

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند او الحاج-البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة

-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة-

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الاعمال الاستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

قرومي حميد

من اعداد الطالبين:

مويسي هالة

لجنة المناقشة:

أ/مولاي بوعلام.....رئيسا

هبول وسيلة

د/قرومي حميد.....مشرفا ومقررا

أ/عزوز احمد.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

كلمة شكر

قال تعالى: "وتوكل على الحي الذي لا يموت".
الفرقان-58-

يقول الشافعي:

عاشر من الناس كبار العقول وابعد عن الجهال اهل الفضول.
واشرب نفيح السم من عاقل واسكب على الارض دواء الجهول.
اولا الشكر لله عز وجل شكرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه فهو خالقنا
وموفقنا وماتوفيقي الا بالله سبحانه وتعالى.
نشكر الاستاذ المشرف قرومي حميد على كل ما قدمه لنا من نصح، ارشاد
وتوجيه وجزيل الشكر الى كل اساتذتنا من الطور الابتدائي الى الجامعي.
كما نشكر كل افراد مديرية التجارة لولاية البويرة على ما قدموه لنا من
معلومات وتحية خاصة للسيد راشدي احمد والسيد شباب عمر، وكل من
ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد.

إهداء

قال تعالى: "ان صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين(162) لا شريك له وبذلك امرت وانا اول المسلمين(163)" الانعام.
الى التي حملتني وهنا على وهن وخصها الله بالذكر في قرانه الكريم امي الغالية مصدر افراحي ومفتاح نجاحي حفظك الرب ورعاك.
الى الذي رباني ورعاني وغمرني بالحب والحنان ابي العزيز ادام الله عليه نعمه.
الى امي الحنونة عافها الله وكل عائلتها فردا فردا وبالخص زوجي "سيد علي".
الى اختي المدللة فوزية وكل من بلال، كريم، صلاح الدين واخر العنقود حسام وجدتي الكريمة اطال الله في عمرها.
الى الزميل لبانجي احمد الذي كان نعم الزميل وساعدنا بكل مايملك.
الى صديقاتي وزميلاتي وكل من يعرفني ونصحتني من اجل اكمال المشوار.
الى كل العائلة والذين لم يتسنى لي ذكرهم فردا فردا.
شكرا جزيل الشكر.

هالة





إهداء

" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله "

الاعراف-43-

الى الحبيبة امي صديقة الروح وبلسم الجروح التي تعبت وضحت لتزاني نجحت، حفظك الله واصبغ عليك نعمه.

الى الغالي ابي هدية ربي ونور دري الذي كان الدعم والسند وسيبقى كذلك الى الابد، اطال الله في عمرك.

الى اخواي مُحَمَّد ويوسف، اخواتي اللواتي كن سند لي وخير دليل في مشواري الدراسي.

الى صهري العزيز ابراهيم الذي فتح لي باب بيته هو وكل عائلته، جزاك الله غني خير الجزاء.

الى معلمي وابي الثاني، قدوتي ودليلي السيد يجاوي الصالح حفظه الله ورعاه ومد في عمره.

الى الزميل لبانجي احمد الى صديقاتي، زملائي وزميلاتي وكل من وسعه قلبي ولم تسعه اسطري.

الى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة وكل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب او بعيد، اقول شكرا والى شكر.

وسيلة





	كلمة شكر.
	اهداءات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال.
	قائمة الملاحق
	مقدمة .
25-2	الفصل الأول: التدريب في المؤسسة
	تمهيد.
3	المبحث الأول: ماهية التدريب.
3	المطلب الأول: مفهوم التدريب.
5	المطلب الثاني: مبادئ التدريب.
7	المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب ودوافعه والمسؤول عنه.
9	المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.
9	المطلب الأول: انواع التدريب.
11	المطلب الثاني: اهمية واهداف التدريب.
14	المطلب الثالث: اساليب التدريب.
17	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.
17	المطلب الأول: تصميم البرنامج التدريبي.
19	المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي.
20	المطلب الثالث: متابعة وتقييم البرنامج التدريبي.
	خلاصة الفصل.
49-27	الفصل الثاني: تقييم اداء العاملين.
	تمهيد.
28	المبحث الأول: ماهية الاداء.
28	المطلب الأول: مفهوم الاداء، محدداته.
29	المطلب الثاني: خطوات تحديد معدلات الاداء وخصائصه.
31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء.
33	المبحث الثاني: اساسيات تقييم الاداء.
33	المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء.
35	المطلب الثاني: اهمية واهداف تقييم الاداء.

38	المطلب الثالث: مبادئ، شروط تقييم الاداء ومسؤوليته.
42	المبحث الثالث: أنواع وخطوات عملية تقييم وعلاقته بالتدريب.
42	المطلب الأول: انواع وطرق تقييم الاداء.
44	المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الاداء وتنفيذها.
46	المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الاداء، مشاكله وعلاقته بالتدريب.
	خلاصة الفصل.
93-51	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة.
	تمهيد الفصل.
52	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مديرية التجارة.
52	المطلب الأول: تاريخ نشأة المديرية.
53	المطلب الثاني: توزيع المهام بمديرية التجارة.
57	المطلب الثالث: ادارات مصلحة الإدارة والوسائل.
60	المبحث الثاني: التدريب وتقييم أداء العاملين بالمديرية.
60	المطلب الأول: التدريب
64	المطلب الثاني: تقييم اداء العاملين بالمديرية.
66	المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية.
66	المطلب الأول: منهجية الاستبيان
67	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
93	المطلب الثالث: المطلب الثالث: نتائج الاستبيان
	خلاصة الفصل.
	خاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

قائمة الأشكال والجدول

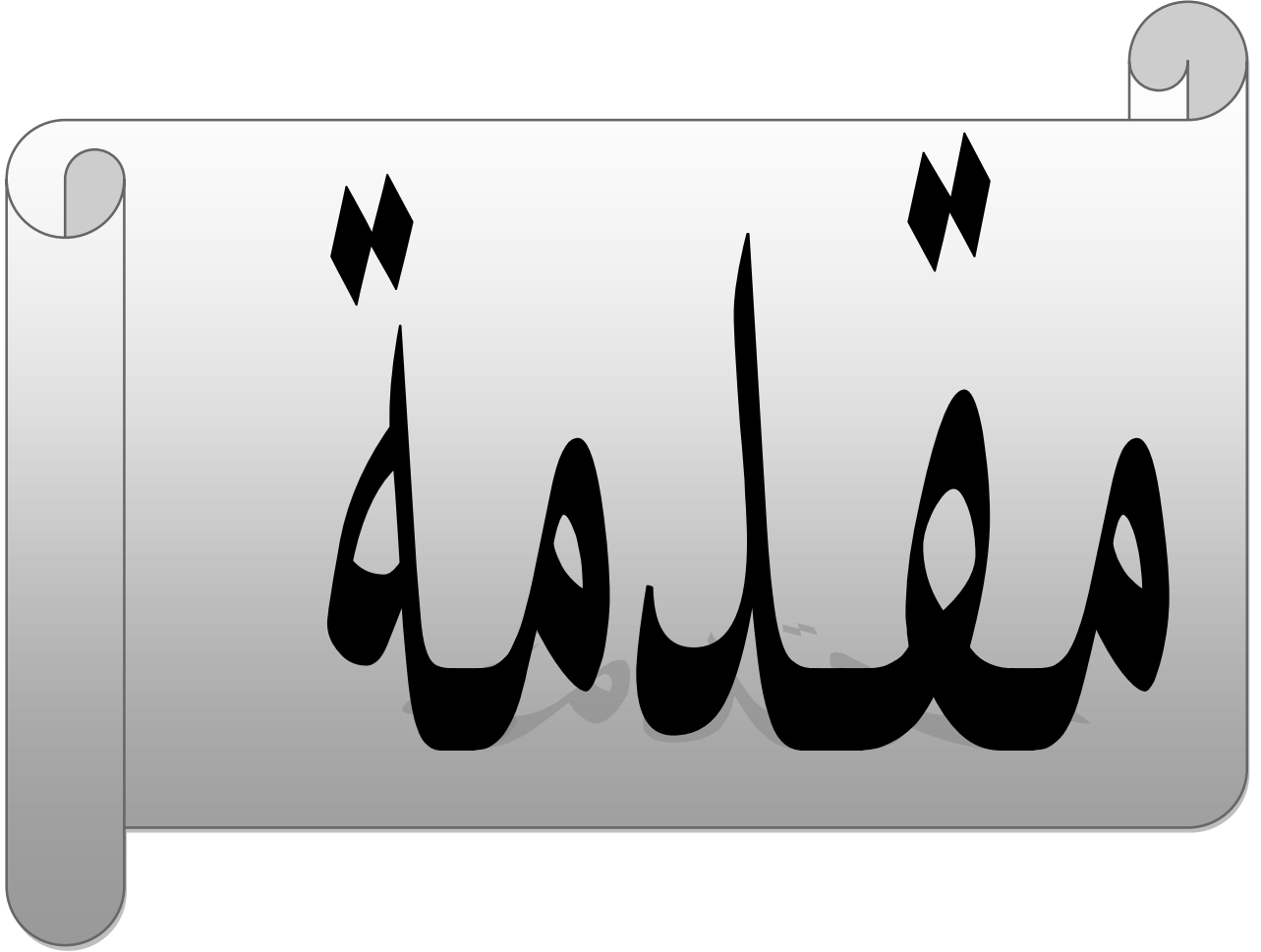
قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
66	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح الجنس	(01-03)
67	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح السن	(02-03)
68	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح المستوى التعليمي	(03-03)
69	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح الاقدمية في العمل	(04-03)
70	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح الحالة الاجتماعية	(05-03)
71	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح المركز الوظيفي	(06-03)
72	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 01	(07-03)
73	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 02	(08-03)
74	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 01/03	(09-03)
75	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 02/03	(10-03)
76	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 04	(11-03)
77	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 05	(13-03)
78	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 06	(14-03)
79	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 07	(15-03)
80	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 08	(16-03)
81	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 09	(17-03)
82	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 10	(18-03)
83	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 11	(19-03)
84	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 12	(20-03)
85	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 13	(21-03)
86	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 14	(22-03)
87	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 15	(23-03)
88	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 16	(24-03)
89	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 17	(25-03)
90	جدول خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 18	(26-03)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	اهم اهداف التدريب	(01-01)
23	مراحل العملية التدريبية	(02-01)
40	متطلبات تقييم الاداء الفعال	(01-02)
56	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية البويرة	(01-03)
66	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح الجنس	(02-03)
67	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح السن	(03-03)
68	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح المستوى التعليمي	(04-03)
69	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح الاقدمية في العمل	(05-03)
70	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح الحالة الاجتماعية	(06-03)
71	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح المركز الوظيفي	(07-03)
72	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 01	(08-03)
73	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 02	(09-03)
74	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 01/03	(10-03)
75	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 02/03	(11-03)
76	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 04	(13-03)
77	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 05	(14-03)
78	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 06	(15-03)
79	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 07	(16-03)
80	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 08	(17-03)
81	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 09	(18-03)
82	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 10	(19-03)
83	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 11	(20-03)
84	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 12	(21-03)
85	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 13	(22-03)

86	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 14	(23-03)
87	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 15	(24-03)
88	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 16	(25-03)
89	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 17	(26-03)
90	شكل خاص بتحليل الاستبيان يوضح نتائج السؤال 18	(27-03)



تمتلك المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها سواء الصناعية، التجارية وحتى الخدمية موارد متنوعة تمكنها من مواصلة نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث يعتبر المورد البشري أساس هذه المؤسسات ومن أهم مواردها خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفكرية الحالية القادرة على الإبداع والابتكار، كذلك تركز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل، وسعيها منها لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات تقوم هذه الأخيرة بتدريب العاملين حرصا منها على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات، لذا أصبح لزاما عليها أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية بالإضافة إلى تقييم نتائجه، وذلك لمعرفة مدى نجاحه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءات ومهارات وخبرات مواردها البشرية، ولا تكفي بذلك بل يجب أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وأن تعمل على تحسين مستواهم باستمرار ويكون ذلك من خلال تقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذا نقاط ضعفهم ومعالجتها، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم السياسات المستعملة في أغلب المؤسسات كونها تدرب أداء العاملين دراسة شاملة بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات مهمة جدا تقيّد في اتخاذ قرارات عديدة وهامة وحتى حل بعض المشاكل في المؤسسة وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين بمديرية التجارة؟

وتنقسم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتدريب؟ وما هي فوائده؟

- ما هي أنواع تقييم الأداء وفيما تكمن أهميته؟

- هل يسهم التدريب في تغيير أداء العاملين بالمديرية؟

وللإجابة على هذه الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات لإظهار العلاقة بين متغيري الدراسة

التابع (أداء العاملين) والمستقل (التدريب) وكانت كالتالي:

- يظهر أثر التدريب من خلال تغيير أداء العاملين من حيث القيام بالأعمال الموكلة إليهم فقط.

- تقييم أداء العاملين أمر مهم جدا تبنى على أساسه قرارات كثيرة.

- تحسين أداء العاملين مؤشر على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

أهمية الدراسة

يخصى هذا الموضوع بأهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفؤة، حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم وقدراتهم وله آثار إيجابية على المؤسسة.
- التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استعماله بطريقة جيدة، حيث تظهر نتائجه على أداء العاملين والمؤسسة معا.
- التدريب أساس تعلم وتنمية الموارد البشرية وإعدادها للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له أثر كبير على متطلبات الوظائف والمهام.
- التدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة يغير السلوك ويطور أساليب العمل.
- تنوع وتعدد القرارات التي تبني على أساس نتائج تقييم الأداء ومن بينها قرار التدريب، الترقية، التنزيل، التسريح وغيرها من القرارات.

أهداف الدراسة

من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث:

- تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسات الجزائرية.
- معرفة وإظهار أثر التدريب على أداء المؤسسة والعاملين معا.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على كفاءتهم وتحديد معلوماتهم.
- معرفة مدى تأثير التدريب على مهارات، معارف وكفاءات العاملين وأثره على أدائهم خاصة بعد التحاقهم بمناصب عملهم.
- محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسات تقرر أن التدريب استثمار حقيقي في رأس المال البشري وثروة هامة تضمن مستقبلها.

الدراسات السابقة

- تناولت دراسة ماجستير تحت عنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"، من إعداد الباحث هروم عز الدين، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وأن التدريب أمر ضروري وليس عملية اختيارية وبعد استثمار حقيقي في رأس المال البشري يجب تزويده باستمرار بالمعارف والمهارات، يحتل التدريب مكانة هامة وحساسة في المؤسسة ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة

للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، بهدف التدريب إلى تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وكذا تعديل اتجاهاتهم، تعد برامج التدريب في المؤسسة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل تقدمها أو للحد من نتائجها، يشمل تقييم الأداء عدة جوانب هي رد فعل عند المتدربين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة.

- كما قد درس أيضا في مذكرة بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين"، من إعداد الباحث بو جعادة إلياس، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها هي أن التدريب هو اكتساب المهارات والمعارف وذلك من أجل الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من أجل تحسين مستوى المؤسسة، نتائج التدريب تؤثر على أداء المؤسسة وذلك يجعل العامل أكثر فعالية وأكثر استيعابا للوظيفة وتحديد مدى مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء وأخيرا الهدف من وراء التدريب هو هدف عام يتمثل في تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم ليصبح الهدف وسيلة لهدف آخر هو رفع كفاءتهم.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: استغرقت هذه الدراسة من 25 جانفي 2015 إلى 25 أبريل 2015.

الحدود المكانية: كانت هذه الدراسة بإحدى المؤسسات العمومية وهي مديرية التجارة لولاية البويرة التابعة لوزارة التجارة.

أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كما يلي:

أسباب موضوعية: من بين هذه الأسباب نجد:

- كون التدريب موضوع جيد مهم في أي مؤسسة.

- الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعني بها التدريب في السنوات الأخيرة.

- السعي لمعرفة النتائج والآثار التي يتركها التدريب في العاملين وكيف يؤثر على أدائهم.

أسباب ذاتية: ومن أهمها:

- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب.

- السعي لمعرفة ما إذا كان للعامل الجزائري الرغبة في القيام بالتدريب أم أنه يفرض جبرا عليه.

- معرفة هل العامل على دراية بضرورة إجراء التدريب وأثره على أداء الفرد والجماعة بشكل عام.

صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل نذكر:

- قوانين المكتبة المجحفة في حق الطالب والتي لا تخدمه مصالحه.
- عدم توفير رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه بالمكتبة.
- رفض بعض العاملين بالمديرية الإجابة على أسئلة الاستبيان.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف العاملين بالمديرية وكذلك التماطل في إرجاع الاستبيان.
- صعوبة الحصول على الملاحق التي تخدم الموضوع رغم الوعود بتقديم المساعدة ويد العون.

منهج الدراسة

استند هذا البحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري كونه يركز على جمع المعلومات من مراجع مختلفة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، وذلك من خلال محالة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع وكذلك السعي لمعرفة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب كما تم الاعتماد على الكتب بدرجة كبيرة وذلك نظرا لتعدد الآراء والمؤلفين وبعض رسائل الماجستير التي تناولت هذا الموضوع، أما في دراسة الحال فقد اعتمدنا على الوثائق المقدمة من طرف المديرية بالإضافة إلى توزيع الاستبيان.

هيكل الدراسة

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناولنا في **الفصل الأول** ثلاث مباحث وفي كل مبحث ثلاث مطالب وقد تطرقنا في هذه المطالب على مفهوم التدريب ومبادئه، الأهمية والأهداف، الأنواع والأساليب وكذلك مراحل العملية التدريبية، أما في **الفصل الثاني** فتطرقنا إلى تقييم أداء العاملين ومفهوم الأداء ومحدداته وأنواعه، خصائصه والعوامل التي تؤثر على الأداء، كما تطرقنا إلى مفهوم تقييم الاداء أهميته و أهدافه شروطه، أنواعه، خطوات عملية تقييم الأداء، مشاكله وعلاقته بعملية التدريب، أما **الفصل الثالث** (دراسة الحالة)، فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة كتاريخ نشأتها، مهامها الأساسية، وكذا مهام المصالح الموجودة بها، الهيكل التنظيمي، ومعلومات عن عمليتي التدريب وتقييم الأداء وفي الأخير تحليل الاستبيان وأهم النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول:

التدريب في

المؤسسة

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها 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 بها، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين باعتباره إنفاق استثماري يساعد على تطوير كفاءات العاملين وتنميتها، 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.

قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث 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 قدرتها 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.

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 الواسع 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 تهيئة 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 قدمت لمصطلح التدريب وتختلف من مفكر لآخر، وعليه يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- التدريب هو تلك العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب.²
- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.³
- التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.⁴

¹ غريب علي، قيرة اسماعيل وسلاطينة 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، الاردن، 2011، ص 100.
³ السالم مؤيد سعيد وجرحوش عادل الصالح، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الطبعة الاولى، الاردن؟، 2009، ص 130.
⁴ عباس انس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 227.

- التدريب هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المؤسسة بهدف 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 مهارات الفرد 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.³
- التدريب هو مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.⁴
- 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 وبهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها.⁵
- 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 بطريقة أفضل ، وذلك بهدف الرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها.⁶

كما أن هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب يمكن ذكرها فيما يلي:⁷

- 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 البرنوطي سعاد نايف، ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2007، ص 443.

² الكلالدة طاهر محمود، مرجع سبق ذكره، ص 99.

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.

⁵ الكلالدة طاهر محمود، مرجع اعلاه، ص 99.

⁶ عباس انس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص 228.

⁷ الظاهر نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009، ص 239.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وتتمثل هذه المبادئ في:¹

- 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 تحديدا دقيقا من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والتكلفة.
- 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 تعقيدا.
- 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 ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

وهناك آخرون حددوا مبادئ التدريب في الآتي:²

- 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 جميعا على كافة المستويات الإدارية.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية (الاسس والمفاهيم والابعاد الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، صص، 94، 95.

² العزاوي نجم، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن، 2009، ص 26.

9-المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير.

10-العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

ويعمل التدريب على تنمية النواحي التالية في الأفراد:¹

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 الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاج للعمل.

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 إلى العمل بالمؤسسة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.

¹ عباس انس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص ص 227، 228.

- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.

المطلب الثالث: شروط نجاح التدريب ودوافعه والمسؤول عنه.

التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من توفر مجموعة من الشروط، وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب إلى شروط نجاح التدريب أولاً ثم نتقل إلى دوافعه والجهة المسؤولة عنه.

1- شروط نجاح التدريب:

- لنجاح عملية التدريب يجب توفر مجموعة من الشروط وهي:¹
- أ- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية 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 كثيراً من المؤسسات تنفق أموالاً طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتمثل فعالية المدرب في مدى استعداده وقدرته على نقل المادة التدريبية للمتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ بهذا الاهتمام خلال فترة التدريب، كذلك قدرته على استخدام الأسلوب التدريبي المناسب وإعداد المادة التدريبية المناسبة.
 - ج- استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوفر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
 - د- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

2- دوافع التدريب:

- تتلخص دوافع التدريب في النتائج التي تتحقق من ورائه وهي:²
- أ- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته: فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يعني اتفاهم للعمل، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعية الإنتاج.

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 للنش، الطبعة الاولى، الاردن، 1993، ص 181.

- ب- الاقتصاد في النفقات: إذ أن التدريب يعطي مردودا أكبر من تكلفته، فتدريب العاملين على الاستخدام العقلاني للآلات وفق طرق سليمة قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وذلك من سلامة الآلات واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.
- ج- القلة في دوران العمل: تدريب العاملين وحسن تلقينهم معارف تتفق مع مدارئهم وكذلك زيادة قدرتهم 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 ويقلل 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 مسؤولية¹:

- 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 بسياساتها وقراراتها 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 تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.
- 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 المحدد، أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.
- د- الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي اشرنا 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، لا بد أن يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة.

¹ السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 137.

المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ولهذا اهتم بها 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 أساسا لتصنيف تلك الأنواع، ويمكن اعتماد المعايير التالية أساسا للتصنيف: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 خارج بيئة العمل، ومن أمثلته تدريب العاملين على استخدام الآلات.
- يسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.
- يتطلب استعدادات خاصة ومدربين أكفاء، وإمكانات 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.
- لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة، كما انه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها، لكنه يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعرقل الإنتاج.

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

ب- التدريب خارج مواقع العمل: ومن خصائصه:

- تهيئة 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 بها العامل قبل اشغال وظيفته **كالتلمذة الصناعية**، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

ب- التدريب بعد الخدمة: ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة 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 إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

4- 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 العاملون 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، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات بشأنها.

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

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.

6- هناك من يقدم نوع آخر من التدريب وهو 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 كالآتي: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 وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- 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.

ب- أهميته بالنسبة للفرد:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يتطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.

¹ نفس المرجع، ص 327.

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

- مساعدتهم 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 بها وتحقيق 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 تنقصه.
 - إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
 - زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم، 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 شكلاً أو أكثر من الأشكال التالية:
- **تنمية المعارف والمعلومات:** فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده 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 تدمجهم بمعلومات لازمة ضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.
 - **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها:
 - 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.

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.

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

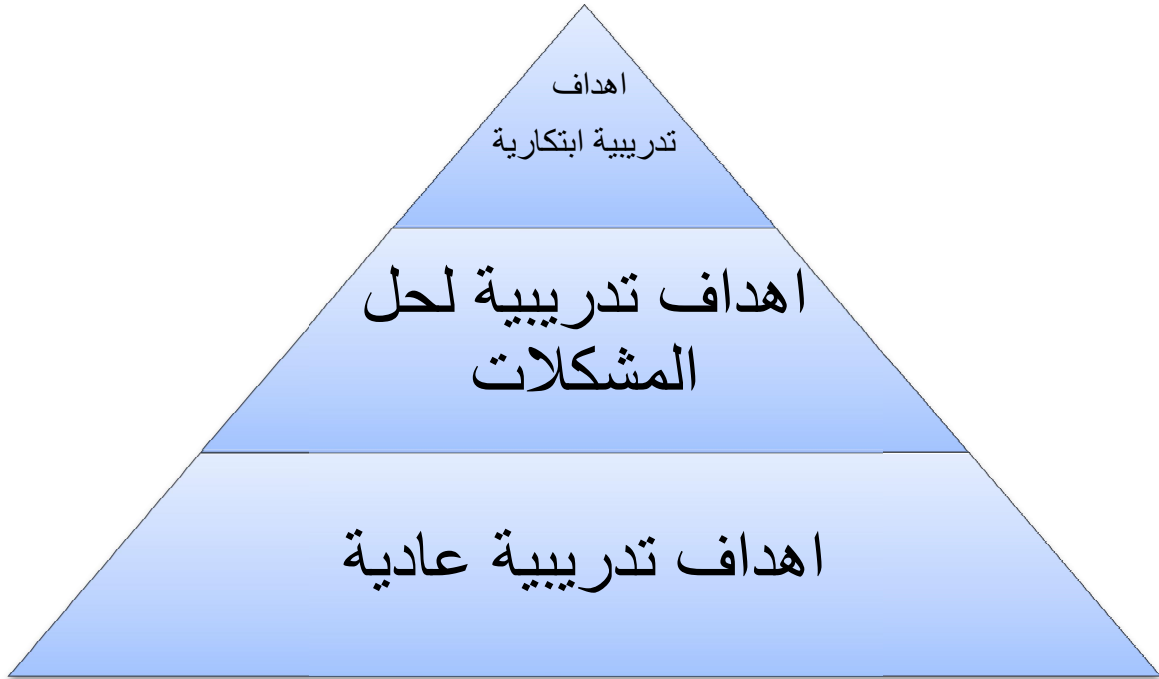
أ- أهداف تدريبية عادية: هي أهداف خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل التعريف بالمؤسسة وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل المصمم، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة العاملين الذين 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 الأهداف 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 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.

¹ الصيرفي محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2007، ص 168.

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 وتنوعت نذكر منها مايلي:¹

- 1- **أسلوب المحاضرات:** يعتبر أسلوب التدريب عن طريق المحاضرات أسلوب تقليدي يقترن 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 وواجباتهم.
- 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.

¹ القريوتي محمد قاسم، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، ص ص 175، 176.

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 دراسة الحالات: يتم وفق هذا الأسلوب تقديم مشاكل إدارية حقيقية أو افتراضية تجرى مناقشتها بين المتدربين ليقترحوا الحلول، إذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكالاً مختلفة، فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية.

5- أسلوب لعب الأدوار: يبدأ هذا الأسلوب بطرح المدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية، وتوزيعه أدواراً أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقاً لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف قد يكون هناك دورا مكتوباً لشخص يلعب دور المدير ودوراً آخر لشخص يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل شخص وفقاً لمقتضيات الدور المحدد له، ويكون هناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء، ويفترض أن يزيد مثل هذا التمرين من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف كل منهم محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا، من شأن هذا الأسلوب أن يساعد في توسيع مدارء المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

6- 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، واحتساب النتائج عند كل خطوة، مما يثير المتدربين وينمي التفكير العلمي لديهم ويجعلهم أكثر اهتماماً بما يجري، بحيث يتخذون قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفقاً للقواعد المعروفة.

7- 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، ويتم ذلك تحت إشراف جهات متخصصة ذات علاقة بالموضوع، ويتم حضور المتدربين في صفوف تعليمية باستمرار لمناقشة المسائل التي تتصل بالعمل والاجتهاد في وسائل حلها.

وهناك من يضيف أساليب أخرى للأساليب السابقة ومنها:

8- أسلوب التلمذة الصناعية "التدريب المهني": تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة، يلي ذلك تدريب على العمل نفسه في إحدى الشركات.

وتجمع هذه الطريقة بين التدريب خارج العمل وأثناء العمل، تلائم هذه الطريقة كثيرا من الصناعات والتي تتطلب ضرورة التدفق المستمر للعاملين الجدد الذين تتوفر لديهم مهارات عن أصول المهنة مثل صناعة البناء والتشييد والمطابع، إلا أن هذه الطريقة مكلفة نظرا لطول برنامج التدريب وخاصة المعدة للإشراف الدقيق.¹

9- أسلوب تدريب الحساسة: بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك واء 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 يدرب 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

10- 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 كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.³

¹ عباس انس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص241.

² الظاهر نعيم ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ عقيلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2009، ص 315.

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 الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات، 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 تتشابك 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، ويكون 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 عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لان النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها، وصعبة لأنها تحتاج إلى الكثير من الخبرة.

3- وضع محتوى البرنامج التدريبي، وإعداد المواد التدريبية: لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدد الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، فمن الطبيعي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج

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

² نفس المرجع، ص ص316، 317.

لأخر وان يختلف المحتوى أيضا من حيث العمق والشمول من برنامج لآخر، ويقصد بالعمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج 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 تهتم بالمدرّب وتبنى على خبراته وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه.

5- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى: على مصمم البرنامج أن يختار ويعد الموارد والتسهيلات التدريبية الأخرى، ومن أمثلتها قاعة التدريب المناسبة، الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة، وسائل النقل والمواصلات المناسبة للمتدربين وكذلك الخدمات المساعدة كأماكن الإقامة.

6- 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 قوائم بالمشاركين في برنامج معين، بحيث تتلائم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج.

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 جدولا مرنا يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة.

9- اختيار المدربين: لا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي، حيث أن توفير المدرب الكفؤ يعتبر من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمال نجاح البرنامج التدريبي، وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المتدربين:¹

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.

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 تعديل السلوك.

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، أو قد تكون البرنامج قد صممت من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.²

لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:³

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 ومدى أهميتها، 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 أما داخل المؤسسة أو خارجها.

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

² درة عبد الباري ابراهيم 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.

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 الرقابة على التنفيذ، لكن مايعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها 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 مايعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا مايتيح 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 اجلها. أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من اجل تحسين النشاط التدريبي وبهذا 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 اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.³
- يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الأدائية والسلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل.⁴

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

² الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 198.

³ الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006، ص 196.

⁴ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

- 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 بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.²
- هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها:³
 - 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.

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 والتعاقد بالعمل، وفيما يلي بعض من هذه الأساليب:⁴

- 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 نهاية كل برنامج تعد من أجل 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 إنهاءهم لبرامج التدريب بمدة مناسبة، ومن الظواهر دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي والتذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية وغيرها.

¹ العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 269.

² نفس المرجع، ص 269.

³ الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

⁴ العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، مرجع سبق ذكره، ص 270، 271.

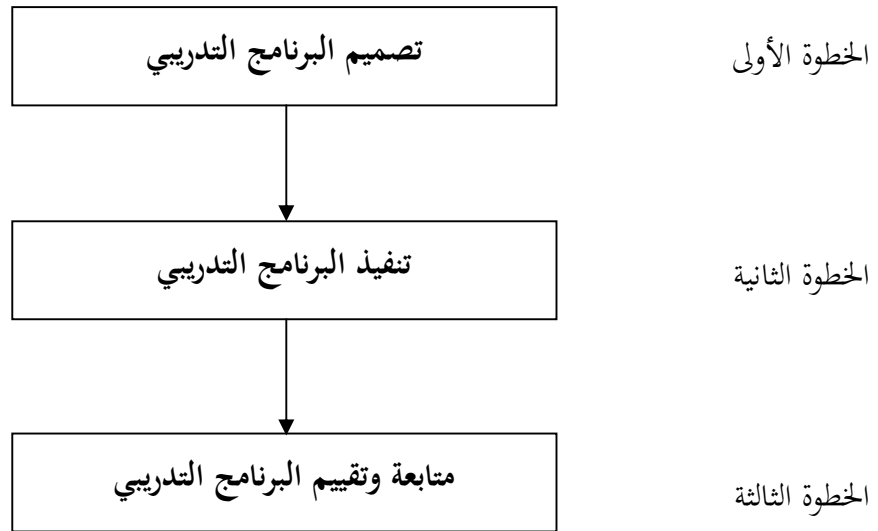
- 4- **المقابلة:** ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إنجائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهـم وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوس.
- 5- **تقارير تقييم الأداء:** بموجب هذه الطريقة يمكن التعرف على أو قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهـم، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنجائه للبرامج التدريبية المتنوعة.

يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها:¹

- 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.
 - 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

¹ ديري زاهد محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 286، 287.

الشكل رقم (01-02): مراحل العملية التدريبية



المصدر: العزاوي نجم عبد الله وحواد 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 وأخيراً 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 ومهاراتهم أو معارفهم أو علاقاتهم 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 تغييرات تكنولوجية جذرية، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المؤسسة تحتاجهم بسبب التغييرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا تريد الاستغناء عن

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

خدماتهم، 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 مسؤولياتهم، 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 لكونهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم والذي يمكن معالجته بتدريبهم لاكتساب هذه المهارات.

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 بالتدريب المستمر هو 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 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:

تقييم أداء العاملين

تمهيد:

أصبح نظام تقييم أداء العاملين من أهم الأدوات التي تستعمل في تسيير الموارد البشرية وذلك نظراً للأهمية التي يتمتع بها هذا النظام والفوائد التي يحققها للمؤسسة، حيث تعتمد عليه إدارة هذه الأخيرة في مواجهة تحديات تحسين الأداء والإنتاجية معاً، و يؤدي استعمال هذا النظام بطريقة جيدة إلى تحسين النتائج سواء الفردية وحتى الجماعية، التنبؤ بالتطورات، تحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال المختلفة لتحقيقها، كما تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية، ويعمل هذا النظام في ظل الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية فهو يؤثر ويتأثر بها وبذلك يخدم الأغراض التي وجدت من أجلها. وتطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء.

المبحث الثالث: أنواع وخطوات تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء العاملين على اختلاف مستوياتهم.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.

تعد مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال واختلاف آرائهم وعليه نتطرق أولا إلى مفهوم الأداء ثم محددهاته.

1- مفهوم الأداء:

يمكن القول أن الأداء هو "المخرجات المقدرة بساعة العمل (واحد ساعة)" و يتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين:¹

أ- يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميًا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة أي بمعنى آخر يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.

ب- يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه، ومنه فإن أداء العامل هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق وإتمام أساسيات وظيفته. يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها العمل المطلوب منه، وغالبا ما نجد هناك تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها العامل.

وبما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاث مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها وهي:²

أ- كمية الجهد: وهو مقدار المطابقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة.

ب- نوعية الجهد: ونقصد به مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الانجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة، ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجوده الجهد المبذول.

ج- نمط الانجاز: ويقصد به الطريقة أو الأسلوب الذي تؤدي به أنشطة العمل فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلا: قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا، كما يمكن أيضا قياس

¹ راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2000، ص 215.

² نفس المرجع، ص 215.

الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي تتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

2- محددات الأداء:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:¹

- أ- الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية للعمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.
- ب- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- ج- إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك أو يفهم دوره في المؤسسة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

المطلب الثاني: خطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه.

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء، كما أنها تمتاز بخصائص معينة نذكرها فيما يلي:

1- خطوات تحديد معدلات الأداء:

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:²

- أ- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم: وتتمثل في :
 - أهداف إستراتيجية: تتعلق بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
 - أهداف إدارية: تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.
 - أهداف تنمية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف الامكانيات الشخصية التي تساعد في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.
- ب- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة:

نعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة، مثلا جودة العمل، السرعة في العمل، الإلتقان، التعاون وغيرها...

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون موزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 222.

ج- تحديد عدد المعدلات وترشيدها استخدامها: يجب أن لا تكون اقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

د- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها.

هـ- بيان منهجية التطبيق: من اجل الحصول على أفضل النتائج نقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

2- خصائص معدلات الأداء: تشمل هذه الخصائص مختلف الجوانب الشخصية، الإدارية، الإنسانية وحتى الفنية والتي تتعلق بالعاملين والعمل، نذكر بعضها كما يلي:¹

أ- نوع الأداء وكميته سواء كان ذلك ممثلاً بمنتجات أو خدمات.

ب- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك.

ج- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجدول وكذا مراعاة المكان والزمن المتفق عليهما.

د- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي الابتكار والتجديد.

هـ- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات العامل برؤسائه ومرؤوسيه وحتى الزبائن.

و- الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.

ز- غياب الموضوعية لدى البعض والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تستوجب الصراحة، الصدق، الأمانة والجرأة في قول الأشياء والحكم على الآخرين بعيداً عن التحيز أو الضغوط أو المجاملات.

¹ عبد النبي محمد احمد، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، ص 196.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة اذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة الاجتماعية او الحياة عموما لا تؤثر في الاداء.

والى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الاداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وادائه، ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي الى رفع الاداء واخرى تؤدي الى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:¹

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

أ- العنصر البشري: يشكل اهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على ايجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر واداء افضل.

ب- الادارة: ان للادارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الانشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الاداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، اي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة.

ان درجة التنظيم واحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم واساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية التدريب من شأنه ان يؤثر على الاداء، لذا وجب ان تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات.

د- بيئة العمل: وتشير الى اهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة امامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته ادى ذلك الى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

و- العوامل الفنية: ان العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الاداء الجيد، و لا يكفي هذا بل يجب ان يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

¹ حاروش نور الدين، ادارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2011، ص ص، 84، 85.

2- عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:¹

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وامور الدين.
- المستوى التعليمي: نسبة الامية وغيرها.
- النظر الى مدى تقدير الافراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
- التدريب وانواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة(اقتصاد حر او موجه).
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

¹ حاروش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 86.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم اداء العاملين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في اي منظمة تهدف الى النمو والتطور، حيث يمكن من خلال تقييم الاداء اتخاذ قرارات كثيرة ومتعددة في مجال ادارة الموارد البشرية مثل: الترقية، التدريب، تنزيل الرواتب والدرجات وحتى الاستغناء، وتتم هذه العملية بطرق ووسائل عديدة ومعايير مختلفة.

المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء.

اختلفت اراء كتاب وعلماء الادارة في تقديم مفهوم لعملية تقييم الاداء، ومن المفاهيم التي قدمت في هذا المجال

نذكر:

- تقييم الاداء هو "عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية ادائه".¹
- هو وسيلة مهمة للتحقق من مدى امكانية قيام العاملين بالعمل، ووفقا لمعايير الاداء يمكن ان ينظر اليه على انه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تاديتهم للأعمال التي يكلفون بها.²
- تقييم الاداء هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع.
- هو عملية تحليل وتقييم انماط ومستويات اداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كاساس لتقويم وترشيد هذه الانماط والمستويات.³
- هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام باعمالهم الحالية، وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر، او ترقيته لوظيفة اخرى ذات شان ومسؤوليات اكبر.⁴
- هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب العمل لمعرفة اي من الافراد انجز العمل في الوقت الذي يجب ان يؤدي فيه، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين.⁵
- تقييم الاداء يشير الى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الاداء الحالي او السابق للفرد مقارنة بمعايير الاداء الموضوعية. وتتضمن عملية تقييم الاداء القيام بابع خطوات اساسية:⁶

1- تحديد ابعاد ومعايير تقييم الاداء.

2- قياس الاداء الفعلي للعامل.

¹ حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، بدون طبعة، الجزائر، 2004، ص 123.

² العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، مرجع سبق ذكره، ص 367.

³ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁴ عباس انس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص 259.

⁵ ابو النصر مدحت احمد، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁶ عبد الباقي صلاح الدين ومسلم علي عبد الهادي وراوية حسين، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر، 2007، ص 237.

3- توفير معلومات مرتدة للعاملين عن نتائج تقييم ادائهم.

4- ادارة وتحسين الاداء.

بناء على ما سبق يمكن القول ان تقييم الاداء يعني الحصول على حقائق او بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم اداء العامل لعمله وسلوكه فيه لفترة زمنية معينة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بالمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، هذا ويتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الانسانية في تقلد مناصب في المستقبل اعلى من المسؤوليات والواجبات لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل او الاسلوب الذي يحقق اهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل.¹

في ضوء كل ما سبق لابد من التمييز بين ثلاث مصطلحات هامة في هذا المجال وهي كالتالي:²

1- متابعة الاداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من ان الذي يتم تنفيذه متفق مع ماهو موضوع في خطة العمل وميزانيته، بمعنى ان هدف متابعة الاداء التأكد من ان الاداء الحالي او الفعلي متفق مع الاداء المستهدف.

2- تقييم الاداء: لغويا يشير اثبات قيمة شئ ما، وتقييم الاداء هو عملية تهدف الى تحديد ايجابيات او سلبيات او مناطق القوة و الضعف في الاداء الحالي او الفعلي للعاملين بشكل فردي او جماعي في المؤسسة.

3- تقويم الاداء: يتم اجراء متابعة وتقييم الاداء بهدف تقويم الاداء، وهذا الاخير هو عملية تهدف الى تدعيم الايجابيات ومناطق القوة في الاداء الحالي او الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الاداء الحالي او الفعلي، ويعتبر تقويم الاداء احدى وسائل تطوير وتحسين الاداء لدى العاملين بالمؤسسة.

ومن اهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال لتقييم الاداء مايلي:³

- التركيز على تدعيم الايجابيات ويعني ذلك تشجيع وحث العاملين على اظهار نتائجهم الايجابية.
- تقديم معلومات مرتدة عن الاداء والتي يجب ان تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- تشجيع ودعم الابتكار ويعني فسخ المجال للعاملين لتحرير القدرات الخلاقية لديهم.
- زيادة الاتجاه الى الاعتماد على النظم الحديثة، لان النظم التقليدية اثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للاداء.

¹ ديري زاهد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² ابو النصر مدحت احمد، مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المطلب الثاني: اهمية واهداف تقييم الاداء.

يخصى موضوع تقييم الاداء باهمية كبيرة من قبل ادارة المؤسسة، كونه يخلق الجو الذي يساعد على متابعة الاعمال التي تقوم بها المؤسسة، ويسعى للتحقق من مدى التزام العاملين بتحمل مسؤولياتهم والقيام بالواجبات والاعمال المطلوبة منهم، كما انه يحقق اهداف عديدة تخدم الادارة والعاملين معا.

1- اهمية تقييم الاداء: تتجلى اهمية تقييم الاداء من خلال مايلي:¹

- أ- **تخطيط الموارد البشرية:** تساهم فاعلية التقييم واسبس نجاحه بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، خاصة ان المؤسسة تستعمل مقاييس تقييم الاداء دوريا او سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجتها الفعلية للموارد البشرية في السوق، وهذا من شأنه ان يرتبط بتقرير وتحديد سياسات المؤسسة بداية من استقطاب الموارد البشرية الكفاءة، اختيارها، تدريبها، تطويرها واستثمار قدراتها بشكل جيد، لذا فان تخطيط ووضع سياسات التطوير والتدريب يرتبط بشكل جوهري بالاسبس السليمة لعملية تقييم الاداء.
- ب- **تحسين الاداء وتطويره:** تساهم عملية التقييم بشكل كبير في تحسين الاداء وتطويره، فهي تساعد الادارة العليا في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، كما لا بد لهؤلاء العاملين من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الادارة، وهذا من شأنه ان يحفزهم ويدعوهم الى استثمار جوانب القوة في مساراتهم الوظيفية وتطويرها بشكل افضل، اما بالنسبة لذوي القدرات والمهارات الضعيفة فتسعى الادارة معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب، وهذا ماينعكس ايجابيا على مستوى الاداء العام للعاملين وتحقيق اهداف المؤسسة.
- ج- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه ان التقييم السليم لاداء العاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير اداء العاملين في المؤسسة، فتحدد الاحتياجات التدريبية لايتم عشوائيا وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء العاملين في المؤسسة.
- د- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** التقييم العادل للاداء يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعاملين ومدى قدرتهم على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، وهذا مايعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الادارة العليا في المؤسسة، اما الافراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تاخذ بشانهم بعض الاجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية او من نصيبهم من الارباح التي يتم توزيعها وقد تلجا الادارة احيانا لفرض بعض العقوبات التاديبية وغيرها، وهذا ما يوضع عدالة هذه الانظمة في المؤسسة.

¹ حمود خضير كاظم، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2007، ص ص152، 153.

هـ- انجاز عمليات النقل والترقية: يساعد تقييم الاداء الادارة العليا في معرفة حقيقة العاملين لديها من حيث المهارات، القدرات والقابليات، ويساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائض او النقص في الموارد البشرية من ناحية، ويمكن الادارة العليا من نقل او ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع او مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الاداء من ناحية اخرى، هذا مايجعل الادارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بامكانية الترقية او النقل او الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء.

و- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم الاداء في توفير المعرفة للادارة العليا من مواقع الخلل او الضعف في اللوائح، السياسات، البرامج، الاجراءات والتعليمات المطبقة في العمل وكذا معرفة الضعف ايضا في المعدات، الاجهزة والالات، اي ان التقييم يكشف عن مواضع القوة والضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية مايمكن المؤسسة من تحسين وتطوير قدرات العاملين من خلال اجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات وغيرها من المتطلبات التي يمكن ان تكون عنصرا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بكفاءة عالية.

هناك من يقسم هذه الاهمية الى مستويين هما كالآتي:¹

أ- بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

- يساعد تقييم الاداء المؤسسة في اكتشاف والتعرف على الفروق بين الافراد فيما يتعلق بجودة ادائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسة.
- يوفر تقييم الاداء للمؤسسة اساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.
- يمكن ان يستخدم تقييم الاداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي اذا احتوى على معايير لقياس اداء الفريق ككل، بالاضافة الى معايير قياس الاداء الفردي.

ب- بالنسبة للفرد: ويكون ذلك من خلال:

- يحتاج الفرد باستمرار الى معلومات مرتدة عن جودة ادائه السابق حتى يعرف مجالات القوة وكذا مجالات الضعف فيما قام بانجازه.
- ان تحسين الاداء المستقبلي للفرد لايمكن ان يتم الا من خلال قياس الاداء الحالي او السابق له.
- ان تقييم الاداء او الاعتراف بجودته او الاشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الاخرين للوصول لمستويات اعلى للاداء.

¹ عبد الباقي صلاح الدين ومسلم علي عبد الهادي وراوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص 239.

2- أهداف تقييم الاداء: هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى عملية تقييم الاداء لتحقيقها نذكر منها:¹

- أ- المساعدة في تحسين مستوى الاداء الفعلي او الحالي.
- ب- احدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ج- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

د- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

وهناك من يضيف اهداف اخرى وهي:

أ- العدالة والدقة في المكافآت.

ب- العدالة والموضوعية في الترقيات.

كما ان هناك من يضيف اخرى في هذا الشأن هي:

أ- تقييم سياسة الاختيار.

ب- تقييم سياسة التعيين والنقل الاداري.

ج- رسم أو تقييم سياسة التدريب والتطوير.

د- رسم أو تقييم سياسة الاجور والحوافز.

وبشكل عام فان تقييم الاداء يحقق الاهداف التالية:²

- أ- تحديد نقاط القوة والضعف في اداء العاملين ومدى حاجتهم للتدريب مثلا وفي اي المجالات تحديدا وفترة التدريب، وكذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب وهل يتم التدريب داخل المؤسسة او خارجها.
- ب- معرفة مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها العامل حاليا مع امكانيات نقله الى وظيفة اخرى اعلى في ذات المستوى الاداري او ترقيته الى وظيفة اعلى في الهيكل التنظيمي.
- ج- تحديد العاملين الذي يستطيعون تنفيذ مهام معينة في المؤسسة، هذه الاخيرة في حاجة اليها مستقبلا مثل النقل الى فروع بالخارج او ارسالهم لفتح اسواق تصدير او التعاقد على خطوط جديدة وغيرها.
- د- تحديد مدى امكانية ترقية الافراد الى درجة وظيفية اعلى في حالة كفاءة الاداء او السلوك معا.

¹ ابو النصر مدحت احمد، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² صابر محمد عبد العليم وتعليب خالد عبد المجيد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2010، ص 204.

هـ- وضع العامل نفسه امام تقييم رؤسائه قد يساعد على بيان نقاط الضعف واهمية بذل المزيد من الجهد او تغيير السلوك للافضل.

و- ربط السلوك بالاداء وبالمكافئات يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافئات او الحوافز وغيرها.

المطلب الثالث: مبادئ وشروط تقييم الاداء الفعال ومسؤوليته.

توجد مجموعة من المبادئ والشروط التي يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الاداء حتى تحقق هذه الاخيرة اهدافها وتنجح في مهمتها.

1- مبادئ تقييم الاداء: وتمثل هذه المبادئ في:¹

أ- مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد تقييم الاداء على معايير اداء واهداف واضحة.

ب- مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة للقيام بتقييم اداء العاملين في العمل الواحد او المجموعة.

ج- مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الاداء على كل الايجابيات والسلبيات او على كل من نقاط القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب احدهما على الاخرى او ادراك السلبيات دون الايجابيات او العكس.

د- مبدأ التكامل: بمعنى ان تتضمن بنود تقييم الاداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف، الاتجاهات، السلوك، والمهارات لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك الاخرى.

هـ- مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة ان يكون تقييم الاداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة وليست عملية تتم في شهر من اشهر السنة فقط، فائناء الاختيار يتم تقييم الاداء بعد اول ثلاثة اشهر وبامكان رئيسه او مشرف العمل اجراء التقييم في اي وقت دون انتظار المواقيت المذكورة.

و- مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الاداء.

2- شروط تقييم الاداء الفعال: هناك خمسة شروط او معايير يجب ان تتوفر عند تقييم الاداء، وتمثل فيما يلي:²

أ- التوافق الاستراتيجي: يقصد به مدى اهتمام معيار تقييم الاداء بإظهار الارتباط الموجود بين الاداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق او الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات، اهداف وثقافة المؤسسة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة انظمة ادارة الافراد لتوفير الارشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملين المساهمة في تحقيق النجاح.

¹ ابو النصر مدحت احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 129،130.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 223،224.

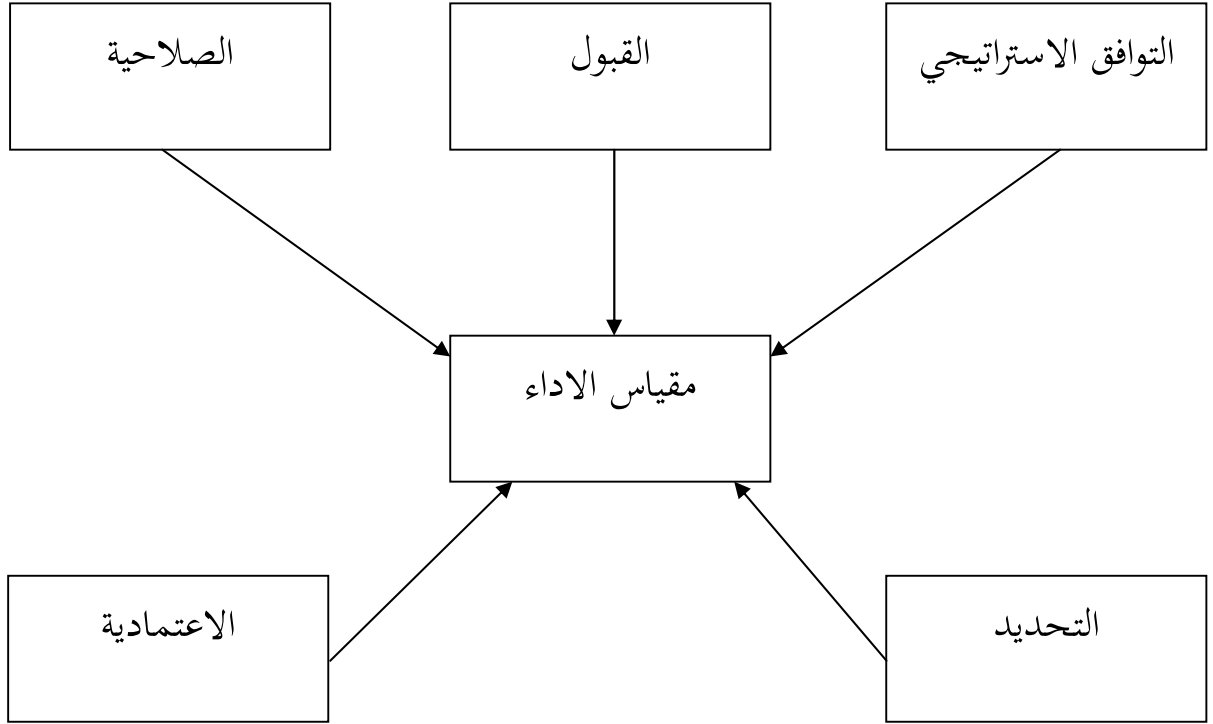
ب- الصلاحية: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه مقياس الاداء تقييم الابعاد ذات العلاقة بالاداء الجيد للوظيفة، ويشار الى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الاداء بالصلاحية يجب ان لا يكون معيبا او فاسدا، بمعنى انه يجب ان يعكس الاداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الابعاد التي تمكن من النجاح في اداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب ان يقلل من الفساد بقدر الامكان، حيث ان التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية.

ج- الاعتمادية: تتعلق بمدى **اتساق** الاداء ومن اهم مشاكلها المقيمين والتي تشير الى مدى الاتساق بين الافراد الذي يعهد اليهم بمهمة تقييم اداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور اذا تمكن اثنان او اكثر من المقيمين من التوصل الى التقييم نفسه او قريب منه لاداء شخص واحد، بالنسبة لبعض المقاييس فان الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة او الابعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

د- القبول: يتعلق هذا الشرط او المعيار بمدى قبول الافراد الذين يستخدمون المقياس او اداة التقييم له واقناعهم به، والواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، لذلك فان العاملين الذين يقيم ادائهم قد يرفضون بعض المقاييس، وفي كلتا الحالتين فان المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما اسوا من عدم وجود مقياس على الاطلاق.

و- التجديد: يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم ارشادات او توجيهات محددة للعاملين بشأن ماهو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التجديد بالاعراض التنموية لادارة الاداء، فان لم يتمكن المقياس من تحديد مالذي يجب على العاملين عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق اهدافها فانه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الاهداف علاوة على ذلك اذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها العاملين في ادائهم للوظائف، فانه يصبح من غير الممكن للعاملين ان يصححوا ادائهم، والشكل التالي يوضح تصور شامل لمتطلبات تقييم الاداء الفعال.

الشكل رقم(02-01): متطلبات تقييم الاداء الفعال.



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 225.

يوضح هذا الشكل مختلف الشروط او المعايير التي يجب ان تتوفر للمؤسسة او مقيم الاداء حتى يكون تقييم اداء العاملين تقييم فعالا وعلى اسس سليمة وصحيحة.

3- مسؤولية تقييم الاداء: يبدو من المهم تحديد الجهة المؤهلة لتقرر مدى كفاءة العاملين في القيام بالاعمال الموكلة اليهم، وهناك عدة بدائل في هذا الصدد نذكرها حسب ترتيبها من حيث الاخذ بها من قبل المؤسسات المختلفة:¹

أ- تقييم الرئيس المباشر: من الطبيعي ان يقوم الرئيس او المسؤول المباشر بعملية التقييم كونه الشخص الاكثر معرفة بعمل العامل، وتاخذ اغلب الممارسات بهذا الاسلوب مع اعطاء المسؤول الذي يلي المسؤول المباشر نسبة معينة في التقييم، كان يعطى الرئيس المباشر وزن 90% من الدرجة و 10% للرئيس الاعلى.

ب- تقييم الزملاء: تاخذ بعض المؤسسات باسلوب تعطي فيه ادوار للاطراف الاخرى ذات العلاقة بعمل المرؤوس، ووفقا لهذا المنطق تعطى نسبة من التقييم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم، وينعكس عليهم مدى التعاون او عدم التعاون.

¹ القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 211، 212.

ج- التقييم من خلال لجان: يعني هذا الاسلوب ان تتم عملية التقييم من قبل لجنة مكونة من الرؤساء ذوي العلاقة بعمل الموظف مثل الرئيس المباشر، الرئيس الاعلى منه وممثل عن ادارة الموارد البشرية، بحيث يقومون مجتمعين بعملية التقييم مما يكون اقرب للعدالة والحيلولة دون احتكار قرار التقييم بيد شخص واحد.

د- التقييم الذاتي: يمكن ان يكون العامل الذي يتم تقييمه دور في عملية التقييم، بحيث يطلب اليه ان يقيم نفسه بذاته، ويقدم ذلك التقييم الى الرئيس المباشر الذي يناقشه في قرار التقييم قبل ان يعتمده بالموافقة او بالتعديل، ومن شان هذا الاسلوب ان ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى العامل ويملي عليه الحرص المسبق على العمل بجد، لانه يعرف انه ستنتم مناقشته فيما سيقدمه في تقرير تقييم الاداء باعتباره اول من يبدأ بعملية التقييم.

هـ- تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين: يتم وفق هذا الاسلوب تقييم الرؤساء من قبل جميع مرؤوسيهم نظرا لكون القدرة على القيادة تعتمد بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين والقدرة على التأثير فيهم.

و- التقييم بدرجة 360 درجة: كما توحى التسمية يعتمد التقييم على ضرورة مشاركة كافة الاطراف التي لها علاقة بعمل العامل في عملية التقييم، حيث يشارك في عملية تقييم العامل الرئيس المباشر وزملاء العمل ومرؤوسيه والمراجعون ممن يتعاملون معه.

المبحث الثالث: أنواع وخطوات تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب

توجد العديد من الانواع لتقييم اداء العاملين يمكن ان تعتمدھا المؤسسة في تقييم عمالھا، كما ان هناك عدة طرق شائعة الاستعمال في هذا المجال، وتمر عملية تقييم الاداء بعدة مراحل ويمكن ان تواجه صعوبات ومشاكل اثناء التقييم.

المطلب الاول: انواع وطرق تقييم الاداء.

سننظر من خلال هذا المطلب الى انواع تقييم الاداء والطرق التي يمكن اعتمادھا في عملية التقييم.

1- انواع تقييم الاداء: يتفق معظم المختصين والكتاب على وجود نوعين لتقييم الاداء هما:¹

أ- تقييم رسمي: يقصد بالتقييم الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء او المشرفون المباشرون في وقت محدد غالبا مايكون مرة واحدة او مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

ب- تقييم غير رسمي: يقصد به ذلك التقييم الذي يقوم الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة اليه في غير الاوقات المحددة للتقييم الرسمي.

تجدر الاشارة الى وجوب اعتماد المؤسسة معايير موضوعية لتقييم اداء العاملين فيها ويفضل ان تكون رقمية، اذ ان التعبير عنها بالارقام يجنبھا الانحياز ويضمن عدالته وهذا لايعني ان على المؤسسة الا تعتمد على معايير شخصية او غير رقمية على الاطلاق، فان بعض **الفعاليات** لايمكن التعبير عنها بلغة الارقام فتضطر المؤسسة الى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة على المؤسسة والقائمين بعملية التقييم الحذر من عدم القدرة ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والاهواء الشخصية في الحكم على اداء العاملين.²

2- طرق تقييم الاداء: هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم اداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها:³

أ- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من اقدم وابسط الطرق واكثرھا شيوعا، ويقاس اداء العامل وفق معايير محددة مثل نوعية الاداء، كمية الاداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظاهر التعاون وغيرها وتحدد الدرجات على اساس من 1 الى 5 (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، متميز) حيث يمثل الرقم 1 اقل درجة للتقييم و5 اعلى درجة، وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف اعدادھا الا انها تفترض اوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف اھمية هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما ان المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة الى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.

¹ العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، مرجع سبق ذكره، ص 368.

² نفس المرجع، ص 369.

³ السالم مؤيد سعيد وحرش عادل صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 110، 116.

ب- طريقة الترتيب: هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم اداء العاملين، حيث يقوم مدير القسم باعداد قائمة باسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا او تنازليا اعتمادا على احسنهم كفاءة واقلهم، وذلك باعطائه رقم 1 مثلا للاحسن ثم يتدرج حتى يصل الى نهاية القائمة اي الذي يمثل الاسوء، وتتم المقارنة هنا بين الاشخاص وليس استنادا الى معايير الوظيفة، وتبدوا سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام اكثر من شخص بعملية الترتيب الى جانب المدير شرط المامهم فعلا باداء العاملين الذين سيتم تقييم اعمالهم.

ج- طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على اسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الاداء هنا استنادا الى سلوكيات العامل اثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والاحداث التي تطرا خلال العمل سواء كانت جيدة او سيئة في ملفه، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لاصدار حكمه على اداء العامل، تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعملية التقييم مقترنة باحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، الا ان هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على العامل، وهناك احتمال فطري لميل المشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شان الانجازات الايجابية.

د- طريقة قائمة الاختبار: تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة باسئلة وعبارات محددة حول اداء العامل، ويقوم الرئيس المباشر بالاجابة على هذه الاسئلة، ثم تقوم بعد ذلك ادارة الموارد البشرية باعطاء الاوزان لهذه الاجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لاهمية ووزن كل عبارة او سؤال، من مميزات هذه الطريقة بساطتها وامكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، غير ان اهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالاوزان المعطاة لكل سؤال.

هـ- طريقة التقرير المكتوب: هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير او المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها اضافة الى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى امكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا العامل، بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن ان يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلكه المشرف من افكار واسلوب وطريقة كتابته، فان هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وماهي مكوناته ومدى طولته، اضافة الى ذلك ان هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم باعداده، وهذه الاسباب قد تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الاخرى التي يعدها مشرفون مختلفون.

و- طريقة الادارة بالاهداف: الطرق السابقة تعتمد على الادارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير التقييم، وعن الحكم على كفاءة اداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الادارة بالاهداف في مجال تقييم الاداء على المرؤوسين انفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عمليات تقييم الاداء ومعاييرها في الماضي والمستقبل، يلاحظ على هذه الطريقة انها تتم قبل عرض الاداء كون العاملين يميلون الى معرفة وفهم النواحي

المتوقع منهم القيام بها وكذلك الرغبة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، والطرق الاخرى يتم التقييم فيها بعد الاداء.¹

المطلب الثاني: خطوات عملية تقييم الاداء وتنفيذها.

لابد لعملية تقييم الاداء ان تمر بمجموعة من الخطوات مثلها مثل اي عملية اخرى، كما يجب احترام تسلسل هذه الخطوات من اجل الوصول الى نتائج جيدة وستتطرق من خلال هذا المطلب الى مختلف خطوات عملية تقييم اداء العاملين وكذا تنفيذها.

1- خطوات عملية تقييم الاداء: للقيام بعملية التقييم يجب اتباع الخطوات التالية:²

أ- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم اداء العاملين فيه: ويكون ذلك من خلال عملية تحليل، وصف، تصنيف وتقييم الوظائف.

ب- تحديد اسس او معايير التقييم واعلام المقيمين والمقيمين بها: فلا بد ان تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في اذهان الطرفين من عاملين و مشرفين وهي لا تخرج عن ماييلي:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات ادائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغيرها.

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كنسبة الربح او تخفيض التكاليف او مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب الوظيفة التي يعمل بها العامل، ومن البديهي ان يكون التقييم من قبل الرئيس للمرؤوسين الا ان هناك اكثر من رأي حول من الذي يقوم بتقييم الاخر، فهناك ايضا تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين.

- تقييم الاداء بالطرق المناسبة سواء عن طريق الملاحظة المباشرة او التقارير الاحصائية او التقارير الشفوية او الكتابية.

ج- المقارنة بين ماتم انجازه وبين المعايير المحددة للاداء للتعرف على الفروق بينها.

د- اطلاع المرؤوس على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن ادائه.

هـ- اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتجنب اي خروج عن المعايير المحددة.

2- تنفيذ عملية تقييم الاداء: ونذكر في تنفيذ عملية التقييم ماييلي:³

أ- اجراءات تنفيذ عملية التقييم: يتطلب التنفيذ من المقيم اتباع الاجراءات التالية:

- بعد استلام استمارات وتعليمات التقييم يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم العاملين الذين ينتمون الى اداراتهم.

¹ عباس انس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص 280.

² القريوقي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 189، 190.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 127، 128.

- يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لاجراء التعديلات اللازمة في حالة اتفاهما او تثبيت مابداخلها في حالة تعارضهما، ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض المؤسسات.
 - التوقيع على الاستمارة من قبل الطرفين(المسؤول والعامل) في حالة اتفاهما، كما يمكن ان يرفض العامل توقيعها.
 - تقوم ادارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية والتي تمكنها من تحليل الاستثمارات ونتائج العاملين.
 - جمع الاستثمارات والبيانات، كما تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل عامل واعداد قائمة النتائج النهائية والاجراءات التي يستحقها كل عامل.
 - ارسال هذه القائمة للادارة العليا لاعتمادها ومناقشة وتنفيذ الاجراءات المقترحة فيها.
 - تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الادارة العليا ومن طرف مختلف المصالح والوحدات.
 - حفظ التقييمات في سجلات مخصصة لذلك لاستعمالها عند الحاجة.
- ب- تحديد الاداء:** تقوم ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بمقارنة الاداء الحقيقي مع الاداء المنتظر وتحديد استحقاقات العامل واعلامه بنتائج التقييم، وبعد تقييم الاداء يتم استعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم ومن اهمها: نسبة المصاريف، نسبة الارباح، معدل دوران العمالة وغيرها، ياتي بعد ذلك تحديد العوامل التي تسهل او تعوق الاهداف المسطرة في نظام تقييم الاداء والاجراءات التعديلية التي تحدد الاهداف الجديدة للفترة المستقبلية، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية المستقبلية وتسجيل النتائج على ملفات العاملين لتقييم تطورهم في المستقبل.
- ج- تقييم الاداء:** ويكون ذلك وفق الطريقة التي اختارتها المؤسسة لتقييم اداء العاملين فيها، فمثلا في ظل نظام الادارة بالاهداف يتم:
- الاتفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المؤسسة على الاهداف التي يجب تحقيقها خلال السنة.
 - يحدد المدير في بداية السنة مع عامله ماسيلتزم به كل عامل خلال السنة وماستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده.
 - يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الافراد عن انجازاتهم، كما يتم التفاوض حول اهداف السنة التالية.
 - تتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الاداء المصممة التي يتم التفاوض حولها.

المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم الاداء و مشاكله وعلاقته بالتدريب.

هناك العديد من المجالات التي يمكن ان تستخدم فيها نتائج تقييم الاداء، كما توجد العديد من المشاكل التي قد تعرقل عملية تقييم الاداء وتؤثر عليها.

1- مجالات استخدام نتائج تقييم الاداء: تتمثل اهم استخدامات نتائج التقييم في الاتي:¹

أ- تحديد صلاحيات الموظف الجديد: بعض اساليب الاختيار لاتضمن الكشف عن درجة كفاءة العامل بدقة، لذلك فان نتائج تقييم الاداء تبرز اهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث انها تبين درجة كفاءة العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يتسنى له في نهاية مدة الاختبار تقرير ما اذا كان يثبت في وظيفته او يتخذ معه اجراء اخر.

ب- الاسترشاد بها عند النقل والترقية: فبعد تحديد درجة كفاءة العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله الى وظيفة اخرى في نفس المستوى او مستوى ادنى، كما يكون ذلك بترقيته الى وظيفة اعلى اذا اسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية، وهذا ما تستخدمه اغلب المؤسسات بعد اجراء عملية تقييم الاداء لكافة عاملها.

ج- تحديد مستوى الاداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية: ان نتيجة التقييم تحدد موقف العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الادارة والعامل ان يعملوا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة العامل بنقاط قوته الى الاستفادة منها للمحافظة على مستواه او تحقيق مستوى افضل، وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث توضع على اساس حقيقي لها ويتطلب ذلك ان تكون العناصر التي يتم التقييم وفقا لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح بتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

د- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على اجره العادي مقابل فائدة حققها اكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الاسلوب الى محافظة الممتازين على مستواهم، ودفع من هم اقل مستوى الى بذل كل ما في وسعهم للوصول الى المستوى الافضل الذين يحصلون فيه على هذه المكافاة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين، كما يجب ان تكون نتائج التقييم موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها الا من يستحقها فعلا وتكون حافزا حقيقيا للعاملين.

هـ- فاعلية الرقابة والاشراف وتحسين مستوى المشرفين: اذا كانت نتيجة التقييم تبين اداء العامل فانها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الاشراف والتوجيه والحكم السليم، اذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى اعلى مما

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص210، 212.

سيدفعه الى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، ولاشك ان ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويضمن على الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

و- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة المام العامل بالنظام الذي تقيم ادائه وفقا له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر اساس التقييم والنتائج التي تطلب منه الادارة تحقيقها، وتزداد اهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون الى القيام باعمال معتقدين انها المطلوبة منهم ، بينما هي في الحقيقة ليست كذلك هذا بالاضافة الى ان تلقي العامل تقريرا دوريا براي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من اوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المناقشة التي ستحدث بين العاملين.

ز- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: عملية التقييم تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها ان يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم ادائه حتى يكون حكمه موضوعيا وعادلا ولا يتعرض للنقد من ناحية المرؤوس، فانه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لانه يعلم ان ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتجنبها واتاحة الفرصة امامه للتقدم وتحقيق مستوى افضل.

ح- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين اسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبادى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة اكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختبار، كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام الى من يتم تعيينهم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة اسلوب الاختيار.

2- مشاكل عملية تقييم الاداء وطرق معالجتها: تواجه عملية تقييم الاداء عدة مشاكل تفقدها الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، ومن اهمها نذكر:¹

أ- عدم وجود معايير سلوكية ونتاجية، وهذا امر ضروري حتى تستقيم عملية تقييم الاداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية، والى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.

ب- تأثير الهالة: يشير هذا المفهوم الى تأثير من يقومون بعملية التقييم بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم ان يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص، فهي اذا عملية غير دقيقة.

ج- الميل نحو الوسط في التقييم: يلجا بعض من يقومون بتقييم الاداء الى اعطاء تقييمات تتركز حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل باعتراضات يخشى المقيمون من اثارها من قبل العاملين.

التساهل او التشدد غير المبرر في عملية التقييم: يميل البعض ممن يقومون بالتقييم الى التشدد والمبالغة في تقييم العاملين او التساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته واهدافه.

¹ القريوقي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 210، 211.

هـ- المحاباة او التحيز: يلجا بعض ممن يقومون بعملية التقييم الى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي و وسيلة للمحاباة او الانتقام من البعض لاسباب شخصية وغير موضوعية، مما يخرج عملية التقييم عن الاهداف المطلوب منها تحقيقها.

تشير كل المشاكل الى ضرورة تدريب المشرفين والقائمين على عملية التقييم، بحيث يدركون مفهوم التقييم واهدافه والقرارات التي تترتب عليه، بحيث يركزون على الموضوعية والدقة في عملية التقييم، كما ان من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الاداء تتناسب مع طبيعة الوظائف والمستويات الادارية المختلفة، تشمل كل الجوانب السلوكية والانتاجية باوزان نسبية تتناسب مع الوظائف المختلفة.¹

3- علاقة التدريب بتقييم اداء العاملين: تتقرر احتياجات تدريب الموارد البشرية التي ليست جديدة في المؤسسة عادة ولجميع المستويات الادارية على ضوء النتائج التي يتوصل اليها تقييم اداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة عن مستوى اداء وسلوك الافراد العاملين خلال التقييم مبينة لنا الضعف واسباب انخفاض مستويات الاداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب او تحفيز، او ان سببها عائد لامور تنظيمية داخل المؤسسة، اذن فتقييم الاداء يحدد لنا فيما اذا كان الفرد بحاجة لتدريب او غيره لعلاج نواحي الضعف في ادائه وتطويره مستقبلا او لا يحتاج، فعملية التقييم هي خطوة جد مهمة يعتمد عليها لاتخاذ مجموعة من القرارات هذفها قياس اداء الفرد العامل ومقارنته باداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة وكذلك الكشف عن مدى توافق العامل مع العمل المسند اليه وزملائه وظروف الاداء في المؤسسة، وبالتالي نجد ان العلاقة بين نشاطي التدريب وتقييم الاداء علاقة مباشرة.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 211.
² الظاهر نعيم ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 241.

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ماسبق ان تقييم اداء العاملين اصبح عملية ضرورية يجب على كل المؤسسات ان تقوم بها، وذلك من اجل معرفة مستوى العاملين ومدى اتقانهم للاعمال الموكلة إليهم، وكذا مدى تطور ادائهم وتنوع مهاراتهم، لذا يحظى تقييم الاداء باهمية كبيرة كما يحقق مجموعة من الاهداف من بينها تحسين مستوى الاداء الفعلي، تحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها، يمكن استخدام نتائج تقييم الاداء في مجالات عديدة وتوجد عدة طرق لتقييم اداء العاملين في المؤسسة من بينها طريقة التقرير المكتوب وطريقة الادارة بالاهداف، وتمر عملية تقييم الاداء بمجموعة من المراحل او الخطوات وتتم وفق عدد من الشروط التي يجب احترامها حتى تكون هذه العملية فعالة وتقدم نتائج حقيقية يمكن على ضوءها اتخاذ مجموعة من القرارات كالترقية، التثبيت، التدريب وغيرها.

الفصل

الثالث: دراسة حالة

مديرية التجارة

لولاية البويرة

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى محاولة إسقاط الجانب النظري الخاص بالتدريب وتقييم أداء العاملين على إحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي مديرية التجارة لولاية البويرة (تابعة لوزارة التجارة) من أجل إظهار مهامها الأساسية، مختلف مصالحها وكيفية سير الأعمال بها، هذا من جهة ومن جهة ثانية السعي لمعرفة أثر العملية التدريبية على أداء العاملين، كما تهدف أيضا إلى معرفة الطريقة التي يقيم بها أداء العامل بالمديرية، من يقوم بهذه العملية وأيضا معرفة إذا كان التقييم يستند إلى معايير موضوعية أم أنه تقييم عشوائي وغيرها من المعلومات التي تخدم هذا الموضوع.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مديرية التجارة

المبحث الثاني: تدريب وتقييم أداء العاملين بالمديرية

المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مديرية التجارة.

لكل مؤسسة تاريخ عن نشأتها او تاسيسها ، المهام التي تقوم بها، الاهداف التي تسطرها، الدور الذي تقوم به، الهيكل التنظيمي وغيرها من الامور الادارية التي تعمل عملها، وعليه نتطرق من خلال هذا المبحث الى مجموعة من المطالب التي نوضح فيها بعض العناصر التي سبق ذكرها.

المطلب الاول: تاريخ نشأة المديرية.

نشأت مديرية التجارة لولاية البويرة في منتصف السبعينات تحت اسم مديرية التجارة والنقل تزامنا مع ميلاد قانون الاسعار الذي صدر في شكل امر رقم 37/75 بتاريخ 1975/04/29 والذي بقي ساري المفعول الى غاية صدور القانون رقم 12/89 المؤرخ في 1989/07/05، في بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وضيفت اليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش.

في سنة 1986 تم اصدار المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 1986/02/19 والذي نص على هيكلة المجلس الولائي وتكوينه من سبعة اقسام وفي سنة 1991 صدر المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 1991/04/06 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والاسعار وصلاحتها وعملها، حيث تم تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والاسعار على شكل مديريات ولائية ومفتشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش، حيث تفرغت المديرية الولائية الى خمسة (05) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للاسعار.
- المديرية الفرعية لترقية النوعية وقمع الغش.
- المديرية الفرعية للمنافسة.
- المديرية الفرعية للتنظيم والاعلام الالي.
- المديرية الفرعية للادارة والوسائل.

في 05 نوفمبر 2003 صدر المرسوم التنفيذي رقم 409 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة، صلاحيتها وعملها، نص على تنظيمها في شكل مديريات جهوية ولائية، حيث تم تنظيم المديرية الولائية للتجارة في شكل مصالح يحدد عددها من 04 الى 05 مصالح بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 415/09 المؤرخ في 2009/12/16

المتضمن القانون الاساسي الخاص المطبق على الموظفين المتمين للاسلاك الخاصة بالادارة المكلفة بالتجارة، صدر المرسوم التنفيذي رقم 09/11 بتاريخ 20/01/2011 المنظم للمصالح الخارجية في وزارة التجارة، صلاحيتها وعملها. تتربع مديرية التجارة على مساحة اجمالية تقدر ب 1349م² ويقع مقرها في حي 17 اكتوبر 1962(البويرة)، كما تتضمن المديرية الولائية للتجارة فرق التفتيش يسيروها رؤساء فرق وتنظم في مصالح هي كالآتي:

- 1- مصلحة ملاحظة السوق والاعلام الاقتصادي.
 - 2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
 - 3- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
 - 4- مصلحة الادارة والوسائل.
 - 5- مصلحة حماية المستهلك قمع الغش.
- وكل مصلحة تضم على الاكثر ثلاث(03) مكاتب.

المطلب الثاني: توزيع المهام بمديرية التجارة.

وفقا لاحكام المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في 20 يناير 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة فان مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية، المنافسة، الجودة، حماية المستهلك، تنظيم النشاطات التجارية، المهن المقننة، الرقابة الاقتصادية و قمع الغش، وتكلف المديرية بمجموعة من المهام الرئيسية وهي:

- 1- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية، الممارسات التجارية، التنظيم التجاري، حماية المستهلك و قمع الغش.
- 2- المساهمة في وضع نظام اعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للاعلام.
- 3- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهن المقننة.
- 4- اقتراح كل التدابير التي تهدف الى تحسين ظروف انشاء واقامة ممارسة النشاطات المهنية والتجارية.
- 5- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة او جمعية التي يكون موضوعها ذو صلة بصلاحياتها.
- 6- وضع حيز التنفيذ كل نظام حدد من طرف الادارة المركزية في مجال تاطير وترقية الصادات.
- 7- اقتراح كل التدابير اللازمة لتطوير الصادات.
- 8- تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية تبادلات التجارة الخارجية.

- 9- وضع حيز التنفيذ برامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية الى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
- 10- ضمان تنفيذ برنامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- 11- التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطها.
- كما تقوم كل مصلحة من مصالح المديرية بمجموعة من المهام هي على النحو التالي:
- 1- **مصلحة الإدارة والوسائل:** وتقوم بالمهام التالية:
- أ- القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- ب- التعامل مع مجمل المصالح المركزية والخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمديرية الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة وغيرها من المصالح.
- ج- التكفل بجانب إدارة الوسائل (السيارات، الأجهزة، مكاتب وغيرها) وكل الجوانب المالية للإدارة.
- وبصفة عامة فان مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.
- 2- **مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** ويتمثل دورها في:
- أ- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- ب- تنظيم الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة وتطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.
- 3- **مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:** تتمثل مهامها في:
- أ- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والمستهلكين في ميدان الجودة وامن المنتجات.
- ب- اقتراح الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية وجودة السلع والخدمات في السوق وكذا حماية المستهلك.
- ج- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.
- 4- **مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:** والتي تقوم ب:
- أ- السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة، وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة.
- ب- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة، لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
- ج- المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع القطاعات كالإنتاج والخدمات.

5- مصلحة مراقبة السوق والإعلام الاقتصادي: ولها مجموعة من مهام:

أ- المتابعة المستمرة للتموين ولتطور الأسعار على مختلف المراحل (الإنتاج، التوزيع للموارد، الاستهلاك والإستراتيجية).

ب- وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق.

ج- متابعة عمليات الاستيراد وإعداد قاعدة معلوماتية تتضمن المعطيات الإحصائية حول المستوردين.

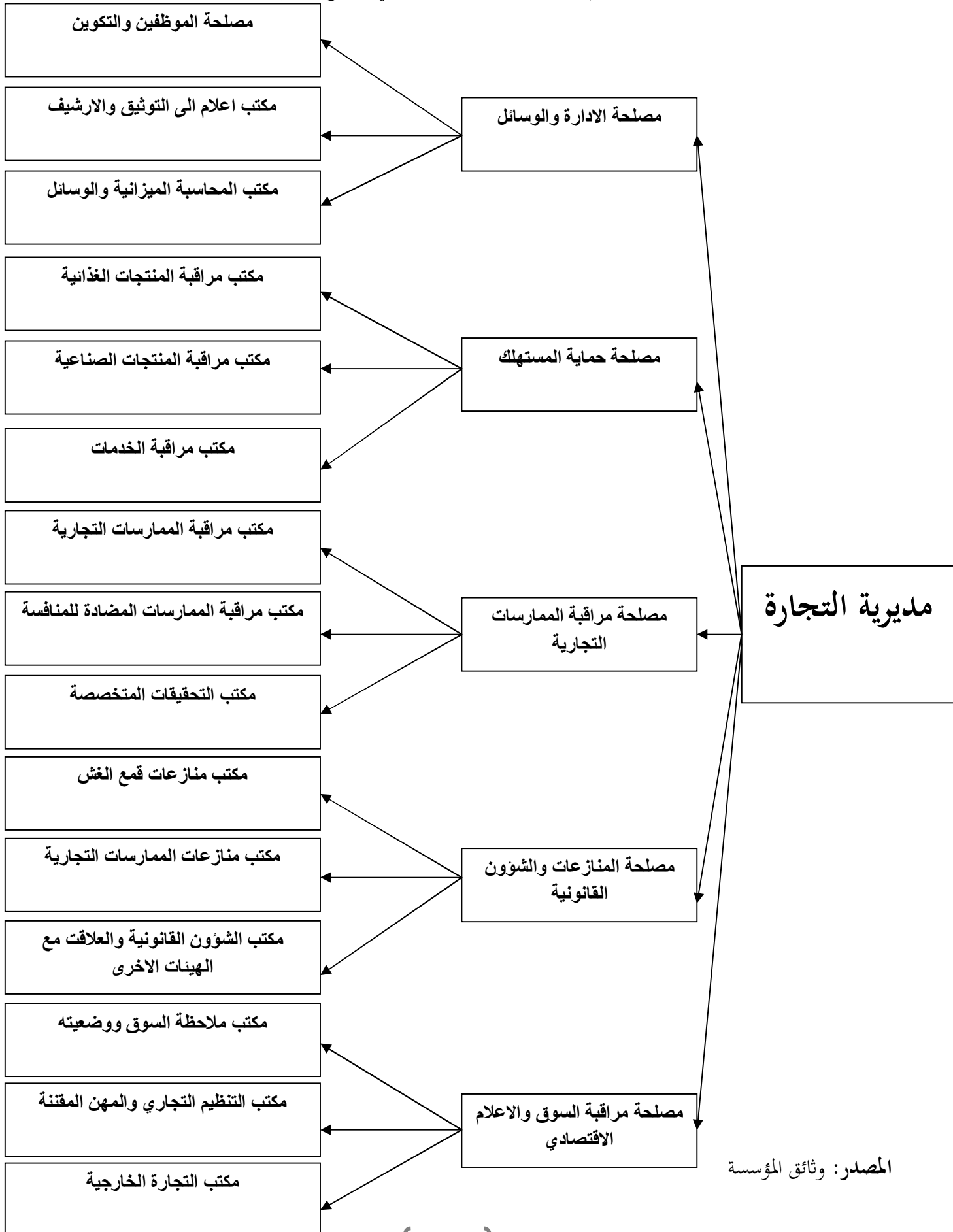
د- المساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات على المستوى بالتنسيق مع الغرفة المحلية للتجارة والصناعة عن طريق برمجة

لقاءات وأيام دراسية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين لتوعيتهم وإرشادهم إلى اقتحام مجال التصدير.

هـ- متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه وكل الأنشطة التجارية والفضاءات التجارية (أسواق، بلديات).

ويمكن توضيح كل هذه المصالح من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(03-01): الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام لمديرية التجارة.



المطلب الثالث: مهام إدارات مصلحة الإدارة والوسائل.

يمكن أن نتطرق من خلال هذا المطلب إلى العناصر التالية:

1- مهام مكتب الميزانية والوسائل:

تتمثل مهامه الرئيسية في :

- تحضير الاحتياجات المالية لكل سنة.
- إعداد الميزانية.
- متابعة المشاريع المسجلة لحساب قطاع التجارة.
- متابعة الاعتمادات المالية الخاصة بسير عمليات التسيير والتجهيز.
- متابعة اقتطاعات الضمان الاجتماعي الشهرية والسنوية وإرسالها إلى صندوق الضمان الاجتماعي.
- متابعة عملية إصلاح الأثاث.
- متابعة حوالات الدفع المرسلة إلى الخزينة المتعلقة بالتسيير (الأجور، الفواتير وغيرها) وكذا التجهيز (الوضعيات المالية للمؤسسات المنجزة للمشاريع الخاصة بالقطاع).
- متابعة النفقات المتعهد بدفعها والمتبقية من الاعتمادات المالية لكل فصل من ميزانية التسيير.
- تقييم الاحتياجات المالية التكميلية لكل فصل في الميزانية وإرسالها إلى الإدارة المركزية لوزارة التجارة.
- إرسال التعويضات المالية (les situation financières) بعد تسوية كل فصول الميزانية للسنة السابقة، حيث يرسل إلى مجلس المحاسبة.

2- مهام مكتب الإعلام الآلي التوثيق والأرشيف:

تتمثل مهامه في:

- فرز الوثائق الموجهة للأرشيف الصادرة من مصالح المديرية.
- ترتيب وتنظيم الأرشيف.
- توفير الوثائق المطلوبة من طرف المديرية.
- استقبال الوثائق من المصادر الخارجية (الجريدة الرسمية).
- صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- تحديث البرامج المنصبة (برامج الحماية، بنك معلومات التجار BDCOM).

- مساعدة مستعملي الإعلام الآلي.
- ضمان السير الحسن لشبكة الإعلام الآلي.
- تطوير برامج الإعلام الآلي.

3- مهام مكتب الموظفين:

- متابعة بطاقات الحضور اليومي.
- الرد على المراسلات الواردة سواء من المديرية الجهوية للتجارة أو وزارة التجارة أو بريد آخر يتعلق بمصلحة الإدارة والوسائل.
- السهر على متابعة برامج العطل السنوية.
- السهر على متابعة برامج المناوبة بمقر المديرية.
- تحرير المراسلات الخاصة بهذا الشأن.
- تحديد الأوامر بالمهمة.
- تحرير مقررات العطل المرضية.
- إرسال الحصائل البشرية والثلاثية، السداسية والسنوية لمصالح التوظيف العمومي.
- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- حصيلة الشغل لكل سنة.
- البطاقة الوظيفية للموظفين لكل سنة.
- القوائم الاسمية لنهاية كل سنة.
- القوائم التعدادية للموظفين نهاية كل سنة.
- القيام بعمليات التوظيف لكل سنة.
- قرارات فتح المسابقات.
- المصادقة عليها من طرف مصالح التوظيف العمومي.
- نشر المسابقة في الجرائد اليومية.
- الإشهار في الانترنت.
- استلام ملفات المترشحين وتسجيلها ودراستها.
- الاتصال بمراكز الامتحانات للقيام بعمليات التوظيفات الخارجية.

- تعيين وتنصيب المترشحين الناجحين.
- تثبيتهم وترسيمهم بعد انقضاء مدة التربص.
- القيام بعملية ترقية الموظفين في الدرجة لكل سنة.
- ترقية الموظفين في الرتب.
- تعيين الموظفين في المناصب العليا وإيداع القرارات على مستوى الإدارة المركزية للإمضاء عليها.
- متابعة المسار المهني للموظفين.
- إحالتهم على التقاعد.

المبحث الثاني: التدريب تقييم أداء العاملين بالمديرية

تقوم مديرية التجارة لولاية البويرة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بها، وذلك حسب ما تقره الوزارة الوطنية وهي وزارة التجارة التي تقوم بتحديد المناصب المتاحة للتدريب، ويقوم المسؤولون باختيار العاملين الذين يلزمهم القيام بعملية التدريب هذا من جهة، كما يتم أيضا تقييم أداء العاملين وفق معايير وأسس معينة يبنى عليها هذا التقييم

المطلب الأول: التدريب

تنص القوانين المتعلقة بالتوظيف العمومي على ضرورة تنظيم دورات التدريب وتحسين المستوى بصفة دائمة، وذلك قصد ضمان تحسين تأهيل العامل وترقيته المهنية وكذلك من أجل تهيئته للقيام بمهام وأعمال جديدة.

يعتبر الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن للقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية مرحلة هامة في مسار عصنة الإدارة العمومية وتتمين مواردها البشرية، وقصد تحقيق أهدافه كرس القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية التدابير التي من شأنها تشجيع تحسين الكفاءات والمؤهلات طبقا لمتطلبات إدارة عصرية وناجحة، وبموجب المادة 38 من القانون الأساسي العام، يعتبر التدريب حقا معترف به الموظف خلال مساره المهني، وكذلك تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وذلك بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطوير مهام الإدارة.

تكون عمليات التدريب متنوعة ويمكن أن تأخذ أشكال متعددة، ومن أهمها نذكر ما يلي:

- التدريب المتخصص، كما هو موضح في القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين.
- التدريب خلال فترة التبرص بعد التوظيف والموجه للتحضير لشغل وظيفة معينة.
- التدريب التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى.

هذا ويبقى بإمكان المؤسسات والإدارات العمومية تنظيم أي دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات التي تراها ضرورية. تهدف الإدارة إلى جعل التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات عملية ضرورية بالمديرية وذلك سعيا منها لتحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء سواء الفردي أو الجماعي، ولهذا تقوم ب:

1- تجديد محتوى التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات: يكون مخططها التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

سنويا وينبغي أن يحتوي أو يتضمن مختلف العمليات المبرجة بعنوان:

- التدريب المتخصص باعتباره تدريب أولي محدد صراحة بموجب القوانين الأساسية قصد الالتحاق برتبة في إطار التوظيف.

- التدريب أثناء التبرص باعتباره تدريب أولي محدد بموجب القوانين الأساسية قصد التحضير لشغل وظيفة أو بعد التوظيف.

- التدريب الأولي المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بقصد التعيين في منصب عمالي.
- التدريب التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى، باعتباره تدريب تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة بقصد الترقية إلى رتبة أعلى.
- التدريب بالخارج باعتباره تكوين يندرج في إطار أحكام المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 309/03 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 والمتضمن وتنظيم التدريب وتحسين المستوى في الخارج.
- يجب أن تدرج دورات تحسين المستوى وتحديد المعلومات أيضا ضمن العمليات المبرمجة.

2- إعداد المخطط: يجب أن يحدد المخططات ما يلي:

- طبيعة ومدة العمليات المبرمجة (التدريب، تحسين المستوى، تحديد المعلومات).
- الرتب ومناصب الشغل المعنية وكذا عدد المناصب المالية الخاصة بها.
- مؤسسة أو مؤسسات التدريب التي تضمن التدريب.
- ويتكون المخطط من ثمانية جداول ، سبع جداول مخصصة لتحديد ما يلي:
- دورات التدريب المتخصص المتعلقة بالتوظيف.
- عمليات التدريب الأولي أثناء فترة التبرص.
- دورات التدريب التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.
- التدريب الأولي قصد التعيين في المناصب العليا.
- التدريب بالخارج.
- دورات تحسين المستوى.
- دورات تحديد المعلومات.

أما الجدول رقم ثمانية (08) فهو حصيلة لكافة العمليات المبرمجة ويجب أن تدرج برامج التدريب وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في حدود الاعتمادات المتوفرة بعنوان السنة المالية المعنية والمناصب المالية المخصصة لهذا الغرض.

- 2- **كيفية المصادقة على المخطط:** يعرض المخطط على المصالح المحلية للوظيفة العمومية عند بداية السنة المالية قصد المصادقة، ويفرق إجباريا بعرض الأسباب يبرر العمليات المبرمجة وكيفية التطبيق المحددة لهذا الغرض. تتم المصادقة على المخطط بالاشتراك بين رئيس مفتشية الوظيفة العمومية المختص محليا والممثل المؤهل للمؤسسة أو الإدارة المعنية، وتجدر الإشارة إلى أن المخطط يتم أو يعدل حسب نفس الإجراءات والأشكال.

3- اعتماد عمليات التدريب: يجب أن تكون كل دورة تدريب متخصص أو تدريب أولي كما هي محددة في القوانين الأساسية الخاصة عند استكمالها محل إعداد محضر يتضمن قائمة الناجحين، كما يجب أن يرفق المحضر الممضي قانونا من طرف رئيس مفتشية الوظيفة العمومية وممثل الإدارة المعنية بكشف النقاط الممضي قانونا من طرف رئيس المؤسسة التي جرى بها التدريب.

4- تقييم عمليات التدريب وتحسين المستوى وتجديد المعلومات: عند نهاية كل سنة مالية شرع المصالح المختصة للوظيفة العمومية في إجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط بالتنسيق مع ممثل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، من شأن هذا التقييم أن يسمح خاصة بإشارة العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة واقتراح التدابير الكفيلة بمعالجتها، وعليه يبقى على عاتق مسؤولي تسيير الموارد البشرية اتخاذ كافة التدابير الضرورية بهدف وضع حيز التنفيذ هذا الإطار التنظيمي طبقا للإجراءات والكيفيات المحددة في المنشور، ونظرا إلى أهمية هذه العملية وانعكاساتها على مسار تدريب العاملين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية.

تحدد التعليم رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009 كيفيات تنظيم التدريب التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به، وتهدف هذه التعليم إلى تحديد محتوى البرامج، المدة وكذا كيفيات تنظيم التدريب التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل الرتب الآتية:

— ملحق الإدارة.

— عون إدارة رئيسي.

— عون إدارة.

— عون مكتب

أ- كيفيات فتح دورة التدريب: يتم فتح دورة التدريب التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل الرتب المذكورة أعلاه بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين، وينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر ما يلي:

— الرتبة أو الرتب المعنية.

— عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية.

— مدة دورة التدريب.

— الطابع المتواصل أو التناوب للتدريب.

— تاريخ بداية التدريب.

— المؤسسة المكلّفة للتدريب.

– قائمة المترشحين المعنيين بالتدريب.

– تبلغ نسخة من القرار أو المقرر للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية حسب الحالة.

يتم إعلام المترشحين الذين يخضعون للدورة التدريبية من طرف الإدارة المستخدمة بتاريخ بداية التدريب بموجب استدعاء فردي أو أية وسيلة ملائمة عند الاقتضاء.

ب- كفاءات تنظيم التدريب: يمكن تنظيم التدريب التحضيري لشغل الرتب المعنية بشكل متواصل أو تناوبي ويتضمن دروس نظرية وتطبيقية، يحدد التدريب بثلاثة (03) أشهر ويخضع المترشحون خلال فترة التدريب للنظام الداخلي للمؤسسة التي سيتم فيها التدريب.

ج- المؤسسات الكفيلة بإجراء التدريب: يضم التدريب المؤسسات التدريبية التالية:

يرسم المترشحون الذين تابعوا بنجاح التدريب التحضيري وفقا للشروط المحددة في المواد 84، 85 و 86 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، وتعلن اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء المختصة نهائيا عند ترسيم المترشحين مع الأخذ بعين الاعتبار التقييم البيداغوجي للتدريب التحضيري أثناء فترة التبرص وكذا تقدير السلطة السليمة حول كيفية أداء خدمة المترشح. ينبغي على المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ومسؤولي المؤسسات العمومية للتدريب السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين بالمديرية

تحدد قوانين الوظيف العمومي كيفية تقييم أداء العاملين والمعايير التي يجب اعتمادها في عملية التقييم وكذلك أهداف عملية التقييم ومسؤوليتها، ويخضع كل عامل أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا للمناهج الملائمة، ويهدف تقييم العامل إلى:

1- الترقية في الدرجات.

2- الترقية في الرتبة.

3- منح امتيازات مرتبطة بالمرادودية وتحسين الأداء.

4- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

تعتمد إدارة المديرية على ما ورد في قانون الوظيف العمومي عند تقييم العاملين، حيث يركز التقييم على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

– احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، وتحدد المؤسسات والإدارات العمومية مناهج التقييم التي تتلائم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية وذلك بعد استشارة اللجان الإدارية متساوية الأعضاء وكذا موافقة الهيكل المركزي للتوظيف العمومية.

تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة ويتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، كما تبلغ نقطة التقييم إلى العامل المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأها طعنا إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة والتي يمكنها اقتراح مراجعتها، وتحفظ استمارة التقييم هذه في ملف العامل.

تعد إدارة المديرية استمارة التنقيط الخاصة بالسنة المعنية والتي تحتوي على كافة المعلومات الشخصية التي تخص العامل الذي يتم تقييمه من بين هذه المعلومات اسم ولقب العامل، مؤهلاته العلمية، رتبته، وظيفية وتاريخ ترقيته ويتم تقييمه من طرف المسؤول المباشر، والعلامة النهائية للتقييم تكون من قبل المدير ويكون هذا التقييم سنويا ويحفظ في الملف الخاص بالعامل.

تتراوح النقطة السنوية بين 0 و 10 نقاط ويراعي في تحديدها مجموعة من الشروط منها ما يلي:

- استعدادات الموظف.
- معلوماته.
- نتائجه المهنية.
- كيفية أدائه للخدمة.
- سلوكه في المصلحة.

وبعد تحديد العلامة الخاصة بالعامل الذي تم تقييمه تسلم الاستمارة إلى المعني بالأمر للاطلاع عليها، وبعد اطلاع هذا الأخير على الاستمارة يمكن للمقيم أن يضيف ملاحظاته بشكل عام لكن لا يستطيع المعني بالأمر أن يطلع عليها من جديد وبالتالي لا يطلع على الملاحظات التي قدمت عنه.

يجب أن تكون الملاحظات المقدمة مطابقة لملاحظات أعضاء اللجنة وذلك من أجل منح العلامة، ولا بد أن تحتوي على معلومات تخص مؤهلات، قدرات وكفاءات المعني بالأمر في القيام بالأعمال الموكلة إليه، وبناء على هذا التقييم يمكن اتخاذ مجموعة من القرارات من بينها: الترقية، التنزيل، التسريح، المكافأة، التدريب وغيرها من القرارات التي تبني على نتائج التقييم.

المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية.

نتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: منهجية الاستبيان.

أ. إعداد الاستبيان:

اشتملت استمارتنا على مقدمة من الأسئلة الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والخبرة في العمل، وكانت مجمل أسئلتنا مغلقة، لأننا على دراية بان أغلبية المستجوبين لا يجبون الأسئلة المفتوحة. وهذه الأسئلة موزعة كما يلي:

- أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية(العامّة).
- أسئلة خاصة بالمعلومات المهنية (الوظيفية).

وكان مجمل أسئلتنا ثمانية عشر سؤالاً (18 سؤال) مابين الأسئلة العامة والأسئلة المهنية.

II. الهدف من الاستبيان: يتمثل الهدف من الاستبيان في:

- التعرف على مكانة ودور التدريب في مديرية التجارة لولاية البويرة.
- مدى مساهمة التدريب في تطوير اداء العاملين.

III. عينة الدراسة:

خلال دراستنا الميدانية قمنا بتوزيع الاستمارة على 45 عامل وعاملة وحصلنا على 40 استمارة قابلة للدراسة، وكانت هذه العينة عشوائية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات، عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفريغها يدويا في جداول بسيطة أعدت لذلك، ولإعطاء تحليل دقيق لمضمون الجداول واستخراج النتائج ثم الاستعانة في ذلك على التكرارات والنسب المئوية.

وفيما يلي تحليل الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

1. تحليل الإجابات المتعلقة بالمعلومات الشخصية:

- الجنس:

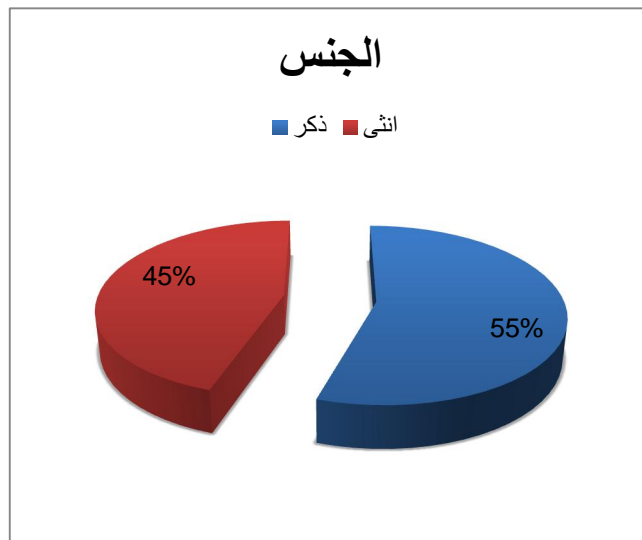
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (01-03):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
ذكر	22	55
أنثى	18	45
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أن نجد نسبة الذكور تشكل 55% من العاملين في المديرية في حين ان نسبة الاناث تبلغ 45%. وهذا ما يوضح سياسة المديرية في التوظيف، حيث أنها تعطي الأولوية بتوظيف الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل والمهام بها.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (01-03) في الشكل رقم (02-03):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- السن:

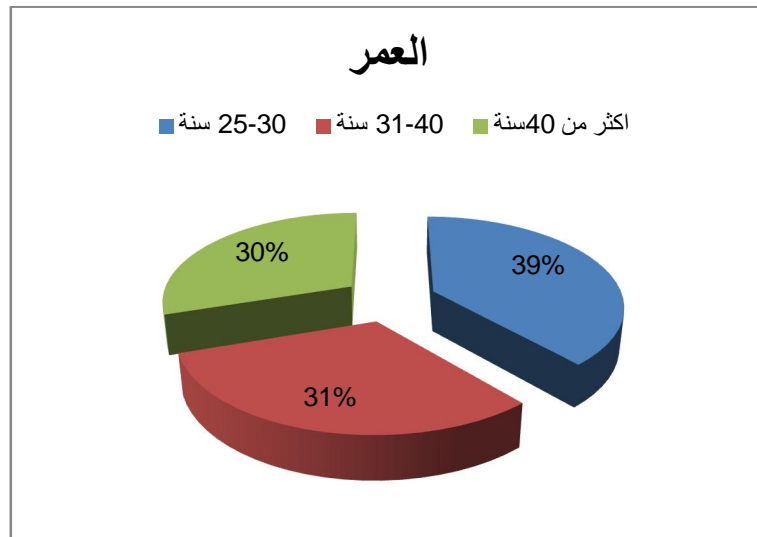
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(02-03):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
30-25 سنة	16	40
40-31 سنة	13	32.5
أكثر من 40 سنة	11	27.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان المديرية تهتم بتوظيف الشباب بنسبة كبيرة، حيث بلغت نسبتهم 72.5%، وهذا ما يدل على حرص المسؤولين بالمديرية على منح الاولوية للشباب في العمل وهذا نظرا لمتطلبات القيام بالعمل.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم(02-03) في الشكل رقم (03-03):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

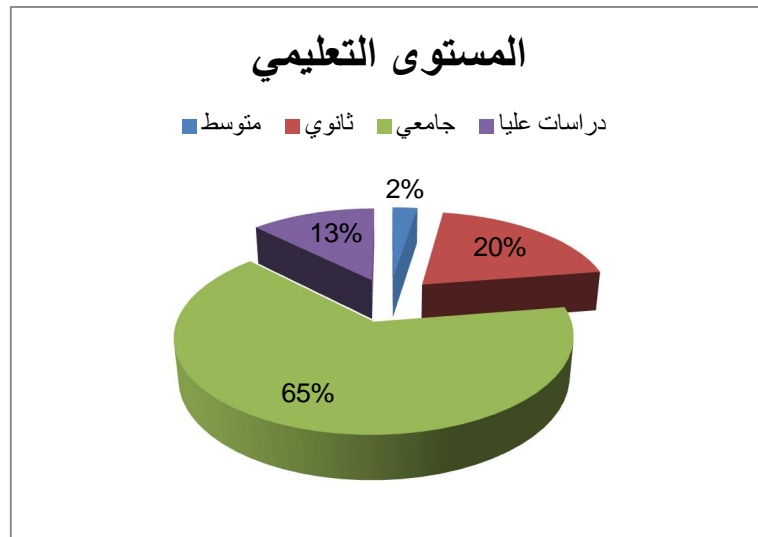
3- المستوى التعليمي:

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-03):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
متوسط	01	2.5
ثانوي	08	20
جامعي	26	65
دراسات عليا	05	12.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معظم العاملين بالمديرية كان مستواهم التعليمي جامعي وذلك بنسبة 65% ثم تليها الثانوي بنسبة 20%. وهذا ما يدل على ان المديرية توظف بكثرة حاملي الشهادات الجامعية. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-03) في الشكل رقم (04-03):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- الأقدمية في العمل:

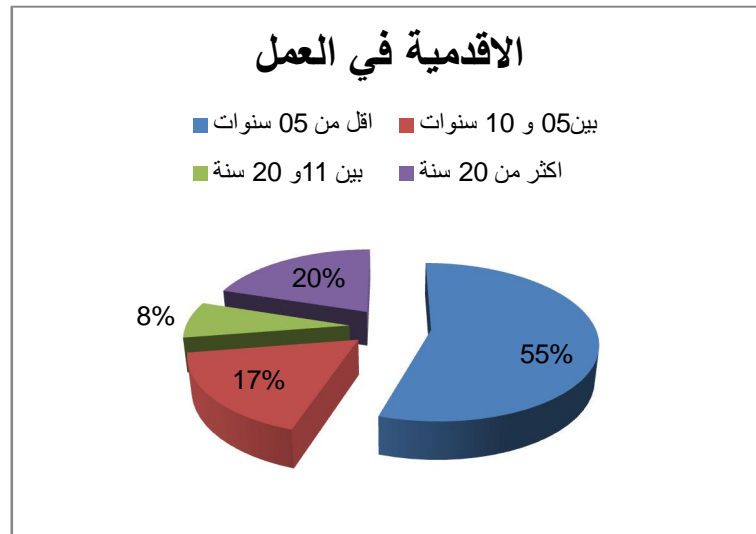
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(03-04):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
55	22	اقل من 05 سنوات
17.5	07	بين 05 و 10 سنوات
7.5	03	بين 11 و 20 سنة
20	08	أكثر من 20 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول ان معظم العاملين بالمديرية اقدميتهم اقل من 05 سنوات، ثم نسبة 20% اقدميتهم ما أكثر من 20 سنة، 17.5% بين 05 و 10 سنوات و 7.5% اقدميتهم بين 11 و 20 سنة، مما يعني ان اغلبية العاملين تم توظيفهم حديثا، هذا مايدل على ان المديرية تقوم بعمليات ترقية واحالة على التقاعد وتسيير المسار الوظيفي للعاملين.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-04) في الشكل رقم (03-05):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول

- الحالة الاجتماعية:

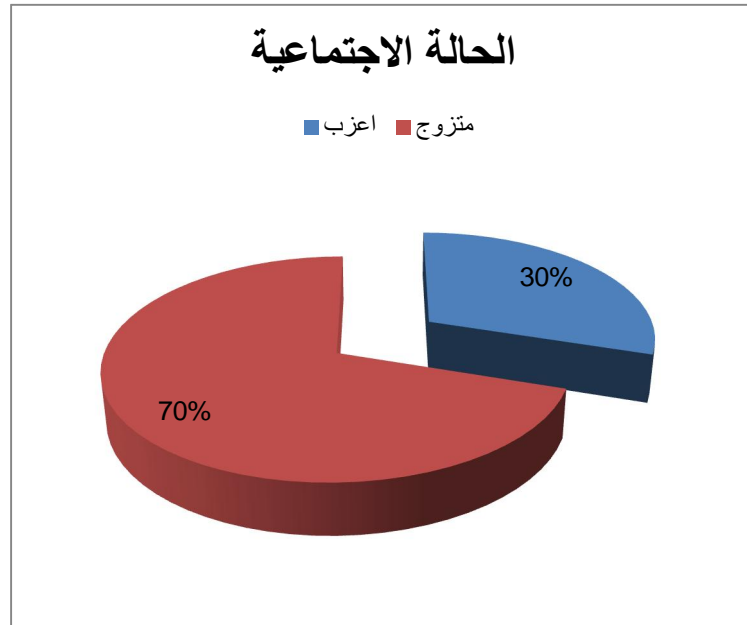
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-05):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
اعزب	12	30
متزوج	28	70
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين بلغت 70% من العاملين في حين ان نسبة العازبين كانت 30% فقط من العاملين، وهذا مايدل على توظيف المتزوجين وتعطى لهم الاولوية في ذلك.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-05) في الشكل رقم (03-06):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- المركز الوظيفي:

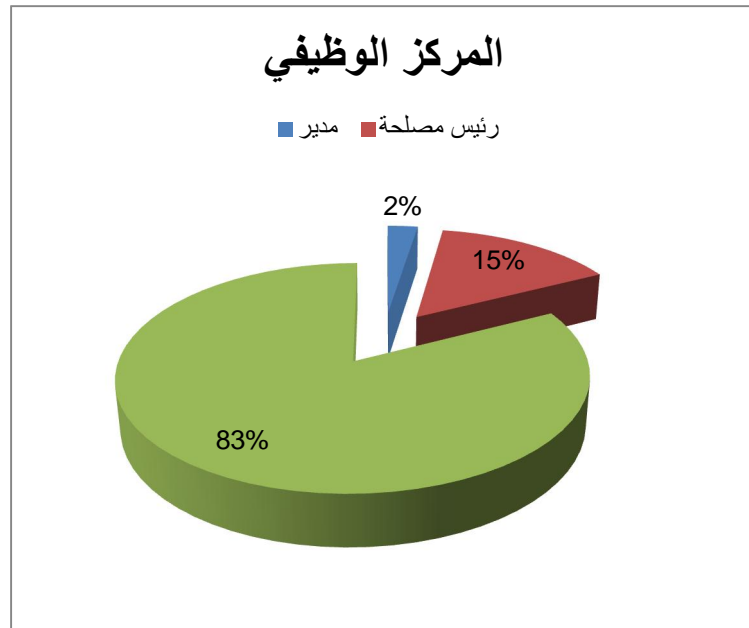
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-06):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
2.5	01	مدير
15	06	رئيس مصلحة
82.5	33	وظيفة اخرى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة 82.5% تعود لوظائف اخرى بالمديرية، نسبة 15% لرئيس مصلحة و 2.5% لوظيفة مدير وهذا ما يدل على توزيع المناصب ومراكز المسؤولية بالمديرية كما يدل على وضوح المهام ومراكز المسؤولية ايضا.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-06) في الشكل رقم (03-07):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

11. تحليل الاسئلة الخاصة بالتدريب وتقييم الاداء.

- هل تلقيت تدريباً قبل شروعك بالعمل ؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-07):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	27	67.5
لا	13	32.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم العاملين قاموا بعملية التدريب قبل شروعهم في العمل حيث كانت النسبة 67.5% من العاملين في حين ان 32.5% من العاملين لم يتم تدريبهم قبل شروعهم في العمل، هذا مايدل على سعي المديرية لتوظيف الاشخاص الذين قد تم تدريبهم ومنح الولوية لهم دون غيرهم.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-07) في الشكل رقم (03-08):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- هل ترى أن التدريب حاجة ضرورية للقيام بالاعمال المؤكدة إليك ؟

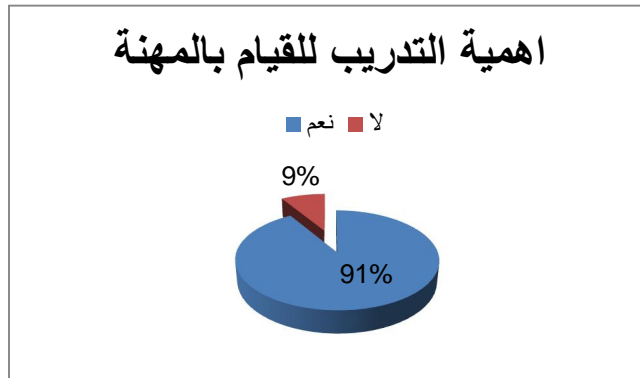
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(03-08):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	33	82.5
لا	07	17.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معظم العاملين يرون انه من الضروري القيام بالتدريب لاتمام الاعمال والمهام المؤكدة اليهم وذلك بنسبة 82.5% في حين ان نسبة 17.5% من العاملين يرون انه ليس من الضروري القيام بالتدريب لاتمام مهامهم، مما يعني أن أغلب العاملين يقرون بضرورة القيام بالتدريب ويدركون أهميته بالنسبة للعمل.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-08) في الشكل رقم (03-09):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- هل تلقيت تدريباً بعد توظيفك بالمؤسسة ؟

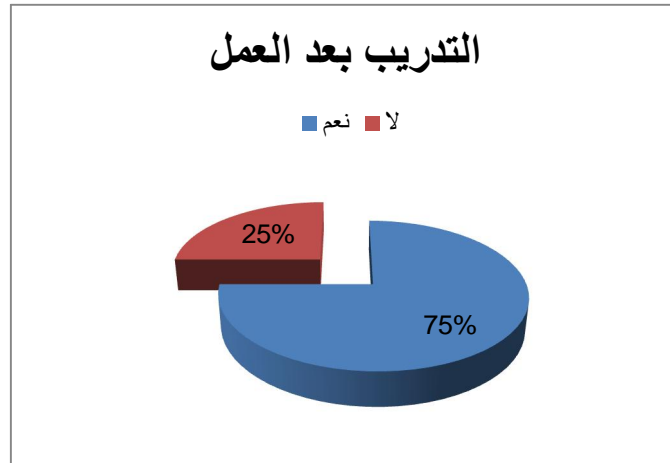
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-09):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	30	75
لا	10	25
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية العاملين قد قاموا بعملية التدريب بعد توظيفهم، حيث كانت النسبة 75% من العاملين في حين ان 25% من العاملين لم يتم تدريبهم بعد عملية التوظيف وهذا يدل على حرصها على تحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم وذلك نظرا لتغيير متطلبات الاعمال باستمرار.

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-09) في الشكل رقم (03-10):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- اذا كان جوابك نعم فحدد مكانه ؟

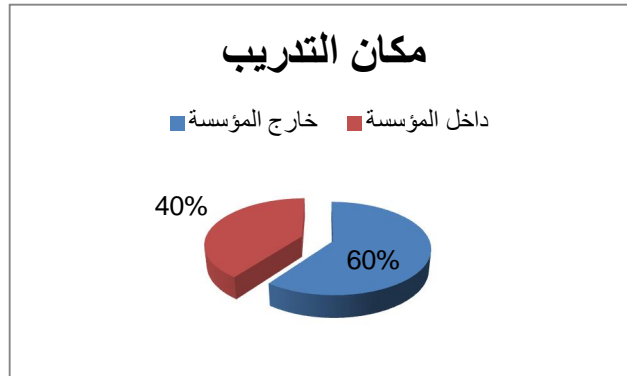
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-10):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
60	18	خارج المؤسسة
40	12	داخل المؤسسة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان اغلبية من قاموا بالتدريب كان تدريبهم خارج المؤسسة وكانت النسبة 60% من العاملين في حين ان 40% من العاملين تم تدريبهم داخل المؤسسة، وهذا مايدل على وجود نوعين من التدريب بالمديرية حسب مكان التدريب، كما يدل ذلك على أن أغلب عمليات التدريب تتم خارج المديرية وهذا قد يرجع الى نقص الامكانيات المتاحة او الرغبة في تنويع الخبرات والمهارات.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-10) في الشكل رقم (03-11):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- هل تعتقد ان التدريب الذي خضعت له حسن من ادائك لعملك ؟

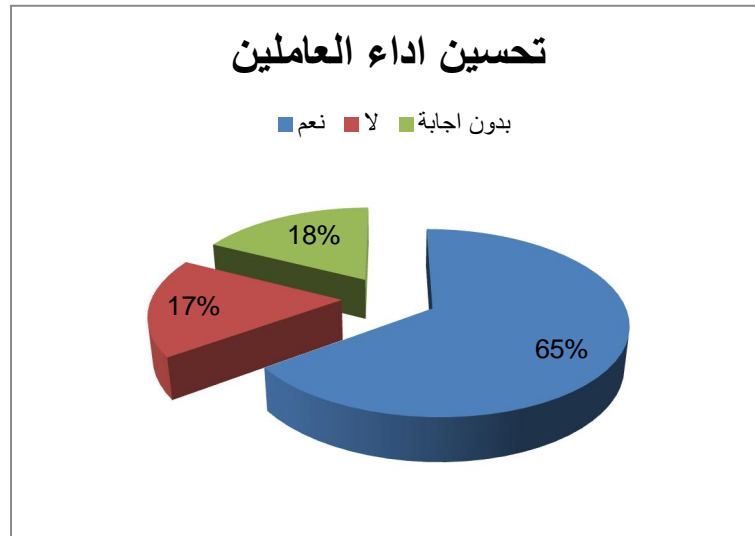
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-11):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
65	26	نعم
17.5	07	لا
17.5	07	بدون اجابة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة الاجابة بنعم كانت 65% في حين ان الاجابة بلا وعدم الاجابة كانت بنسبة 17.5% لكل منهما، وما يعني ان اغلب العاملين قد تحسن ادائهم لاعمالهم بعد عملية التدريب، وهذا يدل على فعالية الدورات التي تنظمها المديرية وكذا نجاحها.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-11) في الشكل رقم (03-12):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- الالتحاق بالتدريب كان ؟

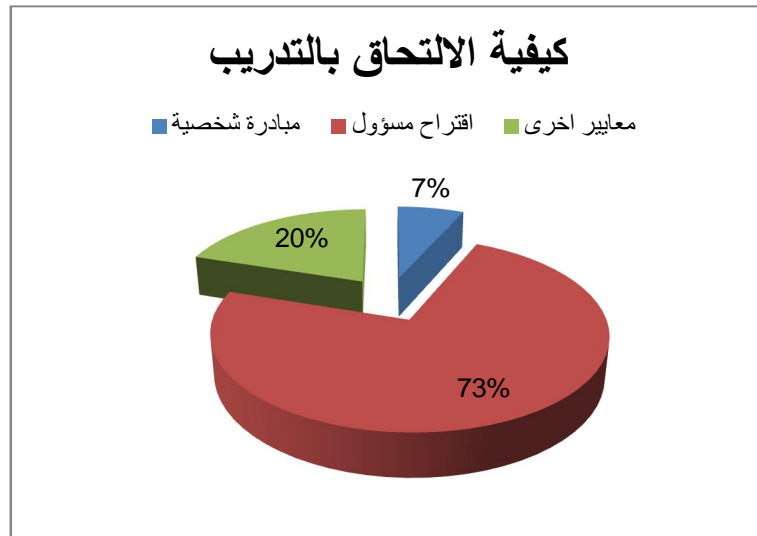
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-12):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
مبادرة شخصية	02	6.66
اقتراح مسؤول	22	73.34
معايير اخرى	06	20
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول ان العاملين الذين خضعوا للتدريب كان تدريبهم باقتراح من المسؤول وذلك بنسبة 73.34% بينما 20% كان تدريبهم على اساس معايير اخرى و 6.66% من العاملين كان تدريبهم بمبادرة شخصية، هذا ما يدل على ان عملية التدريب التي تقوم بها المديرية تتم باقتراح من المسؤولين وذلك بعد ملاحظتهم او تقييم اداء عاملهم ثم اتخاذ قرارا للتدريب، وبالتالي سلامة عملية الاختيار والتوجيه للتدريب.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-12) في الشكل رقم (03-13):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- القيام بالتدريب كان سببه ؟

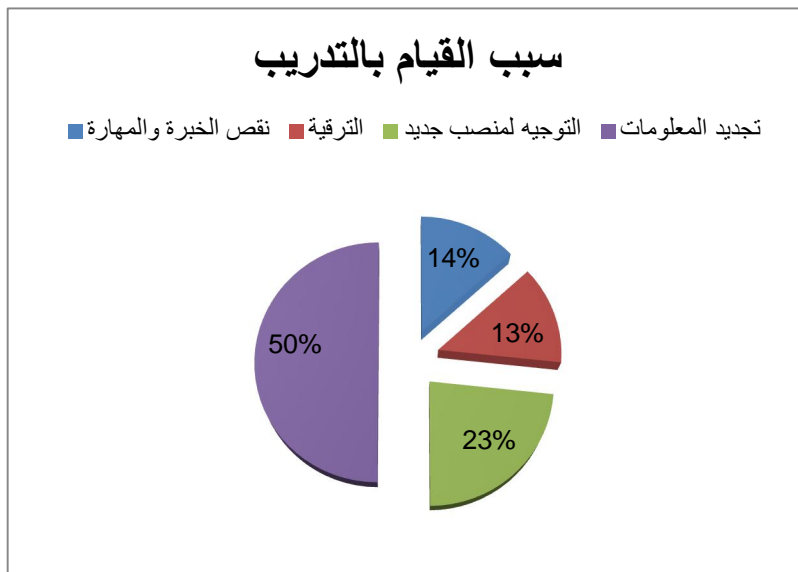
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-13):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نقص الخبرة والمهارة	04	13.33
الترقية	04	13.33
التوجيه لمنصب جديد	07	23.33
تجديد المعلومات	15	50.01
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب من تم تدريبهم كان بسبب تجديد المعلومات وذلك بنسبة 50.01%، تليها التوجيه لمنصب جديد بنسبة 23.33%، ثم نقص الخبرة والمهارة وكذلك الترقية بنسبة 13.33% لكل منهما، وهذا يدل على ان اغلب عمليات التدريب بالمديرية كان سببها تجديد معلومات العاملين وهذا يجسد حرص المديرية على تجديد معلومات العاملين وكذلك حرصها على ابلاغهم بكل جديد وذلك من اجل تحسين ادائهم لاعمالهم.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-13) في الشكل رقم (03-14):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لاداء عملك بنجاح ؟

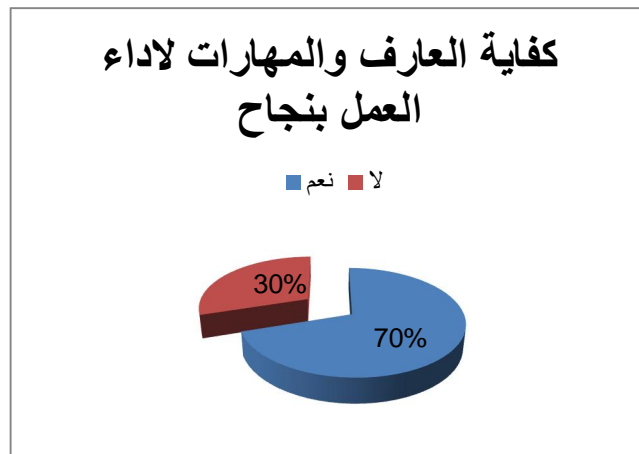
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-14):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان معظم العاملين قد اجمعوا على ان المعارف والمهارات التي اكتسبوها كافية لاداء عملهم بنجاح وذلك بنسبة 70% من العاملين بينما 30% من العاملين قالوا انها ليست كافية لاداء عملهم بنجاح، ويدل هذا على حسن اختيار المديرية للمواد التي يتم تناولها خلال عملية التدريب، وكذلك على كفاءة المدربين الذين يشرفون على هذه العملية وحسن تلقينهم للمهارات للعاملين وذلك من اجل تحسين مستوى واداء العاملين.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-14) في الشكل رقم (03-15):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

- هل التوجه للتدريب كان ؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-15):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
33.33	10	اختياري
66.67	20	اجباري
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معظم العاملين كان تدريبهم اجباريا وذلك بنسبة 66.67% في حين ان نسبة 33.33% من العاملين كان تدريبهم اختياري وهذا مايدل على صحة الاجابات المقدمة في السؤال رقم 05 مما يعني ان عملية التدريب ضرورية ولاغنى عنها وهذا نظرا لاهميتها وفوائدها المتعددة على العاملين والمديرية معا.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-15) في الشكل رقم (03-16):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- نوع التدريب ؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-16):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
فردى	05	16.66
جماعى	25	83.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة 83.34% من العاملين خضعوا للتدريب الجماعى، بينما نسبة 16.66% من العاملين كان تدريبهم فرديا، وهذا يدل على حرص المديرية على تنمية روح الفريق والعمل الجماعى.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-16) في الشكل رقم (03-17):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- الاسلوب المتبع في عملية التدريب ؟

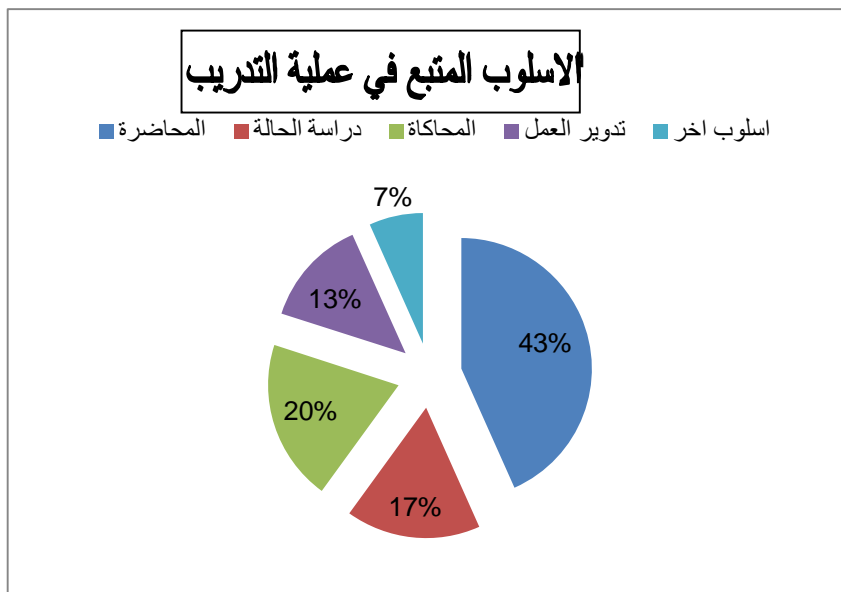
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-17):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
43.33	13	المحاضرة
16.66	05	دراسة الحالة
20	06	المحاكاة
13.33	04	تدوير العمل
6.68	02	اسلوب اخر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان اغلب العاملين قد خضعوا للتدريب عن طريق المحاضرة وذلك بنسبة 43.33% ثم اسلوب المحاكاة بنسبة 20% ثم دراسة الحالة بنسبة 16.66% اسلوب تدوير العمل بنسبة 13.33% واخيرا اسلوب اخر وهو التدريب الميداني حسب الاجابات المقدمة وذلك بنسبة 6.68% وهذا مايدل على تنوع الاساليب التي يتم بها تدريب العاملين بالمديرية وكذا سعي المديرية لتغيير الاساليب من اجل كسر الروتين وتجنب الملل.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-17) في الشكل رقم (03-18):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- برايك العملية التدريبية كانت ؟

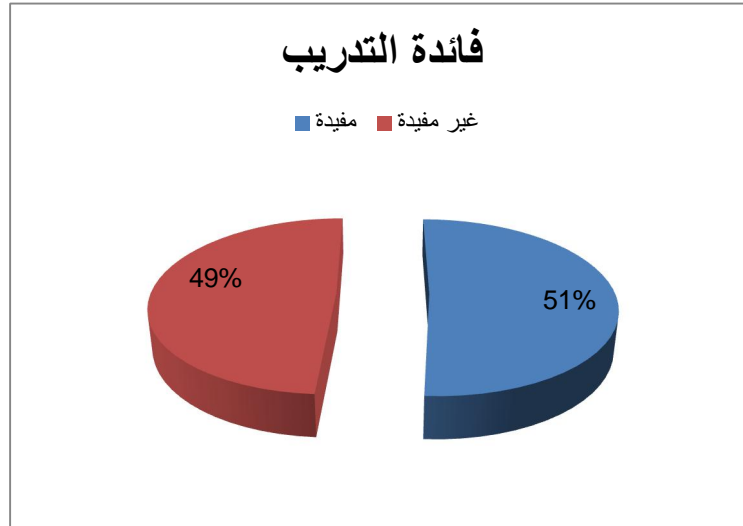
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-18):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
86.66	26	مفيدة
13.34	04	غير مفيدة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة كبيرة من العاملين يرون ان العملية التدريبية كانت مفيدة وذلك بنسبة 86.66% في حين ان 13.34% يرون انها غير مفيدة مما يعني ان العملية التدريبية التي تنظمها المديرية مفيدة وتعود بالفائدة على العاملين والمديرية معا وهذا حسب راي العاملين بالمديرية.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-18) في الشكل رقم (03-19):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- هل تعتقد ان ما تلقيته من الدروس اثناء التدريب كان ؟

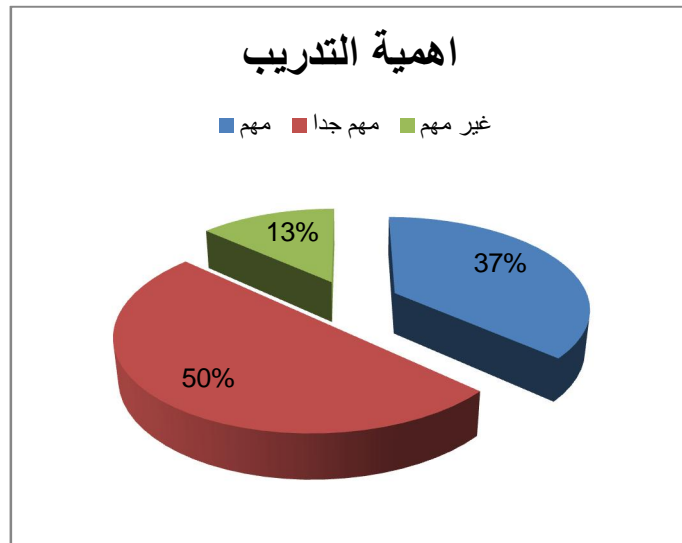
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-19):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
36.66	11	مهم
50	15	مهم جدا
13.34	04	غير مهم
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة 36.66% من العاملين بالمديرية يرون ان ما تلقوه من دروس اثناء التدريب كان مهما بينما 13.34% يرون ان الدروس التي تلقوها اثناء التدريب لم تكن مهمة وهذا يدل على حسن اختيار المسؤول بالمديرية للمواد التي تم تدريسها اثناء عملية التدريب هذا من جهة، ومن جهة اخرى يدل على ارتكاز عملية الاختيار على اسس سليمة وواضحة وتجسد النقص لدى العاملين ومطابقة الدروس لاحتياجات هؤلاء العاملين.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-19) في الشكل رقم (03-20):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- الهدف من التدريب ؟

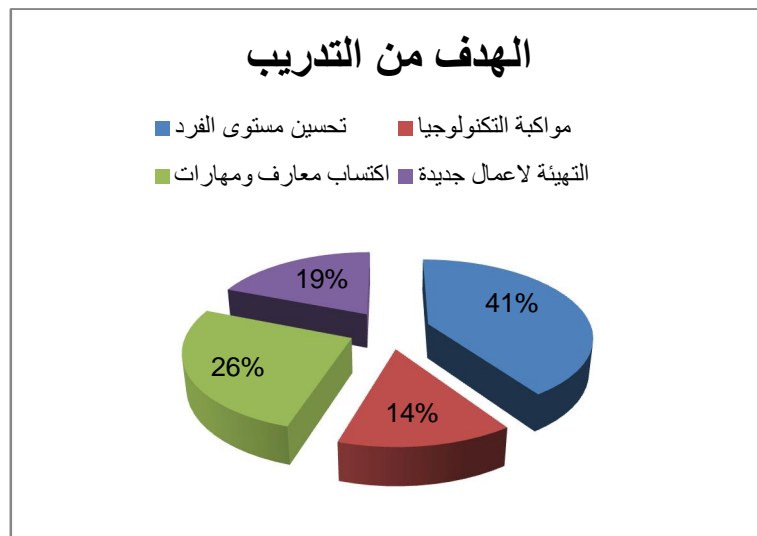
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-20):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
تحسين مستوى الفرد	17	42.5
مواكبة التكنولوجيا	06	15
اكتساب معارف ومهارات	11	27.5
التهيئة لآعمال جديدة	06	15
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان اغلبية العاملين يرون ان الهدف من التدريب هو تحسين مستوى الفرد وذلك بنسبة 42.5%، تم اكتساب معارف ومهارات بنسبة 27.5% تليها نسبة 15% لكل من مواكبة التكنولوجيا وتهيئة لآعمال جديدة مما يعني ان العاملين متفقيين على ان للتدريب اهداف عديدة ومتنوعة فهو يحسن من مستواهم ويزيد من معارفهم ومهاراتهم وغيرها من الاهداف التي تتحقق من وراء عملية التدريب.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-20) في الشكل رقم (03-21):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- هل ترى ان التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة ؟

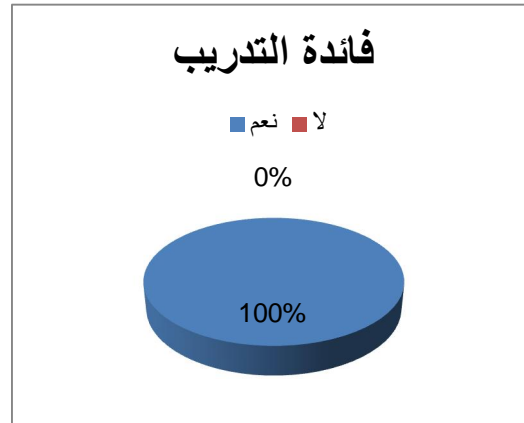
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-21):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	40	100
لا	00	00
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان كل العاملين يرون ان التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة وذلك بنسبة 100% وهذا يدل على ان جميع العاملين يدركون ان للتدريب فائدة كبيرة تعود عليهم وعلى مؤسساتهم، وكذا ادراكهم لاهميته وضرورة القيام به من اجل تحسين ادائهم واداء المؤسسة ككل.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-21) في الشكل رقم (03-22):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- كيف يحدد اداء العامل في المؤسسة ؟

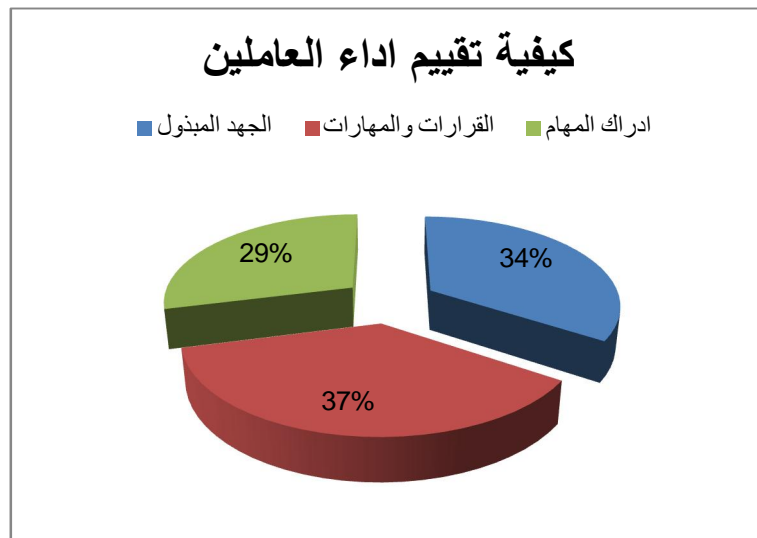
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-22):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
32.5	13	الجهد المبذول
35	14	القرارات والمهارات
32.5	13	ادراك المهام
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان تقييم اداء العاملين يركز على القدرات والمهارات بشكل كبير حيث كانت النسبة 35% من الاجابات، كما ان هنالك من يرى ان تقييم الاداء يكون على اساس الجهد المبذول وادراك المهام وذلك بنسبة 32.5% لكل منهما، مما يعني ان المعايير والاسس التي يقيم على اساسها اداء العامل بهذه المديرية واضحة ومعروفة من طرف الجميع هذا من جهة ومن جهة اخرى يدل على تنوع هذه المعايير وشمولها ايضا.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-22) في الشكل رقم (03-23):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- العوامل التي تؤثر على الاداء؟

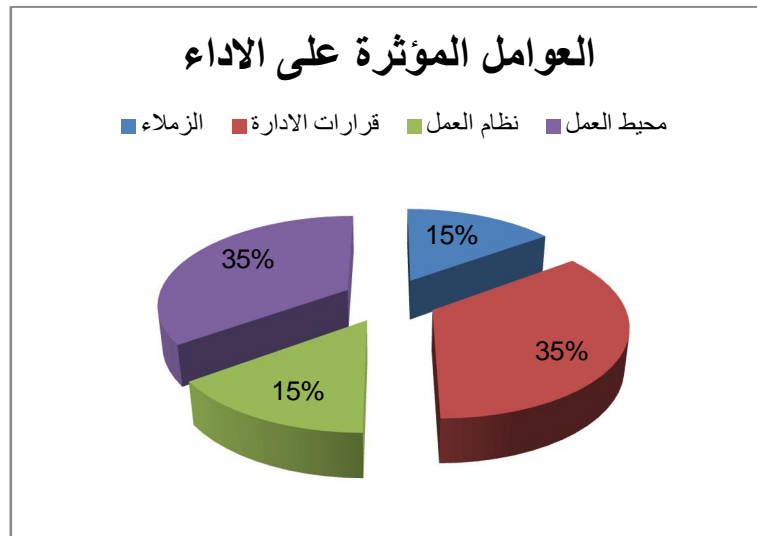
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-23):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
الزملاء	6	15
قرارات الادارة	14	35
نظام العمل	6	15
محيط العمل	14	35
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة على اداء العامل هي قرارات الادارة ومحيط العامل حيث كانت النسبة 35% لكل منهما ثم تأثير الزملاء ونظام العمل بنسبة 15% لكل منهما، مما يدل على ان القرارات التي تتخذها الادارة تؤثر على اداء العامل وبالتالي فهي لاتعيره اهتماما ولا تاخذ باراء العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تخصهم هذا من جهة، وكذلك فان الظروف التي يمر بها العامل والمحيط الذي يعمل فيه تؤثر على ادائه من جهة اخرى.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-23) في الشكل رقم (03-24):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- برايك هل تقييم اداء العامل في المؤسسة ؟

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-24):

الإجابة	التكرارات	النسبة %
مهم	34	85
غير مهم	06	15
المجموع	40	100

بالاعتماد على الاستمارة.

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان اغلبية العاملين يرون ان تقييم الاداء مهم حيث كانت النسبة 85% فيما يرى 15% من العاملين ان تقييم اداء العامل غير مهم، مما يعني ان اغلب العاملين يدركون ضرورة تقييم ادائهم وفائدته بالنسبة لهم.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-24) في الشكل رقم (03-25):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

- مانوع التقييم المفضل لديك ؟

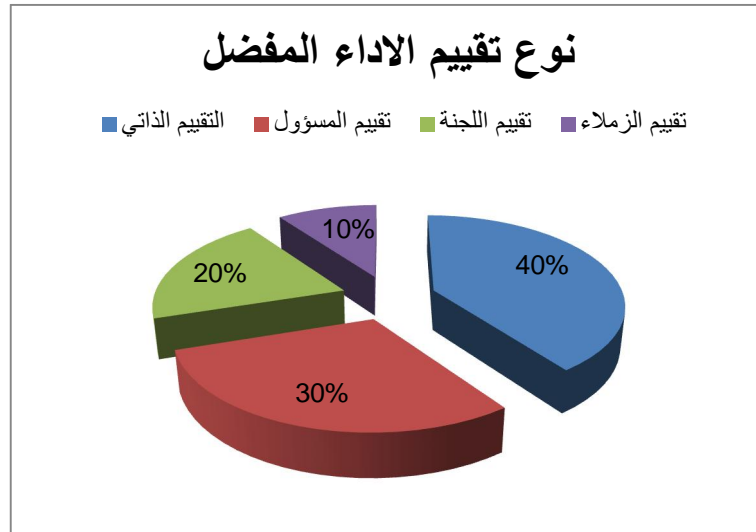
كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03-26):

النسبة %	التكرارات	الإجابة
40	16	التقييم الذاتي
30	12	تقييم المسؤول
20	08	تقييم اللجنة
10	04	تقييم الزملاء
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول ان معظم العاملين بالمديرية يفضلون التقييم الذاتي وكانت النسبة 40% بينما هنالك من يفضل تقييم المسؤول وذلك بنسبة 30% ومن يفضل تقييم اللجنة بنسبة 20% ثم يليها من يفضل تقييم الزملاء ونسبتهم 10% من العاملين وهذا دليل على اختلاف معايير التقييم بالمديرية، ووضوح هذه المعايير بالنسبة للعاملين ايضا.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (03-26) في الشكل رقم (03-27):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارة.

المطلب الثالث: نتائج الاستبيان

من خلال تحليلنا للاجابات المقدمة من طرف العاملين بالمديرية حول اسئلة الاستبيان نستنتج مايلي:

- معظم العاملين بالمديرية من الذكور الشباب الذين يحملون شهادات جامعية، كما ان اقدميتهم اقل من 05 سنوات وهذا دليل على انهم حديثي العهد بالتوظيف.
- هناك عدد كبير من العاملين الذين خضعوا للتدريب قبل وبعد توظيفهم ويرون انه من الضروري القيام به للتمكن من اتمام الاعمال الموكلة اليهم.
- اغلب العاملين الذين تم تدريبهم كان ذلك خارج المؤسسة ويرون انه قد حسن من ادائهم لاعمالهم هذا من جهة، ومن جهة اخرى فان اغلبهم كان تدريبهم باقتراح من مسؤوليهم.
- يهدف التدريب الذي خضع له العاملين بالمديرية الى تجديد المعلومات ويكون ايضا بهدف التوجيه لمنصب جديد وفي الغالب يكون هذا التدريب جماعيا وليس فرديا ويتم باساليب عديدة كالمحاضرة، المحاكاة ودراسة حالة.
- يعود التدريب بالفائدة على العاملين والمؤسسة بشكل عام ويظهر اثره من خلال تغيير اداء العاملين وتصرفاتهم ايضا.
- يرى معظم العاملين بالمديرية ان ما تلقوه من دروس اثناء التدريب كان مهم وان هدفه تحسين مستوى الفرد وكذلك اكتساب بالمعارف والمهارات.
- يقيم اداء العاملين بالمديرية من خلال القدرات والمهارات، الجهد المبذول وادراك المهام.
- يتاثر اداء العاملين بعدة عوامل من بينها قرارات الادارة ومحيط العامل.
- يرى اغلبية العاملين ان تقييم الاداء مهم ويفضلون عدة انواع من التقييم، فمنهم من يفضل التقييم الذاتي، ومنهم من يفضل تقييم المسؤول، وهناك ايضا من يفضل تقييم اللجنة والزملاء.

خلاصة الفصل:

مديرية التجارة لولاية البويرة احدى المؤسسات العمومية الجزائرية، وهي كغيرها من المؤسسات تسعى الى تحسين اداء العاملين بها تقوم بعملية التدريب، حيث ان الوزارة الوصية هي تقوم بتحديد عدد المناصب المتاحة للتدريب، وتقوم المديرية باختيار العاملين الذين يجب تدريبهم ويتم تنفيذ البرامج التدريبية خارج المؤسسة، ويرى اغلب العاملين ان التدريب ضروري للقيام باعمالهم وانه قد حسن من ادائهم كما انه يعود بالفائدة على المديرية والعاملين معا، هذا ويقوم المسؤول بتقييم اداء العاملين سنويا باستعمال استمارة خاصة بالتقييم تحتوي معايير وشروط معينة تحفظ هذه الاستمارة في ملف العمل ويرى هذا الاخير انه لابد من تقييم ادائه، كما ان لكل عامل نوع مفضل من انواع التقييم.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التدريب وتقييم أداء العاملين نقول أن كل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنهما، لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم، تغيير أفكارهم وسلوكياتهم، زيادة معارفهم، تنويع خبراتهم ومهاراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى، كما أن عملية تقييم الأداء تمكن هذه الأخيرة من معرفة الأفراد الذين يلزمهم تدريب، نوع التدريب الذي يجب القيام به، وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية كما أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية وإستفادة العاملين منها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

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

1- النتائج النظرية:

- التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.
- يحض التدريب بأهمية كبيرة ومكانة هامة ومرموقة في المؤسسات اليوم، ولا تختلف أهمية سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات والقادرة على تدريب العاملين بوسائلها الخاصة (داخليا) أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب العاملين خارجيا نظرا لعدم امتلاكها للإمكانيات الكافية لذلك.
- العملية التدريبية تؤدي على زيادة المعلومات والمعارف، تطوير المهارات والقدرات، تغيير السلوك ورفع الكفاءات وهذا ما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام انطلاقا من تحسن أداء عاملها.
- يجب إعداد البرامج التدريبية على أسس وتقديرات صحيحة، هذه الأخيرة يمكن معرفتها من خلال عملية التقييم، كما يجب أن تكون هذه البرامج قابلة للتطبيق على أرض الواقع لضمان نتائجها وتعميم فوائدها.
- تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بها باستمرار ولا تكون فقط بعد التدريب بل تكون قبله أيضا وعلى أساسها توضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله.

- يكشف تقييم الأداء الاختلاف بين أداء العاملين ويمثل معيار مهم لتوزيع المكافآت والحوافز وهو أداة لتشجيع العمل الجماعي، خاصة إذا احتوى على معايير لتقييم أداء الجماعة، ويمكن اتخاذ عدة قرارات بناء على نتائجه كالترقية، التدريب وغيرها.

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

2- نتائج تطبيقية

- تولي المديرية اهتمام كبير بعملية التدريب، وذلك سعياً منها لتحسين أداء مواردها البشرية، كما تجعله ضمن أولوياتها ويتضح هذا من خلال القوانين والمراسيم التي تؤكد ذلك.

- تقوم المديرية بعملية التدريب سنوياً وخاصة للعاملين الذين ستم ترقيتهم والعاملين الجدد وذلك قصد تعريفهم بمتطلبات وظائفهم الجديد وتمكينهم من القيام بها.

- تقوم الوزارة الوصية (وزارة التجارة) بتحديد المناصب المتاحة للتدريب ويقوم المسؤول بالمديرية باختيار العاملين الذين يجب تدريبهم.

- تأخذ العملية التدريبية أشكال متعددة بمديرية التجار منها التدريب المتخصص، التدريب خلال فترة التبرص والتدريب التكميلي الذي يكون بهدف الترقية، ويكون هذا التدريب خارج المديرية.

- تتبع إدارة المديرية الخطوات اللازمة لإعداد البرامج التدريبية، كما تقوم بتقييم عملية التدريب بعد نهايتها.

- يكون التدريب بهدف تحديد المعلومات وزيادة المعارف وأيضاً بغرض التوجيه لمنصب جديد ويكون في الغالب جماعياً وبأساليب متنوعة.

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

- يتم تقييم أداء العاملين بالمديرية سنوياً ويبنى هذا التقييم على أسس موضوعية وواضحة للجميع، وهذا ما جعل العاملين راضين عنها مدركين لأهميتها.

- تعد استمارة خاصة لتقييم العاملين بالمديرية، وتمنح له نقطة معينة وذلك بمراعاة مجموعة من الشروط، كما تحفظ هذه الاستمارة بعد نهاية التقييم وإمضاء العامل عليها بملفه الخاص.

آفاق البحث:

- بعد كل النتائج التي تم التوصل اليها يمكن اقتراح مجموعة من العناوين التي تصب الموضوع منها:
- أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- دور التدريب في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- دور التدريب في تحسين أداء المؤسسات.
- تقييم الأداء وأثره على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

التوصيات

- في الختام يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي:
- تكثيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات.
 - عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب، لأن تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المتدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية.
 - تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة الفرق بين مستويات التعليم والعمل.
 - العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لإكسابهم.
 - مهارات وخبرات لأراء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة.
 - السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1- الكتب:

1. ابو النصر مدحت احمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، مصر، 2007.
2. ابو شيخة نادر احمد، ادارة الموارد البشرية، اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010.
3. البرنوطي سعاد نايف، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2007.
4. بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية (الاسس والمفاهيم والابعاد الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010.
5. جودة احمد محفوظ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010.
6. حاروش نور الدين، ادارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2011.
7. حسونة فيصل، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.
8. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، بدون طبعة، الجزائر، 2004.
9. حمود خضير كاظم، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2007.
10. درة عبد الباري ابراهيم والصباغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.
11. ديري زاهد مُجّد، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
12. راوية مُجّد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2000.
13. زويلف مهدي احسن، ادارة الافراد (منظور كمي وعلاقات انسانية)، دار مجد لاوي للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 1993.
14. السلام مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.
15. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
16. سامح عبد المطلب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
17. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، 2004.
18. صابر مُجّد عبد العليم وتعليب خالد عبد المجيد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2010.
19. الصيرفي مُجّد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2007.
20. الظاهر نعيم ابراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.
21. عباس انس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
22. عباس مُجّد سهيلة، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2006.
23. عبد الباقي صلاح الدين ومسلم علي عبد الهادي وراوية حسين، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، مصر، 2007.
24. عبد النبي مُجّد احمد، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، الاردن، 2010.
25. العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.

26. العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2010.
27. العزاوي نجم، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن، 2009.
28. عقيلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2009.
29. غربي علي، قيرة اسماعيل وسلطنية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2007.
30. القريوتي مُجد قاسم، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010.
31. الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
32. ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية، الطبعة الاولى، مصر، 1998.
33. الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006.
34. الهيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2005.

2- رسائل الماجستير.

35. هروم عز الدين، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
36. بوجعادة إلياس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006.

