

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع: .....

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم..العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

## دور التدريب في تحسين أداء العاملين

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية.

الشعبة: قسم العلوم السياسية

تحت إشراف الأستاذ.د:

من إعداد الطالب(ة):

أبصير أحمد طالب

مفلاح العيد

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة).د ..... بوقراص رقية ..... رئيسا

الأستاذ(ة) د ..... أبصير أحمد طالب..... مشرفا مقررا

الأستاذ(ة).د. .... حمو بوعلام ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

نوقشت بتاريخ: 2021/07/14.

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

"الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما"

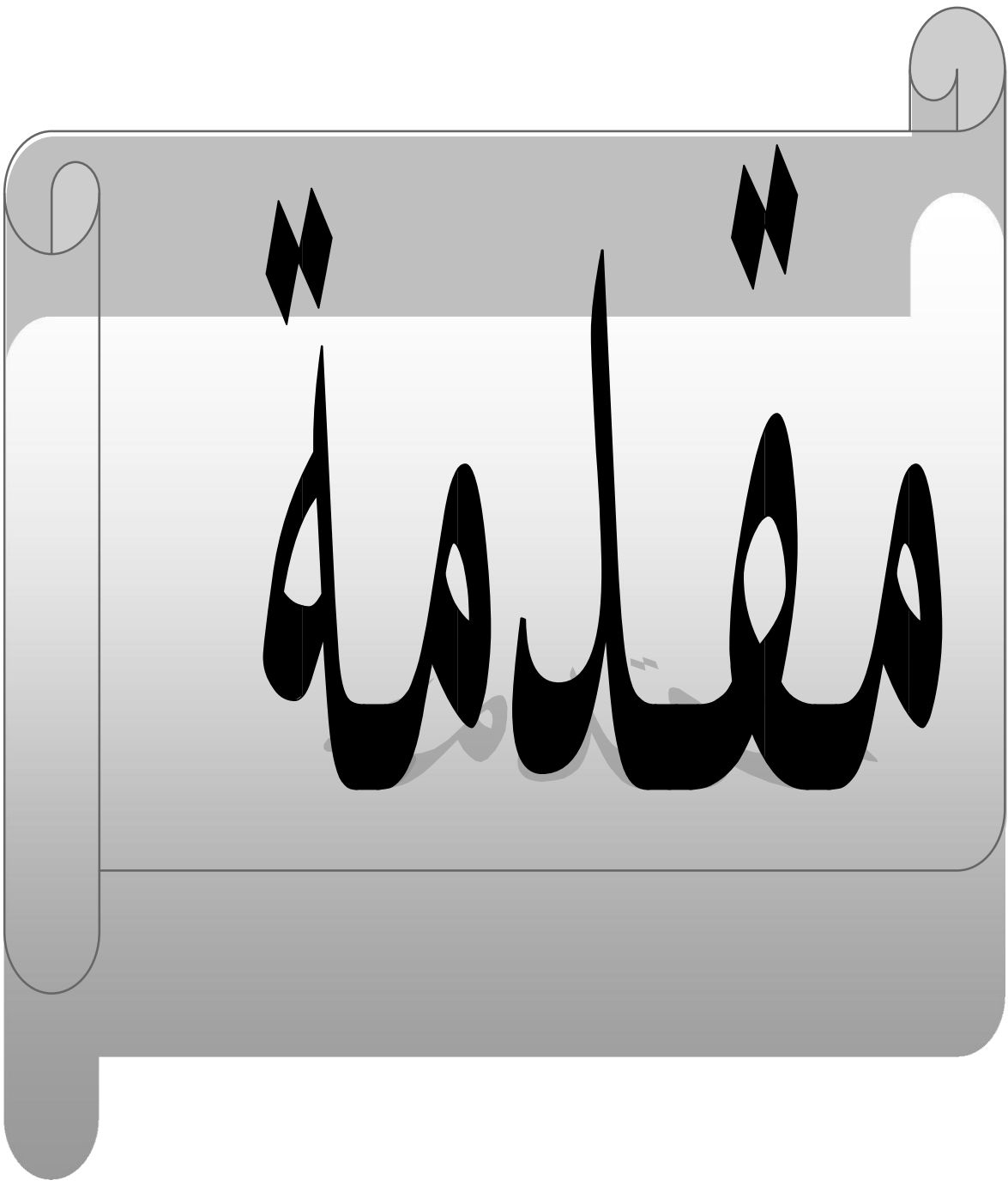
إلى التي حملتني في بطنها وسهرت الليالي من أجلي وكانت  
دائما سندا لي أمي الغالية والى من كان دوما عوناً لي في السراء  
والضراء ، والدي الغالي وإلى جميع أفراد عائلتي من كبيرهم إلى  
صغيرهم و إلى جميع الأصدقاء والزملاء المقربين وكل من كان عوناً  
وسندا لي سواءً من قريب أو من بعيد.



# شكر

اللهم إنني أسألك  
حبك وحب من يحبك  
وحب عمل يقربني إلى حبك  
أشكر لله تعالى على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل  
والبحث العلمي المتواضع  
كما يسعني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر  
إلى كل من كان عوناً وسنداً لي طيلة  
مساري الدراسي سواء من قريب أو من بعيد  
وأخص بالذكر الأستاذ المشرف والموجه لهذه الدراسة  
" طالب أحمد أبصير "  
الذي لم يخلني بالنصائح القيمة طيلة مرحلة  
إنجاز هذه المذكرة فكان لتوجيهاته السديدة  
الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة  
كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لمؤسستي التي أنتمي إليها  
التي منحتني شرف مواصلة دراستي ولها كل الفضل  
كما أشكر طاقم قسم العلوم السياسية على حسن التأطير  
والمتابعة والمثابرة وما يبذلونه من مجهودات من أجلنا





## مقدمة

تواجه منظمات اليوم العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة الأمر الذي دفع بهذه المنظمات إلى إيجاد أساليب ومفاهيم إدارية حديثة من أجل البقاء أولاً ومن ثم المنافسة ثانياً، وأضحت المنظمات تولي للموارد البشرية المزيد من الإهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، كما أنهم مصدر للمعرفة والإبداع وهم محور العمل الإداري كما يقرر ذلك علماء الإدارة، ومن صور هذا الإهتمام بالموارد البشرية زيادة معارفهم ومهارتهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار وهذا لن يتأتى إلا بالتدريب.

لقد أصبح التدريب خياراً استراتيجياً واستثماراً في الموارد البشرية، لأنه هو الوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل المتغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمنظمات، فضلاً عن كونه نشاطاً مصاحباً للإصلاح الإداري يسعى إلى إكساب العاملين في المؤسسات المهارات والقدرات التي تمكنهم من قيادة تلك المؤسسات بكفاءة واقتدار ويساعدهم على فهم أدوارهم بدقة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل ويسمح لهم باكتساب أساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة وتحسين أدائهم الوظيفي والإرتقاء بمؤسساتهم إلى مشارف التميز والتجديد. وإذا كان دور المؤسسات في تطوير القدرات البشرية بسيطاً في السابق فإنه ازداد تعقيداً في الوقت الحالي، ومن هنا يستوجب على مؤسساتنا العمومية مواكبة التغيرات الحاصلة على البيئة العالمية وضرورة رفع التحدي وذلك بالتكيف والتأقلم مع المستجدات الراهنة التي فرضتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، الأمر الذي يتطلب منها إعادة النظر في سياستها وخطط تنمية مواردها البشرية بما يحقق لها بقائها واستمراريتها.

يشهد المجتمع المعاصر موجه غير مسبوقه من التطور والتغيير تمتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، ولم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت فكل ما حولنا أصبح يدور في فلك التطور والتغيير.

أولاً: أهمية الدراسة وأهدافها :

## 1- أهمية الدراسة :

أسعى جاهدا من خلال هذه الدراسة فهم وضبط العلاقة بين عملية التدريب من جهة، وتحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة من جهة أخرى، وذلك لمحاولة تحديد كيفية مساهمة دور العملية التدريبية في الرفع من القدرات المعرفية للفرد واستخلاص التطبيقات التي تساهم أكثر في تحديد مدى نجاعة العملية الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة (المنظمة).

كما تظهر جليا أهمية الدراسة من حقيقة أساسية ألا وهي أن منظمات اليوم تواجه تحديات كبرى تختلف بكثير عن ما كان عليه في السابق، ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة وتكتفه التطورات التكنولوجية الهائلة الحاصلة يفرض على المؤسسات الطامحة للإستمرارية بأن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفعالية مع التغييرات واستيعابها فبنشر ثقافة التدريب في كافة أجزاء المنظمة ووضعها كأولوية في استراتيجيتها واهدافها والإهتمام بالإنسان الذي يعد أساس التنمية وجوهرها، يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى ما تقدم قد يفضي هذا البحث إلى توجيه أنظار المختصين والمسؤولين عن عملية التدريب على مستوى الإدارة المركزية للوزارة إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن التدريب وذلك على ضوء الإستنتاجات والنتائج المتوصل إليها، وكل أمالي أن يكون بمثابة الأداة التحسيسية للمسؤولين لضرورة اعتبار المورد البشري استثمارا لا بد منه لإجراء التحديث، وذلك عن طريق تثمين الهياكل المختصة بعملية التدريب، وإعادة النظر في محتويات المنظومة التشريعية والتنظيمية للتوظيف العمومي من أجل محو آثار النظرة القاصرة لدور وأهمية التدريب.

## 2- أهداف الدراسة :

بات من المعروف أن التدريب الإداري واحد من أهم الأنشطة الفعالة داخل أية منظمة أو مؤسسة، باعتبار أن هذا النشاط يتعامل أساسا مع العنصر البشري الذي يعتبر بدوره العنصر الفاعل والحاسم في العمل او الوظيفة بشكل عام. إذ ينطوي هذا المفهوم على كون التدريب في الواقع عملية استثمار طويلة المدى في العنصر البشري وبالنظر إلى ما أصبحت توليه اليوم

- المؤسسات الإدارية الطامحة للإستمرارية لموضوع التدريب من أجل المنافسة وتحقيق جودة أدائها وكفاءتها فإن دراستي هذه تهدف أساسا إلى:
- توضيح وتحديد أهمية تحسين المهارات والكفاءات البشرية بغية مواكبة التطورات السريعة التي تعرفها منظمات اليوم .
  - محاولة التوصل إلى وضع تصور نظري ورؤية مستقبلية حول جودة التدريب من أجل تفعيل وتحسين الأداء الوظيفي .
  - تسليط الضوء على التدريب بالتطرق قدر الإمكان بإبراز دوره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات والمنظمات.
  - معرفة مدى إهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على كيفية تطوير وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم .
  - محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسات تفر أن التدريب إستثمار حقيقي في رأس المال البشري وثروة تضمن مستقبلها.
- ثانيا : مبررات اختيار الموضوع :**
- ترجع مبررات إختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:
- أ- أسباب موضوعية: من بين هذه الأسباب نجد:
    - اهتمامي الشخصي بموضوع التدريب خاصة ماتعلق بجانب تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة.
    - كون التدريب موضوع ذو أهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات.
    - الأهمية البارزة والعناية الكبرى التي يعنى بها التدريب في السنوات الأخيرة.
    - السعي لمعرفة النتائج والآثار التي تترتب عن التدريب على العاملين وكيفية تأثيره على تحسين قدراتهم ،مهاراتهم وأدائهم.
  - ب- أسباب ذاتية: ومن أهمها ما يلي:
    - محاولة معرفة مدى إهتمام المؤسسات وكذا المنظمات بالتدريب.



- محاولة إثراء طرق وضع وتطبيق مختلف برامج وإستراتيجيات التدريب داخل المؤسسات.
- محاولة معرفة هل العامل على دراية بضرورة إجراء التدريب وأثره على أداء الفرد والجماعة بشكل عام.

### ثالثاً- الدراسات السابقة :

إن الكتب و الدراسات النظرية التي عالجت الموضوع أو تطرقت لبعض جوانبه متعددة و متوفرة بالمقارنة مع الدراسات الاكاديمية الميدانية التي لا تزال تفتقر إلى المعالجة ، من هنا وجب أن أشير إلى أهم الكتب التي إستندت عليها دراستي من الناحية النظرية والتي ناقشت بإسهاب الجوانب النظرية لمفاهيم و أسس العملية التدريبية بشكل مفصل عن تقييم الأداء الوظيفي و التي يمكنني أن أورد منها على سبيل المثال مايلي :

**دراسة الدكتور عادل حسن في مؤلفه " إدارة الأفراد " كذلك دراسة الدكتور صلاح الشنواني في مؤلفه " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف" ، و دراسة الدكتور أحمد ماهر في مؤلفه "الإختبارات و إستخدامها في إدارة الم وارد البشرية و الافراد" ، أيضا دراسة الدكتور علي السلمي في مؤلفه "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية" ، دراسة الدكتور رأفت السيد عبد الفتاح في مؤلفه "سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية" ، و دراسة الدكتور أحمد أبو السعود محمد في مؤلفه " الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، ومن المصادر التي إعتمدت عليها الدراسة و ترجمت إلى اللغة العربية دراسة روبرت باكال في مؤلفه "تقييم الأداء" حيث إستعرض فيه كيفية قياس و تطوير الأداء الوظيفي دراسة Claude Levy-Leboyer et autres**

**دراسة الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة (ENTP) مذكرة لنيل شهادة ماستر في إقتصاد و تسيير بترول ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير جامعة ورقلة ، 2014/2015 ، دراسة هالة موسى ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محند أو الحاج - البويرة ، 2014/2015 ، دراسة فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين**

أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة 2016/2015 .

رابعاً : إشكالية الدراسة :

إن التقدم التكنولوجي البارز و الذي تعرفه إدارة الأعمال اليوم أدى إلى بروز منظمات قوية فرضت منطقتها وهيمنتها على الساحة العالمية، فلا مجال لمنظمات تسيّر بأساليب وأنماط تقليدية، وعليه لم يعد مفهوم تطوير الموارد البشرية كما كان عليه في السابق بإمداد الإنسان.

ومن هنا وجب على متخذي القرار في مؤسساتنا العمومية مواكبة ومسايرة هذا التطور السريع وذلك بالإهتمام أكثر بالعنصر البشري وتفعيله عن طريق تنمية وتطوير مهاراته ومعارفه عن طريق التدريب و بالأساليب العصرية الحديثة من أجل تحسين أدائه، ومن هنا تتضح معالم إشكالية الدراسة حول دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي الفعال على ديمومة واستمرارية المؤسسة أو المنظمة ، وعليه جاءت صياغة الإشكالية على النحو التالي :

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم دور التدريب في تفعيل وتحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟  
وعليه وفي ظل هذا الإشكال تتسدل الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتدريب ؟ ماهي أهدافه وأنواعه ؟
- ماهي متطلبات التدريب وتقنياته ؟ أساليبه و خصائصه ؟
- ماهي مقومات نجاح التدريب وكيفية تقييمه ؟
- ماهي العلاقة بين عملية التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للفرد ؟

خامساً : فرضيات الدراسة :

• الفرضية العامة :

إن تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد يتطلب تدريب إداري مستمر وفعال يراعى فيه معايير الجودة لجميع عملياته و تطبيق التقنيات و الأساليب الحديثة مع إشراك جميع الفاعلين فيه من أجل تحقيق مجمل أهدافه.

## • الفرضيات الجزئية :

وهي كما يلي :

- 1- تحسين أداء العاملين مؤشر إيجابي على نجاح البرامج التدريبية في المؤسسات.
  - 2- تقييم أداء اعاملين أمر بالغ الأهمية ، إذ تبنى عليه قرارات مصيرية.
  - 3- يساعد التدريب في الرفع من مستوى المتدربين ، ويكسبهم المهارات والقدرات العلمية والعملية اللازمة .
  - 3-يساعد التدريب في الرفع من مستوى المتدربين، و يكسبهم المهارات و القدرات العملية اللازمة، كما ينمي اتجاهاتهم السلوكية الإيجابية في العمل.
  - 4-إن قياس مستوى فعالية الأداء الوظيفي مرتبط بنجاح تقييم جميع مراحل العملية التدريبية.
- سادسا: حدود الإشكالية :

تكمن حدود الإشكالية في ثلاث مجالات وهي على التوالي:

أ- **المجال الموضوعي:** إن الموضوع محل الدراسة ، لقي إهتماما كبيرا من طرف العديد من الكتاب و الباحثين ولهذا حاولنا قدر المستطاع إبراز دور التدريب في تحسين وتطوير أداء العاملين من جهة ، وكذا تبيان تأثيره على المؤسسة من جهة أخرى ، مع التطرق إلى مجمل وأهم الأهداف المنجزة عن العملية التدريبية ، والقيام بسرد وتعداد بعض المعوقات التي تواجه هذه الوظيفة.

ب- **المجال الزمني:** لم أتقيد بفترة زمنية محددة تجاه هذا الموضوع كوني أحبذ الجانب النظري.

ج- **المجال المكاني:** بالنظر إلى الموضوع محل الدراسة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين بصفة عامة وشاملة ، لذات الغرض لم أتقيد بمجال مكاني محدد.

## سابعا: المناهج المستخدمة :

إعتمدت في دراستي على عدد من المناهج من أجل دراسة مشكلة البحث، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، ففي الجزء النظري للدراسة اعتمدت على المنهج الإحصائي الذي

ساعدني في المعالجة الكمية للموضوع و هو مجموعة من الأساليب المتنوعة المستعملة في جمع المعطيات الإحصائية و تحليلها رياضيا للوصول إلى نتائج أكثر دقة و يقين. كما استعنت أيضا بمنهج تحليل المضمون قصد الإحاطة والإلمام بالأبعاد التنظيمية والتشريعية والمتعلقة بمنظومة التدريب الإداري.

### ثامنا: صعوبات الدراسة :

لقد واجهتني صعوبات عدة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- قلة الدراسات و المصادر المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة منها الدراسات و البحوث.
- طبيعة الموضوع ومايكتسيه من أهمية تزامنا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث أنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت في البحث للإلمام بجوانب ولب الموضوع ،

### تاسعا : هيكل و خطة الدراسة :

من أجل تسيير عملية الدراسة لهذا الموضوع و الإجابة على مختلف الإنشغالات المطروحة قمت بتقسيم دراستي إلى فصلين كل فصل يحتوي على ثلاثة أبحاث وهي كالتالي :

**الفصل الاول:** يتناول عرض الإطار النظري للتدريب الإداري و يحتوي على ثلاثة مباحث هي:

1- مفهوم وماهية التدريب -2- تنظيم العملية التدريبية -3- مراحل العملية التدريبية.

**الفصل الثاني:** يتعلق بالأداء الوظيفي وتقييمه ويشمل ثلاثة مباحث هي :

1- ماهية الأداء -2- ماهية تقييم الأداء -3- أطر تقييم أداء العاملين.

الفصل الأول  
التدريب في  
المنظمة  
(المؤسسة)



**تمهيد:**

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرور ا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، ولكن هذه المؤسسات تتخذ أساليب عديدة ومتنوعة لتطبيق برامجها التدريبية.

يمثل رأس المال البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة، فهو القلب النابض والمحرك الرئيسي للقدرات والإمكانات المادية ا، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين باعتباره إنفاق استثماري يساعد على تطوير كفاءات العاملين وتتميتها، وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها، وفي الوقت الراهن يقاس تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العناصر البشرية.

مما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تأتي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: تنظيم العملية التدريبية.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية،

## المبحث الأول: ماهية التدريب.

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات من اجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدرا على مواجهة المنافسة، حيث تهتم المؤسسة بالتدريب لان ماينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام ، وما من شأنه تقديم خدمة أحسن وذات نوعية.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب.

توجد العديد من المصطلحات التي تقترب من مصطلح التدريب لابد من ذكرها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب منها ما يلي: (1)

**التعليم:** هو الاصطلاح ال واسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته .

**الإعداد:** هو عملية تسبق التوظيف لتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة، ويكون بعد التعليم وقبل التدريب، بمعنى الإعداد وهو بيئة الفرد.

**التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط بالتدريب وتختلف من مفكر لآخر، و منها ما يلي:

- التدريب هو تلك العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب. (2)

(1) علي غريب ، قيرة اسماعيل وسلطنية بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر ،2007، ص 98.

(2) الكلالدة طاهر محمود،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،الأردن، 2011، ص100.

- التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.

- التدريب هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المؤسسة دف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين بالمؤسسة، وفي يكون الوسيلة الوحيدة التي يعتمدها المؤسسة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير (1)

- التدريب هو تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهاراته في أداء العمل. (2)

- التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد - والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها.

- التدريب هو مجموعة النشاطات التي دف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.

- كما عرف التدريب أيضا بأنه ذلك النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية و دف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها. (3)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو أسلوب جماعي وفي الحالتين يتم بصورة منظمة يمكن من خلاله تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من اجل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم ، وذلك دف الرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها. (4)

(1) السالم مؤيد سعيد وجرحوش عادل الصالح، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الطبعة الاولى، الاردن، 2009، ص 130.

(2) انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 227.

(3) حسونة فيصل، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، ص 137.

(4) جودة احمد محفوظ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، ص 172.

كما أن هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب يمكن ذكرها فيما يلي:

- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية في حد ذاته.
  - ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المؤسسة بحاجة إلى تدريب.
  - التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل، فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
  - يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
  - تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
  - التدريب نشاط مستمر مادامت المؤسسة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في عصره. (1)
- المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وتتمثل هذه المبادئ في:

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- 2- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهادفية:** أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والتكلفة. (2)
- 4- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً.

(1) الظاهر نعيم إبراهيم تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 239.

(2) عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (الأسس والمفاهيم والابعاد الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص 94، 95.

6- الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

7- المرونة: يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوى م الوظيفة وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

وهناك آخرون حددوا مبادئ التدريب في الآتي: (1)

1- الاستمرار: بمعنى التدريب عملية مستمرة.

2- الإمكانية: أي أن كل شئ قابل للتعليم.

3- الذاتية: بمعنى التنمية عملية ذاتية.

4- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.

5- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.

6- العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها والإدارية، الفنية والمالية وغيرها.

7- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.

8- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعاً على كافة المستويات الإدارية.

9- المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير.

10- العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

ويعمل التدريب على تنمية النواحي التالية في الأفراد: (2)

(1) العزاوي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص 26.

(2) موسى هالة وهبول وسيلة، "دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة"، جامعة البويرة، 2015/2014، ص 05.



## 1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها:

- معرفة تنظيم المؤسسة، سياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

## 2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: من بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارة على التعبير والنقاش و إدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

## 3- تنمية الاتجاهات للمتدرب: ومن بينها نجد:

- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- نمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين. (1)

---

(1) أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-228.

**- المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب ودوافعه والمسؤول عنه.**

التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم، وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مايلي:

**1- شروط نجاح التدريب:**

- لنجاح عملية التدريب يجب توفر مجموعة من الشروط وهي: (1)

أ- قبول الإدارة نشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.

ب - قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيرا من المؤسسات تتفق أموالا طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية.

ج - استخدام المتدرب أنماطا سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب.

د - وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد.

**2 دوافع التدريب:**

- تتلخص دوافع التدريب في النتائج التي تتحقق من ورائه وهي: (2)

أ- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته: فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجبهم يعني اتفاقهم للعمل، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعية الإنتاج.

ب - الاقتصاد في النفقات: إذ أن التدريب يعطي مردودا اكبر من تكلفته، فتدريب العاملين على الاستخدام العقلاني للآلات وفق طرق سليمة قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات.

(1) ابو شيخة نادر احمد ،ادارة الموارد البشرية ،اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ،2010، ص 393.

(2) زويلف مهدي احسن ،ادارة الافراد(منظور كمي وعلاقات انسانية)، دار مجد لاوي للنشر، الطبعة الاولى، الاردن ،1993، ص 181.

ج - القلة في دوران العمل: تدريب العاملين وحسن تلقينهم معارف تتفق مع مدا رئهم وكذلك زيادة قدر م في مزاوله وممارسة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة، وكل هذا يؤثر على استقرار العامل واستمراره ويقبل من دوران العمل.

د-الرفع من معنويات العاملين: للتدريب اثر كبير على معنويات العاملين، فعند شعور الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يحس بالملل.

هـ - القلة في الإشراف: الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التدريب لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقل الإشراف عليه والاستفسارات عنده وبالتالي تقل رقابته.

هـ - القلة في الحوادث: التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة وهي مصادر القضاء على الحوادث.

### 3- المسؤول عن التدريب: تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة

عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية: (1)

أ- الإدارة العليا: إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياسات وقرارات المختلفة، لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار، طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

ب - إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في بيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بال برامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.

(1) موبسي هالة وهبول وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

ج - **المشرف المباشر:** لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحددين.

د - **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي اشرفنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة.

### المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ولهذا اهتم الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، تعتبر الموارد البشرية العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية في أي مؤسسة، وفي ضوءها تتحد باقي عناصر الإنتاج الأخرى، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين مؤسسات عديدة.

### المطلب الأول: أنواع التدريب.

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المتخذة لتلك الأنواع، ويمكن اعتماد المعايير التالية: (1)

#### 1- التدريب وفقا لعدد المتدربين: ونجد فيه:

أ- **التدريب الفردي:** أي هو تدريب كل فرد على إحدى، وقد يكون بغرض الإعداد أو بغرض تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

#### ب - **التدريب الجماعي:** ومن خصائصه انه:

- يتم في مجموعات متفرغة، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.
- يتم في بيئة العمل العادية أو خارجها، ومن أمثلته تدريب العاملين على استخدام الآلات.
- يسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.

(1) ابو شيخة نادر احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 394 ، 395.

- يتطلب استعدادات خاصة ومدربين أكفاء، وإمكانيات مادية مناسبة.

## 2- التدريب وفقا لمكان التدريب: وفيه مايلي:

أ- **التدريب في مواقع العمل:** ومن أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي في وظائف مختلفة

والمشاركة في اللجان والتنمية الذاتية، ومن خصائصه انه:

- لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.

- يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية.

- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب، كي يرتفع بمهاراته.

- يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.

ب - **التدريب خارج مواقع العمل:** ومن خصائصه:

- بيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.

- لا يعمل على تعطيل الإنتاج، ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين.

- لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المؤسسة.

## 3- التدريب وفقا لوقت التنفيذ: ونجد فيه:

أ- **التدريب قبل الخدمة:** ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك العامل قبل اشغال وظيفته

كالتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد و يئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

ب - **التدريب بعد الخدمة:** ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لما

رسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي

أو الإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي

يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى إكتساب الفرد

مهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم أوسبق له التدريب عليها. (1)

(1) حسن احمد الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والنزيع، الطبعة الأولى، 2002.



## 3- التدريب وفقا للهدف: وفيه:

أ- تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.  
 ب - التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.

ج- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري.

5- وهناك من يضيف نوع آخر للتدريب وهو التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل، وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي: (1)

أ- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومنها أعمال الكهرباء، النجارة، الصيانة والتشغيل، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

ب - التدريب التخصصي: يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية

ب - التدريب التخصصي: يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات بشأنها.

ج- التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

(1) ماهر احمد ،ادارة الموارد البشرية ،مركز التنمية الادارية، الطبعة الاولى، مصر ،1998، ص 326.

6- هناك من يقدم نوع آخر من التدريب وفق الزمن ويتكون من التدريب طويل الأجل و التدريب قصير الأجل. (1)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.

للتدريب أهمية كبيرة على المؤسسات بمختلف أنواعها وذلك نظرا للفوائد التي تتحقق من ورائه سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المؤسسة، كما أن له أهداف عديدة ومتنوعة تسعى المؤسسة لبلوغها من خلال إعداد البرامج التدريبية المختلفة.

1- أهمية التدريب: تكون هذه الأهمية على مستويين هما كالاتي: (2)

أ- أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة ، يرتفع أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

(1) مويسي هالة وهبول وسيلة ،"مرجع سبق ذكره، ص 11.

(2) عباس محمد سهيلة ،ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2006، ص 187، 188.

- مساعد م في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

## 2- أهداف التدريب:

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بتحقيق الأهداف المطلوبة، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية: (1)

- المساعدة في تحفيز العاملين على استمراريتهم في عمليات التأقلم أو تكوينهم على كيفية التعلم.
  - إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
  - إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
  - تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
  - زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسسا م، وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.
- وهناك من يرى أن أهداف العملية التدريبية تتمثل في: (2)
- أ- **تغيير السلوك:** ويأخذ هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال التالية:
- **تنمية المعارف والمعلومات:** فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة ضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.
  - **تنمية المهارات:** فقيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها:

(1) ابو النصر مدحت احمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، مصر 2007، ص 248.

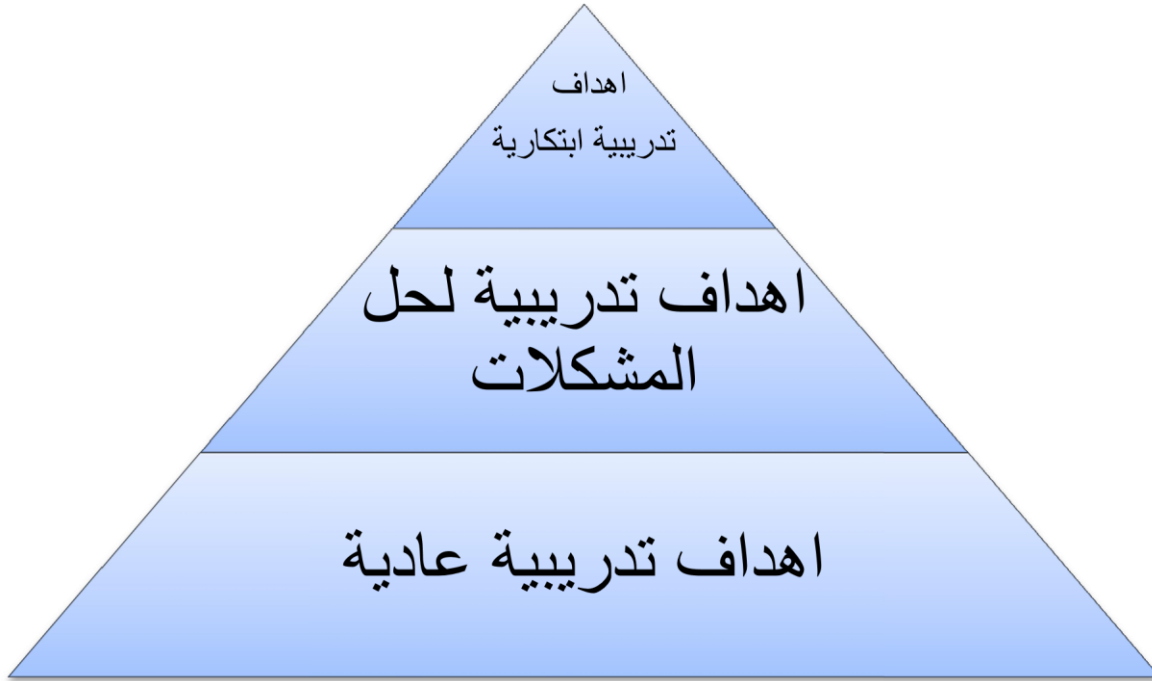
(2) ابو شيخة نادر احمد، مرجع سبق ذكره، ص 391.

- المهارات الفنية: المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، التعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية، التحليل المالي وإعداد نظم الوصف الوظيفي ونحوها.
- المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجماعات.
- المهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة.
- **تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل:** وتأييد سياسة المؤسسة ورسالتها، أهدافها والدفاع عنها، التعاون مع الزملاء والرؤساء، تنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.
- ب - **تحسين مستويات الأداء:** إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب.
- ويقسم آخرون أهداف التدريب إلى ثلاثة أقسام وهي: (1)
- أ- **أهداف تدريبية عادية:** هي أهداف خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل التعريف بالمؤسسة وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل المصمم، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة العاملين الذين يجب تكوينهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق الاستمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة.
- ب - **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى لحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف وتعلو الاهداف الروتينية في الأهمية.
- ج- **أهداف تدريبية ابتكارية:** وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل

(1) مويسي هالة وهبول وسيلة، "مرجع سبق ذكره، ص 13.

المؤسسة إلى مستوى أعلى من حيث الكفاءة والفاعلية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف ويوضح الشكل رقم (01-01) أهم أهداف التدريب.

الشكل رقم (01-01): أهم أهداف التدريب



المصدر: الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 169.

يتضح من خلال هذا الشكل أن أهداف العملية التدريبية مرتبة حسب الأهمية، حيث أن الأهداف ذات الأهمية الكبيرة تكون في قمة الهرم تليها الأهداف الأقل أهمية، ثم الأهداف العادية التي تكون في قاعدة الهرم.

**المطلب الثالث: أساليب التدريب.**

يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، الموازنة وتوفر أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين، وقد تعددت هذه الأساليب ومنها مايلي: (1)

(1) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 175.



**1- أسلوب المحاضرات:** يعتبر أسلوب التدريب عن طريق المحاضرات أسلوب تقليدي يقترب من التعليم، حيث يتولى المحاضر دور أساسي كمقدم للمعلومات، ولا تكون هناك فرصة كافية للنقاش، وتتبع هذا الأسلوب عادة في الجماعات الكبيرة وفي البرامج التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل، حقوقهم وواجبهم.

**2- أسلوب النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب في التدريب على وجود مدرب ديناميكي يسمح للمتدربين بالمناقشة ويشجعهم على طرح الأسئلة، إذ تكون هناك مرونة في عرض المعلومات والموضوعات ولا يكون هناك اطر جاهزة لتقديم المعلومات.

**3- أسلوب التناوب في العمل:** يتم وفق هذا الأسلوب تدريب العامل عن طريق قيامه بالعمل في كل قسم، تحت إشراف شخص مناسب، بحيث يتدرب العامل على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة.

**4- أسلوب لعب الأدوار:** يبدأ هذا الأسلوب بطرح المدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية، وتوزيعه أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف قد يكون هناك دورا مكتوبا لشخص يلعب دور المدير ودورا آخر لشخص يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل شخص وفقا لمقتضيات الدور المحدد له.

**5- أسلوب المباريات الإدارية:** يتجاوز هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، بحيث يتم تطوير نظام يمكن من خلاله - بعد توزيع الأدوار على المتدربين- وضع قواعد لهذه الأدوار، ووضع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتدربين. (1)

**6- أسلوب التدريب الميداني:** أفضل الأمثلة على هذا النوع من التدريب ما يعطى للأطباء والمهندسين في المستشفيات والشركات ليكتسبوا خبرة حقيقية عن طبيعة العمل الذي درسوه، أو لمزاولة تخصص من نوع آخر لم يدرسوه من قبل.

(1) محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 176.

7- أسلوب التلمذة الصناعية"التدريب المهني": تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، يلي ذلك تدريب على العمل نفسه في إحدى الشركات. وتجمع هذه الطريقة بين التدريب خارج العمل وأثناء العمل، إلا أن هذه الطريقة مكلفة نظراً لطول برنامج التدريب وخاصة المعدة للإشراف الدقيق. (1)

8- أسلوب تدريب الحساسية: بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك و آراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم تقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة، لذلك نجد انه ليس هناك مادة تدريبية محددة تدرس أو يدرّب عليها المتدربون، بل تترك الحرية كاملة للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم، ومناقشتهم الحرة، بمعنى أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك. (2)

9- أسلوب العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب. (3)

### المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين، لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، وقد اختلف

(1) موسى هالة وهبول وسيلة، "مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) الظاهر نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2009، ص 249.

(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن،

2009، ص 315.

الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في الخطوات والبعض الآخر ضيق في عددها ، كما اختلفوا أيضا في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية.

### المطلب الأول: تصميم البرنامج التدريبي.

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب

التالية: (1)

- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.  
- نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.

و أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي: (2)

**1- تحديد الاحتياجات التدريبية:** يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر المهمة في هذه العملية، لان التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاط هادف وذو معنى للمؤسسة والعاملين، ويجعله كذلك نشاط واقعي يوفر كثير من الجهود والنفقات، يتضح من خلاله أن هناك نقص أو فجوة في جزء ما من المؤسسة، ويك ون هذا النقص في أداء المؤسسة بشكل عام أو الوظيفة أو الأفراد، حيث يسعى التدريب إلى القضاء على الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء.

**2- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي:** بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فان عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يخضع المتدربين في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، حيث أن صياغة هذه الأهداف

(1) درة عبد الباري ابراهيم والصباغ زهير نعيم ،ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، ص 315.

(2) عمر وصفي عقيلي ، نفس المرجع ، ص316.

عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت ،أساسية لان النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها، وصعبة لا تحتاج إلى الكثير من الخبرة.

**3- وضع محتوى البرنامج التدريبي ، وإعداد المواد التدريبية:** لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، فمن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر وان يختلف المحتوى أيضا من حيث العمق والشمول من برنامج لآخر، ويقصد بالعمق المدى الذي يذهب إليها لبرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، ويعني الشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

**4- اختيار الأساليب التدريبية:** الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المتدربين والمدرّب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

ويستخدم المدربون أساليب متعددة في التدريب منها: أساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرّب ، وأساليب لا تشرك المتدرب وأخرى تتطلب مشاركة فعالة من المدرّب ، كذلك بعض هذه الأساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات وأخرى حديثة وتبنى على خبراته وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه. (1)

**5- استقطاب المشاركين:** نقطة بداية في استقطاب المشاركين في أي برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية، فبعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد **6- قوائم بالمشاركين** في برنامج معين، بحيث تتلائم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج.

(1) عمر وصفي عقيلي ، نفس المرجع، ص317.

7- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي: على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامجه الجانب المالي ،لأنه عنصر أساسي إي يجب عليه إن يعد موازنة تبين الموارد والنفقات فالموارد قد تكون على شكل رسوم تستوفي من المتدربين أو منح أو جزء من موازنة تدريب المؤسسة.

أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين أو أجور الانتقال والصفرة والإقامة، أجور استخدام القاعات والأجهزة وأجور إعداد النشرات وطباعتها، ثمن المواد والتسهيلات التدريبية وكذلك أجور الإعلان عن البرامج إن وجدت.

8- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي: يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كما ينضم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات، الرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية، ويجب أن يكون الجدول الزمني جديلاً مرناً يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة. (1)

9- اختيار المدربين: لا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي ، وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين: أ- المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

ب- المدرب القائد: هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

(1) درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم ، نفس المرجع السابق ، ص 317.

ج- المدرب التطبيقي: وهو المدرب الذي تكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول وكيفية الخبرة النظرية.

د- المدرب النفسي: هو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديلها. (1)

### المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي.

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جداً، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم. (2)

لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:

أ- تحديد الوقت المناسب للتنفيذ البرنامج.

ب - موعد بدء وانتهاء البرنامج.

ج- يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين.

د- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها.

هـ- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي في المؤسسة أو خارجها. (3)

**1- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة:** ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة

التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا

التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة وفرض هذه الأخيرة

(1) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2004، ص 246.

(2) درة عبد الباري وابراهيم والصباغ زهير نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 326.

(3) الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2005، ص 240.

الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأما مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

**2- تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة:** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ونافعة. (1)

### المطلب الثالث: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي.

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها. أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يثاثرها، يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي و إذا فان عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة. (2)

أما فيما يتعلق بتقييم التدريب أو البرنامج التدريبي فان هناك العديد من المفاهيم نذكر منها :  
- تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (3)

(1) الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 246.

(2) الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 198.

(3) الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة علىها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن

2006، ص 196.

- يعد التقييم عنصراً مهماً في أي نشاط تدريبي، إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها، وهناك من يذهب إلى اعتبار أن تقييم التدريب هو استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط والعمليات الناجمة عن التدريب. (1)

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات دف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتدربين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب العمل المعتمدة.
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة مثل المحاضرات، النقاش، لعب الأدوار، الحالات الدراسية وغيرها. (2)

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين: الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات. والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب: (3)

(1) العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 269.

(2) مويسي هالة وهبول وسيلة، "مرجع سبق ذكره، ص 21.

(3) العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، نفس المرجع، ص 270.



- 1- **استقصاء الآراء ورد الفعل:** وتشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته، المدربين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استمارة استقصاء توزع في اية كل برنامج تعد من اجل هذا الغرض.
- 2- **اختبارات مدى التعلم:** وهي مجموعة من الأسئلة شفوية أو تحريرية الهدف منها هو قياس ماتعلمه المتدربون من معلومات ومهارات ومعرفة تم تحديدها كأهداف لبرامج التدريب.
- 3- **الظواهر السلوكية:** ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إِنْهائهم لبرامج التدريب بمدة مناسبة، ومن الظواهر دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي والتذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية وغيرها.
- 4- **المقابلة:** ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إِنْهائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهم وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوس. (1)
- 5- **تقارير تقييم الأداء:** بموجب هذه الطريقة يمكن التعرف على أو قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهم، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إِنْهائه للبرامج التدريبية المتنوعة.
- يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها: (2)
- تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب وتعني فوائد الدورة التدريبية، ماذا تعلم المتدرب، رضا المتدرب وغيرها.
- تقييم آثار ونتائج التدريب على المؤسسة، بمعنى هل يوجد تحسن في الأداء، وهل يتم تطبيق ماتم تعلمه في الدورة التدريبية في العمل وكذلك العوائد المالية.

(1) العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين ، نفس المرجع ، ص 271.

(2) ديري زاهد محمد، ادارة الموارد البشرية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 286.

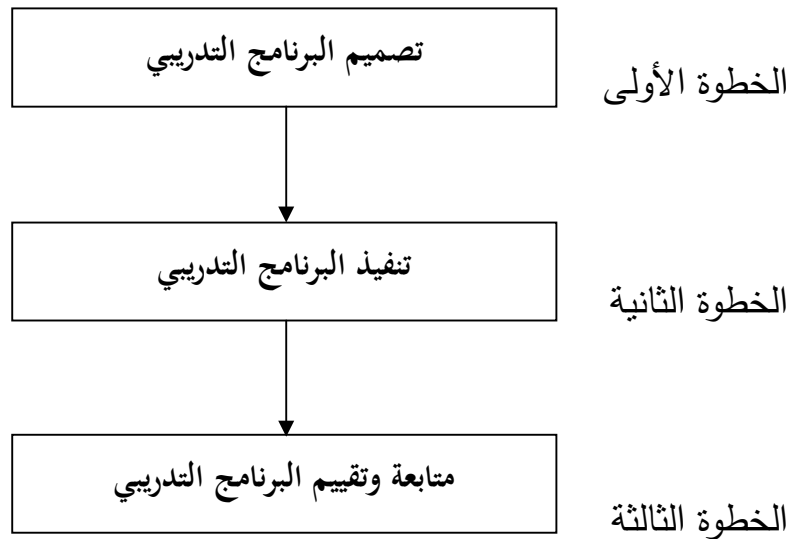
- تقييم الآثار والنتائج الأخرى للتدريب مثل رضا المستثمرين، تحفيز الموظفين، بيئة العمل وكذلك جودة العمل.

- التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التدريب التي تم وضعها.

- وضع تقارير بنتائج التقييم يوضح فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي من خلال تطبيقه على أرض العمل.

والشكل التالي يوضح مختلف مراحل العملية التدريبية.

الشكل رقم (01-02): مراحل العملية التدريبية.



المصدر: العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص 272.

يتضح من خلال هذا الشكل أن عملية التدريب تمر بثلاث مراحل هي تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج وأخيرا متابعة وتقييم البرنامج التدريبي، وكل مرحلة تستغرق فترة زمنية معينة وتتطلب مجموعة من العمليات لإتمامها.

يمكن من خلال البرامج التدريبية معالجة مجموعة من المشاكل نذكر منها: (1)

**1- مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل:** فقد تعاني المؤسسة من مشاكل عديدة ويتبين أن سببها ليس ضعف وقدم المكائن أو نوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم العمل أو توزيعه أو أي سبب آخر تكون معالجته بإزالة أسبابه الفنية، بل أن السبب هو العاملين وسلوكهم ومهارا تهم علاقا تهم ببعضهم البعض، ولهذا يجب تدريبهم.

**2- مشاكل ارتفاع معدلات الترك والدوران:** خاصة عندما تكون نتيجة عدم رضا أو عدم اندماج أو أي سبب سلوكي يمكن تعديله، أي عندما لا تكون بسبب انخفاض مستوى الرواتب والامتيازات أو بسبب سياسات المؤسسة في معاملة العاملين (فهذه تعالج بتغيير الأنظمة والسياسات).

**3- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة:** أي لسد حاجة المؤسسة لأشخاص بتأهيل ومهارات معينة، وهذا قد يحصل لأي من الأسباب منها: الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغي يرات تكنولوجية جذرية، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المؤسسة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجر ا وفي نفس الوقت لا تريد الاستغناء عن خدما م ،أفراد يشغلون أعدادا كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية ،أعدادا كبيرة من عاملين جدد يحتاجون إلى تأهيل قبل أن يتمكنوا من استلام مسؤوليا م ، عاملين مرشحين للترقية إلى مناصب جديدة ويحتاجون إلى تأهيل حتى يتمكنوا من شغلها.

**4- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم:**

وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، مما يمكن معالجته بتدريب هؤلاء العاملين لتقليل حاجتهم لانشغال المشرفين بتوجيههم، كما قد يكون لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم والذي يمكن معالجته بتدريبهم لاكتساب هذه المهارات.

(1) عباس محمد سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 443، 444.

5- لمجابهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر): هذه مشكلة من نوع آخر، تعني بأنه من الضروري أن يصبح التدريب نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة للموارد البشرية تماما كما تمارس نشاط منح الإجازات أو النقل أو غيرها.

فواحدة من خصائص العصر الحديث هي التغير المستمر مما يجعل عملية تعلم العاملين لمهارات جديدة حالة مستمرة، وهذا يتطلب التدريب المستمر والمقصود به أن يشترك الفرد بدورات متتالية للتدريب، بحيث يشترك في دورة كل مرة، موظف الاستقبال سيحتاج أن يشترك في دورة تدريب كلما حصل تغير في التكنولوجيا أو المعارف وذلك حتى يتمكن من الاحتفاظ بتأهيله.

**خلاصة الفصل:**

يتضح من خلال ما سبق أن التدريب عملية ضرورية في أي مؤسسة مهما كان نظامها أو نوعها، وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد يشمل السلوك، المعارف، المهارات، الأفكار، الاتجاهات والقدرات، وذلك حتى يستطيع أو يتمكن العاملين من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه وبأفضل طريقة، وهناك أنواع عديدة للتدريب ويتم بأساليب مختلفة وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات بشكل عام، ويحقق أهداف متنوعة كما تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل هي تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه والمتابعة والتقييم لهذا البرنامج، عن طريق مجموعة مختلفة من الأساليب لمعرفة مدى نجاحه وتحقيقه للأهداف المسطرة وتأثيره على العاملين الذين استفادوا من العملية التدريبية.

**الفصل الثاني**  
**ماهية الأداء**  
**وتقييمه**

**تمهيد:**

من بين أبرز وأهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله ، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون لامحالات هذا العنصر .

إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه بصفة مستمرة ، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة .

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين ، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي ، و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة .

و ما دام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء ، فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية ، من خلال تحديد مفهومها و أهدافها ، العوامل المحددة لها في المؤسسة ، و كذا الصعوبات و المشاكل التي تواجهها ، و من ثم جاء هذا الفصل يتناول بالدراسة و التحليل الأساسيات المتعلقة بتقييم الأداء .

**المبحث الاول : ماهية الاداء****المطلب الاول : تعريف الأداء :**

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققتها الفرد. (1)

ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.

كما يعرف أيضا بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلاله " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة (2).

**المطلب الثاني : محددات الأداء :**

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

• القدرة على أداء العمل المعين : يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

إدراك الدور والمكانة : يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة ، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، أهم هذه المحددات :

(1) رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25.

(2) وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قالمه ، 2004 ، ص 143 .



- الوظيفة (متطلبات العمل) : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.
- الموقف ( بيئة التنظيم الداخلية ) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن: مناخ العمل الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب .(1)
- المطلب الثالث : معدلات الأداء وخصائصه :**

### 1 خطوات تحديد معدلات الأداء :

- يمكن حصر أهم الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي :
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتتمثل :
- أهداف إستراتيجية : تتعقب بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد .
- أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والحجزات والترقيات .
- أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة قدراته.
- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة : (2)
- مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاون .....إلخ .
- تحديد عدة المعدلات وترشيدها إستخدامها : يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة .
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

(1) طاهر محمود كلالدة ، مرجع سابق ، ص 242.

(2) عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص 423 .

- بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي.

## 2 خصائص معدلات الأداء :

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ، ومن أهم هذه الخصائص نذكر :

- **التوافق الإستراتيجي** : يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الإرتباط الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وعاياتها وثقافتها .

- مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيعتبر على قياي أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء .

الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض.(1)

### - الثبات :

يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الإعتماد على المعيار وتكرار إستخدامه أي مبدالثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها .

### - القبول :

إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في إستخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض إستخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.(2)

(1) سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2011 ، ص 222.

(2) عبد النبي محمد احمد، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2010 ، ص 196.

**- الخصوصية :**

تعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف والإستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء<sup>(1)</sup> .

**المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء :**

يتأثر الف ارد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt " تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تثر في الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

**- عوامل داخلية :** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

**• أ-العنصر البشري :**

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقد ارتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه : الاداء = القدرة X البيئة X الدافعية.

**• ب-الإدارة:**

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم

(1) فيساح وسام وعموري ميلود، " مذكرة شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين، المركز الجامعي، المدينة

وإمكانياتهم الخاصة.

#### • التنظيم :

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون ديناميكية مرنة بأي مؤسسة بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

#### • بيئة العمل :

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل .

#### • طبيعة العمل :

وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته. (1)

#### • العوامل الفنية :

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل. **أهداف إستراتيجية :** تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد. **أهداف إدارية :** تتعلق بالمكافأة والحجزات والترقيات . **أهداف تنموية :** تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته. (2)

(1) عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 01.

(2) حاروش نورالدين، ادارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2011، ص84.

**المبحث الثاني : ماهية تقييم الاداء.**

تتوفر لدى الإدارة مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد فيها ، و على الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تكون أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال ونوعيتها.

**المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء:**

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المستقبلية .

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر :

**تعريف 1 :** تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم " .(1)

**تعريف 2 :** وهو " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم " . (2)

**تعريف 3 :** و هو " عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية " .(3)

**تعريف 4:** تقييم الأداء هو " قياس موضوعية حجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم و المطلوب و اعتمادا على هذا المفهوم فانه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

(1) كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ص 03.

(2) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص 284 .

(3) عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183 .

\* الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، و هي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكنه حصر و حداته ، و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة .

\* الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل : أعمال التخطيط ، و البحوث و التنظيم و الأشرف و الرقابة ، و في هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان و ضع معايير واضحة و دقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم .

**تعريف 5 :** " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفرد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين ( ممتاز، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً).

**تعريف 6:** هو عبارة عن طريقة التي يتم بوسطها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة . (1)

**تعريف 7:** هي الطريقة التي بوسطها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما و نوعاً (2)

هي الطريقة التي يتم بوسطها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و فعالية و انجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس .

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة :

- التقييم هو مقياس كما و نوعاً لانجاز الفرد بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و مواصفات و الخصائص .
- إن عملية التقييم تقيس الجهد و أداء البدني و ذهني لأداء العمل و مستوى المهارة و إتقان و الدقة المطبقة .

**أهداف و أهمية تقييم الأداء :**

(1) مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص ص 85-87.

(2) عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر ، عمان 1996 ، ص 191 .

**أهداف تقييم الأداء:** إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

- \* اختيار افراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدرتهم و مهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
  - \* تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و المنظمة.
- أهمية تقييم الأداء :**

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون افرادها إلى عملية تقييم الأداء، و تسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور، الحوافز ، الترقية ، التدريب ، النقل الطرد.....الخ.

**- تقييم الأداء في المؤسسة :**

- \* الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء .
- \* كذلك التقييم الجيد و الدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز.

**المطلب الثاني : معايير الأداء و استخداماته :**

**معايير قياس و تقييم الأداء :**

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي و المعايير نوعان : " العناصر ، و معدلات الأداء " (1) :

\* **العناصر:** و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحل بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة وهي نوعان:

**1-العناصر الملموسة:** و هي لتي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى إحترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن

(1) أنس عبد الباسط عباس ، مرجع سابق ، ص ص259-260.

الحكم على مدى مواظبته على عمله..الخ . فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته و إتقانه لعمله بشكل صحيحة.

**2-العناصر غير ملموسة:** و هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و رؤيتها و حكم عليها و مثل هذه الصفات " الأمانة ، الذكاء ، و التعاون ...الخ.

**المعدلات :** لمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي : (1)

**أ - المعدلات الكمية:** و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية.

**ب - المعدلات النوعية:** و بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الإتقان ...الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، و غالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج و بعدد الإنتاج المعيب ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية ذات قيمة غير ملموسة.

**المطلب الثالث :** ارتباطات تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالأداء الوظيفي " الترقية و التدريب

**مفهوم الترقية :** تعتبر الترقية من أهم الأنشطة و العمليات التي تعود بالنفع على الفرد المنظم و ذلك لاستخدام موارد بشرية بأفضل صورة و لتكوين قوة عمل ارضية و منتجة فهي غاية كل عامل بأي موقع عمل و تعددت تعريفات الترقية من الكتاب و علماء الإدارة من أجل تحديد مفهومها . (2)

- **تعريف محمد انس قاسم** " أنها اختيار أكفأ العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري للوحدة أي شاغل الوظيفة الجديدة

(1) محمد عبد العليم صابر، و آخرون، "إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر"، ط 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2001 ، ص 340.

(2) عمار عوايدي ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة ، ص 313.



يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر على أن يقابل ذلك تمتعه بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة<sup>(1)</sup>

**أنواع الترقية:** تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها نوعين منتا زين فهي أما أن تكون رئسيه أو أفقية **الترقية العمودية ( الرأسية ) :** هي حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريقة الترقية ، على أن تكون الوظيفة التي يرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبعتها ، و تتم في سلك العمل الواحدة حيث تسلسل وظائف المتدرج ، و قد تكون مصحوبة بزيادة المرتب ، و تهدف هذه السياسة إلى إعطاء الفرد فرصة لتنمية خبراته.

**الترقية الأفقية:** تتطوي على عادة إلى زيادة فرص تقدم و تتطلب إعداد وتدريباً خاصاً وهي : ترقية الفرد من مركز في إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى ، أو قد ينتقل في نفس المركز في إدارة أخرى ومنه فالترقية أفقية حسب المادة 107 من الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية هي الترقية في الرتبة <sup>(2)</sup>:

تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني ، و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

\* على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصلوا خلال مساره المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص . عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني .

\* على سبيل اختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، و بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية للأعضاء ، من بين الموظفين الذي يثبتون الاقدمية المطلوبة . <sup>(3)</sup>

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيان تطبيق أحكام هذه المادة.

(1) صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " مدخل الأهداف " مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، مصر، 1996 ، ص 64.

(2) محمد صلاح الحناوي ومحمد فريد الصحن وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ص 273 .

(3) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ : 16 يوليو 2006 ، ص 10.

**معايير الترقية:**

أن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى في موقع وظيفي أعلى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمدها ادارة المنظمات الحديثة للدفع بأف اردها باتجاه تطوير أدائهم و تحسينه و الحصول على فرض ترقية مناسبة فانه يجب ان تكون هناك أسس و معايير اختيار الأفراد المستحقين لها و منه نجد أن هناك معيارين يتنازعان قواعد الترقية و يتمثلان فيما يلي (1) :

**الترقية على أساس الأقدمية :**

هي صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية تحددها القوانين و اللوائح المختلفة و من ثم فان العامل في هذه الحلة يستمد حقه في الترقية من القوانين و اللوائح مباشرة و ليس على الإدارة أن تتزل على حكم هذه القوانين و اللوائح و هذا يعني أن يرقى إلى وظائف أو الدرجات العليا التي أقدم الموظفين في الدرجات والوظائف الدنيا ثم من يليهم وفقا لترتيبهم في كشوف الاقدمية المعدة سلفا وفقا لقواعد معينة.

- كتعريف آخر للأقدمية تشير إلى طول فترة الخدمة و تقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه اسم الفرد في قائمة الأجور أو بعدد الأيام و السنوات التي قضاها الفرد في الخدمة.

و من هذا التعريف نستنتج أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الاقدمية هي أنها الوقت أو الزمن الكفيل بان يحدد الممتاز من الضعيف و أن هناك علاقة وثيقة بين طول مدة الشخص و بين خبرة و مدى كفاءته الوظيفة أي أن الموظف كليا قدم في الخدمة كلما اكتسب خبرة و معرفة ودارية و هكذا يتضح لنا أن فكرة الاقدمية بسيطة ، كما يعتبر ردا قاطعا لكل طلبات الموظفين بالوحدة الإدارية بان تكون لهم الأولوية في الترقية على من سواهم (2).

**مزايا الاقدمية :**

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سابق ص 10 .

(2) صلاح الشنواني، مرجع سابق ، ص ص64-65.

- 1- تحقيق العدالة و الموضوعية بين جميع الموظفين و ذلك لانعدام وجود أساس سليم يمتاز بالدقة في قياس درجة كفاية الموظف و يعتمد عليه كأساس للترقية و لذلك تعتبر الترقية بالاقدمية معيار موضوعيا يخضع لجميع الموظفين.
  - 2- إتباع مبدأ الاقدمية لترقية الموظفين يجعل الإدارة حريصة على الاهتمام بهم و توفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة .
  - 3- تعتبر الترقية بناءا على الاقدمية مكافأة من جانب المصلحة للعامل مقابل السنوات التي قضاها في خدمتها اذ لا يعقل أن يلتحق العامل بوظيفة معينة و يضل بها إلى أن يحال إلى المعاش .
  - 4- تؤدي الاقدمية كمعيار للترقية إلى قيام الأف ارد بواجبهم دون خوف و أو قلق على مستقبلهم و تقضي على كثير من شكاوهم . (1)
  - 5- تتميز الترقية بالاقدمية ببساطتها و سهو ليتها في التطبيق.
  - 6- تشجع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لاقدميتهم عند ترك العمل و بالتالي فإنها تقلل من دوران العمل و من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافئة للعاملين على ولائهم للمنظمة . (2)
  - 7- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع و قيمه حيث يكون لعامل السن تقدير و أهمية لذلك بفضل الشخص الأكبر للوظائف العليا (3).
- الانتقادات إلى ترد على معيار الاقدمية :**
- إن أساس فكرة الاقدمية مشكوك في صحته فلا يمكننا إثبات أن هناك علاقة طردية دائما بين طول الخدمة و مستوى الكفاءة و القدرة التي يمتلكها الأفراد ، فهناك فرق بين طول الممارسة و بين الكفاءة والقدرة .

(1) محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1989 ، ص ص 136.139.

(2) سنان الموسوي ، مرجع سابق ، الأردن ص 206.

(3) صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 407.

- أن الكفاءة التي تنشأ من الخبرة السابقة و التي يكتسبها الموظف بطول المدة ليس من الضروري أن تكون مؤهلة للوظيفة الأعلى المرقى لها الموظف فطبيعة العمل في الوظيفة المرقى إليها .

- صعوبة اكتساب الاقدمية أهو من التاريخ التعين أم من تاريخ تسلم العمل .

- يقضي معيار الاقدمية على المنافسة بين العاملين مما يؤدي إلى تنشيط الهمة و القضاء على أهم مميزات العمل<sup>(1)</sup>.

### الترقية على أساس الكفاءة ( الاختيار ) :

على ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الاقدمية في ترشيح و اختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأف ارد و ترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة و الجدارة .

ماهية الترقية بالكفاءة ( الاختيار ) : هي نظام للترقية على أساس الكفاية ورأي الإدارة دون النظر إلى الاقدمية و تتم الترقية طبقا لهذا النظام في الوظائف التي تستلزم توافر مقدرة و استعدادات خاصة في القائمين بها و هي صفات لا تتوفر في جميع المرشحين على أساس الاقدمية<sup>(1)</sup>.

و يقصد بها أيضا أن ترشح الأف ارد الترقية ينبغي أن يتم في ضوء موصفات الوظيفية و متطلبات و أعبائها مقارنة بالمؤهلات و القدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

تعتمد الترقية على أساس الكفاءة على ترقية العاملين وفقا لجدارتهم و مستوى كفاءتهم في وظائفهم الحالية و انتقاء من يصلح أن يكون مرشحا للترقية و يمكن التعرف على مستوى أداء الفردو الانجازات التي حققها في الماضي و على طاقاته و فدراته و مدى استعداده لمقابلة متطلبات الترقية إلى م اركز أعلى ذات مسؤوليات اكبر لانجاز العمل بالمقارنة بغيره<sup>(2)</sup>.

(1) سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص - ص 209-210.

(2) عبد الغفار خلفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993 ، ص 31.

و هناك مجموعة من العناصر الأساسية الواجب توفرها في المرشح للترقية بالكفاءة وهي كما يلي:

- الأداء الكامل و الجيد للعمل المسند للموظف .
- الاستعداد الذهني و حسن التصرف و اليقظة .
- المواظبة و السلوك .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- حسن اتخاذ القيادة .
- المبادرة و التجديد.
- القدرة على تقبل النقد والإستجابة له.

#### مزايا نظام الترقية للكفاءة :

- 1- إن اعتماد معيار الكفاءة للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال و المراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقا لقاعدة الرجال المناسب في المكان المناسب .
- 2- يقوم هذا النظام على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفية و اعتباره الأساس في اختيار الأف ارد للترقية و المفاضلة بينهم .<sup>(1)</sup>
- 3- إذا كان معيار الاختيار و الكفاءة لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكفاءة العاملين إلا أنه يوفر مبدأ العدالة إذ ليس من عدالة أن يتساوى الكفاء مع الخامل أو الكسول في فرص الترقية و التقدم لمجرد مضى مدى معين في الخدمة .
- 4- أن معيار الكفاءة يقوم على أساس نظري سليم و هو البحث أن أفضل من بين المرشحين.
- 5- يساعد هذا أساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في الأعمال الحالية فمن المنطق أن يرقى الشخص على أساس قدراته و مهاراته<sup>(2)</sup>.

#### الانتقادات التي على معيار الكفاءة (الاختيار) :

(1) محمد أنس قاسم جعفر، مرجع سابق، ص 156.

(2) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 210.

الانتقادات التي توجه لهذا النظام على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين أهمها :

1- انه يصعب قياس الأداء الحالي للشخص كذلك فانه من الصعب قياس أو معرفة قدرة الشخص لأشغال الوظيفة الجديدة كما لا يمكن التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الموظفين (1).

2- عدم وجود مقاييس موضوعية

3- إن الاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها (2).

**الترقية على أساس الكفاءة و الإقدمية معا :**

قد تتبع المنظمة لأساسين معا ، فلنظام الإقدمية ونظام الجدارة مزايا و عيوبه في التطبيق السلبية في كل منها ، كذلك فانه أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي لأي منظمة ، فالأول يتسم بالمنطقة و التكرار أو البساطة أو عدم المسؤولية عن أعمال الآخرين و يختلف عن المحتوى و طبيعة الوظائف الثانية التي تستدعي الإشراف على الأعمال الآخرين و مراجعتها أو توجيهها و بالتالي ما تستلزمه كل منها قدرات و استعدادات مختلفة لدى الأفراد لاستغلالها و لذلك فان نظام الإقدمية قد يكون أكثر ملائمة للنوع الثاني أو ما يجري تضيف الوظائف في المنظمة إلى فئات متعددة تتم الترقية في الفئات التي تاليها على أساس الكفاءة أو الإقدمية ، و يمكن أن تعطي نسبة مئوية محددة لكل منهما ، أما في فئات القاعدة فيمكن الاعتماد على نظام الترقية و الإقدمية (3).

وبشكل عام فان الترقية تتم وفقا لأسلوبين أحدهما هو : الترقية بالاختيار على أساس الجدارة و الأهلية و الاستحقاق و الثاني على أساس الإقدمية و لكل من هذين الأسلوبين إيجابياته

(1) سنان الموسوي ، مرجع سابق ص ص 211.

(2) صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 406.

(3) سنان الموسوي ، مرجع سابق ص ص 212-213.

و سلبياته و مهما يكن الأسلوب الذي يعتمد فان ترى بعض العوامل الداخلية و الخارجية من بينهما :

- طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة .
- مدى توفر المهارات المطلوبة للترقية داخل المنظمة من عدمها .
- درجة المرونة المتوفرة في تركيبة القوى العاملة .
- درجة شدة المنافسة في السوق العمل ، و غيرها من العوامل الأخرى.

**التدريب :** يعتبر القياس و التقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة و نجاح الطرق والإجراءات المستخدمة في الاختيار و تدريب العاملين فإذا دللتنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلا على سلامة و صحة الإجراءات المتبعة في اختيار الأفراد و تعيينهم في العمل الذي يناسب مع أمكانتهم كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة العاملين من ب ارمج التدريب التي خضعوا لها (1).

#### **المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء :**

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء الأف ارد ، و منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأف ارد مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى. و سنتناول أبرز هذه الطرق و هي كما يلي : (2).

**الطرق التقليدية :** تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي :

**طريقة الترتيب البسيط :** هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الانضباط ، السلوك و التعاون .....الخ.

(1) صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994 ، ص 286.

(2) صالح عودة سعيد ، مرجع سابق ، ص 326.

**طريقة المقارنة المزدوجة :** يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك و فق ثنائيات من المقرنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام .

مثال: إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة ما هم : إدريس ، ميلود ، محمد ، نسيم ، فان المقارنة تكون كالتالي :

إدريس ميلود إدريس / محمد إدريس / نسيم ميلود/محمد ميلود / نسيم محمد / نسيم  
وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية .

### **طريقة التوزيع الإجباري :**

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات ( ممتازين ، جيديين ، مقبولين ، متوسطين ، ضعفاء ) . ومن مميزات هاته الطريقة أنها :  
- تقيس عددا قليلا من الأفراد.

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم ومن عيوبها :  
- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات (1).

### **طريقة القوائم السلوكية :**

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الاسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالاجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول ، ويلتزم المكلف بالتقييم باعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها ، وتصعب الاحاطة بكل مكونات الاداء(2).

### **3-9-2 الطرق الحديثة :**

(1) صلاح عودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 288 .

(2) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص 311 .



إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى ان جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الافضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة .

### طريقة الادارة بالاهداف والنتائج :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الاداء بالاهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الاداء ويقوم هذا الاسلوب على العناصر التالية :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشترك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف الممكن تحقيقها .
- وضع خطة عمل .
- تحديد معايير قياس الاداء المناسبة .
- وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:
- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا بالاداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها .
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها .
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود .
- تحويل تركيز الرئيس من نقد المرؤوسين الى الاهتمام الى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة الا انه تشوبها العديد من العيوب :
- ان حرية المرؤوسين في تحديد الاهداف ليست مطلقة فيبقى الخوف من الرئيس المباشر .
- ان هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الاهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها ان التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض انواع التصور في الاداء او تحديد الاهداف عند مستوى منخفض. (1)

(1) رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 220-221.

**طريقة الاختيار الاجباري :**

تكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على اربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة ، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها ، حيث يقوم المشرف في كل اربع جمل باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفة المرغوبة ، والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين .

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع ان يقيم المرؤوسين حسنا او سيئا حسب تفصيله الشخصي . (1)

مثال : لدينا اربع جمل التالية :

- الصفات المرغوبة :

يقابل الفرد ق ارارت الادارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها ينجز الفرد الاعمال المطلوبة منه والاعمال الاضافية الصفات غير المرغوبة :

لايستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها لايعد قاد ار على إتخاذ القرارات ، يقوم المشرف باختيار جملتين ، الاولى الصفة المرغوب فيها والثانية صفة غير مرغوب فيها في أداء الفرد، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الاداء الحقيقي للفرد ومن عيوبها مايلي:

- انها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس.

- كما لايعرف الرئيس أساس وقيم التقييم .

**طريقة الأحداث الحرجة :**

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أدائه وهنا لايركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

ومن عيوب هذه الطريقة :

(1) زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين\_، دار النهضة العربية ، مصر، 2001 ، ص ص 125 ، 126.

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.
- يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.
- ضرورة المراقبة في كل وقت مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الإبتعاد عن الهدف من التقييم .
- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد .

### طريقة التقرير المكتوب :

- يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل :
- جوانب الضعف قد ارته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن أريه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأف ارد . (1)
- ومن عيوب هذه الطريقة :

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأف ارد
  - تقوم على إعتبا ارتاتية في التقييم وبالتالي الإبتعاد عن الشفافية .
  - تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين.
  - إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الإنحياز لبغض الأف ارد. (2)
- عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها :**

### عيوب تقارير الأداء :

- ترجع عيوب تقاري الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :
- البعد الإجتماعي بين المقيم والمشرف اي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلاة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقدي ارت عن أداء الفرد .

(1) محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 314 .

(2) حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة 94/93 ، ص 388 .

- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح (1)
  - إستحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع للإختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقدير .
- نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء.**

- ومن النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر مايلي :
- يفضل ان يشترك اكثر من مستوى رئاسي في التقييم ، مثال : ان يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الاعلى منه ، وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في العملية .
- يجب ان تعمل الادارة دون المنسق والمخطط والم ارقب على اج اراءات التقييم .
- يجب ان يكون لتقييم الاداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة والا عدم استخدامه على الاطلاق يفضل ان تأخذ عدة نماذج او ربما طرق للتقييم ، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .
- يجب ان تلعب الادارة دور المنسق والمخطط والم ارقب على اج اراءات التقييم وان تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وان ترشدهم وتدريبهم على تقييم الاداء . (2)

### المبحث الثالث: أطر تقييم أداء العاملين.

إن أهم تغير في إدارة الموارد البشرية حاليا هو انشغالها في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ويقصد بالاستراتيجية الخطة التي تتبعها المؤسسة بغرض الموازنة بين نقاط قوى ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص و التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

(1) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173.

(2) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

لذا تعتزم المؤسسة دخول أسواق جديدة أو إضافة خطوط إنتاج جديدة، أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة ،كل ذلك سيتترك آثاره على العاملين من خلال تعيين موظفين جدد أو فصل بعض الموجودين بالفعل حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها.

وتمر عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة بمجموعة من العناصر والخطوات التي يجب إتباعها .

### المطلب الأول: عناصر تقييم أداء العاملين

هناك عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، ومن أهم العناصر ما يلي:

1 - **عوامل الأداء:** وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشر وتقييم على أساسها الفرد، مثل كمية الانتاج ونوعية الكفاءة.

وتغيير عوامل الأداء، المعبر عن سلوك الفردي عمله، في اطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهداف موضوعة مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين علي العامل تحقيقا خلال فترة زمنية معينة.

2- **معايير من قياس الأداء:** من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة من الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية. (1)

3- **تحديد مواعيد التقييم:** يتم تحديدي مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم ،حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر اجراء التقييم في اية كل سنة كما تستطيع أن تقرر اجرائه عند ت رشيح أي شخص لمنصب جديد.

4 - **الإشراف على تقييم الأداء:** غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي اليها ادارة المواد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج واقتراح الاجراءات المناسبة للأفراد.

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 125 - 127.

فبعد تحديد عناصر تقييم أداء العاملين فيشترط فيها ما يلي:

- إمكانية ملاحظة العنصر وتمييزه عن غيره من العناصر.
- تعريف العنصر بدقة، وتحديد بوضوح.
- تجزئة العنصر مع الرئيس الى عناصر فرعية، وذلك على أساس تحليل الوظائف.
- انسجام العناصر مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- وجود مؤشرات، أو أسئلة، أو إجابات، أو مستويات لكل عنصر من عناصر التقييم للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في شاغل الوظيفة . (1)

**المطلب الثاني: مبادئ ومعايير تقييم أداء العاملين.**

سنحاول استعراض كل من مبادئ ومعايير تقييم الاداء.

**أولاً/ مبادئ تقييم أداء العاملين:**

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفعال لتقييم أداء العاملين

فيما يلي:

**1- تحديد الغرض من التقييم:** تتضمن الخطوة الاولى في تصميم نظام تقييم الأداء تحديد أغراض التقييم، وإبلاغ ذلك لجميع العاملين والمديرين ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال.

**2- تحديد ما ينبغي تقييمه:** يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقييمها، ويتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقييم العامل على أساسها، والعوامل التي يتم تقييم العامل على أساسها تكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو بنتائج عمله ويتم تقييم أداء العامل بناء على هذه العوامل، ويفضل أن يتم تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف. (2)

(1) نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

(2) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره ، ص ص196- 198.

3- **تحديد موعد التقييم وفترته:** يجب أن يتم تقييم العامل بصورة دورية ومنتظمة وبالتالي فلا بد من تحديد متى يتم التقييم، وعدد مرات التقييم خلال فترة معينة.

4- **إتاحة الفرصة للعامل للتظلم:** تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي وبذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، ولذلك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه، مما يسهم في موضوعية التقييم، ويعزز ثقة العاملين بنظام التقييم وبالتالي لا بد السماح للعامل بالاطلاع عليها.

5- **استخدام نتائج التقييم:** يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم والقرارات الخاصة بالعاملين، فيجب أن تتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المكافآت والعلاوات، والترقية، وإجراءات التأديب، ونقل العاملين أو الاستغناء عنهم.

6- **دعم الإدارة العليا:** يجب أن يكون لديها وعي وإدراك تام لأهمية التقييم وقيامها بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم، والاستعداد لمواجهة عقبات عملية التقييم. (1)

**ثانياً/ معايير تقييم أداء العاملين:** ويوجد معيارين أساسيين وهما: (2)

- **معايير موضوعية أو كمية:** وتشمل حجم الانتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

1 - **معايير سلوكية:** وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل و منها التعاون مع الزملاء، المبادأة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيما يلي:

- سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من جانب الرؤساء والمرؤوسين؛

- الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية.

- الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه.

(1) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(2) محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 340.

- تغيير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد؛
- صحة وسلامة تقييم الأداء وإجراءاته التي تشير الى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، ويتطلب ذلك أن يتم التوصيل الى معايير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز، ولكي يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوفر العوامل التالية:
- وصف مكتوب لكل وظيفة.
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع اليها.
- التآني اختبار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين، من أجل ترصين الموضوعية، والابتعاد عن التحيز و المحاباة في هذه العملية. (1)
- لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها: (2)
- أ- الصدق: يقصد به إمكانية تقييم و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعيه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاة لهذه العوامل الموضوعية؛
- ب - الثبات: يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

(1) طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(2) سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 142-143.



**ج- التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

**د- القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكيات المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية. أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ومنها عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

**المطلب الثالث: الإجراءات الأساسية ومراحل تقييم أداء العاملين.**

سنعرض أهم الإجراءات الأساسية ومراحل تقييم أداء العاملين: (1)

**- أولاً/ إجراءات تقييم أداء العاملين:**

تمر خطوات تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:

**1- وضع معايير الأداء:** إن لتقييم العمل وما تحتاجه من الوصف الوظيفي كمواصفات شاغل الوظيفة دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد على ثلاثة أسس وهي كالتالي:

**أ - التقييم المبني على النتائج:** يرتكز على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة التقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا ال: ما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بوجهة في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

**ب - التقييم المبني على السلوك:** يتم قيام سلوك العامل وأخذ بالاعتبار عند تقييم الأداء كإلزام العامل وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 257.

ج- **التقييم المبني على السمات:** بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل وخصائصه الشخصية كمهارات الاتصال ، والاتجاهات الايجابية.

2- **إبلاغ العاملين بالمعايير:** يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيات في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من ابلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فقد يتم ابلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ العامل الجديد أثناء عملية التوجيه .

وبشكل عام ليس من المنطقي تقييم أداء العامل إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة ذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها، ويجب الإشارة إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تطلبه الحاجة.

3- **قياس الأداء الفعلي:** يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء.

وتقوم عملية تقييم الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وانجازا م والتعاون مع الفرق الأخرى. تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية: (1)

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

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

(1) سهيلة محمد عباس ،مرجع سبق ذكره، ص144.

#### 4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء تقييم الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنته الأداء

الفعلي مع المعايير ، وفي هذه الحالة نجد ثلاث احتمالات وهي: (1)

-**الاحتمال الأول:** أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، ففي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتخلص في انذار العامل أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.

-**الاحتمال الثاني:** أن تكون الأداء الفعلي أكبر من الاداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير ،وبذلك يكون العامل قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

-**الاحتمال الثالث:** أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز العامل وصرف مكافآت مالية أو غيرها للعامل المعني.

5-**اقتراحات تحسين الاداء:** الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشترك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبه معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته .

مما سبق يبدو واضحا أن تقييم أداء العاملين هو قياس مدى: (2)

- قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم.
- تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.
- مدى تقدمهم في العمل.
- قدر م على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.
- ثانيا/ مراحل تقييم أداء العاملين:

(1) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 257،259.

(2) علي غربي، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي: (1)

### 1- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

### 2- مرحلة مراقبة التقدم في الاداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

### 3- تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

### 4- التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأفراد المؤسسة في معرفة كيفية أدائه المستقبلي،

(1) خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 204 - 206.

ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

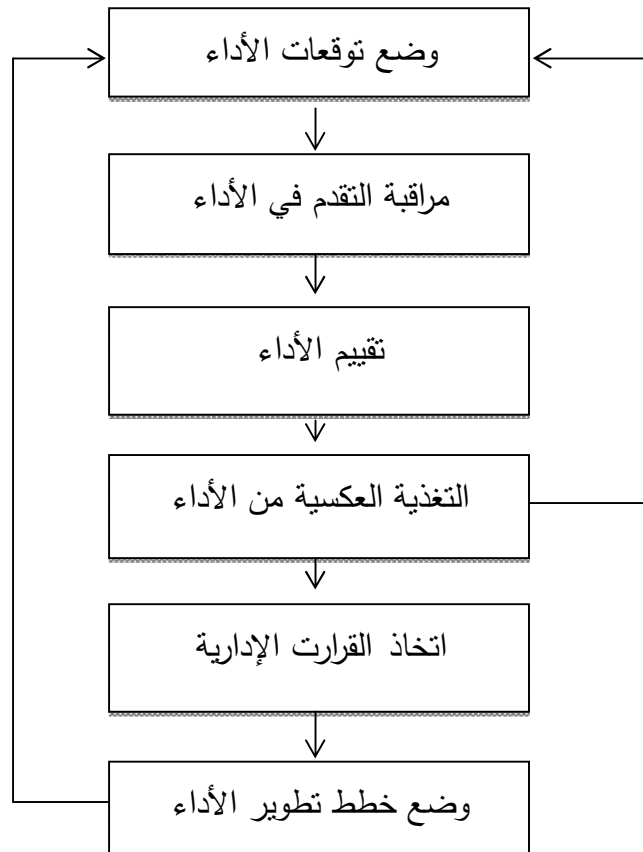
5- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين ، والفصل.

### 6- وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف ولقيم التي يحملها الفرد العامل.

والشكل رقم ( 03 ) يوضح مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

### الشكل رقم ( 03 ): مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي ، " إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2005، ص206.

من الشكل رقم (03) نلاحظ أن مراحل تقييم أداء العاملين نجد في مقدمتها وضع توقعات الأداء ثم مراقبتها ثم تليها تقييم الأداء ثم التغذية العكسية من الأداء التي بدوها يمكن أن تعود بنا إلى المرحلة الأولى أو تؤدي بنا إلى اتخاذ قرارات إدارية وأخيرا نجد فيه وضع خطط تطوير الأداء ويمكن أيضا أن يعود بنا إلى وضع توقعات الأداء أخرى.

#### المطلب الرابع: مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات الإدارية.

العمليات الإدارية هي أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها، ويشمل ذلك عمليات التخطيط، التنظيم والتوجيه، والرقابة، وتقييم الأداء وفيما يلي شرحا مختصرا لكل منها:

أ- **التخطيط:** " هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين ا". (1).

وكما يعرف " هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية والمالية واستخدامها أكفاً استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة". (2)

يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة". (3).

وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط مجموعة من الفوائد نوجزها في الآتي: (4)

- التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل.
- يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجهم.
- يحدد التخطيط مراحل العمل، والخطوات التي تتبع في تنفيذها.
- التخطيط يوفر النفقات.
- التخطيط أساس للرقابة.

(1) عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 337.

(2) حسين عمر ،"التنمية والتخطيط الاقتصادي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت، ص 80.

(3) محمد رفيق الطيب ،"مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 19.

(4) السيد إسماعيل محمد ،" الإدارة الاستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية(مصر)، 1999، ص376.

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة.
- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.
- يساعد التخطيط في عملية الاتصال.
- ب - **التنظيم:** يعرف التنظيم بأنه يحدد ذلك الجزء الذي يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد في المؤسسة، والعلاقات بين كل عضو، بما يؤدي أن تكون جهودهم المنسقة ذات أعلى كفاءة لعرض المؤسسة.
- ومثل هذه التعاريف تتناول وظيفة إدارية تهدف إلى إقامة ما يعرف في الإدارة بكل التنظيم، والإدارة لا تقوم بهذه الوظيفة مرة واحدة عند إنشاء المؤسسة، ولكنها تقوم بصورة مستمرة وهو ما ينطبق عليه القول بأن التنظيم عملية مستمرة مثل باقي مكونات العملية الإدارية في مجموعها، فالإدارة في حالة تنظيم مستمر طالما أن المؤسسة مستمرة، فإن الإدارة تغلق الهيكل الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل.
- فالمفروض أن الجهاز التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا شك أن التنظيم الجيد أساس لنجاح المؤسسة، ومن هنا يتفق الكثير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسية للفعالية وهي: (1) 64
- أن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردي فالمفروض أن يكون الفرد حراً في اختياره لشرط أن يكون الاختيار مبنياً على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات النسبية.
- المشاركة النشيطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة، أما تلقي التعليمات فإنه يحقق سلبية أو هروباً أو الدفع

(1) السيد إسماعيل محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 376-377.

بعدم الاختصاص وهو من أوجه قصور التنظيم.

- الثقة المتبادلة تعطي فهما متبادلا من الاتصال في جانب واحد وبذلك فإن لصفات القيادة
- العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة.
- الفرد مسؤول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسؤولا أمام شخص آخر، فالرقابة أساسا ذاتية والرقابة الدورية رئاسية.

ج- **التوجيه:** تقوم هذه الوظيفة بإرشاد العاملين إلى أحسن السبل لتحقيق أهداف المنظمة فمن واجب الرئيس تنمية روح الولاء للمؤسسة بين العاملين وتعريفهم بأهداف المنظمة وسياساتها ونظم وقواعد العمل كما أن هؤلاء المرؤوسين لا بد أن يعرفوا وأن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة وينطوي تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز أو إثارة حماس العاملين ورغبتهم في العمل بكفاءة. وعلى هذا الأساس فإن وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤوسين وقيادتهم . (1)

#### د- الرقابة وتقييم الأداء:

الرقابة هي العملية التي تسمح للمسير بتقييم أدائه و مقارنة النتائج المحققة مع المخطط و الأهداف والأخذ بالمقياس لتصحيح الوضعيات غير المقبولة. (2)

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أن الرقابة تعمل على تقييم أداء العاملين، مقارنة النتائج بالمخطط، البحث عن سياسات التحسين كما تتمثل الرقابة في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه.

(1) السيد إسماعيل محمد ، نفس المرجع، ص395.

(2) عبد الفتاح الصحن-محمد السيد سرايا " الرقابة والمراجعة الداخلية"،الدارالجامعية،الإسكندرية ،مصر 1998، ص12.

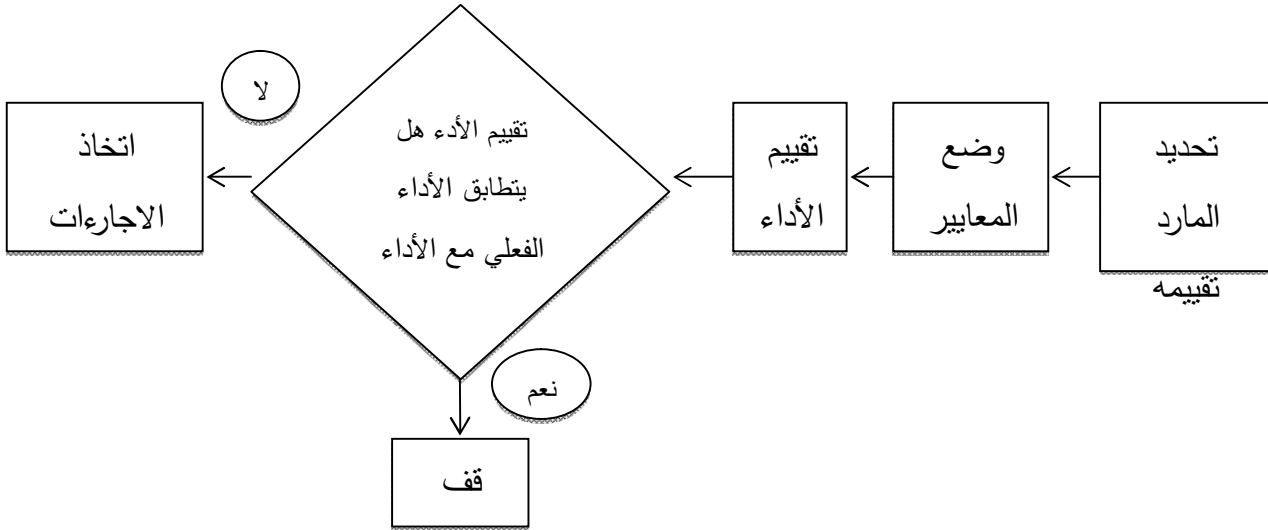


فعملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة ويتم هذا عبر المراحل التالية:<sup>(1)</sup>

- وضع المعايير الخاصة بالأداء وتجميع البيانات عن الأداء.
- مقارنة الأداء الفعلي لهذه المعايير.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه من دونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، إذن عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من الرقابة وامتداد لها حيث أن هذه الأخيرة تتكون من المراحل التالية كما هم مبين في الشكل رقم (04):

#### الشكل رقم(04): مراحل عملية الرقابة ضمن عمليات تقييم الأداء



المصدر: شنوفي نور الدين ، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية": دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص77.

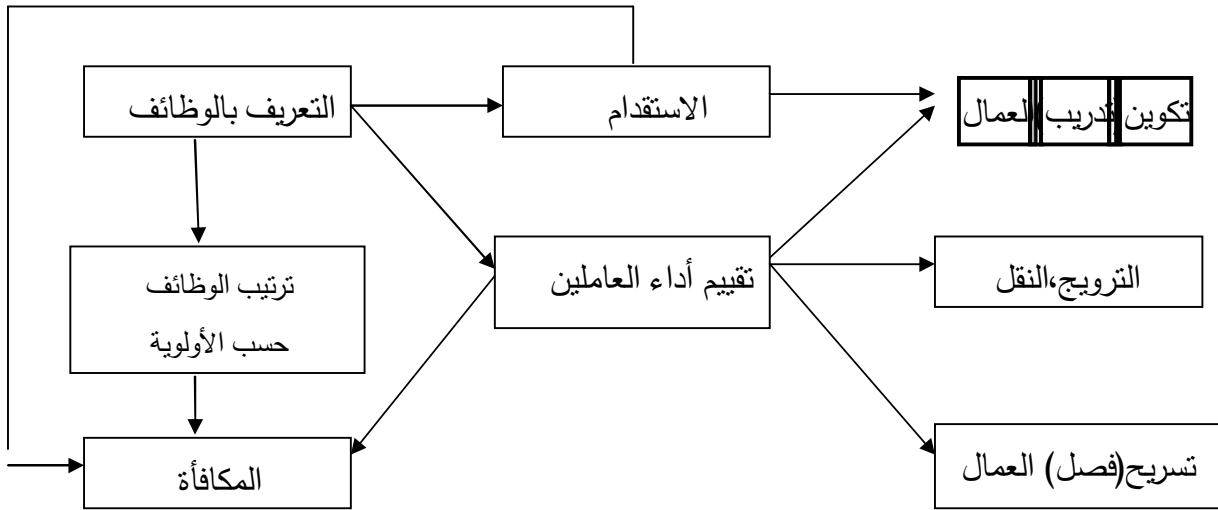
الشكل رقم(04) يتضح أن الإداري ينظر إلى تقييم الأداء بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، ومن هنا انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء على كل الوظائف الإدارية الأخرى فبناء على الرقابة وتقييم الأداء يتم

(1) عبد الفتاح الصحن-محمد السيد سرايا ، نفس المرجع، ص12.

إعادة التخطيط وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تكتشف نواحي القصور في إعداد القوى العاملة، فالزيادة أو النقص أو وضع الأفراد في المكان الغير المناسب الذي لا يتعلق مع مؤهلاتهم أو خبراتهم العملية وهنا يحتاج الأداء إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر إلى جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينها (1).

أما فيما يلي الشكل رقم (05) يوضح مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات التسييرية بصفة عامة في المؤسسة الاقتصادية:



Sour , éric campoy et les autres "gestion des ressources humains", 2em édition, Pearson éducation, paris( France) , 2011, p105.

الشكل رقم (05) نلاحظ أن عملية التقييم تعد نظاما للمعلومات يتفاعل مع العناصر المرتبطة بأداء العامل كعمليات التخطيط و التدريب والتحفيز ودوران العمل من ترقية وفصل وتنزيل ونقل، كما يوضح أيضا العلاقة التكاملية بين نظام تقييم الأداء للعمال مع نظم الموارد البشرية الأخرى إلى جانب ارتباطه بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة العامة منها والخاصة، وهذا التكامل يضمن التدفق المنتظم للمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء.

(1) عبد الفتاح الصحن-محمد السيد سرايا ، نفس المرجع، ص 13.

## خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم أداء العاملين، بدءاً بشرح المصطلحات المكونة له وهي الأداء والتقييم، كما حاولنا اقتراح تعريف خاص لهذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف المعروفة، فكان التعريف المقترح هو "تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة كما أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

بعد التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين قمنا بإثراء عوامل التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء العامل مثل كمية الإنتاج ونوعيته بالإضافة للعوامل الشخصية. انتقلنا إلى أهم فوائد هذا النظام والتي منها رفع الروح المعنوية، تقييم سياسات الاختيار والتدريب، الترقية والتعيين.

وانتقلنا بعد ذلك إلى الاطراف القائمة بهذا التقييم والمتمثلة في كل من العامل نفسه، المشرف، الزملاء، العملاء.

كما استعرضنا معايير وخطوات تقييم أداء العاملين والتي لخصناها في أن هناك معايير سلوكية وأخرى موضوعية، أما بالنسبة للخطوات فنجد وضع معايير الأداء، إبلاغ العاملين بالمعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، مناقشة النتائج مع العامل، اقتراحات تحسين الاداء.

في نهاية الفصل قمنا بعرض مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وتقييم الأداء.

## الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التدريب وماهية الأداء وتقييم أداء العاملين ، نقول أن كل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، ولا يمكن الإستغناء عنهما ، لأن المؤسسة التسي تريد البقاء والإستمرارية وحتى التميز لابد أن تولي إهتماما كبيرا لمواردها البشرية ، وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية وبإستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم ، تغيير أفكارهم وسلوكياتهم ، زيادة معارفهم ، تنويع خبراتهم ومهاراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالمهام الموكلة إليهم وبالتالي الرفع بالمؤسسة ، كما أن عملية تقييم الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم تدريب ، تحديد نوع التدريب الذي يجب القيام به بالنظر إلى العديد من القرارات التي تتخذ على أساس هذا التقييم ، كما أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية وإستفادة العاملين منها ، وبالتالي تميز المؤسسة.

و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية و تحضيرية لبحوث أخرى تكمله ، تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية و يجعله في موقع قوة ، يؤهلها لمواجهة التحديات التي تفرض عليها و تحقيق الأفضل .

## ملخص مذكرة الماجستير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة والمنظمة بشكل عام ، حيث إعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، كما اعتمدت ايضا على المنهج الإحصائي الذي ساعدني في المعالجة الكمية للموضوع، و هو مجموعة من الأساليب المتنوعة المستعملة في جمع المعطيات الإحصائية و تحليلها رياضيا للوصول إلى نتائج أكثر دقة و يقين.

كما استعنت أيضا بمنهج تحليل المضمون قصد الإحاطة والإلمام بالأبعاد التنظيمية والتشريعية والمتعلقة بمنظومة التدريب الإداري.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ أنه الركيزة الأساسية في تطوير وتنمية ترشيد أداء القوى العاملين.

الكلمات المفتاحية:

1/.....تدريب.....  
2/.....أداء.....  
3/.... أداء العاملين  
4/.....تقييم....  
5/.....  
6/.....

## Abstract of Master's Thesis

This study aimed to identify the role of training in improving the performance of employees in the institution and the organization in general, where it relied on the descriptive and analytical approach in collecting data and data related to the phenomenon in question, and also relied on the statistical approach that helped me in the quantitative treatment of the topic.

It is a set of various methods used in collecting statistical data and analyzing them mathematically to reach more accurate and certain results.

It also used the content analysis approach to inform and familiarize itself with the organizational, legislative and management training dimensions Finally, the study concluded that training is an effective component of the enterprise, as it is the main pillar in the development and rationalization of workforce performance.

Keywords:

1/... training ... 2/..... performance ... 3/... employee performance  
4/..... evaluation ..... 5/..... 6/.....

الفهرس

	كلمة شكر.
	اهداءات
	البسمة
	مقدمة .
28-1	الفصل الأول: التدريب في المؤسسة
1	تمهيد.
2	المبحث الأول: ماهية التدريب.
2	المطلب الأول: مفهوم التدريب.
4	المطلب الثاني: مبادئ التدريب.
7	المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب ودوافعه والمسؤول عنه.
9	المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.
9	المطلب الأول: انواع التدريب.
12	المطلب الثاني: اهمية واهداف التدريب.
15	المطلب الثالث: اساليب التدريب.
18	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.
18	المطلب الأول: تصميم البرنامج التدريبي.
21	المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي.
22	المطلب الثالث: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي.
23	خلاصة الفصل.
64-30	الفصل الثاني: ماهية وتقييم اداء العاملين.
	تمهيد.
30	المبحث الأول: ماهية الاداء.
30	المطلب الأول: مفهوم الاداء ومحدداته.
30	المطلب الثاني: خطوات تحديد معدلات الاداء وخصائصه.
31	المطلب الثالث: معدلات الأداء وخصائصه.
33	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاداء.

34	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.
34	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.
35	المطلب الثاني: معايير الأداء وإستخداماته.
37	المطلب الثالث: إرتباطات تكنولوجيا الإتصال الحديثة بالأداء، الترقية والتدريب.
45	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء.
50	المبحث الثالث: أطر تقييم الأداء.
51	المطلب الأول: عناصر تقييم أداء العاملين.
52	المطلب الثاني: مبادئ وتقييم أداء العاملين.
55	المطلب الثالث: الإجراءات الأساسية ومراحل تقييم أداء العاملين.
60	المطلب الرابع: مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العملية الإدارية.
65	خلاصة الفصل.
66	خاتمة
67	قائمة المراجع.



## - قائمة المصادر و المراجع -

- 1- علي غريب ، قيرة اسماعيل وسلطنية بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر ، 2007.
- 2-الكلالدة طاهر محمود،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،الاردن، 2011.
- 3-السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث،الطبعة الاولى، الاردن ، 2009.
- 4-عباس انس عبد الباسط ،ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن ، 2011.
- 5-حسونة فيصل ،ادارة الموارد البشرية ،دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ، 2008.
- 6-جودة احمد محفوظ ،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ، 2010.
- 7-الظاهر نعيم ابراهيم تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.
- 8-عنتر عبد الرحمن ،ادارة الموارد البشرية(الاسس والمفاهيم والابعاد الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ، 2010.
- 9-العزاوي نجم ،جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن ، 2009.
- 10-موسي هالة وهبول وسيلة ،"دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة"،جامعة البويرة ، 2015/2014.
- 11-ابو شيخة نادر احمد ،ادارة الموارد البشرية ،اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ، 2010.
- 12-زويلف مهدي احسن ،ادارة الافراد(منظور كمي وعلاقات انسانية)، دار مجد لاوي للنشر، الطبعة الاولى، الاردن ، 1993.

- 13-حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها ،دار الشروق والتوزيع، ا لطبعة ا الأولى،2002.
- 14-ماهر احمد ،ادارة الموارد البشرية ،مركز التنمية الادارية، الطبعة 1، مصر ،1998.
- 15-عباس محمد سهيلة ،ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن ،2006.
- 16-ابو النصر مدحت احمد ،ادارة وتنمية الموارد البشرية ،الاتجاهات المعاصرة،مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، مصر،2007.
- 17-القيوتي محمد قاسم ،الوجيز في ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ،2010.
- 18-الظاهر نعيم ابراهيم ،تنمية الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ،2009.
- 19-عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ،الاردن عمان ،2009.
- 20-درة عبد الباري ابراهيم والصباغ زهير نعيم ،ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ،2008.
- 21-مصطفى نجيب شاويش ،ادارة الموارد البشرية ،دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن ،2004.
- 22-الهييتي خالد عبد الرحيم ،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2005.
- 23-الصيرفي محمد ،ادارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر ،2007.
- 24-الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية و تاثيرات العولمة عليها ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن ،2006.
- 25-العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين ،الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الاردن ،2010.

- 26-ديري زاهد محمد، ادارة الموارد البشرية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن 2011.
- 27-رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
- 28-وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، بدون طبعة، الجزائر، 2004.
- 29-عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر.
- 30-سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
- 31-عبد النبي محمد احمد،ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2010.
- 32-فيساح وسام وعموري ميلود، " مذكرة شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين المركز الجامعي،المدينة، 2007/2006.
- 33-عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 34-حاروش نورالدين، ادارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2011.
- 35- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى، 1995.
- 36- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000
- 37- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر 1998.
- 38- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996.
- 39- عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان 1996.
- 40- محمد عبد العليم صابر، و آخرون، "إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر"، ط 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية (مصر)، 2001.

- 41- عوايدي عمار، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية ، دار مومة ، الجزائر، بدون سنة.
- 42- الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " مدخل الأهداف " مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية ، مصر، 1996.
- 43- محمد صلاح الحناوي ومحمد فريد الصحن وآخرون ، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004.
- 44- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة بتاريخ: 16 يوليو 2006.
- 45- عبد الغفار خلفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993.
- 46- محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1989.
- 47- صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس، 1994.
- 48- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993.
- 49- ثابت زهير ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر، القاهرة ، مصر، 2001.
- 50- حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة 93/94.
- 51- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 52- حسين عمر ،"التنمية والتخطيط الاقتصادي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت.
- 53- محمد رفيق الطيب،"مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 54- السيد إسماعيل محمد ،" الإدارة الاستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية(مصر)، 1999.
- 55- عبد الفتاح الصحن-محمد السيد سرايا " الرقابة والمراجعة الداخلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر 1998.