في التقدم و الرقي و زيادة الأجور، فإن الأهمية بمكان أن تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين:²

1. من أدائهم للوظائف المسندة إليهم، و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم.

2. مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرض الرقي و زيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، و حكم على قدرته و استعداداته للتقدم. و يعرف أيضا هو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحكم الموضوعي بقدر الإمكان حول المستوى كفاءة الفرد بالنسبة لما تتطلبه منه وظيفته الحالية و قدراته المستقبلية في النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى، و ذلك على أساس الأعمال التي أتمها في فترة معينة و تصرفاته و سلوكه مع من يعملون معه.³

و تعتبر الموضوعية أهم أسس عملية تقييم الأداء ، فهذه الموضوعية هي التي تضمن أن يأخذ كل ذي حق حقه ، و التي تضمن أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و له تعريف آخر :بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته و ما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب و توجيه العاملين، تغيير نظم الأجور و المكافآت و الترقيات، كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها حلقة

1 - محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر ، ط1، القاهرة 2007، ص229.

2 - عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة ، الدار الثقافية للنشر و التوزيع، ط3، مصر، 2004، ص1.

3 - محمد يسري علام، كيف تطبق نظام ادارة الموارد البشرية في مؤسستك، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الامارات العربية، 2009، ص235.

أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة، و بمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و انجاز معدلات الأداء المستهدفة¹.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء: يتميز تقييم الأداء بالخصائص التالية:²

. أن يكون صادقا: بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بانجاز عمل الفرد بشكل جيد و فعال.

. أن يكون ثابتا و يمكن الاعتماد عليه: و هذا يشير إلى قدرة نظام تقييم الأداء على التطبيق مع توفير نتائج مماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة زمنية معينة إذا تعددت مصادر تقييمه.

. القبول من المقيمين: و يدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام و للنتائج المترتبة على تطبيقه، و من ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام و تطويرهما يدعم و يضمن فعالية تطبيقه.

. العدالة و الحساسية : و يعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد و غير الجيد، مع أشعار أطراف التقييم بتأثيره الايجابي على أهداف الفرد و أهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.

. الموضوعية: و هذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله و الاقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا و أطراف التقييم.

. العلنية: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء علنيا و ليس سريرا ، و هذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم، و يترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم.

1 - سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2009، ص509.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص260.

.المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

.أولاً: أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات و قرارات إدارة المنظمة و تأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء منها:¹

1. تخطيط الموارد البشرية، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة و التي يجب أن تظهر بدورها الملامح و السمات الرئيسية للقوى العاملة و تقدير متطلبات المستقبل.

2. إعادة تشكيل البناء التنظيمي: إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة.

3. اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور و الترقيات و إنماء الخدمات و منح العلاوات و المكافآت التشجيعية و الحوافز و ذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة من تقييم الأداء.

4. الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار الاختيار الفرد و تعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.

5. متابعة و تقييم التدريب و مدى استفادة الأفراد من برامجه: فقرار تدريب الأفراد و تنميتهم يفترض أن أدائهم سيكون أكثر كفاءة بعد انتهاء برنامج التدريب عما كانوا قبله، كما تعتبر نتائج تقييم الأداء أهم عناصر التكامل في مدخلات التدريب فقد يكشف تقييم أداء العاملين عن حاجة بعضهم لبرامج تدريبية محددة.

6. يحقق اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المسطرة مسبقاً و تفسير هذه الانحرافات و وضع الحلول لها.²

.ثانياً: أهداف تقييم الأداء:³

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنشأة و العامل من خلال رفع معنوياته و تحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها من وجهة نظر العامل أ. تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي من وجهة نظر العامل:

1. تشجيع الافراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.

1 - محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية المنافسة العالمية، الدار الثقافية، للنشر مصر، 2007، ص229.

2 - ير حنا عبد آل آدم، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2000، ص200.

3 - توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التمييز في الاداء، سنة سيجما و بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 205، ص56.

2. يستطيع الفرد الامام بنواحي الضعف في عمله و التي تحتاج إلى علاج و ذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.

3. تحديد نقاط الضعف و القصور في اداء الموظف و العمل على علاجها.

4. إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.

5. الإحساس بالعدالة و المساواة و بين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير و مقاييس واضحة.

6. شعور العامل بمسؤوليته و أن أداءه موضع تقييم، و يتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى و الحصول على المكافأة.

ب. من وجهة نظر المنظمة:يساعد على الآتي:

1. إن كان الحماس بين الأفراد و التنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.

2. تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا و مازالوا تحت الاختبار .

3. تستخدم لتحديد الاشخاص الذين لا يصلحون للعمل و يتطلب الامر فصلهم .

4. تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب.

5. تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار و سياسة التدريب.

6. تجبر الرئيس على اعداد تقرير دوري مرؤوسيه و مدى تقدم كل فرد في العمل.

7. وضع المشرف المناسب في المكان المناسب.

8. بناءا على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

المطلب الثالث: طرق وأساليب تغيير الأداء.

تتعدد طرق تغيير الأداء و أهم هذه الطرق ما يلي:¹

1. قائمة معايير التقييم: و تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا و أسهلها تصميمًا و أبسطها استخدامًا، وتعتمد هذه الطريقة على معايير التقييم، و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، و ذلك من خلال مقياس به درجات تحديد المستويات المختلفة لتوافرها المعايير في الاداء، و يجمع درجات خاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

2. ترتيب العاملين: و تسمى هذه الطريقة بطريقة الترتيب البسيط حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب عامله تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، و لا يتم الاعتماد هنا على معايير و انما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (الأداء ككل) و يتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب ادائهم و هذه الطريقة سهلة و بسيطة و لكنها تعني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

3. المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطي كل فرد فرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد العاملين معه في نفس القسم، و يتكون ذلك وفقا للثنائيات (الزوجيات) من المقارنات، و يتحدد في كل منها أي فرد أفضل و يجمع في هذه المقارنات يمعن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب ادائهم العام و حسب المقارنات التي تمت.

4. التوزيع الاجباري:² و في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع المرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، و هو يرى أنم غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من القياس و تاخذ نسبة من الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.

5. طريقة الادارة بالاهداف: تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين و لا إلى صفاتهم، بل سهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات و هي كالآتي:

. تحديد الاهداف و النتائج المطلوب تحقيقها و التي سيتم قياس الاداء و تقييمه على أساسها و يتم هذا بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوس.

. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسه في تحقيق الاهداف و متابعة تحقيق النتائج.

. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت و ذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة، و تحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابيا أو سلبا.

1 - رمزي أحمد عبد الحي، تقييم أداء الادارة الجامعية في ضوء ادارة الجودة الشاملة، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر الجماهيرية الليبية، 2007، ص158.

2 - أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية و الافراد، الدار الجامعية مصر، 2003، ص377.

6. قوائم المراجعة: تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ووضعها في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الاداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (<) مثلا و يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر تتوافر في أداء المرؤوسين و موضوع أمامه علامة (<).

و في الاخير نستخلص أن أساليب تقييم الاداء من قبل أشباه الاختبارات فهي اختبارات تسعى إلى تقييم الافراد و أدائهم في العمل، و هي تبعد عن الملامح التقليدية للاختبارات لأنه ليس هناك أسئلة يجيب عنها الفرد.

و تهتم المنظمات من خلال المديرين بتقييم الاداء و ذلك لأغراض تحضير أو تدريب رسم المسار الوظيفي للأفراد.¹

7. التقييم على أساس النتائج: وتقوم هذه الطريقة على اساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير و تنبي نوعا ما من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسه بالشكل الذي يحقق رغبات الافراد و تعاون الرؤساء، و أهداف المؤسسة.²

8. التقارير الكتابية: يمكن أن تكون هذه التقارير مفتوحة النهايات لوصف أداء العامل و احتياجاته التدريبية و امكاناته و أن يتم باستخدام استمارات مصممة خصيصا لهذا الغرض ما و تحتوي على مجموعة من الاسئلة مقفولة النهايات و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة في القطاع الخاص أكثر منها في القطاع العام. و هي تحتاج إلى وقت كبير من القيم و إلى مهاراته في الكتابة و يمكن استخدامها مع احد الطرق الاخرى كالمقاييس التقديرية.³

9. طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى (الاداءات): تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها من خلال الفترة التي يقيم أداؤه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الاعمال ممتازة و قد تكون رديئة أو ضارة بالعمل و بأهداف المنظمة.

و يتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الاعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل و بذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الاعمال الهامة الممتاز منها و الرديئ وفقا لتواريخ حدوثها.

10. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة على المشاركة الفعالة من قبل ادارة الافراد في عملية قياس اداء العاملين حيث يقوم ممثل أو اثنين عن ادارة الافراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيه بعض الاسئلة و الحصول على الاجابات عنها بخصوص فرد يعمل تحت اشراف هذا الرئيس، ثم يقوم هذا الممثل بصياغة الاجابات في شكل وصفي مكتوب حيث يتم ارسال نسخة منها في شكلها الاولي لتراجع من قبل الرئيس و بعد ذلك

1 - أحمد ماهر ، الاختبارات و استخداماتها في ادارة الموارد البشرية و الافراد، ص381.

2 - مصطفى نجيب شاريش، ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد - دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن 1996، ص96.

3 - السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابيتران للنشر و التوزيع مصر 2001، ص70.

يتم صياغتها في شكلها النهائي و عندئذ يتم ترتيب الافراد الذين تم قياس أدائهم على اساس أحد التقديرات: جيد، ممتاز، مرضي أو مقبول، أو غير مرض.

11. طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس اداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الاعضاء يكون أحدهم رئيس مباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن ادارة الموارد البشرية في المنشأة، و يجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل و طبيعة عمله، و عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، و بعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض معايير الاداء و انجاز العامل نفسه، و كذلك الاعمال الخاصة بتحسين الاداء في المستقبل.¹

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص99.

المبحث الثالث: طبيعة تقييم الاداء.

تقييم الاداء يتميز بخطوات واضحة تتبع لانجازه لكن رغم ذلك يقع المقيمون في أخطاء عديدة يجب تفاديها، وفيما يلي نتطرق لكل هذا بالتفصيل.

.المطلب الاول: خطوات تقييم الاداء:¹

.أولا: خطوات وضع نظام تقييم الاداء:

1. تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الاداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

2. اختيار طريقة القياس: هناك عدة طرق لقياس الاداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الاداء بها.

3. تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر و يختلف ذلك من منظمة لأخرى حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

4. تحديد المقيم: من المعلم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية و الدقيقة عن مستوى أداء الموظف و سلوكه و يمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف عم الاخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية و الصدق في عملية التقييم و البعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

5. تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم و تزويد المقيمين بالارشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم الاسباب لنجاح عملية التقييم.

6. علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه و الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها و جوانب الضعف و تفادي حصول ذلك في المستقبل.

7. التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له مما يدفع المقيمين إلى أحد عملية التقييم على محمل الجد و إعطائها أكثر أهمية.

8. تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة و كذلك على عناصر التقييم و أن يكون سهل الاستخدام و الفهم و أن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص150.

ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم و تشمل على ما يلي:

1. دراسة معايير التقييم المحددة و فهمها بشكل ممتاز.
2. ملاحظة أداء العاملين و انجازاتهم و قياس ذلك.
3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية و تحديد نقاط القوة و الضعف.
4. إتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

.المطلب الثاني: أخطاء عملية التقييم و مقومات فاعليته.

.أولا: أخطاء عملية تقييم الاداء:

بما أن تقييم الاداء هو قياس لكفاية الاداء الوظيفي و حكم على قدرة الافراد على القيام بواجباتهم، و لما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه و حكمه على مستويات أدائهم وزن كبير و خصوصا إذا لم تكن كل اعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق، فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم، و تتلخص هذه الاخطاء في مايلي¹:

1. التحيز أو التفضيل الشخصي: قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو عددا منهم عن بقية العمال أو الموظفين، قد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم، قد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر متشابهة لميوله و وجهات نظره، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه بعائلة الموظف أو نسبه أو بلدته أو مقدار تعلمه، أو خصائص أخرى غير موضوعية.
2. الشدة و اللين: قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين، و هناك أسباب كثيرة لذلك فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية و لا تعرض على المرؤوسين، و قد يلجأ مشرف آخر إلى اللين و التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين أو إذا كان يريد أن يظهر للادارة أن الموظفين في قسمه أكفاء.
3. الحياد أو التوسط: قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسهم تقديرات متوسطة و ذلك إما لجعلهم بالفروق الفردية بين هؤلاء المرؤوسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يقفوا في طريق ترقية أحدهم أو لأنهم يغفلون أهمية المنافسة بين الافراد أو يخشون إحداث إنقسام في مجموعاتهم.

1 - مركز الخبرات المهنية للادارة، المناهج التدريبية المتكاملة، ج1، ط2003، ص 64.

4. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة و واصفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى اعطاء تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الاخرى المتعلقة بمستوى الكفاءة في العامل و المبادأة.....الخ.¹

5. عدم وضوح الاهداف: ما لم تكن الاهداف واضحة و محددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الاهداف على اختلافات جادة فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا آخر تماما.

6. عدم وجود معايير واضحة: إن العاملين في حاجة إلى الاهداف الواضحة ليتمكنوا من تحقيق الاداء المنتظر منهم و لكنهم أيضا في حاجة إلى معرفة المعايير الواضحة و معرفة توقعات المدير بخصوص النتائج الناجحة و في بعض الاحيان ينبغي أن تكون المقاييس في غاية الدقة.²

7. مقاومة العاملين لنظام تقييم الاداء: و ذلك لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الادارة على أداءهم و تصرفاتهم.³

8. تأثير الرؤساء بانتاجية المرؤوسين في الفترات الاخيرة قبل التقييم: في كثير من الاحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون نسبية و المفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى انتاجية المرؤوس و سلوكه في السنة بأكملها، و لكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الاخيرة قبل التقييم، و قد لا يتذكروا الاعمال الجيدة أو السيئة طوال السنة.

ثانيا: مقومات فاعلية تقييم الاداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية و التي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الاداء:⁴

1. الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كفاءة و مقيمين.

2. وضع فلسفة للتقييم مفادها انه ليس تصعيدا للاخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، و على ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.

3. تحديد اهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الاداء.

4. تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف و معايير و مجالات التقييم و نتائجه.

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع مصر، 2001، ص259.

2 - أحمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم اداء الموظفين منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004، ص165.

3 - توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التمييز في الاداء، مرجع سابق، ص68.

4 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مصر، 2006، ص342.

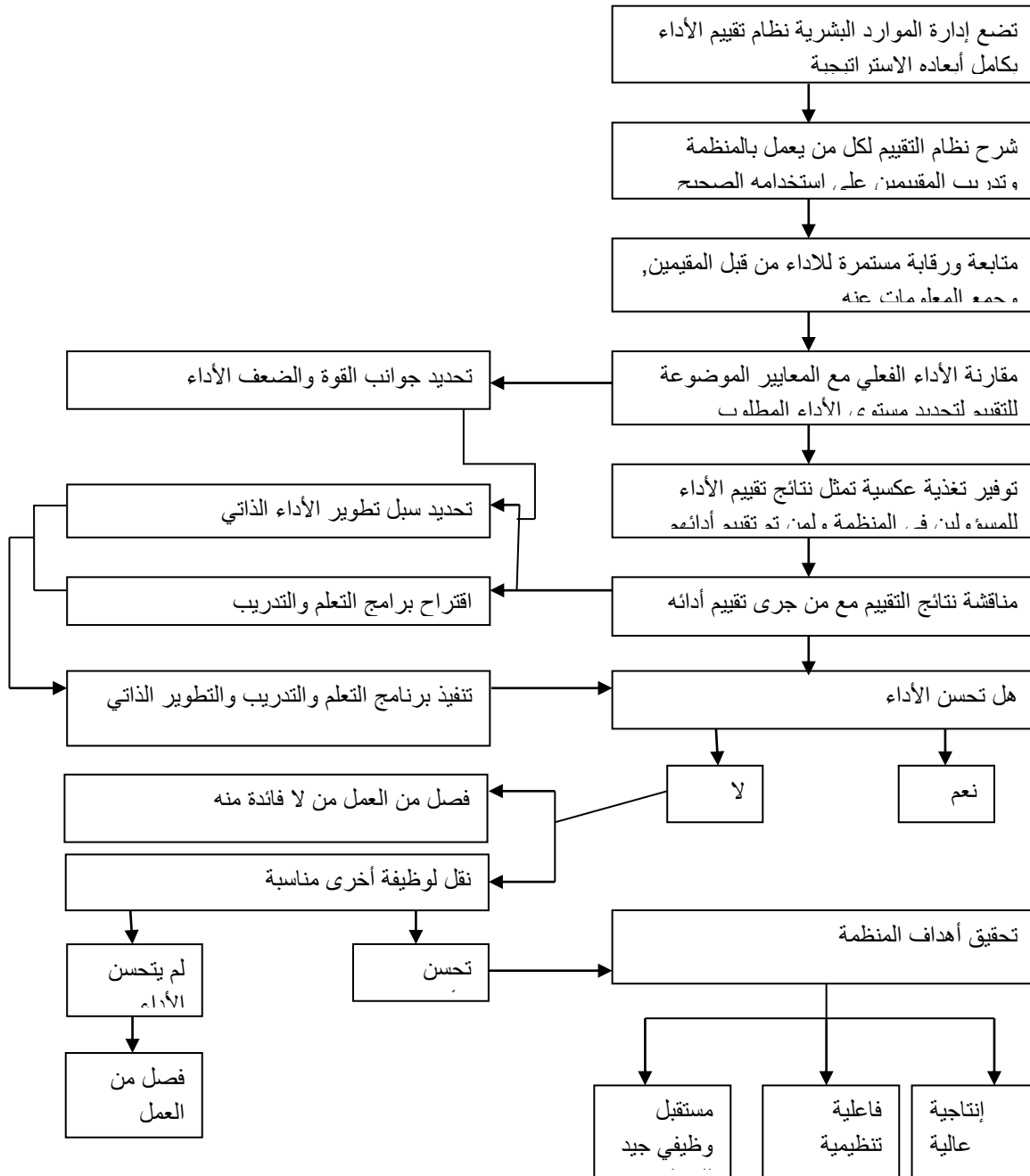
5. تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل و تحديث المعلومات بين اطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
6. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله و ما يعد تفوقا و تجاوزا لواجبات الوظيفة.
7. تصميم معايير موضوعية دقيقة و عملية التقييم تبعده عن الاعتبارات و التحيزات الشخصية كلما أمكن.
8. إختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الاداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.
9. تدريب كافة الرؤساء على كيفية اجراء التقييم و مقابلة التقييم، وفهم سلوكيات العاملين و تحديد الاهداف و المعايير الرقابية.
10. إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها.
11. اتصال فعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح و الصراحة و تقبل النقد الموضوعي.
12. دورية التقييم على مدار العام، فيتنسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في ادائه أولا ليبادر بتداركه.
13. زيادة الثقة بين الادارة العليا و المستويات القيادية الدنيا.
14. تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة او المجموعة النوعية للوظائف التي يكونو شاغلوها محالا للتقييم.
15. جعل نتيجة تقييم الاداء علانية و ليس سرية بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته و ضعفه، و بحيث يبادر إلى تجنب نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة .
16. يجب أن يركز تقييم الاداء على الفرد في الوظيفة و ليس على انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل، بمعنى يجب أن يكون التركيز اكثر على تقييم لتحليل الهدف بدلا من تقييم العادات.¹
17. يجب أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الافراد في المنظمة عن طريق جعلهم مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا.

1 - نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2000، ص 77.

المطلب الثالث: آلية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي.

بما أن تقييم الاداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة و يشتمل على مجموعة من الاسس و القواعد العلمية و الاجراءات فإنه يمكن رسم آلية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(1.3) آلية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي:



المصدر: اعمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية. بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 364.

من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح كيف تعمل آلية تقييم الاداء من بدايتها إلى نهايتها فيما يلي:

. تبدأ هذه الآلية بقيام ادارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسس و القواعد العلمية و الاجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، و هذه الجوانب الزامية.

شرح نظام تقييم الاداء لكل من يعمل في المنظمة سواء كان مقيماً أو مقيماً أداءه، ليدرك الجميع أهدافه و أبعاده، في مسعى لتحقيق حدة مقاومته و كسب التأييد له، و يدرّب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الاداء بشكله الصحيح و المطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.

. يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة الاداء من يقيمون أداءه و بشكل مستمر ، وذلك لجمع المعلومات عن اداء بدقة و موضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى و حقيقة الاداء.

. يقارن المقيمون الاداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الاداء المطلوب حيث نوضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور و القوة فيه.

. يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء و ذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير إلى ادارة الموارد البشرية لاطلاعها عليها، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أداءه، ليطلع عليه و يعرف حقيقة هذا الاداء.

. يقوم المقيمون باجراء مقابلات شخصية مع من قيمو أداءهم ، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم ، وموضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أداءهم ، ويتفق الطرفان المقيمين ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء و تحسينه ، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها ، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما :

1. برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أداءهم و يتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه¹

2. إقتراح برامج تعلم و تدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء و تفصيل جوانب القوة فيه ، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية

3 بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء ، فامفروض أن يكون الأداء قد تحسن ، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم ، أما الذين فهم أمل فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى مناسبة أكثر لهم منعا لحدوث مشاكل ، أما إذا لم يتحسن أداء منتم نقله عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل و المنظمة، لانه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد إستراتيجي-، مرجع سبق ذكره، ص 365

عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعش آثاره الإيجابية على:¹

1. إرتفاع إنتاجية العمل.

2. زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة ، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا ، ويضمن لها البقاء والإستمرار في نشاطها

3. تحقيق مكاسب مالية و معنوية للموارد البشرية و مستقبل وظيفي جيد لهم .

¹ عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة, مرجع سبق ذكره , ص 366

خاتمة الفصل

إن عملية التقييم تسمح بقياس مقدرة الفرد في أداء الوظيفة المناطة به ،فهي بذلك تساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان المناسب بما يتلاءم مع قدراته و مؤهلاته ، و نظرا لوجود عدد لا بأس به من الطرق لتقييم الأداء فإن هذا يدل على أنه ليس هناك طريقة مثالية لا تخلو من العيوب، فعلى مسيري المنظمة أن يختاروا الطرق الملائمة لعملية التقييم و أن يتبعوا الخطوات الأساسية و ذلك حسب نشاط المنظمة، كما يجب التخفيف من أخطاء عملية التقييم حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة و الموضوعية. ونجد أن نتائج عملية التقييم تساهم في تقييم برامج التدريب و مدى نجاحها في تحسين أداء العاملين بحيث أن كلا من التدريب و التقييم يؤثر في الآخر و يتأثر بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، و بذلك نستنتج أن التدريب و تقييم الأداء وظيفيتين أساسيتين و مهمتين في ادارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع

دراسة حالة مديرية المصالح

الفلاحية DSA

مستغانم

تمهيد :

تسعى المؤسسات الحديثة إلى وضع استراتيجيات و خطط لضمان البقاء في ظل المنافسة فهي دائما تهدف إلى تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة وهذا ما تطرقنا له في الفصل السابق و للوصول إلى هذا الهدف لاعطاء ديناميكية للموظفين عن طريق التدريب لابد من القيام بتحليل العملية التدريبية.

يعتبر تقييم الأداء من اهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول اهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري .

لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها. وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة. لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء .

المبحث الأول : علاقة التدريب بتقييم أداء العاملين:

المطلب الأول : علاقة تقييم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية :

تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة متكاملة من الوظائف المتخصصة يرتبط بعضها ببعض الآخر بشكل وثيق ،ومن ثم يتوقف نجاح إحداها على ممارسات الوظائف الأخرى ،وتعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة مراجعة لبقية وظائف البشرية .

إن وظيفة تقييم الأداء تمكن المنظمة من التأكد على حسن اختيارها للأفراد ووضع الشخص المناسب للوظيفة التي تسير قدراته وخبراته ومؤهلاته وميوله ،كما يمكن تقييم الأداء من التعرف على مدى فعالية برامج التدريب ومدى كفايتها لتنمية قدرات ومهارات العاملين وتكوين الإتجاهات الإيجابية نحو العمل:

و يسهم تقييم الأداء أيضا في تقوية الصلات بين المديرين والمرؤوسين ، إذ تلقي الضوء على فعالية الاسلوب الذي يتبعه المدير مع مرؤوسيه و الوقوف على نواحي القوة والضعف ، كما تتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبة و مشبعا لحاجيات الأفراد أو يحتاج للعلاج والتطوير .

ويفيد تقييم الأداء في تخطيط السياسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة فيما يتعلق بالإختبار والتعيين والإشراف و النقل ولاترفيه و الأجور و الحوافز و العقاب و الجزاءات و إنهاء الخدمة¹

و يوضح الشكل التالي علاقة تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة :

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المعربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة المورد البشرية،مرجع سابق ذكره،ص 299.

شكل (1.4) يبين علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية مصر 2007، ص300.

.المطلب الثاني: مدى الاستفادة من التدريب في عملية التقييم:

تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها ليس قياس أداء الفرد أو المجموعة و مقارنته بالأداء المستهدف و الحكم على مدى الكفاءة كذلك تهدف عملية تقييم إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه كما أن عملية التقييم تتعلق نتائجها بعمليات التدريب إذ تكتشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة، و تكامل تقييم النتائج في ذلك مع عمليات تشخيص و تحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء و مصادره و أسبابه و من ثم انجح الوسائل لعلاجها.²

نظرا لان فرص التدريب لن تكون مواتية لجميع العاملين خلال فترة زمنية واحدة، فإن العامل الذي أتم تدريبه و أتاحت له الفرصة للاستفادة من البرامج سواء داخل الشركة أو خارجها فإنه يتعين أن يؤخذ في الحساب مدى استفادته من هذا التدريب.³

أما بالنسبة لمن لم تفتح له الفرصة للتدريب في برامج خاصة فيكون تقديرا هذا العنصر على أساس ما يديه من قدرة على الاستفادة من عملية التدريب في عمله و هي القدرة على تعلم من خلال ملاحظات رئيسه المباشر. ممتاز: استفادة كاملة ينقلها بفاعلية للمحيطين به.

جيد: استفادة في أداء عمله.

متوسط: تغيير ملحوظ دون المتوقع.

دون الوسط: استفادة ضئيلة من التدريب.

ضعيف: لا يبذل جهد في الاستفادة من التدريب.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2001، ص 270.
³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العالمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر 2001، ص 268.

المطلب الثالث: تقييم الاداء كمصدر لتحديد حاجات التدريب

يسعى أي برنامج للتعليم و التدريب إما لعلاج جوانب ضعف في الاداء للموارد البشرية أو تنمية جوانب قوة فيه و هذه الجوانب تحددتها نتائج تقييم أداء هذه الموارد و لكي نعرف هل نجح نشاط التعلم و التدريب أحد وظائف ادارة الموارد البشرية في انجاز مهمته ، بحيث أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التعلم و التدريب التي تحتاجها كما تبين مدى استفادة المتدربين من هذه البرامج و تحسين مستوى أدائهم، لا بد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تدريبهم و تعليمهم للحكم على مدى هذه الاستفادة و التحسن في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها بأن النتائج التقييم للأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم و التدريب و ما يعده من البرامج⁴.

و تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما و غنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى التدريب و تنمية سواء لعلاج نقاط الضعف أو تدعيم نقاط القوة لديه لتطوير أدائه الحالي و تحسينه في المستقبل. و يتميز هذا المصدر بأنه يبين مسببات كل من نقاط الضعف و القوة في الأداء ، و هذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة و تحديد طبيعة حاجات التدريب و التنمية .

و بما أن تقييم الأداء يساهم في تحديد أوجه القصور في أداء الفرد و مستوى عمله و احتياجه إلى التطوير و التنمية و ذلك من خلال جهود التدريب فمعايير تقييم الأداء لا بد أن تركز على مهارات يجب توفرها في أداء المرؤوسين .

و برامج التدريب غرضها الأساسي علاج القصور الذي يعاني منه الأفراد، فإذا أراد الفرد شغل وظيفية معينة ، فتقييم الأداء يوضح مدى الحاجة لاكتساب هذه المهارات و المعارف الجديدة من خلال التدريب و بالتالي فإن نتائج تقييم مهمة جدا في تحديد الحاجة إلى التدريب و نوعه المدة اللازمة له .

4 - عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سابق،

المبحث الثاني: دراسة ميدانية مديرية المصالح الفلاحية SDA – مستغانم

تمهيد:

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة و دراسة تدريب الموظفين يتطلب خطوة أولى بتوفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح و القواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدفها وظروفها من جهة، و تكون مفهومة و مرغوب فيها من قبل المستقصى منهم من جهة أخرى، إن اختيار أداة البحث لا يجب أن يكون عشوائيا أو خاضعا للذاتية، بل يجب أن يبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج مقبولة و ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة. |

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

بني مقر مديرية المصالح الفلاحية سنة 1898 فقد كان المبنى على شكل سكن لأحد المعمرين إبان الاستعمار الفرنسي ، وتم تأسيسها منذ الاستقلال سنة 1963 وأطلق عليها اسم المصالح الفلاحية

لكن مع مرور الوقت طرأت عليها عدة تغيرات في التسمية وكان كالتالي :

- سنة 1966 سميت بالديوان الوطني وإصلاح الزراعي .
- سنة 1967 إلى 1971 سميت بالمديرية الولائية الفلاحية .
- سنة 1972 سميت بالمديرية الفلاحية والإصلاح الزراعي الولائي .
- سنة 1973 إلى 1979 سميت بالمديرية التنموية الفلاحية والغابات .
- سنة 1980 إلى 1985 سميت مديرية الفلاحة والصيد البحري.
- سنة 1986 إلى 1989 سميت بقسم تنمية أعمال الري والفلاحة.
- سنة 1990 إلى يومنا هذا سميت بالمديرية المصالح الفلاحية .

لكن رغم هذا التغيير في التسمية إلا أنها كانت تسير نظام واحد في إدارة المصالح الداخلية والخارجية.

- تعريف المؤسسة:

تقع مديرية المصالح الفلاحية لولاية مستغانم بتراب حاسي ماماش (مستغانم) كما تبعد عن مقر الولاية بثلاثة (03) كلم، يحدها شمالا سكنات تطويرية وجنوب المستثمرة الفلاحية الجماعية "سي بن مجاهري" وشرقا غربا الطريق الوطني الرابط بين ولايتي مستغانم وغيليزان ، تبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 6.941م.

الفاكس: 045-41-11-44.

الهاتف: 045-41-22-87 / 045-41-21-27

البريد الإلكتروني: dsa-mosta@yahoo.fr

- المهام الأساسية لمديرية المصالح الفلاحية:
 - انجاز البرامج والتحقيقات الإحصائية الفلاحية .
 - تحضير وتسيير مختلف الملفات.
 - وضع الحسابات الاقتصادية .
 - تطبيق الأحكام التشريعية فيما يخص صحة الحيوانات ، الصحة العمومية البيطرية وحماية النباتات.
- الحراسة والحماية الصحية للمواشي على مستوى الحدود كما هو الحال في داخل البلاد.
- تنظيم حملات التلقيح لمحاربة الأمراض المعدية.
- مراقبة مختلف المنتجات المحولة ، المنقولة والمصبرة.
- مراقبة المواد المستوردة على مستوى الميناء.
- السهر على تطبيق الإجراءات الخاصة باستلام ، صنع ، توزيع واستعمال الأدوية البيطرية ومواد صحة النباتات.
- تسليم وإلغاء اعتمادات البيع وتوزيع مواد صحة النباتات.
- حملة ذات منفعة عامة للمتابعة.
- الحفاظ على الممتلكات العقارية.
- التهيئة الريفية (المساكن الريفية – مشاريع الري والحفاظ على الأراضي الفلاحية).
- التعرف على المناطق والمحيطات التي يجب استصلاحها.
- صيانة قنوات السقي وصرف المياه.
- تسليم رخص حفر الآبار .
- رفع مختلف المستثمارات.
- تكثيف المنتجين الفلاحين.
- السهر على توفير وسائل الإنتاج.
- مراقبة شرعية لوسائل الإنتاج.
- المساهمة في تنظيم أسواق فلاحية محلية.
- السهر على الاستعمال العقلاني لمياه السقي.
- وضع مراقبة تقنية على المواد الحيوانية أو التي تنشأ عنها.
- رفع وتنمية النشاطات الإرشاد والإتقان.
- ضمان تسيير وسائل العتاد والتجهيز.

- ضمان تسيير الموظفين الإداريين والتقنيين.
- تحضير وضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز.

1- المدير:

يعتبر الشرف على مديرية المصالح الفلاحية ويجب أن تكون له مؤهلات تكسبه القدرة على تسهيل العمل في المديرية.

يعين المدير من بين الإطارات التقنية التابعة لوزارة الفلاحة بمرسوم رئاسي باقتراح من وزارة الفلاحة ويمثله وزير الفلاحة على مستوى الولاية كما أنه عضو في المجلس التنفيذي لولاية.

- مهامه:

تضمن مهامه في:

- إعداد برامج التنمية لهذا القطاع بالتنسيق مع المصالح الفلاحية الموجودة بمقر المديرية والمصالح الخارجية التي لها صلة بالقطاع الفلاحي.
- له المسؤولية الكاملة في تسيير شؤون الفلاحة سواء كانت إدارية أو تقنية.
- تسليم المهام لتطبيق الميداني على رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام الفرعية.
- يوقع على كل المستندات والوثائق المرسلة إلى وزارة الفلاحة أو المصالح الموجودة عبر الولاية.
- يمثل قطاع الفلاحة في المجلس الشعبي الولائي حيث يعرض على هذا المجلس اقتراحات خاصة بالتنمية الفلاحية
- يعتبر مدير الفلاحة أمر بالصرف ثانوي مفوض من طرف وزير الفلاحة لتسيير وصرف ميزانية التجهيز والتسيير.
- له سلطة التعيين التوظيف، وإنهاء مهام الموظفين الموجودين تحت تصرفه

2- الكاتبة المديرية:

تعتبر كاتبة المديرية همزة وصل بين المدير والموظفين، فهي بالتالي عضو فعال في تسيير وتنظيم شؤون العمل وهي تمارس نشاطها تحت المسؤولية المباشرة لمدير مكتب الكاتبة يكون دائما بالقرب من المكتب مديريها.

- خصائص الكاتبة المديرية :

لاحظنا في خصائص كاتبة المديرية ما يلي:

- تتمتع بذاكرة قوية
 - ذات شخصية قوية أكسبتها مكانة في الإدارة وكذا احترام الموظفين
 - لها ثقافة واسعة و متمكنة من اللغة الفرنسية فقط
 - لها هيئة محترمة
 - لها تقنية جيدة في الكلام والتصرف وبالأخص مع الزوار ومع الموظفين
- 3- تعريف مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية:

تكلف هذه المصلحة على وجه خاص بانجاز برامج التحقيقات الإحصائية الفلاحية وتضم مكتبين وهما:

- مكتب الإحصائية الفلاحية .
- مكتب التحقيقات الاقتصادي.

4- تعريف مصلحة المفشيات البيطرية والصحة النباتية:

تكلف هذه المصلحة على وجه خاص بتنشيط وتنفيذ والسهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية

في مجال حفظ وتحسين الصحة البيطرية وحماية الصحة النباتية وتضم مكتبين وهما:

- مكتب المتفشية البيطرية.
- مكتب مفتشيه الصحة النباتية.

5- مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات:

على وجه خاص بالمحافظة على الثروة العقارية وتنسيق الأعمال التي تهدف إلى إقامة المنشآت و

التجهيزات التي تدخل في إطار التنمية الفلاحية وتضم ثلاث مكاتب :

- مكتب الاستصلاح والتنظيم العقاري.
- مكتب ترقية الاستثمارات ومتابعة المشاريع .
- مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية .

6- مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني :

على وجه خاص بترقية أعمال التنمية وتكثيف الإنتاج الفلاحي وتحديث السلوكات الزراعية وتربية

الحيوانات وضمان متابعة تنفيذها وتضم ثلاث مكاتب:

- مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية .
- مكتب التكوين والتحسين والتشغيل الفلاحي والإرشاد.
- مكتب التنظيم والتقييس.

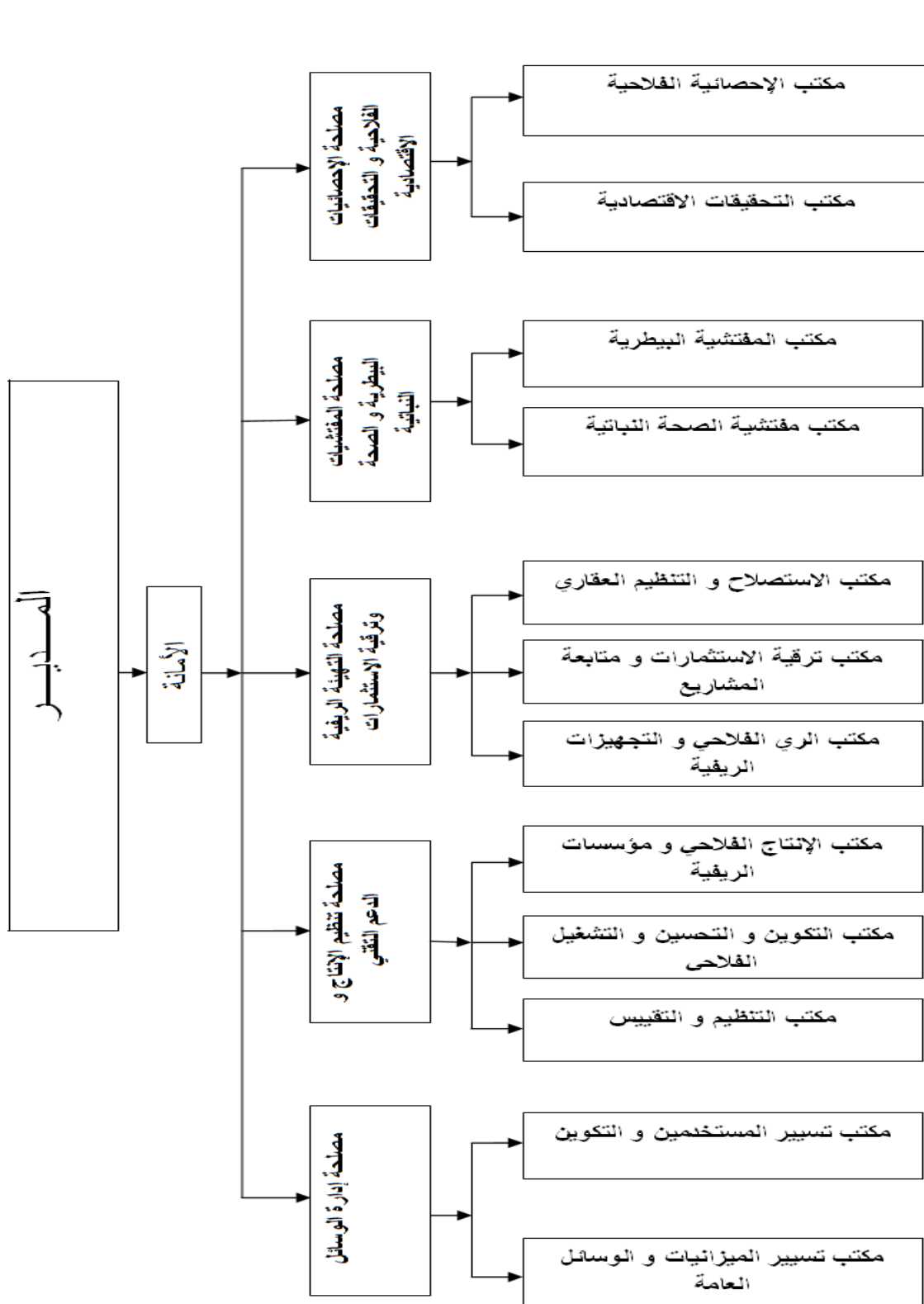
7- تكلف مصلحة إدارة الوسائل:

على وجه خاص بضمان تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين وتنفيذ ميزانية مديرية المصالح الفلاحية والأقسام الفلاحية التابعة لها وتضم اثنان :

- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.
- مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل 2-4



المصدر: مديرية المصالح الفلاحية

المطلب الثاني: منهجية البحث

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية و الإدارية بصفة خاصة متعددة، و لا يمكن الحكم أبدا بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد على ذلك.

أولا منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها:

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية و إن استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها.

و إنطلاقا من طبيعة هذه الدراسة سوف نتبنى منهج علمية متنوعا نظرا لتنوع الدراسة في حد ذاتها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتراان وصف الحالة بتحليلها و من ثم استخلاص النتائج و المؤشرات الأساسية .

وقد قمنا بتقديم قائمة الاستقصاء إلى أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلة، و التي حاولنا من خلالها شرح أهمية هذه الدراسة وأهدافها، و أكدنا من خلالها على أمر جد مهم ألا وهو سرية استخدام البيانات واقتصاره على البحث العلمي، كما أكدنا على المستقصى منهم عدم ذكر أسمائهم ولا ألقابهم وهذا من أجل ضمان ارتياحهم وتجاوبهم مع قائمة الاستقصاء ، مع العلم اني لم اكن معهم إطلاقا حين الإجابة وذلك تجنبنا للتأثير عليهم، أو حتى تفاديا لتحيزهم نحو الإجابات المثلى.

أنواع التدريب في المؤسسة

هناك نوعين من التدريب بالمؤسسة SDA بخصوص تدريب الموظفين محل الدراسة و هما:

(1) التدريب داخل الوطن : وهذا النوع من التدريب بدوره ينقسم إلى عدة فروع وهي على النحو التالي:

أ - التدريب بالمؤسسة : و يكون هذا النوع من التدريب عموما للموظفين حديثي التوظيف و يتم عن

طريق الممارسة بالاحتكاك موظفين ذوي الخبرة والكفاءة، كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة على مستوى المؤسسة إما من طرف مدرين محليين أو بإحضار مدرب من خارج المؤسسة ، كما يكون عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات، لكسب الخبرةالخ.

ب- التدريب خارج المؤسسة : و يكون هذا النوع من التدريب ببرمجة برامج تدريبية على مستوى مراكز التدريب المعتمدة من طرف وزارة فلاحية و السكان.

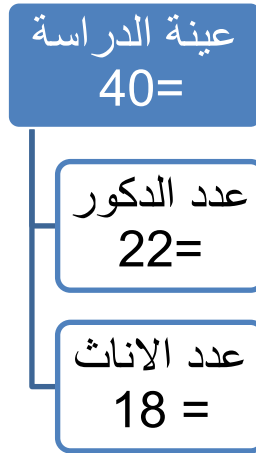
2) التدريب خارج الوطن : و يتم هذا النوع من التدريب ببرمجة مجموعة من البرامج التدريبية خارج الوطن ويكون عن طريق إرسال موظفين إلى بعض الدول الأجنبية و يتم تخصيص ميزانية من طرف وزارة الفلاحية خاصة بكل مؤسسة من أجل إكساب الموظفين مهارة عالية والإحتكاك مع الخبرات الأجنبية لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

ثانيا مجتموع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتموع قيد الدراسة من الموظفين، بالمؤسسة الفلاحية بمستغانم، ويقدر تعداد مجتموع البحث ب:65 موظف موزعين بين الذكور و الاناث

تتكون العينة من 40 موظفا يمثلون نسبة 71% من المجتموع المدروس بعد اسقاط بعض الاستبيانات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة. تتكون هذه العينة من 22 ذكر و 18 انثىمقسمين حسب الجنس كا التالي :

الشكل (3-4) يوضح عدد الذكور مقابل عدد الاناث



المصدر: من اعداد الطالب

تقسيم عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة :

كان التوزيع لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الشكل (4-4) يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية

| عدد سنوات الخبرة | اقل من 05 سنوات | من 6-10 سنوات | من 11-15 سنوات | من 16-20 سنوات | من 21-25 سنوات | من 26 سنة فأكثر |
|------------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| | 20 | 09 | 02 | 02 | 03 | 04 |
| النسبة المئوية | 50 % | 22.5% | 5% | 5% | 7.5% | 10% |

المصدر : من اعداد الطالب

إن غالبية المستقصين هم من مفردات الفئة الأولى والتي مثلت نسبة 50 % من المستقصين أي لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات، هذا يعني أن القوى العاملة الصحية من مفردات العينة تتمتع بنقص الخبرة إلا أن لديها معارف و مهارات يجب استثمارها من خلال برامج التدريب و تحديد المعلومات قصد الوصول إلى أعلى كفاءة عملية و عملية ممكنة.

توزيع عينة الدراسة حسب طريقة المشاركة في التدريب :

الشكل (5-4) يوضح طريقة المشاركة في التدريب

| طريقة المشاركة في التدريب | بناءا على طلب المعني | في اطار الترقية | سياسة المؤسسة |
|---------------------------|----------------------|-----------------|---------------|
| | 18 | 10 | 12 |
| النسبة المئوية | 45 % | 25 % | 30 % |

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من خلال الشكل أنه فيما يخص طريقة الحصول أو المشاركة في التدريب فكانت النسب متقاربة بين المجالات المقترحة ويتجلى لنا أن نسبة 45% من العينة المدروسة (الموظفون المشاركون في التدريب)، كانت طريقة الحصول على التدريب بناء على طلب المعنيين و هذا ما يبين مدى اهتمام الموظفون بالدورات التدريبية لتحسين المهارة و تنمية القدرات و تحديد المعارف لتحسين الأداء و جاءت في المرتبة الثانية تبني المؤسسة سياسة التدريب بنسبة 30% وهذا دليل على الاهتمام الذي توليه الإدارة التدريب الموظفين حرصا منها لتطوير خدماتها ، كما ان هناك فئة تهتم بالتدريب في اطار الترقية في الرتب اي المسار المهني بنسبة 25% .

توزيع عينة الدراسة حيب الاسباب التي دفعت بالموظفين الى التدريب :

لمعرفة الاسباب التي دفعت بالموظفين الى المشاركة في البرامج التدريبية قمت بوضع اربع مستويات كما هو مبين في الجدول التالي :

الشكل (4-6) يوضح الاسباب التي دفعت بالموظفين الى التدريب

| الاسباب التي دفعت بالموظفين الى التدريب | تحسين المستوى المهني | تجديد المعرفة و المهارة | تحسين المستوى المادي | الحصول على ترقية |
|---|----------------------|-------------------------|----------------------|------------------|
| | 19 | 15 | 3 | 3 |
| النسبة المئوية | 47.5% | 37.5% | 7.5% | 7.5% |

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم الأسباب التي دفعت الموظفين هي تحسين المستوى المهني ، و تحديد المعرفة و المهارة فجاءت بنسب متقاربة هي على التوالي 47.5% و 37.5% و 7.5% و 7.5% و هذا ما يبين لنا مدى اهتمام الأطباء بتحسين المستوى و تحديد المهارة من أجل القيام بواجبهم و منه نستنتج أن للتدريب فعالية على رفع نسبة الأداء الوظيفي.

توزيع عينة التدريب حسب مدة التدريب :

تمثلت انواع التدريب التي شارك فيها الموظفون فكانت اجابتهم حول مدة التدريب مختلفة وتمثلت في ثلاث مستويات للاجابة على هذا السؤال كما هو مبين في الجدول التالي :

الشكل (4-7) يوضح مدة التدريب

| مدة التدريب | قصير المدى | متوسط المدى | طويل المدى |
|----------------|------------|-------------|------------|
| | 24 | 11 | 5 |
| النسبة المئوية | %60 | %13 | % 27 |

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم التدريبات التي أجراها الموظفون كانت قصيرة المدى و هذا راجع إلى إنخفاض تكاليف التبرعات القصيرة و حاجة المؤسسة إلى الموظفين لقللة عددهم مقارنة بحجم العمل الذي يتم معالجته على مستوى مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية بمستغانم.

المطلب الثالث : نتائج الدراسة وتقييم الاداء .

1) تحليل فعالية تدريب الموظفين بالمؤيية من وجهة نظر مفردات العينة (الموظفين):

سنحاول من خلال هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب من خلال معرفة ما أن كان الطبيب بعد مشاركته في البرامج التدريبية ، هل ستظهر فعالية التدريب من خلال الأداء بالمقارنة بين مرحلتين قبل التدريب وبعده وهذا من خلال الأجوبة على عبارات محاور الإستبيان الموجه إلى إليهم .

الشكل (8-4) الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة في قائمة الاستقصاء

| الرموز | الرأي |
|--------|-----------------|
| 1 | غير موافق تماما |
| 2 | غير موافق |
| 3 | محايد |
| 4 | موافق |
| 5 | موافق تماما |

المصدر: أ.د. محمد بلال الزعي - أ.عباس الطلافحة ، النظام الاحصائي SPSS ، داروائل للتوزيع و

النشر ، الاردن ، ط2، 2012، ص 29.

و يركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل التدريب ، اذ تناول ثلاث محاور للتدريب وهي: (مساهمة البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات الصحية ، مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المهارات و المعارف للأطباء ، دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الأطباء اتجاه المرضى) ، و بموجب ذلك تم بوضع أسئلة لكل منها ، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية : المتمثل في المتوسط الحسابي باعتباره قيمة رقمية تمثل و تتأثر بكل المتغيرات الأخرى.

- مقاييس التشتت : المتمثل في الإنحراف المعياري الذي يوضح لنا مدى تجمع البيانات حول متوسطها أو تشتتها بعيدا عنه .

الشكل (4-9) توزيع الفقرات على ابعاد المتغير المستقل (التدريب)

| الرقم | ابعاد المتغير المستقل (التدريب) | العبارات |
|-------|--|----------|
| 1 | مساهمة البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة | 5-1 |
| 2 | مساهمة التدريب في توفير المعارف و المهارات الضرورية للموظفين | 12-6 |
| 3 | دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين والتغيير من سلوكياتهم | 20-13 |

المصدر: اعداد الطالب

التحليل الوصفي للبيانات: بما أن مخرجات التدريب تتوقف على البرامج التدريبية المبرمجة للموظفين، كان لابد منا أن نحاول تقييم برامج التدريب من حيث فعاليتها، و ما مدى مساهمتها في إكتساب المعارف و المهارات من طرف الموظفين بعد القيام بعملية التدريب، مع إبراز دورها في تحسين أداء الموظف و تغيير سلوكياتهم ، و لأجل ذلك سنحاول عرض البيانات و تحليلها.

الشكل (4-10) يوضح تقييم برامج تدريب الموظفين من حيث فعالية الخدمات المقدمة.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات | | | | | السؤال العبارة من 1-5 | الرقم |
|-------------------|-----------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|---|-------|
| | | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1.305 | 3.30 | 8 | 13 | 6 | 9 | 4 | 1 هل تهتم ادارة المؤسسة بالتدريب كعملية لمختلف الموظفين؟ | |
| 1.368 | 3.02 | 7 | 10 | 6 | 11 | 6 | 2 هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للموظفين؟ | |
| 1.328 | 3.32 | 10 | 10 | 6 | 11 | 6 | 3 هل تشرك ادارة المؤسسة الموظفين المعنيين بالتدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية؟ | |
| 1.292 | 3.15 | 8 | 7 | 9 | 13 | 3 | 4 هل هناك انواع مختلفة من البرامج التدريبية لكل تخصص اقسام؟ | |
| 0.971 | 3.92 | 12 | 17 | 8 | 2 | 1 | 5 ادا كنت استفدت من العملية التدريبية ، هل هناك تغييرات في معلوماتك و تحسن ادائك مقارنة بفترة ما قبل التدريب؟ | |
| 0.160 | 3.342 | -- | -- | -- | -- | -- | الاجمالي | |

المصدر: من اعداد الطالب بنائا على نتائج الاستبيان

الشكل (11-4) جدول احصائي لحساب المتوسط الحسابي و الاحراف المعياري بالاعتماد على SPSS.

| | N | Mini mum | Maxi mum | Moye nne | Ecart type |
|------------------------|----|-------------|-------------|-------------|---------------|
| a1 | 40 | 1 | 5 | 3,30 | 1,305 |
| a2 | 40 | 1 | 5 | 3,02 | 1,368 |
| a3 | 40 | 1 | 5 | 3,32 | 1,328 |
| a4 | 40 | 1 | 5 | 3,15 | 1,292 |
| a5 | 40 | 1 | 5 | 3,92 | ,971 |
| N valide (listwise) | 40 | | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول الموضح اعلاه تبين لنا بأن اجابات الموظفين كانت بخصوص اسئلة المحور الأول بالعبارات الموافقة (موافق و موافق تماما في السؤال رقم 1، 2، 3، 5 و هذا ما يدل على مدى اهتمام ادارة المؤسسة ببرمجة البرامج التدريبية، ورضا الموظفين بالسياسة المنتهجة من طرف الإدارة بخصوص التدريب، وبأن لها فعالية في رفع أداء الخدمات المقدمة، أما بخصوص السؤال رقم 4 فكانت الإجابات مختلفة بين قياسات السلم بخصوص عدم تنوع البرامج التدريبية وعدم شمولها جميع التخصصات، و هذا الشيء الوحيد الذي أعيب على ادارة المؤسسة بخصوص برمجة البرامج التدريبية.

كما يتضح جليا أن نسب الإنحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و إقترانها من الواقع العملي للمؤسسة، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 05 بإنحراف معياري قدره 0,971 والذي ينص على الإستفادة من العملية التدريبية وما ينتج عنها من متغيرات في معلومات الموظفين و تحسين أدائهم مقارنة بفترة ما قبل التدريب، ويأتي بعده السؤال رقم 03 بإنحراف معياري قدره 1,328 و المتعلق بإشراك إدارة المؤسسة للموظفين المعنيين بالتدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية، و بعده السؤال رقم 01 و الذي يبين الإهتمام الذي توليه الإدارة للتدريب كعملية مستمرة لمختلف الموظفين، ثم يلي السؤال رقم 04 بمتوسط منخفض وإنحراف معياري 1,292 والذي بين عدم تنوع البرامج التدريبية نوعا ما، أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 02 بإنحراف معياري مرتفع قدره 1.368 و الذي يدل على عدم وجود معايير يحدد على أساسها الموظفين المستفيدين من التدريب.

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.342 بإنحراف معياري قدره 160,0، و أن تدني قيمة الإنحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، و قدرته على تفسير درجة الموافقة، و الواقع أن البيانات تؤكد لنا مدى إهتمام المستشفى بالتدريب عملية مستمرة.

الشكل (4-12) يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكتساب المعارف و المهارات من طرف الموظفين.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات | | | | | السؤال العبارة من 6-12 | الرقم |
|-------------------|-----------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|------------------------|---|
| | | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1.000 | 4.02 | 14 | 18 | 4 | 3 | 1 | 6 | هل توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء عملك؟ |
| 0.071 | 3.93 | 13 | 17 | 6 | 2 | 2 | 7 | هل تساعدك المعلومات و المعارف المحصلة في التدريب على القيام بالتشخيص الدقيق لملفات العمل؟ |
| 1.903 | 4.18 | 16 | 18 | 4 | 1 | 1 | 8 | هل تعالج برامج تدريب الموظفين كيفية تفادي الحوادث و المضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمات؟ |

| | | | | | | | | |
|--------------|--------------|----|----|----|----|----|--|----|
| 1.008 | 3.60 | 9 | 13 | 13 | 4 | 1 | هل تهتم البرامج التدريبية لأسباب الرئيسية التي تؤدي بالموظفين إلى الوقوع في الأخطاء؟ | 9 |
| 1.259 | 3.17 | 6 | 12 | 10 | 7 | 5 | هل تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص استخدام ،مثل التسيير الإعلام الإلي...؟ | 10 |
| 1.236 | 3.60 | 10 | 16 | 5 | 6 | 3 | هل تسمح البرامج التدريبية بمعرفة الحبوب المستحدثة والمسحوبة؟ | 11 |
| 1.203 | 3.70 | 11 | 16 | 6 | 4 | 3 | هل تسمح البرامج التدريبية من تحصيل معارف وأساسيات استخدام الوسائل والتجهيزات الطبية؟ | 12 |
| 0.136 | 3.742 | -- | -- | -- | -- | -- | الاجمالي | |

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل (4-13) جدول احصائي لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاعتماد على SPSS .

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|------------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| a6 | 40 | 1 | 5 | 4,02 | 1,000 |
| a7 | 40 | 1 | 5 | 3,93 | 1,071 |
| a8 | 40 | 1 | 5 | 4,18 | ,903 |
| a9 | 40 | 1 | 5 | 3,60 | 1,008 |
| a10 | 40 | 1 | 5 | 3,17 | 1,259 |
| a11 | 40 | 1 | 5 | 3,60 | 1,236 |
| a12 | 40 | 1 | 5 | 3,70 | 1,203 |
| N valide (listwise) | 40 | | | | |

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن اجابات الموظفين كانت بخصوص أسئلة المحور الثاني بالعبارات الموافقة (موافق و موافق تماما) في جميع الأسئلة من السؤال رقم 6 إلى 12 بخصوص مساهمة البرامج التدريبية من تمكين الموظفين إكتساب مهارات ومعارف جديدة وهذا ما يدل على الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تطوير الكفاءات و تمكين الأطباء من مساير التطورات الحالية في مجالهم ، و تمكينهم من التعامل مع الأجهزة الفلاحية المتطورة وبخصوص مواضيع التسيير واستخدام الإعلام الإلي ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا بأن للتدريب دور كبير في جميع المجالات .

كما يتضح جليا أن نسب الإشراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و إقترانها من الواقع العملي للمستشفى، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 08 بإنحراف معياري قدره 0.903 والذي ينص على معالجة برامج تدريب الأطباء كيفية تفادي الحوادث و المضاعفات الناتجة عن تقديم الخدمات الصحية، ويأتي بعده السؤال رقم 06 بإنحراف معياري قدره 1.000 و الذي بين لنا أن البرامج التدريبية توفر تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات، و بعده السؤال رقم 07 و الذي وضح ما جاء في السؤال الذي سبقه مدى مساعدة المعارف و المعلومات المحصلة من التدريب على القيام بالتشخيص الدقيق للمرضى، تم يلي السؤال رقم 12 بإنحراف معياري 1.203 و الذي بين أن البرامج التدريبية تسمح للأطباء تحصيل معارف و أساسيات استخدام الوسائل و التجهيزات الطبية، تم يليه السؤالين 09 و 10 بمتوسط حسابي قدره 3.60 و إنحراف معياري متقارب

قدر ب 1.008 و 1.236 على التوالي و بين لنا أن الدورات التدريبية تسمح بمعرفة الحبوب المستحقة و المسحوبة، أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 10 بإنحراف معياري مرتفع قدر ب 1.259 و الذي يدل على عدم إهتمام البرامج التدريبية مواضيع خاصة مثل التسبير .

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.742 بإنحراف معياري قدره 0.136 ، و أن تدني قيمة الإنحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، و قدرته على تفسير درجة الموافقة، والواقع أن البيانات تؤكد لنا مدى توفير البرامج التدريبية المعلومات والمهارات للموظفين .

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا الى ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و الوقوف على أوجه القصور و العجز في الأداء لدى الموارد، تتطلب ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي ، و توفر لها كل الإمكانيات اللازمة هذا إلى جانب ، توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال ، و مدربين ، و أماكن للتدريب ، و معدات تدريبية أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية و التي يجب أن تخدم أهداف التدريب و تساهم في إنجاحه . ومتابعة هذه البرامج و تقييمها لمعرفة مدى فعاليتها في تحقيق النجاح المطلوب.

و لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر تدريب الموظفين، العاملين في مديرية المصالح الفلاحية SDA بمستغانم ، واستعملنا لذلك قائمة الإستقصاء كأداة للدراسة ، و كمرحلة أولى قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة (الموظفين)، و بعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الاستقصاء من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي، (SPSS) ، حيث قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات الإستقصاء .

و إنطلاقاً من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بان للتدريب فعالية كبيرة من خلال تحسين الخدمات و التكفل الأمثل بالمصالح الفلاحية، فقد كشفت عن موافقتهم على الأسئلة و المتوسط الحسابي الإجمالي يعبر عن ذلك إذ بلغ 3, 579 فعبّر عن موافقتهم للطريقة التي ترمج بها البرامج التدريبية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود نقائص في هيكل ومسار العملية التدريبية، كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى إدراك أفراد العينة الأبعاد فعالية التدريب في المؤسسة، أنه هناك موافقة كبيرة على أن تحسين الخدمات في المؤسسة يتم تحقيقها من خلال تفعيل العملية التدريبية .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال دراسة موضوع التدريب وعلاقته بتقييم أداء العاملين والمحاور الأساسية التي تطرقنا إليها نستنتج مايلي:

أهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفصيل النشاط داخل المنظمة حتى تسعى هذه الأخيرة إلى بلوغ وإنجاز أهدافها المسطرة لذا يستوجب عليها وضع برامج تدريبية للموارد البشرية العاملة بها حتى تؤدي دورها بكفاءة عالية وفعالية أكبر.

لهذا فقد تأكدت قناعتها بأهمية التدريب وضرورة تطبيقه في كل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، لما يكتسبه من أهمية بالغة باعتباره الوسيلة الأكثر فعالية لزيادة كفاءة الموارد البشرية الموظفة، لاسيما إذا طبق وفق أسس علمية وبشكل منظم وبالمستوى المطلوب وفي الأوقات المناسبة.

بالموازنة مع التدريب نجد تقييم الأداء، الذي بدوره لا يقل أهمية، حيث أن المنظمة تهدف من خلاله إلى قياس كفاءة موظفيها وكذا مردوديتهم لتحديد احتياجاتهم التدريبية، وتعتبر عملية التقييم أساسا موضوعيا وعادلا لاتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات، كزيادة الحوافز في حالة وجود نقاط قوة وتعزيزها عن طريق التدريب الذي يساهم أيضا في علاج نواحي القصور في الأداء.

ويتطلب تقييم الأداء تدخل إدارة الموارد البشرية، بمعنى مراجعة الإدارة لتقارير تقييم الأداء لضمان نجاح سياستها، فطرق التقييم متعددة، وتستخدم حسب المقيم والمقيم.

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

-التدريب عملية مستمرة محورها الفرد، ويهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.

- التدريب ليس غاية بل وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفء.

-التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب الغاية منه ومكانه.

-التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يؤثر ويتأثر بباقي وظائفها، فهو تربطه علاقة تكاملية بهذه الوظائف.

-تقييم الأداء مهم جدا في تحديد مستوى الأداء في المنظمة ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط.

-تقييم الأداء يبين نواحي القصور في الأداء.

-تقييم الأداء يوضح مدى الحاجة إلى التدريب لتحسين مستوى الأداء.

تقييم الأداء يبين مدى نجاح البرنامج التدريبي الذي تلقاه المتدربين.

وبلغت الفرضيات التي وضعناها درجات متفاوتة من الصحة, حيث أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة لأنها تزود المنظمة بالكفاءات والمهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى والتدريب أحد النشاطات المهمة في إدارة الموارد البشرية, فالتدريب يحسن وينمي مهارات الأفراد في المنظمة, وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

وأن تقييم الأداء ضروري لتحديد مستوى الأداء القصور فيه, لأن تقييم الأداء يحدد فجوة الأداء ويوضح الحاجة إلى البرامج التدريبية, وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة.

وأن تقييم الأداء يبين الحاجة إلى البرامج التدريبية, لأنه عندما يوضح فجوة الأداء تتضح مدى الحاجة إلى البرامج التدريبية عندما يكون هناك قصور في الأداء.

وهكذا نجد أن الاهتمام بالعنصر البشري وأدائه هو عماد تنمية أي منظمة مهما كان حجمها أو مجال اختصاصها, فتنمية الفرد وتحسين أدائه ينمي المنظمة وبالتالي تنمية المجتمع ككل.

التوصيات:

- على المنظمة أن تعرف حاجاتها التدريبية لتتمكن من تحديد نوع التدريب المناسب الذي يمكنه أن يحسن أداء عاملها.
- يجب على المنظمة أن تتبنى إستراتيجية تدريبية حسب طبيعتها حتى تضمن توفر الكفاءة في الوقت المناسب.
- أن تضع في حسابها التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات, كما يجب عليها أن تضع معدلات تقييم الأداء بدقة ووضوح, وأن تقيمه وفق طرق وأساليب علمية حسب طبيعة عملها وعمالها, وأن تدرك جيدا بعده الإستراتيجي, وفائدته في تحديد الأداء الفعلي, لذا يجب عليها أن تتفادى الوقوع في أخطاءه.

أفاق الدراسة:

يمكن القول أن بحثنا يفتح المجال للباحثين والدارسين للبحث والدراسة في مواضيع أخرى ذات علاقة بموضوع بحثنا, حيث يمكن البحث في مواضيع مثل دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين, أو مكانة التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيره على باقي وظائفها, أما فيما يخص المواضيع المتعلقة بتقييم الأداء فيمكن أن تكون كما يلي: تقييم الأداء وتأثيره على ترقية العاملين, أو: العلاقة بين تقييم الأداء وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبصفة عامة فإن موضوع بحثنا يفتح المجال لكل المواضيع التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية, خصوصاً وظيفتي التدريب و تقييم الأداء.

قائمة المراجع:

الكتب

- أ.د نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية ايطار نظري و حياة عملية ، دار لفاء للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ط2 ، 2013 .
- أ.د.محمد بلال الزعبي – أ.عباس الطلافحة ، النظام الاحصائي SPSS ، دار وائل للتوزيع و النشر، الاردن، ط2، 2012.
- أحمد ابو السعود محمد،الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم اداء الموظفين منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، مصر.
- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، ط5، مصر 2001.
- أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية و الافراد،الدار الجامعية مصر.
- أمين ساغي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر .
- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التمييز في الاداء ،سنة سيجمما و بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
- حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007 .
- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر، 1999 . 2000.
- رمزي أحمد عبد الحي،تقييم أداء الادارة الجامعية في ضوء ادارة الجودة الشاملة.دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الجماهيرية الليبية، 2007.
- سعدي كريمة، طوماش سعاد،فعالية التدريب و اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية مذكرة ليسانس قسم علوم التسيير، تخصص مالية 2008/2009، المدية .
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2003 .
- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للنشر و التوزيع مصر 2001.
- سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2009.
- صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، بدون طبعة، مصر 2002.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العالمية و التطبيقات في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر 2001.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب للنشر و التوزيع، ط2، عمان الاردن، 2006.
- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة ، الدار الثقافية للنشر و التوزيع، ط3، مصر، 2004.
- عبد المعطي عساف، التدريب و التنمية للموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008.
- عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2008.
- عصام الدين أمين، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة للنشر و التوزيع 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، سنة 1998 .
- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر ، ط1، مصر 2007.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 1991 .
- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن 2008.
- قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر ، ط1، عمان، 2004.
- مالكولوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم للنشر، 1997.
- محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر ، ط1، القاهرة 2007.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، بدون طبعة، مصر، 2005 .
- محمد سعيد أنور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر 2003.
- محمد يسري علام، كيف تطبق نظام ادارة الموارد البشرية في مؤسستك، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الامارات العربية، 2009.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، أوراق وقائع ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية و ادارة العملية التدريبية، دار الرضا للطباعة و النشر و التوزيع عمان 1997.
- مهدي حسن زوليف، إدارة الافراد، دار صفاء للنشر و التوزيع الاردن، 2003.
- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار ثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2009

- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر، بدون طبعة، الأردن 2006.
- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2000.
- ير حنا عبد آل آدم، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم كفاءة أداء المنظمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2000.

الاطروحات والمدكرات:

- حميدة خزار، مريم وزاع، التدريب و دوره في رفع أداء العاملين، مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2007. 2008 .
- سميرة طهراوي، تقييم الاداء و تأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2008
- فتيحة بيّاتة، فاطمة الزهراء غزالي، تقييم الاداء في ظل نظام الحوافز، مذكرة ليسانس جامعة المدية، تخصص إدارة أعمال، 2004.
- لمين علوطي، أثر التدريب الوظيفي على مستوى جودة منتجات المؤسسة، رسالة ماجستير.

فهرس المحتويات:

مقدمة عامة

الفصل الأول: التدريب

- تمهيد.....03
- المبحث الأول: ماهية التدريب.....04
- المطلب الأول مفهوم التدريب و مبادئه.....04
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.....08
- المطلب الثالث: مكونات التدريب و علاقته بأنشطة الموارد البشرية.....11
- المبحث الثاني: أساسيات في التدريب.....15
- المطلب الأول: مبادئ (أسس) التدريب.....15
- المطلب الثاني: أنواع التدريب.....17
- المطلب الثالث: نظريات التدريب.....20
- خاتمة الفصل:.....23

الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

- تمهيد.....24
- المبحث الأول: مداخل التدريب.....25
- المطلب الأول: مراحل إعداد البرنامج التدريبي.....25
- المطلب الثاني: أساليب التدريب في المنظمة.....31
- المطلب الثالث: نظام التدريب.....36
- المبحث الثاني: إستراتيجية التدريب.....39
- المطلب الأول: التوجهات الإستراتيجية للتدريب.....39
- المطلب الثاني: التدريب والاهداف الإستراتيجية للمنظمة.....41
- المطلب الثالث: الإستراتيجيات والإجراءات التنفيذية للتدريب.....42
- خاتمة الفصل.....43

الفصل الثالث: تقييم الاداء

- تمهيد..... 44
- المبحث الأول: ماهية الأداء..... 45
- المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكوناته. 45
- المطلب الثاني: معايير الأداء و كيفية وضعها..... 46
- المطلب الثالث: محددات الأداء و العوامل البيئية كعوائق..... 48
- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء..... 49
- المطلب الأول: مفهوم و خصائص تقييم الأداء. . . 49
- المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي..... 51
- المطلب الثالث: طرق و أساليب تغيير الأداء. . . 53
- المبحث الثالث: طبيعة تقييم الاداء. . . 56
- المطلب الأول: خطوات تقييم الاداء. . . 56
- المطلب الثاني: أخطاء عملية التقييم و مقومات فاعليته. . . 57
- المطلب الثالث: آلية تقييم الاداء و بعده الاستراتيجي. . . 60
- خاتمة الفصل..... 63

الفصل الرابع: دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية DSA بمستغانم

- تمهيد. . . 64
- المبحث الأول: علاقة التدريب بتقييم أداء العاملين. . . 65
- المطلب الأول: علاقة تقييم بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. 65
- المطلب الثاني: مدى الاستفادة من التدريب في عملية التقييم. . . 67
- المطلب الثالث: تقييم الاداء كمصدر لتحديد حاجات التدريب. . . 68
- المبحث الثاني: دراسة ميدانية مديرية المصالح الفلاحية SDA – مستغانم..... 69
- المطلب الأول: تقديم المؤسسة. . . 69
- المطلب الثاني: منهجية البحث. . . 75
- المطلب الثالث: نتائج الدراسة وتقييم الاداء. . . 80

88..... خاتمة الفصل : ..

89..... خاتمة عامة

91..... قائمة المراجع:

قائمة الأشكال:

10..... شكل 1-1 : أهداف التدريب

12..... شكل 2-1: مكونات التدريب

30..... شكل 1-2: مراحل إعداد البرنامج التدريبي

38..... شكل 2-2: نظام التدريب

60..... شكل 1-3: الية تقييم الأداء وبعده الإستراتيجي

66..... شكل 1-4: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

74..... شكل 2-4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة..

76..... شكل 3-4: يوضح عدد الذكور مقابل عدد الانات

77..... شكل 4-4: يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية

77..... شكل 5-4: يوضح طريقة المشاركة في التدريب

78..... شكل 6-4: يوضح الاسباب التي دفعت بالموظفين الى التدريب

79..... شكل 7-4: يوضح مدة التدريب

80..... شكل 8-4: الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة في قائمة الاستقصاء

81..... شكل 9-4: توزيع الفقرات على ابعاد المتغير المستقل (التدريب)

82..... شكل 10-4: يوضح تقييم برامج تدريب الموظفين من حيث فعالية الخدمات المقدمة

شكل 11-4: جدول احصائي لحساب المتوسط الحسابي و الاحراف المعياري بالاعتماد على

83..... SPSS

شكل 12-4: يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكتساب المعارف و المهارات من طرف

84..... الموظفين

شكل 13-4: جدول احصائي لحساب المتوسط الحسابي و الاحراف المعياري بالاعتماد على

86..... SPSS

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التدريب أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف و بناء على ذلك، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الإقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الإجتماعية و الثقافية، و في هذا الإطار تأتي دراستنا محاولة لتبيان فعالية برامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة و من ثم تحسين الأداء عن طريق تقييم هذا الأخير قبل و بعد التدريب ، و لتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولاً بدراسة نظرية لدور التدريب، و تقييم الاداء ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني حول برامج تدريب الموظفين مديرية المصالح الفلاحية، و بالنسبة لنتائج القسم النظري، فقد أكدت أن أهداف العملية التدريبية تتجه في معظمها لخدمة أهداف المؤسسة، و فيما يتعلق بنتائج الإستبيان، فهي تبين الدور الإيجابي لبرامج تدريب الموظفين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية

ادارة موارد بشرية - تدريب - تقييم الاداء- برامج تدريبية- معايير تقييم الاداء- استراتيجيات التدريب

summary

This study aims at addressing one of the tools of human resources management. Training is of great importance. It is related to the method of forming and valuing human capital, and on the other hand is one of the basic factors that helps the institution to adapt. Accordingly, In this context, our study is an attempt to demonstrate the effectiveness of the training programs in achieving the objectives of the institution and thus improve the performance by evaluating the latter before and after the training. To achieve this goal, a theoretical study was first carried out. Role And the results of the theoretical section, she stressed that the objectives of the training process are mostly geared to serve the objectives of the institution, and in relation to the results of the questionnaire, It shows the positive role of staff training programs in improving the quality of services provided.

key words

Human Resources Management - Training - Performance Evaluation - Training Programs - Performance Assessment Standards - Training Strategies