

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة

العمومية

"دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

د.زايد مراد

إعداد الطالبة:

بوغريس لامية

أعضاء لجنة المناقشة:

علي عبد الله، أستاذ التعليم العالي.....رئيسا

زايد مراد، أستاذ محاضر (أ)مقررا

غول فرحات، أستاذ محاضر (أ).....عضوا

طرفاني عتيقة، أستاذة محاضرة (أ)عضوا

رياض عبد القادر، أستاذ مساعد (أ).....عضوا

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأمعاء

نحمدك ربي حمداً يليق بجلال وجهك ومعظم سلطانك

إنه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا

إلى

من قال فيهما الله عز وجل " وبوالدين إحسانا "

بحر العنان ، ريحانة الدنيا ونور عيناى أمدى حفظها الله لى.

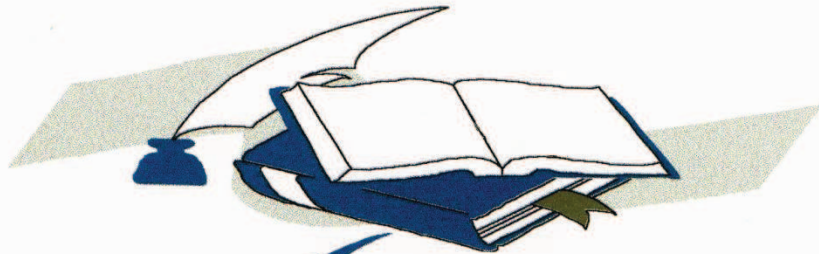
الذى لم يبخل على يومنا، الشمعة التي تضيء دربي أبى الغالى ، أمد الله

بالصحة والعافية.

إلى أحب الناس كل إخوتى وأخواتى

إلى العائلة التي كانت بمثابة بيتي الثاني إلى كل أصدقائي.

والى كل من أحببت في حياتي .



كلمة شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

« رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

العمل-19-

بادئا ببدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر.

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور : زايد مراد الذي لم يدخل عليّ بجهد المتواصل وأفكاره وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، جزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع من شأنه.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى نصائحهم وإرشاداتهم وانتقاداتهم التي سيكون لها اثر في تصويب هذا البحث، فجزاهم الله خيراً، ووفقهم وسدد خطاهم.

إلى كل من لم يسعفني الحظ

في ذكر أسمائهم أتقدم لهم بالشكر الجزيل راجية من المولى عز وجل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى في جوانب التدريب في المؤسسة الجزائرية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	-الإهداء
II	-كلمة شكر
IV	-الفهرس
VIII	- قائمة الأشكال
IX	- قائمة الجداول
XI	- قائمة الملاحق
XII	-ملخص المذكرة
XIII	-التعريف بمصطلحات البحث
أ ج	-المقدمة العامة

الفصل الأول: التدريب	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التدريب
3	1-ماهية التدريب
7	2-المفاهيم ذات الصلة بالتدريب
10	3- مبادئ وأساليب التدريب
14	4- أنواع التدريب
17	المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية
18	1- مفهوم الإحتياجات التدريبية
21	2- أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
26	3- طرق تحديد الإحتياجات التدريبية

30	4- المشاكل التي تواجه تحديد التدريبية
33	المبحث الثالث: تقييم فعالية التدريب
33	1- مفهوم وأهمية تقييم العملية التدريبية
36	2- مراحل تقييم ومتابعة التدريب
41	3- خطوات وتقنيات تقييم عملية التدريب
46	4- معايير تقييم فعالية التدريب
52	-خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: التدريب وتحسين الأداء	
54	-تمهيد
55	المبحث الأول: ماهية الأداء
55	1- مفهوم الأداء
57	2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء
61	3- معايير الأداء
64	4- العوامل المؤثرة على الأداء
66	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء
66	1- مفهوم عملية تقييم الأداء
69	2- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء
74	3- علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية
75	4- مراحل عملية تقييم الأداء
80	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء
81	1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء
86	2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء
91	3- قياس أداء المؤسسة
96	4- المشاكل التي تواجه تقييم الأداء
99	المبحث الرابع: مداخل تحسين الاداء

99	1- التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء
104	التدريب من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الأداء
110	3- التغيير الثقافي عن طريق التدريب كمدخل لتحسين الأداء
115	- خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة "التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"
117	-تمهيد
118	المبحث الأول: تقديم وزارة التهيئة العمرانية والبيئة
118	1- المؤسسة العمومية
120	2- الإدارة العمومية، الخصائص والمميزات
123	3- البطاقة الفنية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة
125	4-تنظيم وزارة التهيئة العمرانية والبيئة
128	المبحث الثاني: سياسة التدريب وتقييم الأداء في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة
128	1- سياسة التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة
130	2- أنواع التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة
134	3- تقييم الأداء في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة
137	المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات
137	1- منهجية الدراسة
138	2- مجتمع وعينة الدراسة
139	3- صدق وثبات الإستبيان
148	4-عرض ومناقشة نتائج الدراسة
166	-خلاصة الفصل الثالث
168	-الخاتمة العامة
174	-قائمة المراجع
188	-الملاحق

قائمة الأشكال والجداول
والملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	محتوان الشكل	رقم الصفحة
(1-I)	الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي	15
(2-I)	أنواع التدريب	16
(3-I)	مراحل العملية التدريبية	17
(4-I)	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	29
(5-I)	خطوات تقييم عملية التدريب	41
(6-I)	خطوات إعداد التقارير الختامية اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية	43
(7-I)	نموذج معايير تقييم فاعلية التدريب لكريك باتريك	49
(8-I)	نموذج تقييم العائد على الإستثمار في التدريب	51
(1-II)	كفاءة الأداء	58
(2-II)	العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء	64
(3-II)	علاقة تقييم الأداء بأنظمة إدارة الموارد البشرية	75
(4-II)	خطوات عملية تقييم الأداء	76
(5-II)	مصادر جمع البيانات لتقييم أداء العاملين	77
(6-II)	طريقة التوزيع الإجمالي	84
(7-II)	خطوات تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف	88
(8-II)	المحاور الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن	93
(1-III)	الهيكل التنظيمي لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة	127
(2-III)	نموذج خاص لبطاقة التنقيط في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة	135
(3- III)	توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس	149
(4- III)	توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر	150
(5- III)	توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى التعليمي	151
(6- III)	توزيع نسبة المستجوبين حسب سنوات الخبرة	152
(7- III)	توزيع نسبة المستجوبين حسب عدد الدورات التدريبية	153

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوان الجدول	رقم الجدول
8	مقارنة بين وظيفة التدريب والتعليم	(1-I)
20	الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والأفراد في المؤسسة	(2-I)
24	تحليل الوظيفة كنظام	(3-I)
46	مستويات كيرك باتريك الأربعة للتقييم	(4-I)
68	مقارنة بين تقييم الأداء المؤسسي والتقييم التقليدي للأداء	(1-II)
72	أنواع تقييم الأداء وأهدافها	(2-II)
80	طرق تقييم الأداء	(3-II)
81	تقديرات الموظفين حسب طريقة التدرج البياني	(4-II)
83	نتيجة المقارنة الثنائية	(5-II)
83	طريقة التوزيع الإجمالي	(6-II)
85	إجابات أسئلة طريقة القوائم	(7-II)
100	المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	(8-II)
138	توزيع الموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة	(1-III)
139	مقياس ليكرت الثلاثي	(2-III)
140	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته	(3-III)
141	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته	(4-III)
142	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته	(5-III)
143	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته	(6-III)
144	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته	(7-III)

145	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية لفقراته	(8-III)
146	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	(9-III)
147	معاملا ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان	(10-III)
148	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(11-III)
149	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(12-III)
150	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(13-III)
151	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(14-III)
152	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	(15-III)
154	نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية)	(16-III)
156	نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (اختيار المتدربين)	(17-III)
157	نتائج تحليل فقرات المجال الثالث (تصميم البرنامج التدريبي)	(18-III)
159	نتائج تحليل فقرات المجال الرابع (أساليب التدريب)	(19-III)
161	نتائج تحليل فقرات المجال الخامس (تقييم التدريب)	(20-III)
162	نتائج تحليل فقرات المجال السادس (فعالية التدريب)	(21-III)
164	معامل الارتباط بيرسون بين مراحل التدريب ومدى فعاليته	(22-III)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	محتوان الملحق	رقم الصفحة
01	المخطط التوقيعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات	188
02	كشف نقاط نهاية دورة التكوين قبل الترقية	190
03	محضر النجاح النهائي في تكوين قبل الترقية	191
04	إستمارة لتقييم فترة التجربة	192
05	الاستبيان	193
06	إدخال البيانات الى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية	197
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان حسب نموذج ليكارت الثلاثي	199
08	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمراحل العملية التدريبية وفعالية التدريب	201

ملخص

تهدف هذه الدراسة الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء، باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من ارتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين هذه المعارف والمهارات وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، كما يسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة وبيئتها. إلا أنّ إلزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية ومن ثم تقييمها يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وهذا لأسباب متنوعة منها توفر الإمكانيات المادية والإطارات المؤهلة للتدريب، والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى القدرة على تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية وتحديد آثارها على المدى القريب والبعيد وذلك لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة العمومية، التدريب، مراحل التدريب، الأداء، تقييم الأداء

Abstract

The aim of this study is to reveal the effectiveness of the training and its contribution to improve the performance of individuals in the organization and the performance of the organization alike, considering training as a major theme of management topics in the current times because of its direct correlation to development and continuous improvement in knowledge, skills and capabilities of individuals, that will ensure Narrowing the gap between the knowledge and skills and the job requirements in the organization, It also allows for the members of the organization to be in a state of readiness and preparedness permanently for their current and future jobs within the framework of the organization and its environment. But the commitment of the administration to the execution of the training phases, which include identifying the training requirements, designing the training programs, implementing the training process and evaluating the formation which varies from an organization to another and this for various reasons, including availability of financial resources and the places for the trainee, and the ability to use advanced technology in the training programs, as well as the ability to evaluate and follow up the results of the training process and determine their impact on short and long term in order to raise the level of performance in the organization.

Key words: public organization, training, training stages, performance, performance evaluation.

التعريف بمصطلحات البحث:

بالرغم من إستعمال بعض المصطلحات في البحث إلا أنه لم يتم تعريفها كلها، ومن أهم تلك المصطلحات ما يلي:

-**المؤسسة Company:** تتمثل المؤسسة عموماً في مجموعة من الطاقات البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكلية، والتي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها.

-**عمومية Public:** يقصد بالعمومي في اللغة العربية خلاف الخاص، والخاص هو النخبة، بينما العمومي هو الشعب، حيث يمكن تحديد كلمة عمومية وذلك بإسنادها إلى كل ما هو عمومي أو نشاط تقوم به الحكومة، والمراد بذلك أنّ نشاط الحكومة في المجال المؤسسي إنما يرجع مردوده إلى الشعب عامة، والمؤسسة العمومية هي مؤسسة حكومية، وهذا تمييز للمؤسسة العمومية عن أنواع المؤسسات الأخرى كمؤسسات الأعمال والمؤسسات الدولية.

-**الموارد البشرية Human Resources:** يمكن تعريف الموارد البشرية في المؤسسة على أنها مجموع الأفراد المنتمين لها والعاملين فيها، تعاقدت معهم المؤسسة للقيام بمهام وظيفية محددة مقابل راتب أو أجر، تعويضات ومكافآت، ومزايا عينية محددة، والمشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة، والتي تعتبر من أهم عناصر العمل والانتاج.

-**إدارة الموارد البشرية Human Resource Management:** يقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة المؤسسة. وهي تشمل وظائف تحليل بيانات المؤسسة، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، والمعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

-**المتدربون Trainees:** هم العناصر المستفيدة من التدريب والذين يجري عليهم التدريب.

-**المدرّبون Trainers:** هم الأشخاص الذين يقومون بنقل المعرفة وإكساب المهارات للمتدربين.

-**الدورات التدريبية Training Courses:** هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمستمرة والمخطط لها والهادفة إلى تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناءً.

المقدمة العامة

طرح الإشكالية:

تكمّن القيمة الحقيقية للمؤسسة في قيمة مواردها البشرية*، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها. إذ يعدّ التدريب الفعال للمورد البشري محدداً أساسياً لأداء ونجاعة المؤسسة اليوم، وذلك لا يتم إلا وفق إستراتيجيات مدروسة ورؤى متطورة تواكب تطور العصر والمرحلة التي يمر بها العالم.

باعتبار أنه ليس أمام الدول والمؤسسات في كل أنحاء العالم لمواجهة ثورة التكنولوجيا والمعلومات في شتى المجالات إلاّ التدريب الذي يعدّ الوسيلة المحكّمة والسريعة التي تمكن الموارد البشرية من إستيعاب كل جديد في العلوم التكنولوجية والمعلوماتية، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وتؤثر على إتجاهاتهم وسلوكياتهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين، فلقد أخذ موضوع التدريب يحتلّ موقعا متقدما على سلم أولويات المؤسسات، ويظهر هذا الاهتمام بالتدريب من خلال حجم التمويل الذي تخصصه المؤسسة لنشاط التدريب وبرامجه سنويا كمؤشر على مدى إهتمامها بموظفيها والارتقاء بأدائهم، خاصة مع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومة في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وهذا لا يتحقق إلاّ بالتخطيط المنظم الواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة، حيث أنه على الرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة، فإن العنصر البشري يبقى العنصر المحوري الذي يستطيع أن يوظف ويستخدم جميع هذه العناصر لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والكفاءة والفعالية. فلا بد من السعي الدائم لجعل هذا العنصر البشري مؤهلاً، يتمتع بأعلى درجة من الكفاية ليتمكن من أداء مهامه وممارسة وظائفه على نحو فعال.

ذلك أن قضية أداء المهام والأعمال والأنشطة والوظائف داخل المؤسسة هي القضية الأكثر تأثيراً، فإذا ما قام كل فرد بأداء مهامه بنجاح فإن محصلة ذلك هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك لا يتحقق إلاّ بمعالجة قضية تحسين الأداء على مستوى العاملين، وبالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة.

ورغم ذلك فإن المؤسسات الجزائرية مازالت تهتمّش أهم ثرواتها والمتمثلة في الموارد البشرية، وتهمل عمليات التطوير والتدريب، فهي غير متمكنة من مسايرة التطور الحاصل في هذا المجال، إذ أصبح أداء الفرد بالمؤسسات العربية عامة والجزائرية خاصة يكاد يكون ضعيف لدرجة أن المسيرين لهذه المؤسسات

*تم استخدام كل من مصطلح الأفراد، العاملين، الموظفين، رأس مال فكري، كمرادفات لمصطلح الموارد البشرية

لا يولون الإهتمام لتطوير وتنمية العنصر البشري، باستثناء بعض المؤسسات التي لها من الإمكانيات ما يسمح لها بعملية الإستثمار في تدريب مواردها البشرية، خاصة وأنه في الوقت الحالي قد ظهرت أساليب ومناهج حديثة في عملية التدريب والتطوير وتنمية العنصر البشري، بظهور مؤسسات مختصة يمكن أن تجعل أداء الأفراد أكثر فعالية وأكثر مردودية.

ومما سبق تتبلور إشكالية البحث كمايلي: " كيف يمكن توظيف مضامين التدريب في المؤسسة العمومية كآلية لتفعيل وتحسين أداء هذه المؤسسة لمواجهة التغيرات والتحديات البيئية المعاصرة؟"

وتتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

1-ماذا يقصد بالتدريب؟ وكيف يمكن إختيار أنسب وأفضل طرق التدريب التي تتناسب مع إحتياجات المؤسسة؟

2-ماهي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسة؟ ومامدى مساهمة التدريب في تطوير كفاءة الأفراد ورفع مستوى أدائهم ومهاراتهم؟

3- ماهو واقع التدريب في " وزارة التهيئة العمرانية والبيئة" في الجزائر؟ وإلى أي مدى يمكن إعتبار التدريب أداة فعالة للخروج من المشاكل التي تواجه العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم؟

وكإجابة أولية على هذه الأسئلة الفرعية يمكن وضع مجموعة من الفرضيات كالآتي:

1-تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة سياسات وبرامج التدريب التي تعتمد عليها عن طريق عملية قياس وتقييم التدريب.

2-توجد علاقة وطيدة بين عملية التدريب وبين أداء العاملين وتطوير المؤسسة.

3-الإهتمام بالتدريب الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

أسباب اختيار الموضوع:

1-نوع التخصص العلمي، إذ أن هذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص التسيير.

2-الميل الطبيعي للبحث والاستطلاع في موضوع تدريب الموارد البشرية.

3- الإدراك بأن تدريب الموارد البشرية مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا يتوجب على الجميع أن يولوه إهتمام، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها العصر الحالي، والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وأن عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها.

منهجية الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، وكحاولة لاختبار صحة الفرضيات، تم الإعتماد في الفصلين الأولين للجانب النظري على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

وإعتماد منهج دراسة حالة في الفصل الثالث ، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على "وزارة التهيئة العمرانية والبيئة" في الجزائر.

أهمية الموضوع:

1- تحليل فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية وعرضه بصفة مبسطة سهلة الإستيعاب، وهكذا يصبح في متناول الباحثين حول موضوع تدريب الموارد البشرية أرضية نظرية تمكّنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع تدريب الموارد البشرية لدى المؤسسات الجزائرية.

2- تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعد إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور في العمل من علاجها، وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة.

3- محاولة سد النقص في أبحاث تحسين أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم.

4- إبراز علاقة التدريب بأداء العاملين في المؤسسة العمومية، وبالتالي ما تتطلبه من إحتياجات وبرامج تدريبية مناسبة.

5- التعرف على العلاقة التي تربط التدريب ومشكلات التدريب بكل من أداء العاملين والإنتاجية وتطوير المؤسسة، الأمر الذي يعد إضافة في هذا المجال خصوصاً فيما يتعلق بمتغير تحسين أداء المؤسسة، بما يفيد الباحثين والدارسين في مواضيع التطوير والفعالية.

6- مساعدة المسؤولين في المؤسسات العمومية، للتعرف على الثغرات الموجودة في نظام التدريب المطبق حالياً على الموظفين في المؤسسة، والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفاعلية، ويسهم في تحسين أداء العاملين، تحسين الإنتاجية، وتطور المؤسسة، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

أهداف البحث:

1- التعرف على تدريب الموارد البشرية ومتطلبات نجاحه بالمؤسسة العمومية، وكذا أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها من التدريب الفعال للمورد البشري بالمؤسسة.

2- تحديد مختلف سياسات تدريب الموارد البشرية المطلوب تطبيقها على مستوى المؤسسة، للاستفادة القصوى من الموارد البشرية، وإستغلال طاقاتها إستغلالاً أمثل بما يتيح تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء.

3- معرفة المعلومات المرتدة حول أداء العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي وأثر ذلك على أدائهم ومردوديتهم.

4- تدارك جوانب النقص والضعف للأداء ومحاولة تحسينه إلى مستوى أمثل بلفت إنتباه المسؤولين للجوانب المتعلقة بأداء العاملين.

5- إدراك أثر التدريب في معارف ومهارات وإتجاهات العاملين وسلوكياتهم وإنعكاسات ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

6- الوقوف على واقع التدريب في المؤسسة والتعرف على معايير التدريب، لرفع كفاءة وفعالية العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

7-التعريف بأهمية تحليل إحتياجات التدريب كحجر أساس لتحسين الأداء وتنمية المهارات والقدرات والمعارف لدى العاملين، وتقديم بعض التوصيات والإقتراحات الأكاديمية التي تسهم في زيادة فعالية التدريب وتطوير المؤسسة.

حدود البحث:

تتمثل حدود ونطاق البحث فيمايلي:

-**الحد المكاني:** أجريت الدراسة في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، وبالأخص في الإدارة المركزية الواقعة في الجزائر العاصمة.

-**الحد الزمني:** غطت الدراسة الفترة الزمنية التي إستقادت منها وزارة التهيئة العمرانية والبيئة من برنامجها التدريبي وذلك في فترة مابين سنة 2011 و 2012.

صعوبات البحث:

تعرضت الدراسة وخاصة الميدانية الى مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

-صعوبة توزيع وجمع الإستبيانات والتي أدت إلى تأخر إسترداد الإستبيانات لفترة من الزمن، حيث في بعض الأحيان تم الرجوع لاستلام الإستبيان في الموعد المتفق عليه فكان المكتب مغلق أو الشخص غير موجود أو التعذر بعدم الإنتهاء من تعبئة الإستبيان في الوقت المحدد، وقد تكرر ذلك أكثر من مرة.

- عدم تعاون بعض الموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة في تعبئة الإستبيان لعدم وعيهم بأهمية البحث.

الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التدريب والأداء والتي لها علاقة بأهداف هذه الدراسة ومن أهم هذه الدراسات يمكن ذكر:

-**"الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)"**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالب "نبق أبوبكر"، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

تناولت الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس، ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار كمفهوم غالبا ما يعالج على المستوى الكلي نظريا، وأن هناك إهتمام بالإستثمار في التدريب من طرف المؤسسة محل الدراسة، بدليل تغيير نظم التدريب التقليدية والإهتمام بجلب المدربين من الخارج، وفتح مراكز تدريب خاصة بالمؤسسة. -"أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية"، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI)، مذكرة ماجستير فرع التسيير من إعداد الطالب "حسين يرقى"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996/1997.

لقد قام الطالب بدراسة إشكالية نظم التدريب الفعال في المؤسسة الصناعية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك إرتباط وثيق بين التدريب والعوامل المحددة للإنتاجية والمتمثلة في الأداء والرغبة والتكنولوجيا، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل التدريبية (تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم التدريب) هي أكثر العوامل تأثيراً في فعالية التدريب.

- "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغز)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالبة "نعيمه فضيل"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.

تناولت الدراسة موضوع تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة باعتبار أن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة والمستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المؤسسة فيما يخص سير الأعمال وإنتاجية الفرد، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر أساساً موضوعياً وعادلاً لاتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات كزيادة الحوافز في حالة وجود نقاط القوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور، الحصول على الترقية والحصول على مكافآت ، والمعالجة في حالة وجود نقاط الضعف وذلك بتحسينها عن طريق أنظمة التدريب.

هيكل البحث:

لتغطية نقاط هذا البحث سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث:

يتضمن الفصل الأول موضوع التدريب، موضحاً بذلك أهمية التدريب للمؤسسة، ومختلف العوامل المؤثرة عليه، كما يوضح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى مجالات تقييم ومتابعة العملية التدريبية.

أما الفصل الثاني فيحمل في طياته موضوع التدريب وتحسين الأداء، ومختلف مفاهيم الأداء وعملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى مختلف طرق تقييم الأداء والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء.

كما يضم كل من عناصر إدارة الجودة الشاملة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التغير الثقافي وعلاقتها بعملية التدريب وتحسين الأداء.

وحتى يكون هذا العمل أقرب إلى الواقع، سيتم تخصيص الفصل الثالث للمجال التطبيقي، وذلك من خلال دراسة عملية لما تم التطرق له في الجانب النظري ومحاولة تطبيقها على وزارة التهيئة العمرانية والبيئة كإحدى المؤسسات التي تهتم بالتدريب وتحسين الأداء إنطلاقاً من التطور التاريخي للمؤسسة وأهميتها ونشاطاتها، كما تم إبراز سياسات التدريب وأنواعه، وكذا مدى الإهتمام بتقييم الأداء في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى عرض نتائج الاستبيان الذي تم عرضه على مجموعة من الموظفين في الوزارة، وتحليل تلك النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

وفي الأخير في الخاتمة العامة تم سرد أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث واختبار صحة الفرضيات، مع إدراج جملة من الإقتراحات بشأن الإهتمام بعملية التدريب على مستوى المؤسسات العمومية، وتقدير أهميتها البالغة في تحسين والإرتقاء بالأداء إلى أعلى المستويات، وفي آخر الخاتمة تم فتح آفاق للدراسة للترك باب البحث مفتوح لإثراء الموضوع.

الفصل الأول:

التدريب

تمهيد:

يعد التدريب وسيلة مهمة في محاولة اللحاق بركب التقدم التكنولوجي، حتى أصبح ضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة، وأعباء متنوعة.

فالتدريب من الأنشطة الضرورية، ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تهتك الدول بها -سواء كانت متقدمة أو نامية- كونها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء.

ولغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منها، يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وكافة المراحل التي تقوم بها العملية ابتداءً من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها.

هذا يعني بأن نشاط وظيفة التدريب نظام متكامل الحلقات والخطوات، لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عملية التدريب في المؤسسة.

يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول، يهدف إلى التعريف بمفهوم التدريب ومختلف المفاهيم التي لها صلة بالتدريب، أهميته وأهدافه ، وكذا أنواع التدريب وخصائصه.
- المبحث الثاني، يتطرق إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى مختلف أساليب تحديد إحتياجات التدريب.
- المبحث الثالث، يوضح عملية تقييم فعالية التدريب، من حيث المفهوم والأهمية، مجالات تقييم ومتابعة التدريب، خطوات ومعايير تقييم البرنامج التدريبي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الإجتياز للبرنامج، بل أصبح خياراً استراتيجياً في مجال إستثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تنفق الملايين سنوياً لتدريب عناصرها البشرية على إختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، وعلى هذا الأساس فإن مفاهيم التدريب تتعدد وتتنوع، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

1- ماهية التدريب:

يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العملية والسلوكية للعاملين، بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

1-1- مفهوم التدريب:

لا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، إلا أنّ كلمة التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضاً في نطاق مهنة معينة باعتبار إرتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر إستخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، ومصطلح التكوين يستخدم كترجمة لكلمة "Formation" بالفرنسية، أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الانجليزية "Training"¹.

تتعدد مفاهيم التدريب وتتنوع، إلا أنّ مضامينها تتشابه إلى حد كبير، وكلها تصب في جوانب محددة للتدريب، ومن أهم التعاريف الواردة مايلي:

تعريف 1: "التدريب عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة"².

¹ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص: 88.
² مدحت محمد ابوالنصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2007، ص: 245.

هذا التعريف يعتبر أنّ التدريب عملية يتم التخطيط لها مسبقاً، تتسم بالإستمرارية، وتساهم في تحسين أداء الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته، وبالتالي رفع أداء المؤسسة ككل.

تعريف 2: "التدريب هو الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، وإتجاهاتهم، وسلوكهم من تطوير كفاية أدائهم"¹.

قدم هذا التعريف إضافة بوصفه التدريب على أنه مجموعة من الجهود التي تستهدف إجراء تغيير إيجابي دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ومنه يمكن النظر للتدريب على أنه أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والإتجاهات والسلوك، للتصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء.

تعريف 3: "التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والإتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك"².

يشير هذا التعريف إلى الحقائق الآتية المتعلقة بمفهوم التدريب، وأهمها:

- التدريب نشاط إنساني مخطط له ومقصود.
- التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
- التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمؤسسات.
- التدريب من أفضل مجالات الإستثمار في الإنسان وهو عملية مستقبلية.

تعريف 4: "التدريب عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات وإتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة، مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال"³.

¹ حسن أحمد الطعاني، "التدريب"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص: 14.

² علي لطفي، "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، خلال الفترة 2-4 يوليو، 2007، ص: 2.

³ نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص: 14.

هذا التعريف أخذ بعين الاعتبار مايلي:

- أوضح التعريف أنّ التدريب عملية مستمرة، تلازم الفرد من لحظة تعيينه إلى غاية نهاية حياته العملية.
- أوضح هذا التعريف أنّ التدريب عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم.
- أبرز التعريف أن محور التدريب الأساسي هو الفرد أو الجماعة.
- أبرز التعريف أنّ التدريب يساهم في خلق الفرص المناسبة للتغيير من خلال حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية لتحقيق طموحهم الشخصي ومصلحة المؤسسة، وذلك من خلال إستخدام الأساليب الحديثة.
- بين أنّ التدريب عبارة عن برنامج مخطط تراعي فيه الإدارة كل من حاجات العمال والمؤسسة على حد سواء، وذلك لتحقيق المصلحة المشتركة التي تسعى إليها هذه الأطراف، والإستفادة منها.
- لكل الإعتبارات السابقة، يمكن القول أنّ هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً لجميع جوانب العملية التدريبية.

1-2- مزايا عملية التدريب:

يعتبر التدريب نشاطاً حيويّاً في تحديدي مستوى الكفاءة والفعالية في أية مؤسسة، ومن أبرز مزايا التدريب على مستوى الفرد والمؤسسة مايلي:¹

• على مستوى الفرد:

- تحسين أداء العامل الحالي، فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل العاملين القدامى، حيث يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة بالعمل.
- تكوين الإتجاهات، فمن الأهداف العامة لبرامج تدريب المؤسسة تكوين إتجاه معين لدى العامل عن المؤسسة لتحقيق تأييده لأنشطة المؤسسة، والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي إتجاهها.

¹ جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2003، ص: 334.

-تحقيق مزايا للعاملين، فاكتمساب الفرد للمعرفة الجديدة ومهارة وظيفية حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته، سواء داخل أو خارج المؤسسة، كما أن التدريب يؤهل العاملين للترقية للدرجة الأعلى وهو ما يحسن من الوضع المادي لهم.

• على مستوى المؤسسة:

-المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل، فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، والحوادث والشكاوي.

-توفير الاحتياجات من العمل، فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك يمكن إيجاد حل لهذه المشكلة بالتدريب، خاصة في الأجل الطويل وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص.

-يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.

-يؤدي التدريب إلى تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المقبول، فباستخدام مدربين مؤهلين وأكفاء وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة، تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقارنة بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد.

فللتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد، وهو كما يعرف بأنه عملية تعلم وتعليم وإرشاد وتوجيه وتغيير في السلوك لأداء أفضل، حيث يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم، وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويضلل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المؤسسة باعتبار هؤلاء الموظفين هم رأس المال البشري الذي يتم إستثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الموظفين والمؤسسة على حد سواء¹.

¹ إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، "أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، المملكة المغربية، 09-13 ديسمبر 2007، ص: 01.

2- المفاهيم ذات الصلة بالتدريب:

هناك مجموعة من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التدريب، فبعض الكتاب والباحثين يفرقون بين مفهوم التنمية والتدريب من جهة، وبين مفهوم التعليم والتدريب من جهة أخرى، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

2-1- التدريب وتنمية الموارد البشرية:

على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة، إلا أنَّ المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر. فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى، فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم¹. أي أنَّ عملية التنمية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد.

ويُفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة ومفهوم تنمية تلك الموارد فيها، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية يقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم².

أي أنَّ عملية التنمية تتضمن تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل.

2-2- التدريب والتعليم:

غالباً ما يستعمل المدربون كلمة "تعليم" (Learning) ضمن عبارات مثل "الخبرة التعليمية" أو "الوضع التعليمي" أو "المؤسسة التعليمية"، ومدلول هذه العبارات هو أنَّ التدريب ينجح فقط إذا كان المتدرب مستعداً لأن يتعلم.

يختلف التدريب عن التعليم في أنَّ الأول يسعى لإكساب المتدرب معلومات وخبرات واتجاهات خاصة بالعمل، في حين أنَّ الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف ومعلومات وقدرات عامة موجهة للشخص، وذلك باستثناء بعض أنواع التعلم التي تشمل بطبيعتها على تدريب عملي كالطب والزراعة والتعلم الفني والحرفي³.

¹ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 223.

³ حسين حسن عمار، "إدارة شؤون الموظفين"، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص: 114.

كما قد يرى البعض أنّ التمييز بين التدريب والتعليم أمر قليل الأهمية، ولكن هناك فرق بينهما، فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر، عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً، فيتم مثلاً تدريب عمّال البناء وعمّال إصلاح التلفزيونات، وعمّال الآلات الكاتبة، وموظفي الإستقبال في المستشفيات، وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، ويمكن تقييم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضاً تحليلها ببسر، وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها، فالتدريب هو تطبيق معرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. أمّا التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة¹.

وعلى الرغم من الاختلاف بين التعليم والتدريب، إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الإستغناء عن التعليم كمدخل أساسي لفاعلية التدريب، بمعنى أنه لا يمكن إلغاء التقديم النظري لموضوعات البرنامج، على أساس أنه لا توجد ممارسة تطبيقية لا تعتمد على المعرفة العلمية والقواعد الفلسفية الأكاديمية².

ومنه فإن التعلم يقع في قلب التدريب، فسواء كانت المؤسسة تطبق منهجاً رسمياً أو تكون ملتزمة بعملية التنمية الفردية والتنظيمية المستمرة والطويلة المدى من خلال أسلوب منهجي، فإن التعلم هو الشرط الأساسي المسبق لحدوث أي تغيير في الأداء في العمل³.

جدول رقم (1-I): "مقارنة بين وظيفة التدريب والتعليم"

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة ولذلك فإن نطاقه محدد. يطور أداء الموظف في ظل وظيفة حالية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.

¹ محمد سعيد نور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص: 183.

² يوسف محمد بن قبان، "أسس التدريب الإداري"، الرياض عالم الكتب للطبع والنشر، 1995، ص: 54.

³ جنفير ماتيوز، ديفيد ميجينسون، مارك سورتبيز، ترجمة علاء احمد إصلاح، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2008، ص: 150.

الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى
الأهداف	له أهداف محددة، يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.
النتائج	يمكن قياس نتائجه لإتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي	نتائجه قابلة للقياس، ولكن لا يمكن قياس نتائجه على راس العمال إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة.
قطاعات التعلم	يعنى بتحسين أداء الموظف، عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات، وبناء مهاراته أو صقلها، وتعبير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.	يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.
درجة المخاطرة	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي اعد لها.
يعتمد على	الإحتياجات التدريبية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية

التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب، لأنه أطول مدى منه، ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية.
---------	--------	---

المصدر: حسين يرقى، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير -، 2007/2008، ص: 109

3- مبادئ وأساليب التدريب:

للتدريب مجموعة من المبادئ والأساليب التي يجب على المؤسسة إتباعها لتحقيق برنامج تدريبي فعال، والتي سيتم توضيحها بالتفصيل فيما يلي:

3-1- مبادئ التدريب: يختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب، إلا أن الخبراء في الإدارة إتفقوا على الآتي:

3-1-1- الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية: يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين، مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز، فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم، فالفرد الذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان¹.

3-1-2- اختيار المدربين: تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفائتهم، إذ أن عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستناداً إلى معايير اختيار تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفائتهم في إدارة البرامج التدريبية²، ويمكن تقسيم المدربين حسب المعايير الآتية:³

¹ علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1997، ص: 314.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 218.

³ فريد النجار، "التنمية الادارية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 87.

- التخصص.
- سنوات الخبرة.
- الجدارات.
- التعليم السابق.
- التدريب المسبق.
- القدرات التكنولوجية.
- الدرجات العلمية المختلفة.

3-1-3-ميزانية التدريب: هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم تطبيقه، وتشمل التكاليف تكاليف الإيجار، تكاليف المدرب وتكاليف نفقاته والإقامة، وانخفاض الانتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، بالإضافة الى المصاريف الادارية.

3-1-4-اختيار المتدربين: لا يوجد برامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لاكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعد على تحسين ادائهم في العمل.¹

3-1-5-المواد التدريبية: يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطي اشارات تدريبية تناسب التطبيقات بعد التدريب، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة تدريبية في البرنامج التدريبي الواحد.²

3-1-6-الهدف: باعتبار التدريب عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.³

3-1-7-الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة وللوائح المعمول بها في المؤسسة.⁴

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

² فريد النجار، نفس المرجع السابق، ص: 89.

³ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 20.

3-1-8-واقعية التدريب: هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن إحتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، فعدم واقعية التدريب يمكن أن تؤدي إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التدريب¹.

3-2-أساليب التدريب:

هناك العديد من أساليب التدريب (Training Methods) التي يمكن إستخدامها لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتا وعيوبها وظروف إستخدامها، وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، وذلك في ضوء عدة إعتبارات نذكر منها:²

- نوعية المتدربين؛
- المستوى الإداري للمتدربين؛
- عدد المتدربين؛
- موضوع التدريب؛
- فترة التدريب؛
- الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية)؛
- ميزانية البرنامج التدريبي.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي يمكن إستخدامها في التدريب:

3-2-1-المحاضرات (Lecturing Method): من خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعنية والتي تدعم بالوسائل التوضيحية، الأفلام، وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية. ومن مزايا التدريب عن طريق المحاضرات، إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس

¹ عادل محمد زايد، نقس المرجع السابق: ص: 296.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

على إنخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب، كما يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض¹.

3-2-2- تدريب الحساسية (Sensitivity Training Method): يقصد بتدريب الحساسية توفير المعارف وإكساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله مع الآخرين، ويتمثل في اختيار مجموعة من الأفراد من مؤسسات متعددة، لا يعرفون بعضهم بعضاً، ويتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوظيفية، ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوماً، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينقد، ومزاياه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه، وهكذا لكل من أفراد المجموعة التدريبية، وتتسق هذه الطريقة مع الأفراد الذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن ذواتهم، ويتفاعلوا مع غيرهم دون خوف، ويتيح هذا التدريب الفرصة للفرد ليرى نفسه في عيوب الآخرين².

3-2-3- التدريب على إتخاذ القرارات (البريد الوارد) (Training on decision-making): يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدرب على إتخاذ القرارات بوصفه موقف يماثل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل، ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من التدريب بعزل المتدربين في مكان منعزل، ويعطى عدد من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية، تحتوي على قضايا مختلفة، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد إجتماع، حيث يعرض كل متدرب الحلول التي إتخذها نحو كل قضية لتتم مناقشتها، ومن خلال تلك المناقشة، يصل الجميع إلى إتفاق، أو قد لا يتم الإتفاق على الحلول المناسبة، وتكمن أهمية هذا الأسلوب من التدريب في أن يدفع المتدرب إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة، وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم عادة³.

3-2-4- المناقشة الجماعية (Discussion Method): عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والإقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم، على

¹ جمال الدين المرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

² محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص: 338.

³ مهدي حسين زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص: 114.

أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعة، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (من 4 إلى 6 أشخاص)، ويلعب المدرب دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها البعض¹.

4- أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع التي نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية مايلي:

4-1- التدريب حسب الوظائف: يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع الآتية:²

4-1-1- التدريب التخصصي (الفني): يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

4-1-2- التدريب الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات والمشتريات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على إنتظام العمل في هذه المجالات.

ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب³.

4-2- التدريب من حيث المكان والموقع: يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى:⁴

4-2-1- تدريب داخلي (داخل المؤسسة): يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها إنحصاره في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد إحتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996، ص: 344.

² صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 219.

³ رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010، ص: 03.

⁴ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

4-2-2- تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه): يتميز بكونه يتيح آفاق لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية.

ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها إنعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد إنتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي ويوضح الشكل التالي الفرق بين التدريب الخارجي والتدريب الداخلي:

شكل رقم (1-I): "الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي"



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماًداً على حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 19

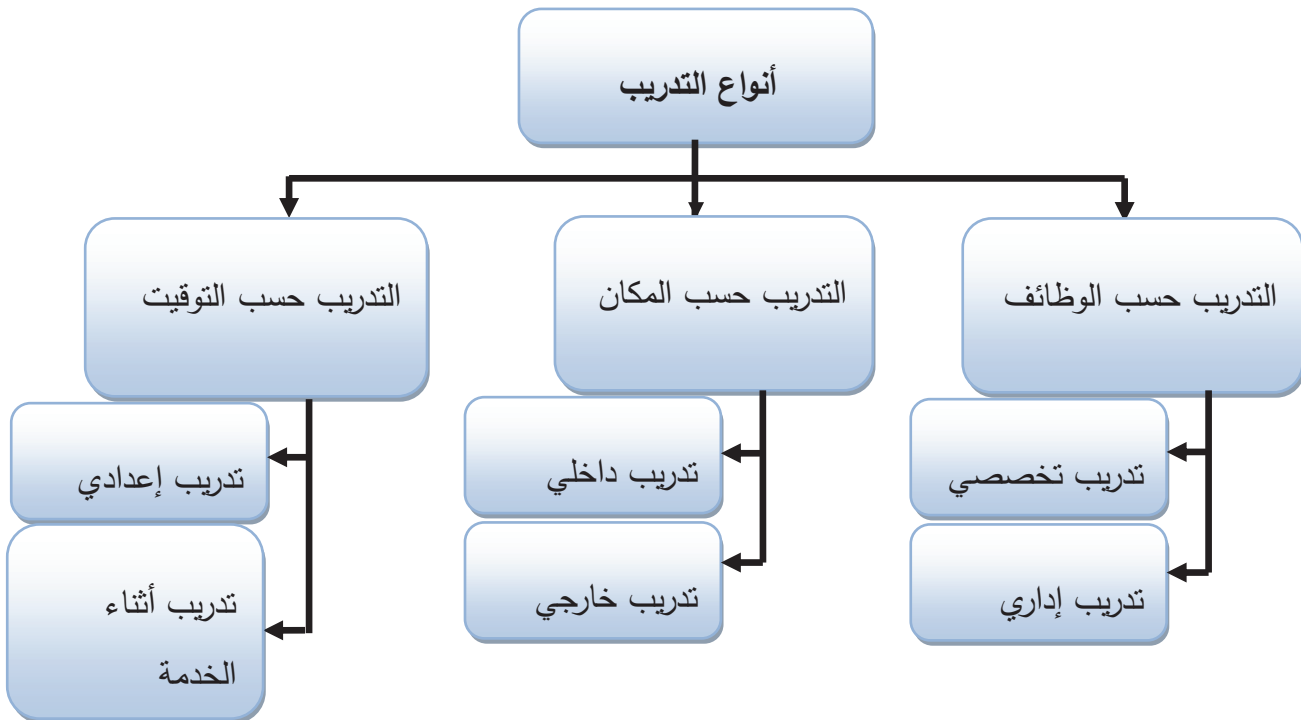
4-3-التدريب من حيث التوقيت: ينقسم التدريب من حيث التوقيت إلى النوعين الآتيتين:¹

4-3-1-التدريب الإعدادي (قبل الخدمة): ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات، ووفقاً لهذه الخاصية فإن المتدرب إما يكون جديداً على العمل بصفة عامة، كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل، أو أن يكون منتقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضاً مسمى التدريب التمهيدي.

4-3-2-التدريب أثناء الخدمة: هو التدريب الذي يتم للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، وتقوم بعض المؤسسات بتنفيذ هذا التدريب في مكان العمل، وهذا يعرض التدريب لمؤثرات أو سلبيات مثل إشغال المدربين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء وقت كافي للتدريب، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى تنفيذ التدريب بعيداً عن بيئة العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل.

والشكل الآتي يلخص مختلف أنواع التدريب المذكورة آنفاً:

شكل رقم (2-I): "أنواع التدريب"



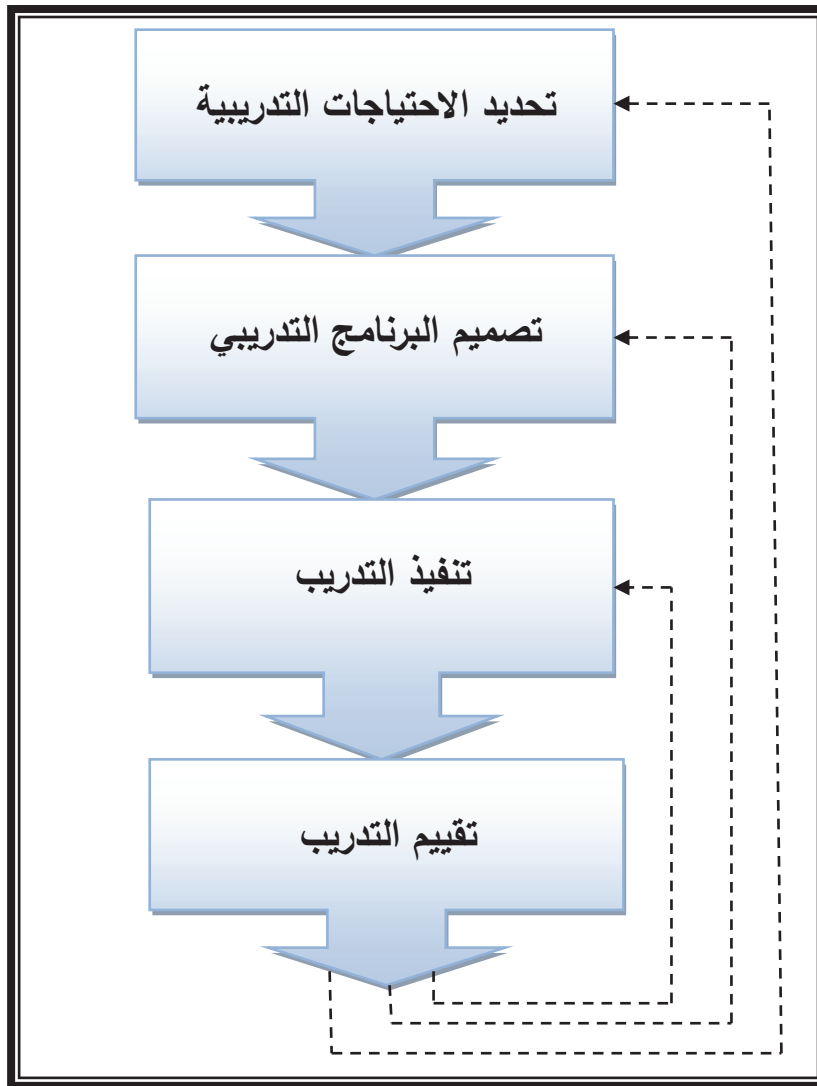
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

¹ القبلان يوسف بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

المبحث الثاني: تحديدي الاحتياجات التدريبية

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، حتى يتم وضع خطة تدريبية سليمة تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، إذ أنّ التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة والمتدربين، والشكل الآتي يوضح موقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة أساسية من مراحل التدريب.

شكل رقم (3-I): "مراحل العملية التدريبية"



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماًداً على حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 217

وفي إطار ذلك سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى معنى الحاجة إلى التدريب، ومختلف الطرق التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا مختلف المشاكل التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية،

كما سيتم الإشارة إلى كل من مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة تنفيذ التدريب، ومرحلة تقييم التدريب في هذا المبحث وباقي المباحث القادمة.

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، فهي التي توجه التدريب إلى الإتجاه الصحيح، وهي تمثل القدر المطلوب تزويد المتدربين به كما ونوعاً من المعلومات والمهارات والإتجاهات.

هناك من يعرف الاحتياجات التدريبية (Training needs) على أنها: "ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات، يتم تحديدها بناءً على أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف، وماهية التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المؤسسة"¹، بناءً على هذا التعريف يمكن التمييز بين جانبين للاحتياجات التدريبية، وهما:

➤ جانب قوة، يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية، أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

➤ جانب قصور أو ضعف، يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الأفراد، يراد تغييرها أو إستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة مرتبطة بالأداء، وذلك عن طريق التدريب.

كما يعرفها البعض على أنها: "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في مؤسسة ما، لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء"².

من خلال هذا التعريف يمكن إعتبار أن الاحتياجات التدريبية تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو إتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها، وأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية مهمة لنجاح البرامج التدريبية للمؤسسة.

¹ مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09 مارس 2004، ص: 192.

² كمال يونس، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 27-29 جوان 2006، عمان، الأردن، ص: 03.

وتعرف حاجة التدريب أيضا على أنها: " فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها، سواء في المهارات أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية"¹.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن حاجات التدريب من حيث بعدها الزمني، ذات ثلاث أبعاد هي:

-الحاجة من منظار تطوير وتحسين الأداء الحالي.

-الحاجة من منظار تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلا أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن.

-الفجوة من منظار حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمنوي تبنيها من قبل المؤسسة.

وأخيراً، هناك من يعتبر الإحتياجات التدريبية على أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم، وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات"².

يتبين مما سبق أن تحديد الإحتياجات التدريبية عبارة عن:

-الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات، وما هو موجود فعلاً منها.

-مجموعة التطورات المطلوب تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين.

-يهدف إلى التغلب على مشاكل العمل والإنتاج بالمؤسسة.

من كل التعاريف السابقة، يمكن اعتبار أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عبارة عن خطوة تركز بصفة عامة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة، وقد تشمل هذه الخطوة زيادة

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص:458.

² سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص:133.

مهارات العاملين في المستويات التنفيذية أو تطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات، أو تطوير أداء القيادات الإدارية وزيادة قدراتهم على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، أو زيادة مهارات الإتصال.

ويعتقد آخرون أن الإحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ مايلي في الاعتبار:¹

-إحتياجات المؤسسة.

-إحتياجات الأفراد.

وبالإمكان تحديد هذه الإحتياجات كالآتي:

جدول رقم (2-I): "الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والأفراد في المؤسسة"

احتياجات المؤسسة	احتياجات الأفراد
-تحديد إحتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناءً على تقويم قدرات العاملين. -مواءمة إحتياجات المؤسسة وإحتياجات الأفراد. -إعداد والإشراف على المسار الوظيفي للعاملين.	-تحديد وفق مستويات ورغبات العاملين. -تحديد وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية. -وفق بدائل متاحة داخل المؤسسة وخارجها. -وفق الإهتمامات والاتجاهات المتغيرة لمراحل العمل.

المصدر:حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص:218.

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة من الخصائص هي:²

-إختلاف عملية تحديد الإحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لإحتياجات المؤسسة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمثل إحتياجات المؤسسة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول، كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المؤسسة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما إتسمت بالشمول والإستمرار والإنتظام إستطاعت أن تقي بحاجات المؤسسة التدريبية والتطويرية.

¹حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص:218.

-إختلاف الإحتياجات التدريبية في مؤسسة ما عن الإحتياجات التطويرية في المؤسسة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المؤسسة، فإن الإحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.

-صعوبة حصر الإحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المؤسسة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة، وبالتالي فإن أي تحديد للإحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا، ولابد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

-صياغة الإحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها.

2-أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية:

يجمع الكثير من الباحثين على وجود ثلاثة أساليب رئيسية يمكن من خلالها تحديد الإحتياجات التدريبية لأي مؤسسة إدارية بشكل عام وهي: تحليل المؤسسة، تحليل الوظيفة (العمل)، وتحليل الفرد. وتتم هذه الأساليب الثلاث في إطار التحليل الشامل للنظام التدريبي بهدف التعرف على الأوضاع التنظيمية الإدارية للمؤسسة، ومحاولة إكتشاف أوجه النقص أو القصور فيها تمهيدا لتحديد المجالات التي يمكن علاجها أو تطويرها من خلال النشاط التدريبي¹، وسوف يتم تناول هذه الأساليب بشيء من التفصيل كمايلي:

2-1-تحليل المؤسسة: يقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وأهداف المؤسسة بقصد التعرف على الأهداف المنوطة بها والموارد المتاحة لها وتحديد المشكلات والمعوقات بهدف تحديد الحاجات التدريبية².

ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة كما يلي:

2-1-1-دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمؤسسة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود وإستمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف وإستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في

¹ السيد عليوة، "حديد الإحتياجات التدريبية"، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص: 24.

² مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية¹.

2-1-2- تحليل الهيكل التنظيمي: يتم تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال بينها، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف².

2-1-3- تحليل المناخ التنظيمي: يتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالإستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر عن العمل، إصابات العمل وشكاوي وتظلمات العاملين³.

2-1-4- دراسة تطور المؤسسة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والتسويق، في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تتوي المؤسسة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة والمثابة لعمل المؤسسة، والغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية، وبالتالي تحديد الإتجاهات التدريبية وطبيعتها وموقعها⁴.

2-1-5- تحليل القوى العاملة للمؤسسة: يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المؤسسة، كذلك التعرف على حاجاتها الحالية والمستقبلية، في ضوء الإستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل، و وفاة) إضافة إلى إحتياجات المشروعات المستقبلية⁵.

2-1-6- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: يهدف هذا التحليل إلى دراسة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الفرد بهدف الوقوف على درجة وضوح وشمول، ومعرفة أفراد المؤسسة بهذه السياسات والتزامهم بها⁶.

¹ السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² نادر احمد أبو شيخة، عمان، الأردن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص: 272.

³ نفس المرجع السابق، ص: 273.

⁴ السيد عليوة، نفس المرجع السابق، ص: 25.

⁵ نادر احمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص: 273.

⁶ ياغي، محمد عبد الفتاح، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1996، ص: 84.

2-1-7- تحليل مؤشرات الكفاءة: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة من مؤشرات الأداء للأفراد ومعرفة مواطن القوة والضعف، وذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها وإن كانت بشرية أو إدارية، وإقتراح السبل لمعالجتها وإعداد البرنامج التدريبي الملائم لها¹.

2-2- تحليل الوظيفة: يقصد بتحليل الوظيفة لأغراض التدريب، الدراسة التفصيلية لمحتواها ومعايير الأداء المطلوبة، من حيث الجودة والمخرجات والمعارف والمهارات، والمؤهلات المطلوبة لتأديتها بطريقة مرضية، وبما يعنى بمعايير الأداء².

ويهدف تحليل الوظيفة إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها أفراد المؤسسة، ويركز على معالجة الإجراءات التفصيلية لكيفية أداء المهام أو تنفيذ الواجبات المحددة للأدوار الوظيفية وللظروف المحيطة بأدائها والمؤهلات المطلوبة لأدائها والمعايير المقبولة في أدائها، لذلك فإن تحليل العمل يعتمد على عدة عوامل يمكن إستعراض أهمها كالآتي³:

- **تحديد العمل:** يشمل تحديد الواجبات على مستوى المهمة أو الدور الوظيفي.

- **وصف الأداء:** يهدف إلى تحديد كيفية وطرق أداء الواجبات والتقنيات المستخدمة لذلك.

- **ظروف العمل:** يشمل تحديد البيئة المادية والإجتماعية المحيطة بإنجاز العمل.

- **المؤهلات المطلوبة:** تشمل تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء العمل، وكذلك إتجاهات السلوك المطلوب للأداء.

- **معايير الأداء:** بهدف تحديد نوعية ناتج العمل وكميته لفترة زمنية معينة، وذلك يساعد تحليل العمل على الوصول إلى تصور كامل وشامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام والأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء حتى تكشف المقارنة أسباب الانحرافات في مستوى الإنجاز، وبالتالي تقرير سبل معالجتها.

ويمكن النظر إلى تحليل الوظيفة على أنها نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات على الشكل التالي:

¹ ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

² سمير محد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

³ ياغي، نفس المرجع السابق، ص: 87.

جدول رقم (3-1): "تحليل الوظيفة كنظام"

المدخلات	العمليات	المخرجات
ملاحظة أداء العاملين: -إجراء مقابلات مع العاملين أو الرؤساء المشرفين. -إستخدام الإستبيانات أو سجل العمل. -دراسة الوثائق والسجلات. -فحص السلع أو الخدمة المقدمة. -فحص البيئة التي يتم فيها الأداء.	عملية التحليل نفسها	-وصف الوظيفة. -مواصفات الوظيفة. -تحليل المهام.

Source : Arab British Academy For Education/ WWW.abahe.co.uk

ومنه فإن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الإحتياجات. ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على إسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة ومتطلبات الوظيفة المالية والبشرية بالإضافة إلى حدود السلطة¹.

وفي أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحباً لمواصفاتها التي تعني تحديد ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها².

¹ Source : Arab British Academy For Education/ WWW.abahe.co.uk consulté le 25/10/2011.

² نفس المرجع السابق.

2-3-تحليل الفرد(السلوك): يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته ومؤهلاته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء الوظائف الأخرى المستقبلية، أي تحديد نوع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج الفرد إلى زيادتها أو تحسينها¹.

ويتم تحليل الأفراد وفقاً للآتي:²

2-3-1-تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي: من خلال تقسيم الأفراد على مستويات تتناسب مع الدرجات الوظيفية التي يشغلونها، لأن هذه التقسيمات تؤثر في عناصر الخطة التدريبية بحسب المستوى الوظيفي للمتدربين، ولأن الهدف من تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي هو تقسيمهم إلى فئات متجانسة بغرض تحقيق أعلى درجة من الفعالية التدريبية.

2-3-2-تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي العام: ويعني ذلك تقسيم الأفراد بحسب الاختصاص الوظيفي العام، ويخدم هذا التحليل في إختيار الموضوعات العامة للتدريب، خاصة إذا كان هدف التدريب زيادة المعرفة، كما يساعد هذا التحليل على اختيار طرق التدريب المناسبة لكل تخصص.

2-3-3-تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الدقيق: حيث يتم ذلك من خلال وصف الوظائف ودراسات العمل، ويساعد ذلك في إختيار المادة التدريبية التي ستستخدم فعلاً، ودرجة العمق، ولهذا فإن الموضوعات الدقيقة للتدريب سوف تحدد بدقة ووضوح من خلال تحليل بيانات التخصص الوظيفي الدقيق.

2-3-4-تحليل الأفراد حسب المؤهل الأساسي: ويعني ذلك تصنيف المتدربين حسب المؤهلات سواء من حيث نوع المؤهل أو مستواه، ويهدف هذا التحليل إلى إيجاد تجانس بين فئات المتدربين من ناحية، وإعداد الجرعة التدريبية المناسبة، وبالتالي جعل العمل التدريبي أكثر كفاءة.

2-3-5-تحليل الأفراد حسب المؤهلات الإضافية: يعني ذلك، المؤهلات غير الأساسية التي يحصل عليها العاملين كمؤهل إضافي، بعضها تتناسب مع متطلبات العمل والبعض لا يتناسب، مع تحليل هذه المؤهلات الإضافية يسهم في تحديد الأفراد الذين يصلحون للعمل كمدرّبين.

¹ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

² عبد المجيد بن سليمان الجربوع، "دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص: 43.

2-3-6- تحليل الأفراد حسب الموقع التنظيمي بالمؤسسة: يتم ذلك من خلال معرفة الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد، ومعرفة مؤهلاتهم، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من التجانس، بالإضافة إلى إمكانية تشكيل عناصر العمل التدريبي لتكون أكثر فاعلية.

2-3-7- تحليل الأفراد حسب مدة الخدمة: يعني إعطاء معيار للتصنيف والتمييز بين المتدربين، لأن مدة الخدمة تعكس درجات مختلفة من المعرفة الوظيفية والقدرة على الإستيعاب ومتابعة التدريب والقدرة على التكيف وقبول التغيير.

2-3-8- تحليل الأفراد حسب التدريب السابق: يتم تصنيف المتدربين حسب التدريب الذي سبق أن حصلوا عليه كما ونوعاً، والهدف أن يؤخذ التاريخ السابق للمتدرب في الاعتبار عند تصميم العمل التدريبي الجديد حتى لا يتكرر التدريب السابق مع التدريب الحالي أو يكون أقل مستوى منه.

2-3-9- تحليل الأفراد حسب تقديرات الكفاءة: يهدف هذا التحليل إلى تحقيق التجانس بين المتدربين حسب تقارير الكفاءة، ويؤخذ ذلك من آخر تقرير كفاءة أو متوسط عدد من التقارير.

3- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق تستخدم في جمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم في المؤسسة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة والوظيفة والعامل، ومن أهم طرق تحديد الاحتياجات التدريبية مايلي:

3-1- المقابلات الشخصية (Personal interviews): تتم مع شاغل الوظيفة نفسه ومع رئيسه المباشر، وتتم أيضاً بصورة مزدوجة مع الرئيس والمروّوس للحصول على معلومات واقعية عن حجم العمل والأجزاء التي يتكون منها ودرجة صعوبة الوظيفة أو سهولتها، وشعور الموظف إزاء عمله وإزاء الآخرين وعلاقته برئيسه المباشر وزملائه في العمل. وإذا تم استخدام المقابلة بأحسن طريقة تصبح وسيلة جيدة للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية¹.

3-2- الإستبيان (Questionnaire): يمثل إستمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الإستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند

¹ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

الإجابة عليها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله...الخ، ومن مزايا الإشتيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، أما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة¹.

3-3-الإختبارات (Tests): يمكن عقد إختبارات تحريرية للعاملين لقياس مستوى المعارف والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الفرد، وتتميز هذه الطريقة بانخفاض التكاليف وسرعة النتائج التي يمكن الحصول عليها، وسهولة المقارنة بين تلك النتائج، ومن ثم سهولة تحويلها إلى برامج تدريب².

3-4-المقارنة بين الأفراد الممتازين وذوي الأداء الضعيف (Comparison): تستخدم هذه الطريقة لتحديد الفروق بين الأداء الناجح والأداء غير الناجح، وتقدير ما إذا كان الفرق في ضعف الأداء ناتج عن الحاجة إلى التدريب أم إلى ظروف أخرى مرتبطة بالإدارة، أو تنظيم العمل، أو ضعف في قدرات الفرد واستعداداته³.

3-5-دراسة التقارير والسجلات (Study reports and records): تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الإعتماد عليها وحدها في تحديد الإحتياجات التدريبية⁴.

3-6-الإستشارات (Consulting): وهي طريقة لمعرفة آراء المتخصصين أو الممارسين وذوي الخبرة في مجالات عمل معينة أو في مؤسسة ما لتحديد إحتياجاتها التدريبية، ومن أهم هذه الإستشارات الخارجية: اللجان، المؤتمرات، إختصاصيي التدريب...الخ⁵.

3-7-نتائج تقييم الأداء (Performance evaluation results): يمكن الإعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد العديد من مجالات تنمية الأداء، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعكس إحتياجات تدريبية حقيقية تكشف عنها ظروف الممارسة الحقيقية¹، وسيتم التطرق لهذا الموضوع بأكثر تفصيل في الفصل الثاني.

¹ نادر أحمد أوشيجة، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

² عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

³ الشترى بندر سعد، "تقويم أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص: 72.

⁴ نادر أحمد أبو شيجة، نفس المرجع السابق، ص: 271.

⁵ علي عبد الوهاب وآخرون، "طرق تحديد الإحتياجات التدريبية"، دراسة ميدانية لمركز البحوث الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1997، ص: 73.

3-8-شكاوي العملاء(Customer Complaints): تعكس هذه الطريقة مستوى جودة الخدمة المقدمة من الموظف إلى متلقي الخدمة بشكل مباشر، وإذا ما تميزت تلك الشكاوي بدرجة عالية من الموضوعية فإنها تصبح مصدراً أساسياً لتحديد الإحتياجات التدريبية، وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة².

3-9-مسح الأحداث الحرجة(Survey critical events): الحدث الحرج عبارة عن واقعة أو موقف من المحتمل أن يكون له آثار مهمة على عملية أو مهمة أو نتيجة أعمال، وتتطلب هذه الطريقة من المشاركين أن يصفوا حادثة أو تصرف تم بشكل خاطئ وتحديد سبب أو أسباب ذلك، وتحديد ما إذا كان من الممكن التنبؤ لهذا الموقف وكيفية تجنبه إذا كان ممكناً³.

3-10-دراسة الحالة(Case Study): تستخدم هذه الدراسة في حالات كثيرة من أجل تحفيز العمال، وذلك بطرح سؤال عام في موضوع متخصص على مجموعة متجانسة من العمال، حيث يتم تسجيل إجاباتهم مباشرة ودون تعديلات، وبعد إنتهاء الوقت المحدد للإجابات تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لتحديد جوانب النقص في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد، ومدى حاجتهم للتدريب⁴.

والشكل الآتي يلخص أهم طرق تحديد الإحتياجات التدريبية:

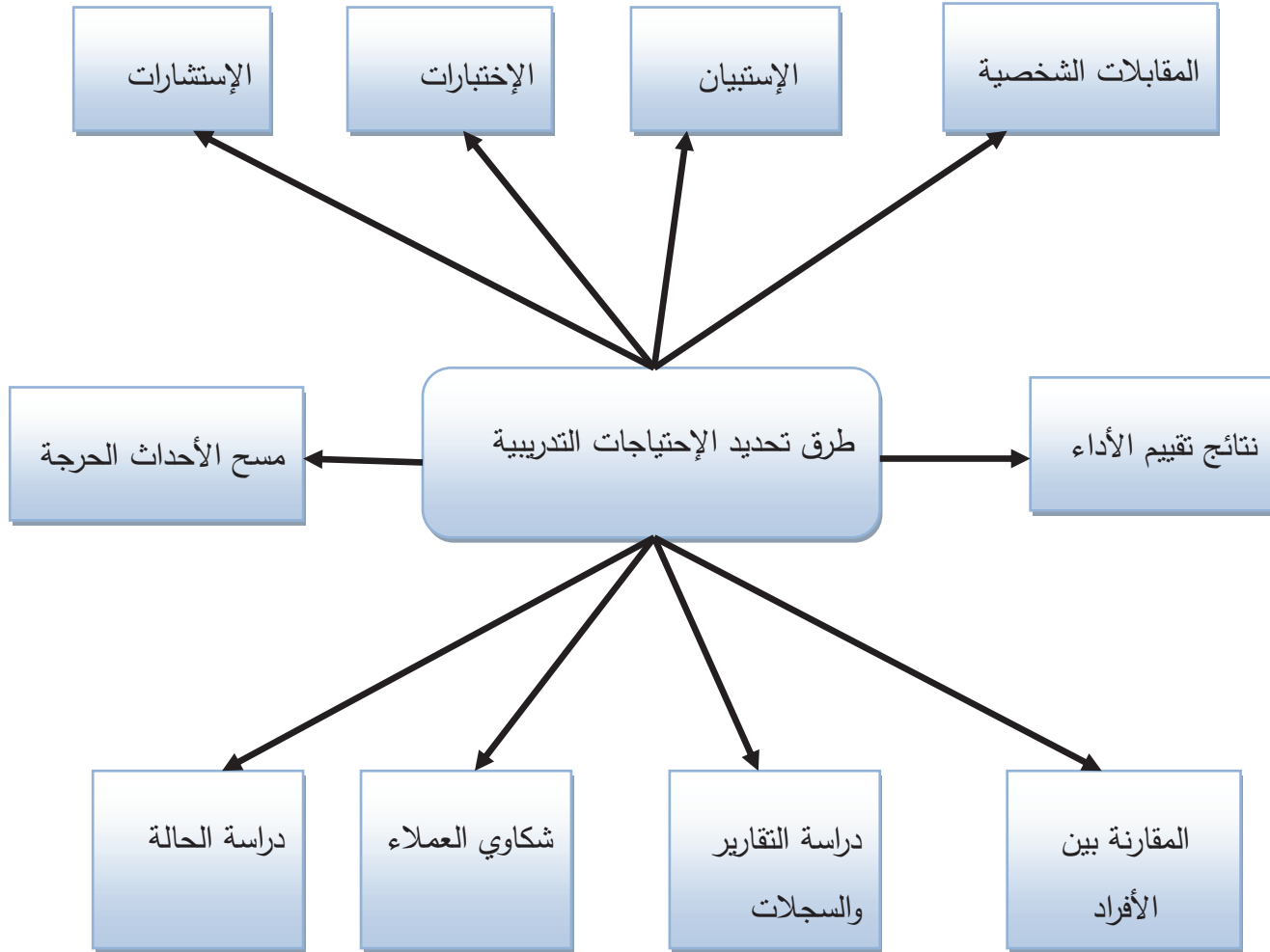
¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص:306.

² نفس المرجع السابق، ص:307.

³ الشثري بندر سعد، مرجع سبق ذكره، ص:73.

⁴ علي عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:74.

شكل رقم (4-I): "طرق تحديد الإحتياجات التدريبية"



المصدر: من إعداد الطالبة إعتدالاً على عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 304.

من الشكل يلاحظ أنه لا توجد طريقة وحيدة مثلى لتحديد الإحتياجات التدريبية، فالوسيلة التي تصلح لمؤسسة ما قد لا تصلح لمؤسسة أخرى، وبنفس المنطق، فإن الطريقة التي تصلح لمؤسسة ما في وقت معين قد لا تصلح لنفس المؤسسة في وقت آخر، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الطرق السابقة لا تمثل بدائل لبعضها البعض، ولكنها تمثل طرق مكملة لبعضها البعض.

4-المشاكل التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:

على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفائدتها التي تعود على الفرد والمؤسسة، إلا أنّ هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أو تحول دون دقتها، وبالتالي تؤثر سلباً على فعالية البرنامج التدريبي وكفاءته.

ومن أهم المشاكل التي تواجه مخطط العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة

ما يلي:¹

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق العاملين معه في برنامج معين، لا ليشبع إحتياجات تدريبية حقيقية لهؤلاء الأشخاص، لكن ليحقق رغبات شخص ما أو رغبات رئيسه في الإلتحاق بمثل هذا البرنامج، ويكون لهذا آثار سلبية، إذ أنّ الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المؤسسة.
- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن إحتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الإحتياجات للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
- الإعتقاد الخطأ بأن مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أنّ هناك مشاكل لا تعود أسبابها إلى إنعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- الإعتماد في تحديد الإحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمؤسسات أخرى بدلا من إجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الإحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الإحتياجات المستقبلية، مما يجعل التحديد غير دقيق.

¹ أبوشیخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:274.

➤ عدم تحليل الإحتياجات التدريبية، حيث يتم تخطيط البرامج التدريبية بناءً على تحديد وتحليل الإحتياجات، ويرجع ذلك إلى إتباع ما يسمى بالبرامج الجاهزة التي تشترك فيها جميع المؤسسات التدريبية، دون تمييز يذكر بينها ودون اعتبار يذكر للإحتياجات التدريبية للأفراد وللمؤسسات¹.

➤ صعوبة حصر الإحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بيئة المؤسسة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة.

وهناك أيضا بعض الصعوبات التي تعترض عملية تحديد الإحتياجات التدريبية والتي يمكن تلخيصها

فيما يلي:²

- عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة وإمكاناتها التدريبية، وربما يؤدي ذلك إلى عجز إدارة التدريب عن توفير بيانات محددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة لشغلها.
- قلة الدراسات العلمية التي تناولت تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين خاصة بالأجهزة الحكومية، مما يترك المجال مفتوح أمام مراكز ومؤسسات التدريب للإستعانة بمؤشرات للحاجات التدريبية عن طريق الإعتماد على إقتراحات المتدربين.
- غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح المعد بأسلوب علمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المؤسسات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة تحديد مستوى التأهيل اللازم لتشغيل كل وظيفة، وبالتالي يمكن تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة بشكل موضوعي.
- عدم وجود مقررات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح، والإعتماد على التقدير الشخصي للمقررات الوظيفية التي يتعذر معها إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة.
- عجز مؤسسات ومراكز التدريب أو إدارته بالمؤسسات الإدارية عن تحديد المشاكل الإدارية الفعلية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية خاصة، ويمكن إرجاع ذلك إلى قلة الإستشارات والبحوث الإدارية من جهة، وقلة ندوات الإدارة العليا ومؤتمرات القادة الإداريين في التعرف على المشاكل الإدارية الحقيقية (الفعلية) التي يعاني منها الأفراد في المؤسسة.

¹سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص:146.

²ياغي، مرجع سبق ذكره، ص:81.

- قلة الخبرات والكفاءات لدى بعض العاملين في مجال التدريب، التي أدت إلى تخلفهم عن استخدام أحدث الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام أساليب تقليدية في ذلك، والذي يؤدي بالتالي إلى تأثير سلبي في تصميم وتنفيذ الخطوات التدريبية.
- عدم تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطرق تنفيذها، بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين.

مما سبق يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أساس نجاح العملية التدريبية، ومنه فإن أي خلل في هذه المرحلة سيؤدي إلى تقديم برامج تدريبية متكررة ونمطية بعيدة عن الإحتياج الفعلي للمتدربين وللمؤسسة، وبالتالي هدر الوقت والجهد والمال دون فائدة، مما يترتب عليه الإخفاق.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية (Designing training programs) التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية، حيث أنّ عملية تصميم البرامج التدريبية تتضمن الخطوات الآتية:¹

- ✓ تحديد الهدف (أو الأهداف)* من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.
- ✓ تحديد موضوعات البرامج التدريبية، ومدى عمقها وشمولها، وتحديد أسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها، بالإضافة إلى تحديد مستوى المشاركين في البرنامج ومدة البرنامج التي تختلف باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والأسلوب التدريبي المستخدم.
- ✓ إختيار المدربين للبرنامج التدريبي، بحيث تتوفر لديهم المؤهلات العلمية والتخصص والخبرة المناسبة في موضوع التدريب، بالإضافة الى قدرتهم على نقل المعلومات والمعارف والمهارات للآخرين.
- ✓ وضع الميزانية التقديرية* للبرنامج التدريبي والتأكد من توفرها، وهذا باستخدام المعايير الادارية والإقتصادية بقياس عوائد البرنامج التدريبي وتكاليفه.
- ✓ تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية التي يحتاجها العمل التدريبي (مثل: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، الدوائر التلفزيونية المغلقة...الخ)، وكذلك توفير أماكن التدريب، والتجهيزات المكتبية المناسبة لموضوعات التدريب والأساليب التي تم إختيارها.

¹ الفارس، سليمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:187.

*الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما من طرف المؤسسة.

* ترجمة رقمية لمجموعة الأنشطة والفعاليات التي ستقوم بها الجهة التدريبية لفترة زمنية محددة، وغالبا ما تتكون من جانب الإيرادات التي هي مجموعة الأنشطة التي تمول النشاط التدريبي، وجانب النفقات التي هي جميع المصروفات التي تقوم بها الجهة التدريبية لإدارة نشاطها.

✓ تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، حيث يتم هنا الربط بين كل موضوع تدريبي بمدرّب وتاريخ وتوقيت ومكان محدد وأسلوب التدريب الواجب استخدامه.

وللانتقال بالبرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي (Implementation of training programs)، حيث أن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: نوعية وقدرة المدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، ونوع البرنامج التدريبي.

وتعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي مرحلة مهمة وخطيرة يتضح فيها حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها إيجاباً أو سلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بتقييم التدريب.

المبحث الثالث: تقييم فعالية التدريب

يعد إلزام المؤسسة بمبدأ التقييم والمتابعة بصفة مستمرة لعملية التدريب لدراسة المعوقات وابتكار الحلول أمر ضروري لا بد من الإهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال، ومدى إقترابها أو إبتعادها عن الأهداف المرسومة، إذ يتم تخصيص مبالغ كبيرة لعملية تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات التي تهتم بعملية التدريب، لذلك تحتاج للقيام بالتقييم للتأكد من تحقيق الأغراض المستهدفة والوقوف عند نواقص الخطة التدريبية. لذا سيتم التركيز في هذا المبحث على مفهوم وأهمية تقييم العملية التدريبية، مجالات التقييم والمتابعة، وكذا خطوات ومعايير تقييم فعالية التدريب.

1 - مفهوم وأهمية تقييم العملية التدريبية:

1- 1 مفهوم تقييم العملية التدريبية:

يعتبر تقييم التدريب (Training Evaluation) من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزء متمم لعملية التدريب، ويمكن القول أن كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمته، أمّا مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعاريف في مجال التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة عاملها.

ورغم كثرة التعاريف، يمكن اعتبار عملية التقييم على أنها " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"¹.

ويفهم من التعريف أن المؤسسة في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم، وهذا لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
 - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل.
 - معرفة مدى ملائمة الموارد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الأدوار، حالة دراسية وغيرها من الأساليب الأخرى).
- كما يمكن تعريف عملية تقييم التدريب على أنها " عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها، أو هي عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين"²
- ومما سبق يمكن القول بأن عملية تقييم العملية التدريبية تهدف إلى " معرفة الدرجة التي تم بها تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف الموجودة في البرامج التدريبية"³
- ومن مختلف التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن هناك العديد من المبررات التي تدفع المؤسسات إلى تقييم مدى نشاط التدريب، من أبرز هذه المبررات ما يلي:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة.
- تحديد مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلى الواقع العملي.
- تحديد التكلفة والعائد من نشاط التدريب.
- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الإستمرار في تقديمها أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002، ص 141.

² حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، عمان لأردن دار زهران، 2002، ص 237.

³ Serge BARZUCCHETT, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise , Edition liaisons, Paris, 1995, P154.

➤ معرفة واستيضاح مدى رضي المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفعالية التدريب، وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

ومن ثم فإن عملية تقييم التدريب تصبح بالنسبة للمؤسسة ضرورة لا غنى عنها حتى تحصل على معلومات تمكنها من إجراء تقدير سليم لمدى العائد الذي حققه الإستثمار في التدريب من مال ووقت، وبعبارة أخرى فإن التقييم يوضح ما إذا كان التدريب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بمزيد من السهولة واليسر وإلى أبعد حد، باعتباره يهدف إلى قياس نتائج وفعالية برنامج التدريب وإبراز الإيجابيات والسلبيات والانحرافات التي لم تعالج من خلال التدريب.

1- 2 أهمية تقييم العملية التدريبية:

تعمل المؤسسة في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغيير المستمر، كما أن التخطيط السليم لبرامج التدريب يقتضي دراسة النتائج السابقة، وهذا من أجل تفادي نواحي الضعف والاستفادة من نقاط القوة والتعرف على فرص النجاح ومعوقاته، فانطلاقاً من المعلومات التي يتيحها التقييم يتم التخطيط للبرامج التدريبية اللاحقة والقيام بالتغيير أو التعديل أو التطوير، وكثيراً ما يرجع سبب فشل البرنامج التدريبي أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه، وهذا ما يفسر إنعدام التخطيط السليم والفعال للتدريب.

تعتبر عملية التقييم عملية متكاملة، تبدأ قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتستمر أثناء وبعد الإنتهاء من البرنامج، رغم أن العديد يعتبر أن هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية، إلا أن الحقيقة أنها تكون طوال العملية التدريبية لتجنب أي خطأ يمكن الوقوع فيه، وهي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل، وفي ضوء ذلك فعملية تقييم البرنامج التدريبي تأخذ الأبعاد الآتية:¹

-البعد الأول : تقييم المدخلات من خلال التأكد من وجود حاجة حقيقية للبرامج، وأيضاً مدى فعالية التسهيلات المادية والفنية والبشرية في تحقيق الهدف من التدريب.

-البعد الثاني: تقييم مستوى عملية تنفيذ البرامج من خلال إختيار المدرب المناسب واستخدام أساليب التدريب التي تتوافق وطبيعة البرنامج.

¹ محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 151.

-البعد الثالث: تقييم المخرجات النهائية للبرنامج وذلك من خلال التعرف على المعلومات والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها من البرنامج وأيضا مدى القدرة على ترجمة ذلك إلى سلوك فعلي في الواقع العملي.

فعملية تقييم البرامج التدريبية تعد من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء التدريب في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي الوقت نفسه، هم مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام.

فبالنسبة للأفراد فإنّ التقييم يقوم بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة ضمن أهداف التدريب، كما أنه إمكانية للتحقق من أنّ الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها من خلال التدريب، كذلك يساعد التقييم على إعانة المتدرب من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من معارف ومهارات من خلال التدريب، ولا سيم أنّ التقييم يعتبر شرط ضروري وأساسي لضمان فعالية التدريب وتحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم¹.

كما يعتبر تقييم فعالية التدريب جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء في أنه يوضح ما إذا كانت أنظمة مخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، و بالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستتجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحل فإنّ التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل².

فالتقييم يعد جد مهم بالنسبة للأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة هامة، يدل على نجاح المؤسسة والأفراد معا، ويوضح مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، لهذا تعتبر عملية التقييم مرحلة حاسمة لا بد من الإستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم العملي.

2 _ مراحل تقييم ومتابعة التدريب:

التدريب الناجح هو الذي يساهم بصورة واضحة ومباشرة في زيادة حساسية الفرد للتغيير والمشاركة في إتخاذ القرارات، ومن ثم يصبح التدريب تدعيما فيما يتعلق بتفكير وسلوك الأفراد، وتحقيقا لإشباتهم وحاجاتهم النفسية من ناحية ومؤسساتهم من ناحية أخرى، وعلى هذا يكون التدريب عاملاً مرشداً في الوصول

¹ بخوش الصديق، "الإدارة الاستراتيجية للتكوين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثالث، 2006، ص12.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص355.

إلى نتائج ملموسة للأفراد والمؤسسة ومحققاً لمطالب التكيف وحاجات الأفراد والمؤسسة، وتعتبر عملية التقييم من العمليات المعقدة في عملية التدريب، لأنها تتطلب إصدار حكم، لذا تتضمن العديد من العناصر والإختبارات، ومن الأمور التي تأخذ بعين الإعتبار عن تقييم البرنامج التدريبي، مدى تحقيق البرنامج للأهداف المطلوب تحقيقها.

وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف يجب أن تمر مرحلة التقييم بالمراحل الآتية:

2_1 مرحلة التقييم قبل التنفيذ:

تهتم هذه المرحلة بتقييم الخطوة الأولى والثانية في العملية التدريبية (تخطيط الإحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية)، وفي هذه المرحلة يقوم أخصائي التدريب (المدرّب) أو مدير التدريب بالتقييم للتأكد من:¹

_ إرتباط إحتياجات التدريب بأهداف وسياسات المؤسسة.

_ التنبؤ بعوائد التدريب ومنافعه على المؤسسة والوظيفة والعاملين، وإعلام العاملين بذلك لتنمية الإستعداد والدافعية للتدريب لديهم.

_ إختيار البرنامج التدريبي المناسب، أو تصميم برنامج تدريبي يتفق مع إحتياجات المؤسسة والعاملين.

فتقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ يعني ضرورة التأكد من إحتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع، وإحتواء المادة التدريبية لتحقيق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها ولأجلها البرنامج.²

وإنطلاقاً من أنّ التدريب يساهم في تغيير السلوك المهني والوظيفي إلى الأفضل، فإن المتدرب هو المحور الأساسي لنظام تقييم التدريب، حيث أنّ هذا النظام سيتضمن متابعة وتقييم المتدرب قبل وأثناء وبعد انتهاء تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مدى التقدم الذي يحرزه المتدرب أولاً بأول في معلوماته ومهاراته

¹ عبد المحسن فالح اللحيد، "ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2_4) مارس، 1994، ص248.

² مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، "الرقابة الإدارية مدخل كمي"، عمان الأردن، دار حنين، 1995، ص343.

وسلوكياته، لذا يتم تقييم المتدرب قبل تنفيذ التدريب للتعرف على نواحي القصور لديه في المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب تطويرها أو تعديلها، حيث يتم تقييم ثلاث جوانب هي:¹

- **السلوك المهني للمتدرب:** من حيث معدلات أدائه في عمله ومدى جودة هذا الأداء.
- **السلوك التنظيمي:** من حيث ولائه لعمله وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، وتعامله مع زملائه ورؤسائه.
- **المعلومات والخبرات الموجودة لديه قبل التدريب:** من حيث إلمامه بلوائح ونظم وقوانين المؤسسة التي يعمل بها.

2_2 مرحلة التقييم أثناء التدريب:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما:²

– **تقييم خطوة تنفيذ البرنامج التدريبي:** وتشمل تقييم منهج وأسلوب التدريب، الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب.

– **تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي:** يشمل هذا المقياس على مدى إرتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويأتي دور التقييم في هذه المرحلة لتصحيح مسار البرنامج بما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين، إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهذه المرحلة تشمل:³

– التأكد من أن نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100%.

– ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤوليته في البرنامج، ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي والإجابة على الأسئلة.

– ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

¹ مبادئ استقلال القضاء والكرامة الإنسانية، "دليل تقييم التدريب"، مقالة مقدمة لمعهد الحقوق لجامعة بيزرت، 2008، ص30.

² عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سبق ذكره، 249.

³ مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، مرجع سبق ذكره، ص343.

_ إكتشاف مدى إستفادة المتدربين من المنهج التدريبي من خلال ردود فعل المشتركين في البرنامج ونسبة تعلّمهم وسلوك الفرد في العمل.

وباعتبار المدرب أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة لنجاح العملية التدريبية، حتى أنّه يمكن القول أن المدرب هو الركيزة الأهم، فإنه يوجد الكثير من المعايير التقييمية للمدرب والتي منها: المؤهلات العملية والخبرة التدريبية، شخصية المدرب، والتحضير والإستعداد للتدريب، حيث ينعكس ذلك كله على مستوى الأداء التدريبي، وتعتبر طريقة تدريب المدرب من أهم مؤشرات تقييم حسن أداء المدرب، والذي يترك أثراً واضحاً في المتدربين من خلال ما يلي: ¹

_ **تقديم الجلسة:** يمثل التقديم أو العرض من خلال الجلسة التدريبية أول المراحل للعملية التدريبية، حيث يتم فيها تهيئة المتدربين نفسياً لتلقي التدريب من خلال عدد من الإجراءات، منها جلب الإنتباه وتوضيح المخرجات التدريبية.

_ **تسهيل التعليم الجماعي:** حيث أنّ المدرب ليس هو المصدر الوحيد للتعلّم وأنّ منح المتدربين الفرصة ليتعلم بعضهم من بعض تمثل أحد أهم جوانب الأداء التدريبي المتميز، ويأتي ذلك من خلال الإنفتاح على المتدربين وكسر الحاجز بينهم، وتشجيع مشاركة المتدربين زملائهم بخبراتهم وتجاربهم واقتراحاتهم، وتحفيزهم على طرح الأسئلة.

_ **المراجعة:** على المدرب أن يتأكد من إستيعاب المتدربين لموضوع التدريب، من حيث المهارات والخبرات والمعارف، وذلك من خلال المراجعة التي تتم بالربط والتلخيص.

_ **إدارة الوقت بفعالية:** إذا لم يتمكن المدرب من إدارة وقت الجلسة التدريبية بفعالية فإنه سيضطر إلى إختصار بعض الوقت المخصص لمواضيع لاحقة، وهذا قد يؤثر على فعالية التدريب وتحقيقه لأهدافه بتوازن.

_ **صحة الإلقاء:** تعتبر سلامة اللّغة وبلاغتها من أهم مؤثرات العملية التدريبية.

_ **ربط الموضوع بالواقع العملي:** يمثل التدريب الذي لا يربط بالواقع العملي مجرد محاضرة نظرية قد يصعب على المتدربين إستيعابها وربطها بواقعهم وتجاربهم ودورهم ومهامهم الوظيفية.

¹ مبادرة استقلال القضاء والكرامة الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص06.

ـ تحقيق أهداف الدورة التدريبية: يتوجب على المتدرب أن يتأكد من حين لآخر من أنه يسير في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهداف الدورة التدريبية (البرنامج التدريبي)، لهذا لا بد من الربط بين مواضيع الجلسات والأهداف التدريبية في بداية ونهاية الجلسة التدريبية وتذكير المدربين بها.

2_3 مرحلة التقييم بعد التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس ما حققه البرنامج التدريبي ككل من تلبية للإحتياجات التدريبية المصمم من أجلها، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب. حيث يتم تقييم العناصر السابق ذكرها في متابعة وتقييم البرنامج أثناء التنفيذ مرة أخرى لجميع مكونات البرنامج التدريبي للتعرف على ثغرات الأداء ونقاط الضعف والخلل الذي حدث أثناء التنفيذ والعمل على تطوير البرنامج للمرات القادمة.¹

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما: ²

2_3_1 تقييم رد فعل المتدربين:

عادة تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب، وهنا يتم إستقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التدريبي، ويشمل هذا أهداف البرنامج، وموضوعات التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج ومدته، قاعات التدريب والمدرّب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي، ويعتمد على هذا النوع من التقييم في تطوير عملية التدريب بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير.

2_3_2 تقييم أثر التدريب:

يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق أن هدف التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة، وإذا كان الأمر كذلك فإن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التدريبي، والتأكد من ذلك هو أحد وأهم أولويات مدير التدريب في المؤسسة وهدفه الأخير.

¹ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص238.

² عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سبق ذكره، ص250.

ويتم من خلال هذا التقييم قياس أثر التدريب على سلوك أداء الموظفين والتي يجب أن يكون مرتبطاً بالعوامل الآتية:

➤ سياسة وأهداف المؤسسة والمشكلات الحالية التي تواجه المؤسسة.

➤ توقعات وخطط المؤسسة المستقبلية.

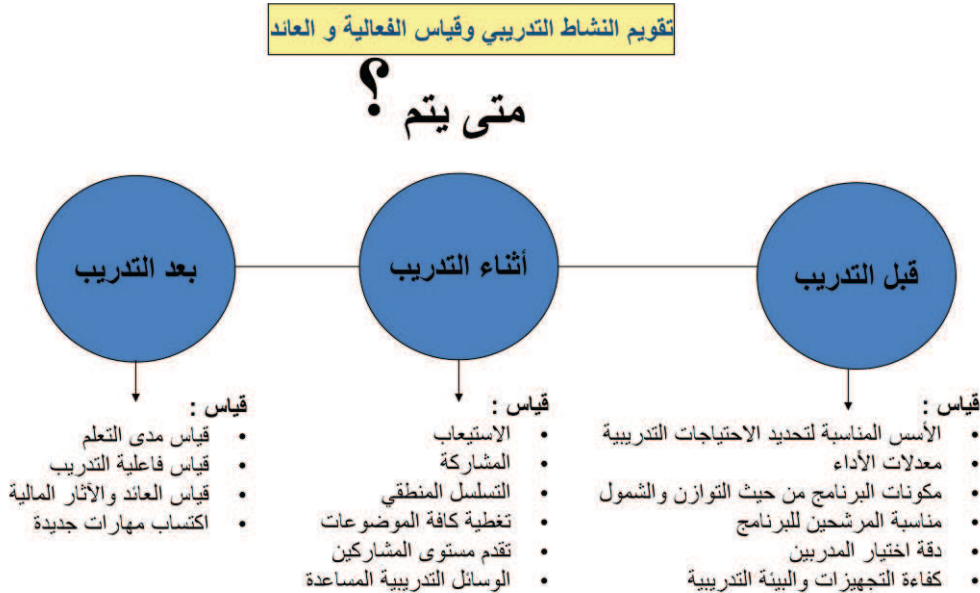
➤ الإحتياجات التدريبية للمؤسسة والعمل والفرد.

3_ خطوات وتقنيات تقييم عملية التدريب:

3_1 خطوات تقييم عملية التدريب:

تمر عملية التقييم بالعديد من الخطوات العملية التي يجب القيام بها قبل تنفيذ أي برنامج تدريبي وأثناءه وبعده، بحيث توضح هذه الخطوات الأسس أو الكيفية التي يتم بموجبها تقييم البرامج التدريبية، وبالرغم من الإختلاف الذي قد يبدو في الأسلوب الذي يتم وفقه تحديد خطوات التقييم من باحث إلى آخر فإنهم جميعاً يتفقون على الإطار العام الذي يحكم عملية التقييم التي تتلخص في الخطوات الخمس الأساسية الآتية:¹

شكل رقم (I_5): "خطوات تقييم عملية التدريب"



المصدر: عبد الرحمن توفيق، "تقييم التدريب"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، بمبك القاهرة، مركز الخبرات المهمة للأداء ، 1998، ص:50.

¹ David j.Basarab, Darrell k.Root, « The training Evaluation Process : A Pratical Approach to Evaluating Corporate Training Programs- Kluwer Academic Publishers. Boston, 1992, p13

3_1_1 وضع مخطط شامل لتقييم العناصر المكونة للبرنامج التدريبي برمته: بحيث يبدأ تخطيط تقييم التدريب بوضع الأسس التي يتم وفقها دراسة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التدريبية للمؤسسة وتقييمها، بالإضافة إلى وضع الضوابط والأسس التقييمية للتأكد من مدى تمثيل الإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها للإحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة، ومدى كفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية وقدرتها من حيث المادة التدريبية والمدرّب والمتدرب والأسلوب، والوسائل والمكان والوقت التدريبي على مواجهة الإحتياجات التدريبية التي تم تقريرها عند تصميم البرامج من مرحلة تخطيط التدريب، كما يجب وضع خطط التقييم الكفيلة بدراسة التكلفة الكلية لكل برنامج ومقارنته بالعائد المتوقع منه، وبعد إطمئنان المقيّم والتأكد من كفاءة التخطيط للبرامج التدريبية وفعاليتها تبدأ الخطوة الثانية من المرحلة التخطيطية.

3_1_2 المخطط التفصيلي: يشمل تحديد أهم العناصر الأساسية والفعالة التي يجب تقييمها، ثم تحديد الوسائل والأسس والأساليب والنماذج والأدوات التي يجب إستخدامها في جميع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بتقييم البرامج التدريبية وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد الجداول الزمنية المفصلة لكل مرحلة من مراحل التقييم، وتأتي عملية إختيار الأساليب الرياضية والإحصائية المناسبة، وإعداد النماذج الخاصة بالإستبيانات والإختبارات والمقابلات وغيرها من الأساليب الأخرى المستخدمة في تحليل البرامج التدريبية قبل مرحلة جمع المعلومات والبيانات الضرورية، وذلك حتى يتمكن المقيّمون من تحديد الوسائل والأسلوب الأمثل لجمع هذه المعلومات والبيانات حول كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي.

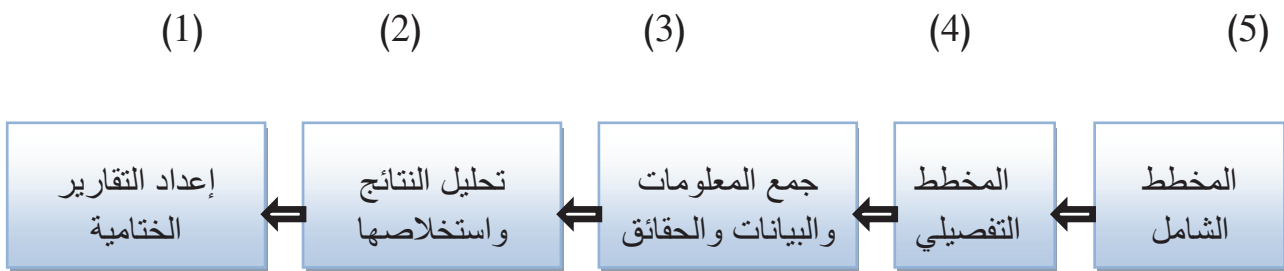
3_1_3 القيام بالجمع الفعلي للمعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بالبرنامج التدريبي: ذلك حسب ما تقرره متطلبات عملية تحليل التدريب، وتعد هذه الخطوة من الخطوات الإجرائية التي يتم بموجبها التطبيق الفعلي لخطوات التخطيط التي يتم فيها تصميم النماذج الخاصة بجمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بسير البرنامج التدريبي وإعدادها. كما تعد عملية جمع المعلومات والبيانات بهدف التقييم عملية مستمرة في جميع المراحل التدريبية، سواء تم ذلك أثناء الدراسة المبدئية للعناصر الأساسية للنظام التدريبي برمته، أم الدراسة الإستكشافية للبرنامج، أم أثناء التنفيذ الفعلي له، أم من خلال مشاهدة تطبيق المتدرب لما تم التدريب عليه أثناء تأدية مهامه الفعلية وبعد إنتهاء فترة التدريب، أو بعد إنتهاء البرنامج ورؤية النتائج الإيجابية أو السلبية أيًا كانت وإستخلاصها.

3_1_4 تحليل النتائج وإستخلاصها: بعد الإنتهاء من الحصول على البيانات والمعلومات الهامة والضرورية لعملية التقييم، تبدأ الخطوة الرابعة وهي عملية التحليل وإستنباط النتائج المدعومة بالحقائق

والبيانات والإحصائيات والجداول والأرقام التي تم جمعها وتصنيفها في الخطوة السابقة، وفي هذه الخطوة تتضح المعالم الأساسية لمدى كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وتبرز العديد من الإجابات للعديد من الأسئلة التي سبق وأن تم طرحها من قبل المقيمين حول الجوانب المختلفة للبرنامج التدريبي.

3_1_5 إعداد التقارير الختامية اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية: الهدف من هذه الخطوة هو تمكين متخذ القرار من الإطلاع على الإيجابيات أو السلبيات الناجمة عن البرامج التدريبية المختلفة واتخاذ القرار الصائب حيال هذه البرامج المطروحة أو التي تم طرحها وما حققته من نتائج، ويتم ذلك من خلال عرض المقيم للمشاكل التي تواجه التدريب وتحديد الاقتراحات والتوصيات التي يرى تطبيقها لتقليل نتائجها السلبية في المدى القريب أو البعيد، بالإضافة إلى إيضاح الجوانب الإيجابية التي حققها التدريب بهدف تشجيع متخذ القرار على دعم الوحدات التدريبية بالمؤسسة ومساندتها وتطويرها، ويكون ذلك حسب الشكل الآتي:

شكل رقم (I-6): "خطوات إعداد التقارير الختامية اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية"



المصدر: من إعداد الطالبة إعتدلاً على عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:49.

3_2 تقنيات تقييم عملية التدريب:

تعد الأساليب المتعددة والمتنوعة في مجال التقنيات المستخدمة لتقييم العملية التدريبية وقياس نتائجها، من العناصر الأساسية التي ينجم عنها الكم الهائل من المعلومات والبيانات و الحقائق التي تبرز ويتم فرزها وتقييمها وتحليلها وترجمتها إلى مجموعة من العناصر التي بفضلها يتم تمكين المقيم من بناء رأي حول مدى كفاءة البرنامج التدريبي وفاعليته، ومن أهم التقنيات المستخدمة في مجال تقييم وقياس التدريب ما يلي:

3-2-1- الاختبارات:

تعد الاختبارات إحدى تقنيات التقييم الشائعة الاستخدام في المجال التدريبي، وتتنوع وتتباين هذه الاختبارات حسب الهدف من العملية التقييمية. فهناك اختبارات عامة شفوية وتحريرية ترتبط إجاباتها بالأهداف التدريبية ولا تعكس رأي مهارات سلوكية، وهناك أنواع أخرى من الاختبارات التي تحدد مستوى أداء الأفراد وتعمل على قياس سلوكهم تجاه أعمالهم، كما توجد أنواع أخرى من الاختبارات التي تعمل على تقييم الاتجاهات ومسحها لدى المشاركين بالبرنامج التدريبي، بالإضافة إلى أن هناك أنواع أخرى من الاختبارات التي تقوم على تقييم الأفراد أو الجماعات وفقا لمعايير نمطية محددة من قبل المؤسسة، أو القطاع الذي تعمل به هذه المؤسسة أو المقاييس ومعايير متعارف عليها دوليا، وبالتالي تتباين وتختلف الاختبارات من مؤسسة إلى أخرى وفقا لطبيعة نشاطها والهدف أو الأهداف المنشودة من وراء هذه الاختبارات.¹

3-2-2- إستمارات التقييم:

تمثل إستمارة التقييم السابقة الإعداد طريقة منظمة لجمع معلومات مكتوبة من كل المشاركين بعد إنتهاء عملية التدريب، ويتم ترتيب الإستنتاجات وتلخيصها في تقرير تقييمي، وقد تجهز إستمارات التقييم في صور كثيرة قصيرة أو طويلة، نوعية أو كمية، شخصية أو مجهولة المصدر، موجهة نحو العملية أو موجهة نحو النتائج، وهناك ثلاثة أنواع أساسية من إستبيانات ردود الأفعال هي:²

- وضع علامة في المربع، وهو ما يشير إلى ما يشعر به كل مشارك تجاه مختلف جوانب التدريب، وتتميز هذه الإستبيانات بالسرعة والبساطة، ولكن ما يعيبها هو أنه يتعذر معرفة المعنى الكامن وراء العلامة المعنية.
- سلسلة من الأسئلة المفتوحة التي تشجع المشاركين على كتابة ردود أفعالهم إزاء مختلف جوانب التدريب، وميزة هذه الطريقة أنها توفر مزيدا من التفاصيل، أما عيبها فهي أنها تستغرق وقتا أطول لجمع النتائج.
- الجمع بين الشكليين السابقين، مما يحقق أكبر قدر من المزايا، ولكنه قد ينطوي أيضا على أكبر قدر من العيوب.

¹ www.iugaza.edu.ps/ara/research consulté le 11/10/2011.

² محمد إبراهيم المدهون، منصور محمد على سعدية، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلية التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 16 العدد الأول، 2008، ص16.

و الغرض من هذه الإستثمارات هو إستعمالها في نهاية التدريب، وينبغي إستيفائها قبل مغادرة المشاركين مراكز التدريب، ومن المهم أن يوفر مسئولو التدريب وقتاً كافياً في نهاية التدريب للإنتهاء من هذه الإستثمارات.

3-2-3- الدراسة المقارنة: يتم التقييم عن طريق المقارنة بين مجموعتين مع تحليل العوامل التي جعلت أحد المجموعتين أكثر إستفادة من المجموعة الأخرى، وبذلك يتم التوصل إلى أمرين مهمين هما، نوع البرنامج التدريبي المناسب لكل مجموعة، وأثر البرنامج في تحسين العمل في كل حالة من الحالتين.¹

3-2-4- نسبة الحضور كمقياس لنجاح برنامج التدريب: من مبادئ التدريب الناجح أن يعتمد على ميول المتدربين، فإذا لم يتم رؤية إهتمام المتدربين إلى الدرجة التي يشاركون فيها إيجابيا في عملية تدريبهم، فإن المجهود المبذول في مثل هذه الحالة يكون فاشلاً، ولذلك قد تأخذ نسبة الحضور وتزايدها أو تناقصها أثناء سير العمل في التدريب دليلاً على زيادة الإهتمام بالتدريب من ناحية المتدربين، وبالتالي شعورهم بالحاجة إليه.²

3-2-5-المعلومات المرتدة من المشاركين بالعملية التدريبية:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب التقييمية إستخداماً بين الوحدات التدريبية المختلفة، وهو يعتمد على جمع المعلومات من المتدربين ومعرفة ردود أفعالهم أو قياسها تجاه جميع العناصر المستخدمة في البرنامج التدريبي، وأسلوب المدرب وطريقة التدريب، والتسهيلات الأخرى المصاحبة للبرنامج التدريبي...الخ.³

ومما تجدر ملاحظته أنّ هذا الأسلوب يلقي العديد من الإنتقادات الشديدة من قبل المهتمين بالتدريب بسبب إتخاذ الكثير من مسؤولي التدريب بالمؤسسات المختلفة هذا الأسلوب باعتباره الأسلوب الأوحى في الحكم النهائي على مدى نجاح البرنامج التدريبي من عدمه، وكثيراً ما يوضع هذا النوع من التقييم في شكل إستبيانات توضع بعناية فائقة حتى تتجنب المؤسسة السلبيات والإنتقادات التي توجه إلى هذا النوع من الأساليب في جمع المعلومات بهدف التقييم.⁴

¹ بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص202.

² نفس المرجع السابق، ص:203.

³ محمد إبراهيم المدهون، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁴ Derek Torrington and Laura Hall, **Personnel Management (A new approach)**, Prentic Hall, Hrthford Shire UK, Second edition, 1991, P:411.

3-2-6- المتابعة الدورية:

يطلق عليها العديد من الباحثين الآخرين (المشاهدة)، حيث تعد المشاهدة والمتابعة الدورية المنتظمة للمتدرب بعد إنتهاء فترة التدريب من الأساليب المعروفة في مجال تقييم سلوك المتدرب من حيث المهارات التي تم إكتسابها من العملية التدريبية، أي تركز على قياس النتائج الفعلية التي حققها المتدرب من التدريب، وكذلك تحاول معرفة الآثار الايجابية التي طرأت على مستوى أداء المتدرب الناجمة عن هذه العملية التدريبية، كما تعمل على إبراز العوائق السلبية أو الأسباب الحقيقية الأخرى وراء عدم فاعلية التدريب في التأثير على إتجاهات الأفراد المتدربين أو معارفهم أو سلوكهم¹.

4_ معايير تقييم فعالية التدريب:

يعتبر إختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول أنشطة وفعاليات البرنامج التدريبي، وتعكس هذه المعايير التي يتم إختيارها أهداف البرنامج التدريبي، حيث أنّ فعالية التدريب تقاس بالآثار التي أنتجتها، فالهدف من عملية التدريب هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد وأيضاً بالنسبة للمؤسسة، ولقد إقترح الباحث الأمريكي دونالد كريك باتريك (Patrick Donald Kirk) أربعة معايير تمكن المتخصصين من التعرف على مدى جودة العمل التدريبي، وتقييم هذا العمل، وقياس فاعليته على أداء المشاركين في البرامج التدريبية، إذ أنه يمكن إستخدام النتيجة التي يتم التحصل عليها من كل معيار لخدمة المعيار التالي له، وهذه المعايير هي:

جدول رقم (4-I): " مستويات كريك باتريك الأربعة للتقييم"

المستوى	نوع التقييم (ما يتم قياسه)	وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
1	رد الفعل	يتم من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب	ردود أفعال شفوية، أو دراسات مسح أو إستبيانات بعد التدريب.	-سريعة ويسهل الحصول عليها. - تجميعها وتحليلها

¹مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية بالرياض، "تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثالث للتوظيف، 2003، ص:08.

غير مكلف.	أو التعلم أو تجربة التعلم.			
- وضعه سهل نسبياً ومعد للمهارات القابلة للتحديد كمياً. - أقل سهولة بالنسبة للتعلم المعقد.	- تقييم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب - يمكن أيضاً استخدام المقابلات أو الملاحظات	هو قياس الزيادة في المعرفة قبله وبعده.	التعلم	2
- يتطلب قياس السلوك عادة تعاون ومهارة المدراء المعنيين.	هناك حاجة للملاحظة والمقابلة على إمتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته.	يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل.	السلوك	3
- غير صعب إفرادياً ولكن ليس كذلك بالنسبة لمؤسسة بأكملها. - يجب أن تعزى العملية إلى مسؤوليات واضحة.	- القياسات موجودة مسبقاً من خلال الأنظمة المعتادة للادارة والتقارير المعطاة. - يكمن التحدي في الربط بالمندرب.	يتم بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتدرب على العمل أو المحيط.	النتائج	4

Source: http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.shtml?id=69 le 15/12/2011.

4_1 ردود أفعال المتدربين: يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا التدريب كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إستمارة إستقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد

بالإستفادة من البرنامج التدريبي، وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة، وأيها أكثر سهولة أو صعوبة...إلخ، و يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلاً وما أكتسبه من معلومات و مهارات يعتبر محل التساؤل، فتصور وإدراك الفرد لأثر البرنامج التدريبي عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته شيء آخر.¹

4_2 التعلم الذي إكتسبه المتدرب: يمكن قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي إكتسبه الفرد خلال البرنامج التدريبي قياساً مباشراً، ويتم ذلك بتصميم إختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد، ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة قياس رد الفعل لدى المتدربين، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل. فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب، لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل.²

4_3 سلوك المتدرب في العمل: ينطوي إستخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يتم ارتكابها في العمل، أو غيابات الفرد أو علاقاته مع زملائه في العمل...إلخ، ويمكن إستخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير، ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد أو زملاء الفرد في العمل، أو مرؤوسيه المباشرين، أو الفرد نفسه، ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة أشهر من إنتهاء برنامج التدريب، وينصح الكثير من خبراء التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لإرتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياس أثر التدريب على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى.³

4_4 النتائج على مستوى المؤسسة: هنا يتم قياس أثر التدريب على المؤسسة ككل وليس على الفرد المتدرب، فيمكن ملاحظة تكاليف أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، وقيمة المبيعات والربحية ومعدل دوران العمل...إلخ، وهذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة، وهو يمثل الإختبار النهائي لفعالية التدريب، لكن رغم وجود الإرتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة، ورغم الموضوعية

¹ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، بيروت، الدار الجامعية، 1993، ص202.

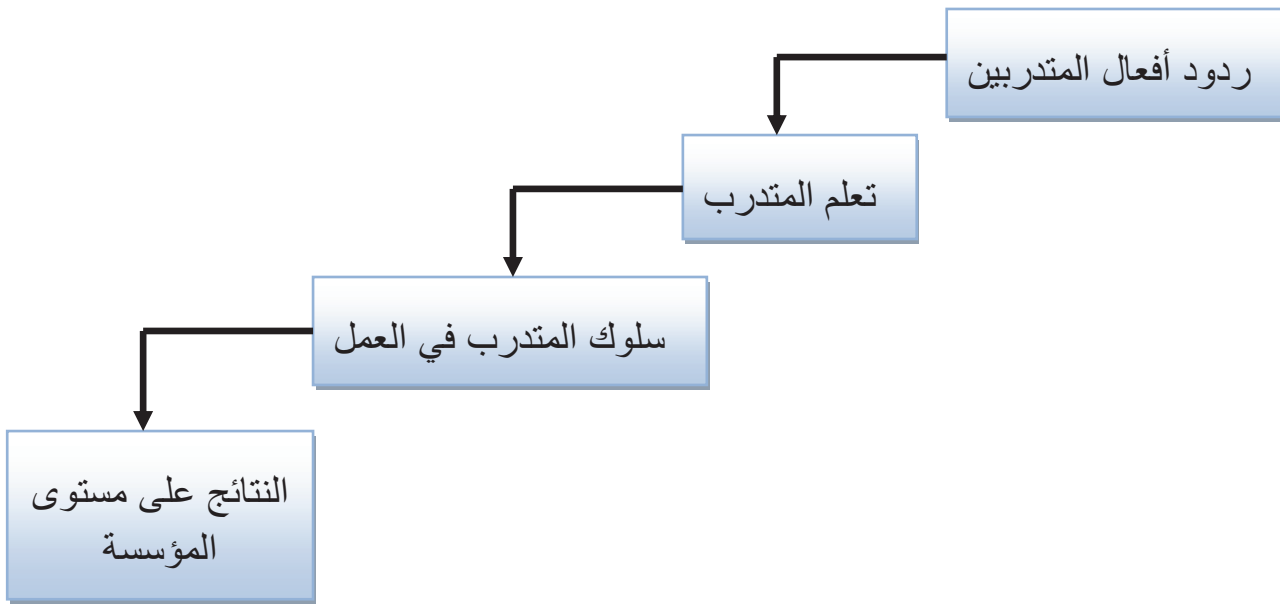
² محمد سعيد سلطان، نفس المرجع السابق، ص 2003.

³ مؤيد سعيد السالم، "مرجع سبق ذكره، ص140.

الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه إلا أنّ استخدامه لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب، نظرا لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب وإدارة التدريب في التحكم فيها.¹

ويمكن توضيح المعايير الأربعة ل كريك باتريك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (7-I) : "نموذج معايير تقييم فاعلية التدريب لكريك باتريك".



SOURCE : [http:// WWW.Formaeve.com](http://WWW.Formaeve.com) le 17/12/2011.

يمكن طرح الأسئلة الآتية لشرح هذا الشكل:

رد فعل المتدرب (Reaction trainee): هل المتدربين في البرنامج التدريبي مقتنعين بالتدريب المقدم لهم؟ وهل إستمتعوا بمتابعة البرامج التدريبية؟ وهل وجدوا في هذه البرامج فائدة لهم أو للمؤسسة؟

التعلم (Learning): ماذا تعلم المتدربون من هذه البرامج التدريبية؟

سلوك المتدرب في العمل (Trainee behavior at work): هل تم تطبيق الأشياء التي تعلمها المتدرب من خلال عملية التدريب في العمل؟ وهل حدث تغير في سلوك المتدرب في العمل بعد مشاركته في البرامج التدريبية؟

¹ مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص140.

– النتائج على مستوى المؤسسة (Results at the enterprise level): ما هو أثر التدريب على نتائج المؤسسة ككل؟ لكن حسب بعض الباحثين فإن المعيارين الأخيرين (سلوك المتدرب في العمل والنتائج على مستوى المؤسسة) ل كريك باتريك، ليست واضحة بالنسبة للمسؤولين عن تقييم وقياس فاعلية التدريب وذلك لصعوبة عملية القياس والحصول على النتائج الدقيقة.¹

وقد أضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training and Development (ASTD) كجمعية مهنية، معيار خامس على نموذج كريك باتريك، أطلقت عليه المستوى الخامس وهو العائد على الاستثمار (ROI) (Return On Investment) والذي إنطلاقاً من محاولة الإجابة على السؤال: كيف تستطيع المؤسسة التأكد من أنّ ما أنفقته على التدريب كان ذا جدوى؟ وبمعنى أدق: كيف يتم التأكد من أنّ التدريب لم يكن ترفاً بل كان إستثماراً للمؤسسة؟ ويقصد بالعائد على الإستثمار، التعرف على مدى تأثير العملية التدريبية ككل على المتدربين والمؤسسة، حيث من خلالها يمكن قياس المحصلة النهائية للعمل التدريبي على الفرد وعلى المؤسسة على حد سواء.²

حيث أن:

العائد على الإستثمار (ROI) = (فوائد البرنامج-تكاليفه)/تكاليف

العائد على الاستثمار = الوفورات المحققة/تكاليف

أو بمعنى آخر:

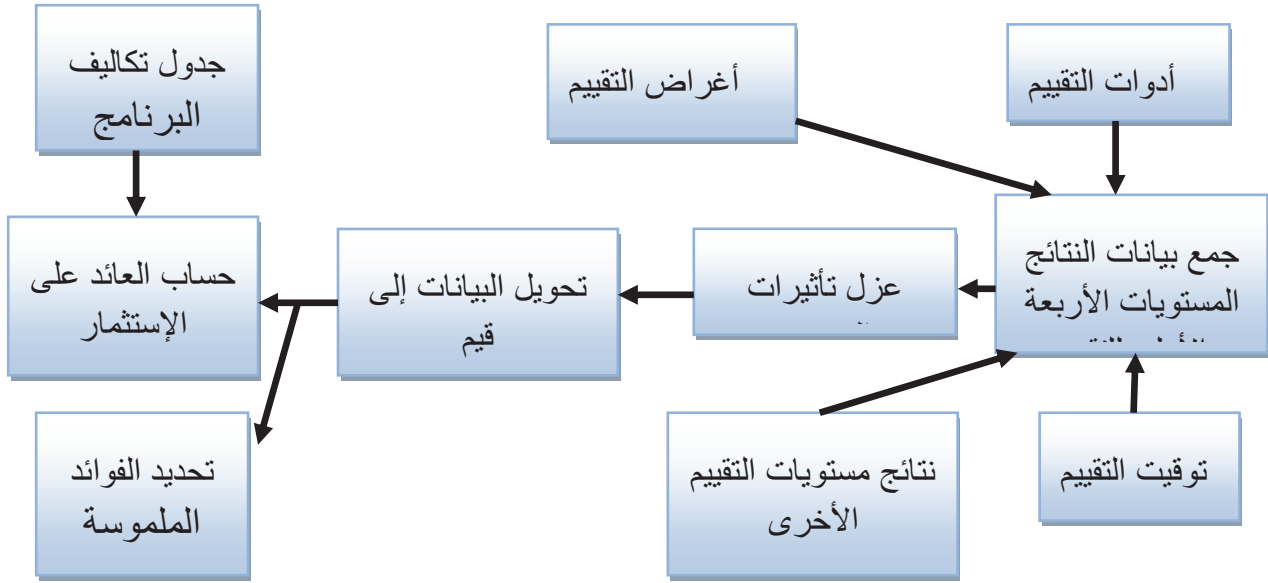
ورغم الشكل المبسط الذي تبدو فيه المعادلة أعلاه، إلا أنّ حساب العائد على الإستثمار في مجال التدريب ليس أمراً بسيطاً على الإطلاق.

ومن أمثلة تكاليف البرنامج التي يمكن إحتسابها بها هي: وقت التدريب، تكاليف المعدات والتجهيزات، رواتب المتدربين، مصاريف إقامتهم وسفرهم وتنقلهم، المواد التدريبية... إلخ، وأيضاً من الفوائد التي يمكن التعامل معها: وقت الإنتاج، انخفاض التكاليف، سرعة الأداء، انخفاض الفاقد، تقليل الأعطال... إلخ ويمكن توضيح كيفية حساب العائد من الإستثمار من خلال الشكل الآتي:

¹ Amélie Barnier, Evaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'antario, Montréal, 2009, page 09.

² مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، مرجع سبق ذكره، ص09.

شكل رقم (8-I) : " نموذج تقييم العائد على الإستثمار في التدريب".



Source : [http:// www.edutrapedia.illaf.net/Arabic/show_article.html](http://www.edutrapedia.illaf.net/Arabic/show_article.html) le 17/12/2011.

فعملية تقييم فاعلية التدريب تعتبر عملية صعبة ومعقدة، وذلك لصعوبة إيجاد علاقة واضحة بين التدريب والنتائج أو التغيير المطلوبة، باعتبار أن هذه الأخيرة يمكن تحقيقها بطريقة أخرى غير عملية التدريب، وعليه فأن إدخال الفرد في عملية التدريب يمكن أن تأتي بنتائج إيجابية أو سلبية، وهذا حسب نظرة الفرد في المؤسسة لعملية التدريب على أنها عقاب أو مكافأة لعمله، إذ أنه بقدر ما تعتبر عملية تحديد إحتياجات التدريب مهمة، بقدر ما هو ضروري التحقق من أن هذه الإحتياجات تم تغطيتها من خلال عملية التدريب، فعلى المسئول عن التدريب تقييم النتائج المباشرة لعملية التدريب وذلك بالتحقق من ما إذا تم تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية، إذ أنه من الأسهل للمسئول عن عملية التدريب تقييم الأهداف التي يمكن قياسها في المؤسسة، عوض تقييم تغيرات السلوك في العمل، مع العلم أن العلاقة الإيجابية بين عملية التدريب ونتائج التدريب ليست دائما محققة.¹

¹ Gerard Philipe Rehayem, **Supervision et direction des ressources humaines**, 4^{eme} édition, Gaetain morin éditeur, Les éditions de la cheneliere Inc, Canada, 2008, P : 104.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية منها والإدارية، التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

فينبغي إدراك أن جودة التدريب لا تنحصر في استخدام أسلوب معين دون آخر، وإنما يتوقف الأمر على كفاءة العناصر البشرية القائمة بهذه العملية واختيار الأداة الصحيحة والأسلوب الأمثل الذي يتماشى مع نوع العملية التدريبية وطبيعتها وأهدافها، بالإضافة إلى القدرة على التحليل والاستنباط الصحيح لمجريات الأمور التدريبية، وفي ظل توافر برامج نظم المعلومات الجيدة، يستطيع المسؤول عن التدريب أن يضع الكم الهائل من المعلومات المفيدة عن كل فرد بالمؤسسة أو كل إدارة أو قسم أو مكتب أو عن المؤسسة برمتها، حيث يستطيع بعد ذلك إستخلاص ما يرغب من نتائج قيمة في الوقت المناسب وبالكمية التي يرغبها، وبالتالي التمكن من تحسين أداء الفرد في المؤسسة وبالتالي أداء المؤسسة ككل، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

التدريب وتحسين الأداء

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة في الوقت الحالي هو إهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته، فبقاء المؤسسات وإستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولقد أثار موضوع الأداء إهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، حيث أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولة إشراك العاملين فيها لوضع السياسات، واستحداث نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

وبانت المؤسسات تنتظر إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة، وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، نظراً لأن أداء إدارات المؤسسات ما هو إلا إنعكاس للأداء الفردي داخلها.

وفي هذا الفصل سيتم إستعراض البعد الثاني من الإطار النظري وهو الأداء ومداخل تحسينه، ومن أجل ذلك تم وضع أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول، تم التطرق فيه إلى ما هية الأداء من حيث المفهوم، الأهمية، ومختلف العوامل المؤثرة فيه.
- المبحث الثاني، يحمل في طياته كل من مفهوم عملية تقييم الأداء، أهميتها وأهدافها، ومختلف معاييرها وأدواتها.
- المبحث الثالث، يبين طرق تقييم الأداء المختلفة والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء كمرحلة أساسية من مراحل التدريب.
- المبحث الرابع، يوضح مجموعة من مداخل تحسين الأداء عن طريق تطبيق عملية التدريب في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الإلتباس والغموض لاختلاف إتجاهات المفكرين، لذا سيتم التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين لتوضيح هذا المصطلح، ثم التطرق إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وبعد ذلك إلى جوانب الأداء المختلفة.

1- مفهوم الأداء:

يعكس مصطلح الأداء أبعاد مختلفة لتعدد آراء وإتجاهات المفكرين والتي وإن بدت متقاربة فإنها تستحق أن يتم تناولها بشيء من التفصيل، إذ يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية.

لغويا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الانجليزية "To perform" والذي إشتق بدوره من اللغة الفرنسية "performer"، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹، ولقد إهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء (Performance)، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، و لا تزال الإهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف وإتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التطبيقي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

يعرف P. Drucker * الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"²، ويتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران أن

¹ Ecosip, Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999, P18.

* Peter Ferdinand Drucker ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 1909-11 نوفمبر 2005)، هو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز ودرّس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة.

² Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions village Mondiale, Paris, 1999, p73.

"الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل"¹، ويستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف الطويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والإستمرار.

وهناك من يعرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"² وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه إستظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

وينظر كل من Miller et Bromily إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³، من خلال هذا التعريف يمكن إعتبار الأداء على أنه حاصل تفاعل بين عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، والنتائج المحققة من ذلك الإستخدام.

ويعرف الأداء أيضا "بأنه النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة"⁴ أو أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"⁵. يرى الباحثان من خلال التعريفين السابقين أنه يمكن التعبير عن مصطلح الأداء عن طريق النسب والأرقام لقياس النتائج وملاحظة مدى تأثير هذه النتائج على المحيط الخارجي للمؤسسة.

كما يعرف الأداء على أنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"⁶، كما يعرف بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"⁷، ويتضح من التعريفين أنه هناك من يرى أن الأداء سلوك، ومنهم من يرى أنه حيلة جهد أو أنه إنجاز عمل ما.

¹ عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص:231.

² عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية، 1998، ص:03.

³ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص:02.

⁴ عبد الفتاح بوخمخ، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، 2002، ص:126.

⁵ Jean Yves Saulquin, **Gestion des ressources humaines et performance de services**, Revue de gestion des ressources humaines, n°36, Paris, Edition ESKA , 2000, P20.

⁶ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص:49.

⁷ سناء عبد الكريم خناق، "مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9-8 مارس 2005، ص:35.

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء، يمكن إستنتاج أنه مهما اختلفت الألفاظ والإتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في إتجاه واحد، بحيث إتفق معظم الباحثين على إختلاف إتجاهاتهم، على أنّ مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، فهذه التعاريف هي في الأصل مكملّة لبعضها البعض، ومنه فالأداء عبارة عن:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتسبة، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء:

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود إلتباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن بين هذه المصطلحات نجد:

2-1- الكفاءة (Efficiency): يقصد بالكفاءة حسن إستخدام الموارد المتاحة أو القدرة على إستخدام المدخلات، وقدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة،

فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي مؤسسة فعالة، والمؤسسة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي مؤسسة كفوءة، وإذا تحقق الاثنان فالمؤسسة منتجة¹.

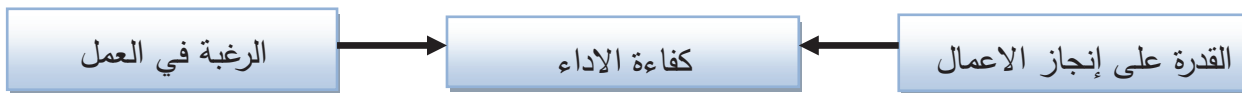
فمفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء²، وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء.

كما أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، وبالتالي فإن³:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

ويقصد بكفاءة الأداء، إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، إما على مستوى التسيير، فيعني إنجاز العمل المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينسحب على العنصر البشري في العملية الإنتاجية بمعناها الواسع باعتباره أحد عناصر مدخلاتها، وفي هذا الإطار عندما يتم التكلم عن الأداء فيقصد به جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت، هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي، فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه. ضمن هذا المنظور فإن الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما القدرة على الإنجاز والرغبة في العمل، حيث أن القدرة على الإنجاز هي محصلة المعرفة والمهارات المكتسبة، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل واتجاهاته الفكرية وعوامل البيئة التي يعمل فيها⁴، وسيتم توضيح ذلك في الشكل الآتي:

شكل رقم (II-1): "كفاءة الأداء"



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماذاً على ماهر أحمد، "اقتصاديات الإدارة"، الاسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 2005، ص: 50.

¹ ماهر أحمد، "اقتصاديات الإدارة"، الاسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 2005، ص: 51.

² نور الله كمال، "وظائف القائد الإداري"، الطبعة الأولى، دمشق، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 1992، ص: 15.

³ علي عبد الله، "إثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 06.

⁴ شيببي عبد الرحيم، بن بوزيان جازية، "تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي"، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، 2006، ص: 01.

2-2-الفعالية (effectiveness): يمكن تعريف الفعالية على أنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل أنها تتضمن الكفاءة"¹.

وترتبط الفعالية بالقيادة والكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجزأ ولكن بدون وضوح الأهداف².

يرتبط الأداء مع مفهوم الفعالية، حيث تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، حيث يمكن إعتبارها مقياس لدرجة الإقتراب من الهدف المرسوم نتيجة القيام بعمل ما، وهنا يتم الإشارة إلى إختلاف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعالية حيث أنّ الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها، بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة³.

2-3-الإنتاجية(Productivity) : تحمل كلمة الإنتاجية اليوم معاني متعددة، فلبعض هي مقياس لكفاءة العمل، وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالرغم من الإختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها الواسع بأنها "المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن إستغلال الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الإستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة"⁴.

كما تعرف الإنتاجية على أنها "الإستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات"⁵، والإنتاجية أيضا "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات وإستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد"⁶، وهناك من يعرف الإنتاجية على أنها "مؤشر إقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويتم التعبير عنها بنسبة مئوية، وهي تشير إلى العلاقة ما

¹ Kalika Michel , Structure d'entreprise : Realisation, Determinants, Performances, Edition Economica, Paris, 1995, P328.

² WWW.mmsec.com consulté le 21/10/2011.

³ شيببي عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص:01.

⁴ حمود خضير، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص: 61.

⁵ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:08.

⁶ نفس المرجع السابق، ص: 09.

بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل في النشاط الإنتاجي، وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال... الخ، ويأخذ المقياس الصيغة الآتية:¹

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}$$

من هذا التعريف يتضح أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.

2-4- المردودية (Cost-effectiveness): تعرف المردودية "بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الإستغلالي"²، فالعلاقة المعبرة عنها هي:

$$\text{المردودية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الوسائل المستعملة}}$$

وتعتبر المردودية من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الإستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي إستثمروا أو ينوون الإستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة³.

كما تعتبر المردودية أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الإستثمارات التي حققتها، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع، ولدراسة مردودية المؤسسة يمكن الإعتماد على ثلاثة أساليب هي:⁴

-مردودية النشاط، التي يطلق عليها في بعض الأحيان المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة.

¹ناصر كاسر المنصور، "إدارة الإنتاج والعمليات"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000، ص:20.

²السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2000، ص:82.

³ Kalika Michel, Opcit , P341.

⁴السعيد فرحات جمعة، نفس المرجع السابق، ص ص:83-85.

-**المردودية الاقتصادية**، وهي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي إستعملتها، وتقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح.

-**المردودية المالية**، وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من إستثمار أموال أصحاب المؤسسة، حيث أن:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال الخاص}}$$

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح الأداء فهي تخص جزءاً من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك فإن كل من المصطلحات المذكورة سابقاً من كفاءة، فعالية، إنتاجية، ومردودية هي بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

3- معايير الأداء:

إنّ الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره¹، إذ أنّ معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتم التوصل بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، وهناك نوعين من معايير الأداء هما:

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الأداء"، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص: 95.

3-1- معايير العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها: الاخلاص والتفاني في العمل، الأمانة والتعاون، المواضبة في العمل... الخ، وتنقسم الى:

- **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواضبة على العمل والدقة فيه.

- **العناصر غير الملموسة:** وهي التي يجد المقيّم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

3-2- معايير معدلات الأداء: يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيّم انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل أخيراً الى تحديد مستوى انتاجيته من حيث الكمية أو الجودة، وتتمثل هذه المعايير في:

-الجودة: كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية « **Quality** » والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان¹، غير أنّ في ظل محيط المؤسسات ومجال الأعمال أخذ مصطلح الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، حيث حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين الذين سعوا إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح، فهناك من يعرف الجودة على أنها "المطابقة لمواصفات، وبأنها مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"². وهناك من يعرف الجودة ويقول "أنّ الجودة هي الملائمة للإستخدام"³.

مايمكن إستنتاجه من هذه التعاريف أنها تشترك في فكرتين أساسيتين: الأولى تتمثل في التركيز على تحقيق إحتياجات الزبائن، أما الثانية فتتمثل في "المطابقة" أي مطابقة المنتج أو الخدمة لشروط ومتطلبات الإستعمال.

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المؤسسات باستخدام معايير مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم إستخدام معايير والالتزام المؤسسات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر

¹ طارق الشبلي، الدرادكو مأمون، "الجودة في المنظومات الحديثة"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص:16.

² زين الدين فيريد عبد الفتاح، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، القاهرة، دار الكتب، 1996، ص:09.

³ نفس المرجع السابق، ص:10.

وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعات الزبائن ويلبي إحتياجاتهم، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة¹، فيقصد بمعيار الجودة هنا وجوب وصول انتاج الفرد الى مستوى من الجودة والدقة والاتقان.

-الكمية (Quantity): يقصد بالكمية "مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز²، وهذا لا يجب أن يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات³، ومنه فانه يتم من خلال المعدلات الكمية تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

-الوقت (Time): يمكن تعريف الوقت على أنه "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما"⁴، وبناءاً عليه فإن المقصود بالوقت هنا فترة الدوام الرسمي للعمل، ومع العلم أن الوقت من موارد الإدارة الأساسية، إلا أنه يختلف عن بقيتها في عدم إمكانية تخزينه أو إحلاله، وفي كونه يتخلل جزءاً من أجزاء العملية الإدارية، ومن ثم فإن أهميته تكمن في أنه يؤثر سلباً أو إيجاباً في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى⁵.

ونظراً لأن إدارة الوقت في حد ذاتها هي عملية مثل غيرها من عمليات العمل الإداري، فمن الضروري تخطيطها ومراقبتها ومراجعتها بصفة دورية، إذ أنها تنمي الممارسة الفعالة للعمل من خلال إلقاء الضوء على مواطن إهدار الوقت أو تضويعه، وتقود إلى الفعالية في إستغلال الوقت من خلال التركيز على الأنشطة التي تستحق التركيز⁶.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص:100.

² الحسيني احمد بن عبد الله، "علاقة الاشراف الاداري بكفاءة أداء العاملين"، الرياض، بدون دار نشر، 1994، ص:72.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

⁴ عبد الرحمن بن محمد الجريسي، "إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري"، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000، ص:20.

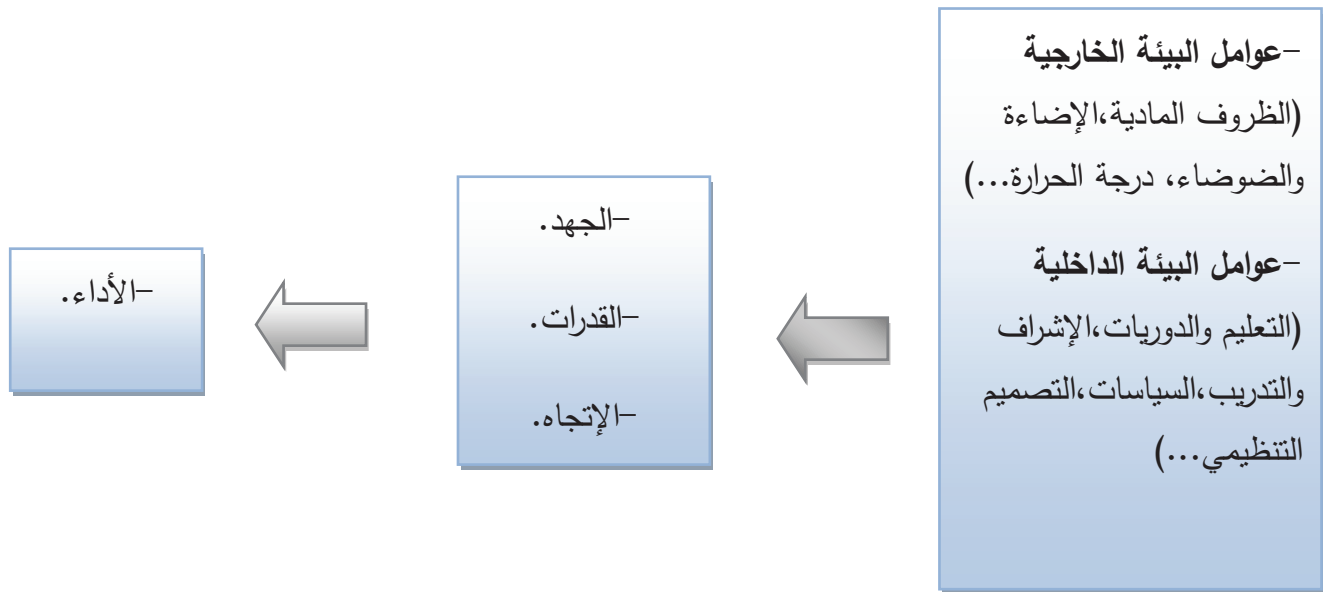
⁵ عبد الرحمن بن محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص:22.

⁶ عبد الناصر محمد حمودة، "إدارة الوقت"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص:12.

4-العوامل المؤثرة في الأداء:

إنّ نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفعالية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والإجتماعي والثقافي والإقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المؤسسة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاماً على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه نظرة إنسانية من حيث مراعاة رغباته وإحتياجاته وطموحاته، وأنه جزءاً من البيئة الإجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها كما يؤثر في البيئة الخارجية، حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليده، وأن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس إحتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام، وبالرغم من أنّ بعض هذه العوامل تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الإعتبار لأنها حقيقية، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء:¹

شكل رقم (II-2): "العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء"



المصدر: رابوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص:212.

¹ رابوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص:211.

بناءً على ماتقدم فإنه يجب على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها، أن تعمل دائماً على إزالة ما يعيق ويؤثر على الإنتاج في المؤسسة، وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة، وفيمايلي بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

4-1-عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة في التخطيط ووضع القرار بالنسبة للمستويات الإدارية وكذا ضعف العمل الجماعي، ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة لها، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج¹.

4-2-مشكلات التطوير التنظيمي: هدف التطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة بهدف جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء، لذلك تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين².

4-3-مشكلات الرضا الوظيفي: لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول أنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية كالعادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل كالتكليف بمسؤوليات أكبر، وب عوامل مادية كالراتب وغيرها، لذا فإن انخفاض معدل الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تدني معدلات الأداء³.

4-4-التسيب الإداري: يعني التسيب الإداري ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به⁴، إذ يتوقف عليه ثبات إنسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المنجز وبالتالي انخفاض في معدل الإنتاج، ومنه فإن التسيب الإداري يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين⁵.

¹ محمد فتحي محمود، "الإدارة العامة المقارنة"، الرياض، مطابع الفرزدق، 1997، ص:298.

² عامر الكبيسي، "السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، الطبعة الثانية، الدوحة، دار الشرق، 1998، ص:54.

³ عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، "إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية"، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994، ص:78.

⁴ محمد فتحي محمود، مرجع سبق ذكره، ص:300.

⁵ عبد المحسن وفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، 1998، ص:07.

4-5- غياب الأهداف المحددة: إنّ المؤسسة التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة، فإن المؤسسة لا تستطيع أن يكون لها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله مع الذي يكون أدائه محدود أو معدوم، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافؤ الموظف المنتج بما يستحقه مما يؤدي إلى تعميق شعوره بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء¹.

4-6- مشكلات البيئة المادية: تهتم الكثير من المؤسسات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، إذ أنّ عجز المؤسسة على توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سلبية لدى العاملين وانخفاض روحهم المعنوية، وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم².

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها منظومات ومؤسسات التدريب، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا وإنهاءً بالعاملين في الأقسام والوحدات، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة العمل وأساليب الأداء، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء وكذا الأدوات والمعايير المستخدمة لعملية التقييم.

1- مفهوم عملية تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر، كما تعددت تسميات تقييم الأداء، فيسمى أحيانا "قياس الأداء" أو "تقويم الأداء"، وأحيانا أخرى يطلق عليه "تقدير الكفاية" أو "تقدير الجدارة

¹ عبد الحمن عبد الله الشقاوي، مرجع ذكره، ص: 82.

² حسن حجاج بدر، "إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص: 53.

والكفاية"، في حين يطلق عليه البعض بنظام "تقرير الكفاءة"، غير أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لتقييم الأداء:

إذ ينظر بعض الباحثون إلى عملية تقييم الأداء (Performance evaluation) على أنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة مسبقاً"¹.

ووصفها آخرون بأنها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع"².

في حين أن هناك من يعرفها بأنها "إحدى الطرق لتزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم في العمل"³، كما تعرف عملية تقييم الأداء أيضاً على أنها "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المؤسسة، وبعد ذلك حكماً مثالياً لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل"⁴.

يتضح من التعاريف السابقة أن تقييم الأداء عبارة عن عملية تسعى إلى معرفة عدة نقاط أهمها:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل.
- كون هذا الأداء يشكل نقاط قوة أو ضعف وذلك بتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء الفرد.
- انعكاسات وآثار هذا الأداء على فعالية المؤسسة.
- تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل بما يسمح بتطوير الأداء.

إعتماداً على ذلك فإن عملية تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف عند نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة، لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها

¹ خالد العامري، عبد الحميد العاصي، "إدارة الأفراد"، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص: 177.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 199.

³ Margaret Foot, Caroline Hooh, **Introducing Human Resource Management**, 2nd Edition, England Addison Wesley Longman Limited, 1999, P226.

⁴ Lakhdar Sekiou, **Gestion Des Ressources Humaines**, Deboeck University, Canada, 2001, P220.

وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

ويعتبر الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير البيئات: الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية عليهما، ونظرا لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تتعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الإهتمام بتقييم أداء المؤسسة الذي يبنى أساسا على تقييم أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يميز بين تقييم أداء المؤسسة والتقييم التقليدي للأداء وفق ما هو وارد في الجدول الآتي:

جدول رقم (II-1): "مقارنة بين تقييم الأداء المؤسسي والتقييم التقليدي للأداء"

أداء المؤسسة	أداء الوحدات التنظيمية	أداء الفرد	المفهوم
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	
- أجهزة الرقابة المركزية. - الوزارات المعنية. - أجهزة السلطة التشريعية. - أجهزة الرقابة الشعبية.	- الإدارة العليا. - أجهزة الرقابة الداخلية.	- الرئيس المباشر.	من يقوم بالتقييم
- الفعالية البيئية. - الفعالية السياسية.	- الفعالية الاقتصادية. - الفعالية الإدارية.	- الوقت المستنفذ. - التكلفة. - الجودة.	موضوعات التقييم

مؤشرات التقييم	-الوقت المعياري. -التكلفة المعيارية. -الأهداف المعيارية.	-درجة تقسيم العمل. -درجة الإختصاص. -درجة الآلية. -نظم إنتاج المخرجات. -درجة المركزية. -أنظمة الجزاء وتدرجها. -فعالية الاتصالات.	-درجة القبول الإجتماعي لقرارات المؤسسة. -درجة الإستقلالية في عمل المؤسسة. -مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل. -مدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.
----------------	--	---	--

Source : WWW.MEP.GOV.SA Consulté le 19/10/2011.

2-أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء:

2-1-أهمية عملية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية بالغة في العملية الإدارية، فهي الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات إستخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي:¹

2-1-1-تحديد صلاحية الموظف الجديد: باعتبار أنّ أساليب الإختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته.

2-1-2-الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الإختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الإختبار.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص:210.

2-1-3- الاسترشاد بالتقييم عند النقل والترقية: بعد تحديد درجة أداء الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية.

2-1-4- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية: تحدد نتيجة التقييم موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستفادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل، وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب.

2-1-5- الاسترشاد بالتقييم عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم، ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافآت، ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً، وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين.

2-1-6- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل، فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى، مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شئون القيادة، ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها، بحيث يتم الإعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

2-1-7- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل إستغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي، كما يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية، وذلك نتيجة شعور العاملين بأنّ مختلف سياسات وإجراءات الأداء في التوظيف والتدريب والترقية والتحفيز تقوم على أساس موضوعي وعادل، مما يوطد العلاقة بينهم وبين الإدارة¹.

¹الصادق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، "الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، طرابلس، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ص: 376.

ومنه فإن تقييم الأداء يشتمل على معاينة وفحص دوري للمؤسسة، بصفة تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف، ويخلص إلى رؤية واضحة عن حالة المؤسسة، مع وضع المقاييس العاجلة الواجب إتخاذها بغية القيام بالتعديلات أو التصحيحات التي تهدف إلى الرفع من الكفاءة والمردود الإجمالي للمؤسسة¹.

2-2- أهداف عملية تقييم الأداء:

إنّ الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الإستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:²

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها.
 - إستخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
 - إكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد، وهذا بغرض تحديد الإحتياجات التدريبية.
 - المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية، النقل والمكافئة...الخ.
 - تحسين عملية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.
- كما تهدف عملية التقييم إلى تحقيق المزايا الآتية:³

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي تتم بناءاً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها، وإمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

والجدول الآتي يوضع أهم أنواع تقييم الأداء المعروفة والأهداف التي تسعى إليها:

¹ شيببي عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

² عبد الناصر موسي، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد السادس، 2004، ص: 04.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 294.

جدول رقم (II-2): "أنواع تقييم الأداء وأهدافها"

أهدافه	نوع تقييم الأداء
1-حسب وظيفته -تقييم تشخيصي: يهدف إلى الكشف عن المشكلات والصعوبات التي تضعف أداء العاملين لتحديد أسبابها، مما يساعد على اتخاذ القرار المناسب لعلاج المشكلات، وباستخدام هذا النوع من التقييم يتم تصنيف العاملين والتعرف على نقاط الضعف والقوة لديهم وكذلك الجانب المهاري والأدائي. -تقييم انتقائي: يهدف إلى إنتقاء أفضل مدخلات وعمليات المؤسسة ومن ثم الحصول على أفضل المخرجات. -تقييم تكويني(بنائي): يهدف إلى تقديم تغذية راجعة مستمرة عن جميع عناصر الأداء في المؤسسة بجميع مراحلها وخطواتها، وبيان مؤشرات الضعف والقوة في كل منها لتصحيح الأخطاء. -تقييم تجميعي: هو التقييم النهائي الذي يهدف إلى إصدار الحكم بصورة نهائية على المخرجات المكتملة لأي موقف أو برنامج عمل. -تقييم تتبعي: يهدف إلى تتبع مخرجات ونتائج الأداء وتحديد مدى جودتها بعد إنتهاء البرامج التدريبية، كمتابعة مدى إستفادة العاملين من التدريب. -تقييم علاجي(إصلاحي): يهدف إلى اتخاذ قرارات وإجراءات إصلاحية وعلاجية لنقاط الضعف أو القصور أو للمشكلات والعقبات التي تعوق تحقيق الأهداف.	
2-حسب وقته -تقييم قبلي: يهدف إلى تحديد نقطة بداية برنامج التطوير للعمل بغرض التقدم فيها، ومدى تأثيرها على جودة النتائج والمخرجات. -تقييم خلالي: يتم خلال تنفيذ برنامج تطوير العمل وبين خطواته وإجراءاته ومراحله. -تقييم بعدي: يتم بعد الإنتهاء من برنامج تطوير العمل لتحديد نقطة النهاية التي وصلت إليها مخرجات الأداء، ومن ثم تحديد مدى تقدم المخرجات ومدى إقترابها أو إبعادها عن حد الإتقان.	

● التصنيف الأول: ينقسم إلى ثلاثة أنواع: - تقييم المدخلات: يهدف إلى إصدار الحكم على جودة جميع المدخلات الداخلة إلى المؤسسة وانتقاء أفضلها من حيث الجودة والكفاءة. - تقييم العمليات: يهدف إلى إصدار الحكم على جودة العمليات وتحديد مدى التكامل والترابط فيما بينها. - تقييم المخرجات: يهدف إلى إصدار الحكم على مدى الجودة الفعلية لمخرجات المؤسسة. ● التصنيف الثاني: ينقسم إلى خمسة أنواع: - تقييم الرئيس: يهدف إلى إصدار الحكم على مدى كفاءة الرئيس في متابعة المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة. - تقييم المرؤوس: يهدف إلى إصدار الحكم على مدى تحقق أهداف التطوير في أداء العامل ومدى تأثير ذلك في مستوى نموه عقليا ومهاريا وانفعاليا. - تقييم منهج العمل: يهدف إلى الحكم على بنية المنهج ممثلة في محتواه العلمي والتطبيقي فقط، وتحديد مدى جودة واتساق هذا المحتوى، بالإضافة إلى تشخيص وعلاج جميع جوانب وعناصر العمل. - تقييم المواد المستخدمة في العمل: يهدف إلى إصدار الحكم على مدى جودة وفعالية العناصر المادية المرتبطة بطبيعة العمل كالأجهزة والآلات والمعدات. - تقييم بيئة العمل: يهدف إلى تحديد مدى ملائمة بيئة العمل من مباني ومرافق وتجهيزات وأثاث لمساعدة العاملين على انجاز العمل.	3- حسب مجاله
- تقييم الفرد لنفسه: يعتمد على وسائل وأدوات يمكن أن يطبقها الفرد على نفسه ليحدد مدى تمكنه أو عدم تمكنه من أي جانب من جوانب العمل. - التقييم بواسطة آخرين: كتقييم الرئيس للمرؤوس وتقييم المرؤوس لزميله، وذلك لتجنب التحيز الذاتي.	4- حسب القائم بتنفيذه.

المصدر: قرش عبد القادر، "أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين الأداء والسلوك الإداري للمؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص: 281-284.

3- علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

يجدر النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لهم، ومد اتساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، إذ أنه:¹

➤ تستطيع الإدارة أن تحكم من خلال التقييم على مدى نجاح سياسة الاختيار، لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المكلف بالوظيفة مناسباً لها، وتوافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وما إذا كانت تتسجم مع مستوى طموحه أو لا.

➤ يمكن للإدارة من خلال عملية التقييم أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، معرفة ما إذا كانت هذه الاختبارات تظهر قدراتهم، وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها.

➤ تستطيع الإدارة أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، ومعرفة ما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها، وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين.

➤ تستطيع الإدارة بعملية التقييم أن تستدل على قدرة المشرف مع موظفيه ومعرفة ما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور.

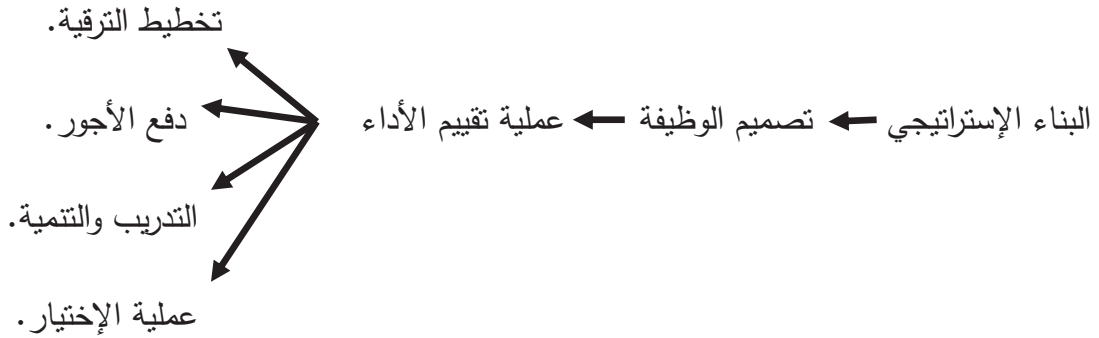
➤ تتبين الإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ومشبع لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه مما دفع العاملين لعدم بذل الجهد المطلوب منهم.

ولا شك أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا قامت الإدارة بدراسة واعية وحللتها تحليلًا علميًا تستطيع أن تجري تخطيط سليم لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة.

إستناداً لما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تعتبر حجر الزاوية بالنسبة لأنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى، حيث يمكن تمثيل هذه العلاقة بنموذج مبسط يظهر في الشكل التالي:

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 295.

شكل رقم (II-3): "علاقة تقييم الأداء بأنظمة إدارة الموارد البشرية"



المصدر: عبد الحكم احمد خزامي، "تكنولوجيا الأداء"، ج2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص:84.

فالشكل السابق يبين أن مخرجات عملية تقييم الأداء هي مدخلات هامة لوظائف الموارد البشرية الأخرى، فبدون معلومات نابغة عن التقييم الجيد للأداء، فإنه من الصعب مثلاً توجيه التدريب إلى مقابلة حاجات الأفراد، أو تصور نظام جيد للترقية قائم على الجدارة.

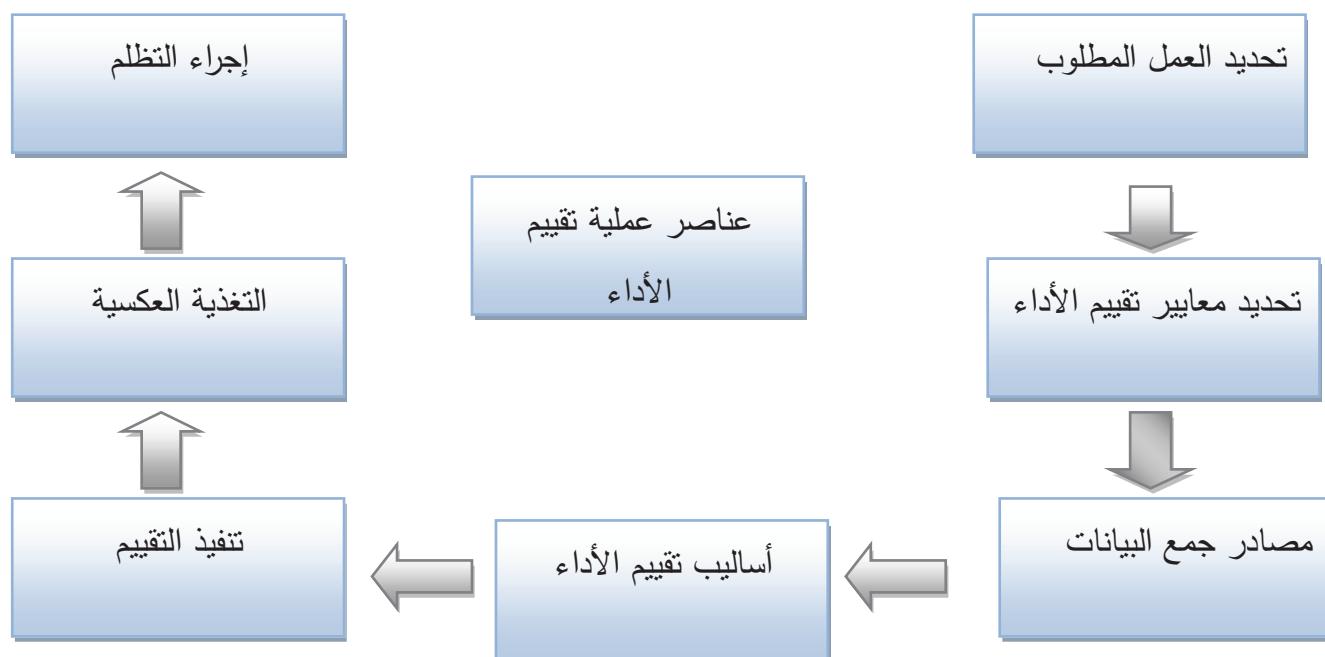
على هذا الأساس فإنه لكي تؤدي إدارة الموارد البشرية مهامها بكفاءة فإنه لا بد أن يكون للمؤسسة نظاماً جيداً لتقييم الأداء يوفر لها بيانات صحيحة وصادقة وموضوعية وبدونها يكون من الصعب على الوظائف الأخرى في المؤسسة أن تعمل بصفة جيدة، فالتقييم الموضوعي والدقيق لأداء الأفراد العاملين يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة أدائهم، وبالتالي رفع كفاءة أداء المؤسسة ككل، كما تصدر عن هذا التقييم من قرارات ذات تأثير كبير على نشاط المؤسسة وعلى نموها في المستقبل وعلى قدرتها على مواجهة المنافسة المفروضة عليها من داخل البلاد وخارجها¹.

4-مراحل عملية تقييم الأداء:

نظراً لأن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، وجب على القائمين على هذه العملية أن يخططوا لها جيداً ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة الواضحة، وهناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند القيام بعملية تقييم الأداء كما في الشكل الآتي:

¹موسي عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص:06.

شكل رقم (II-4): "خطوات عملية تقييم الأداء"



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماًداً على موسي عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص:07

وبالتالي يمكن التعرف على مراحل عملية تقييم الأداء من خلال الشكل السابق، والمتمثلة في:

4-1- تحديد العمل المطلوب: يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسته وتحديد ظروفه، ويقصد بدراسة العمل، تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل، والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل، ولتحديد نماذج التقييم بطريقة سليمة لا بد من توفر عدة مقومات مثل الإطلاع على خطط العمل المستقبلية لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، ومنه فإن الإدارة المسؤولة عن إعداد تقارير التقييم يكون أمامها المعلومات الكافية التي تمكنها من إعداد معدلات الأداء¹.

4-2- تحديد معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مريضاً أو غير مريض، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء

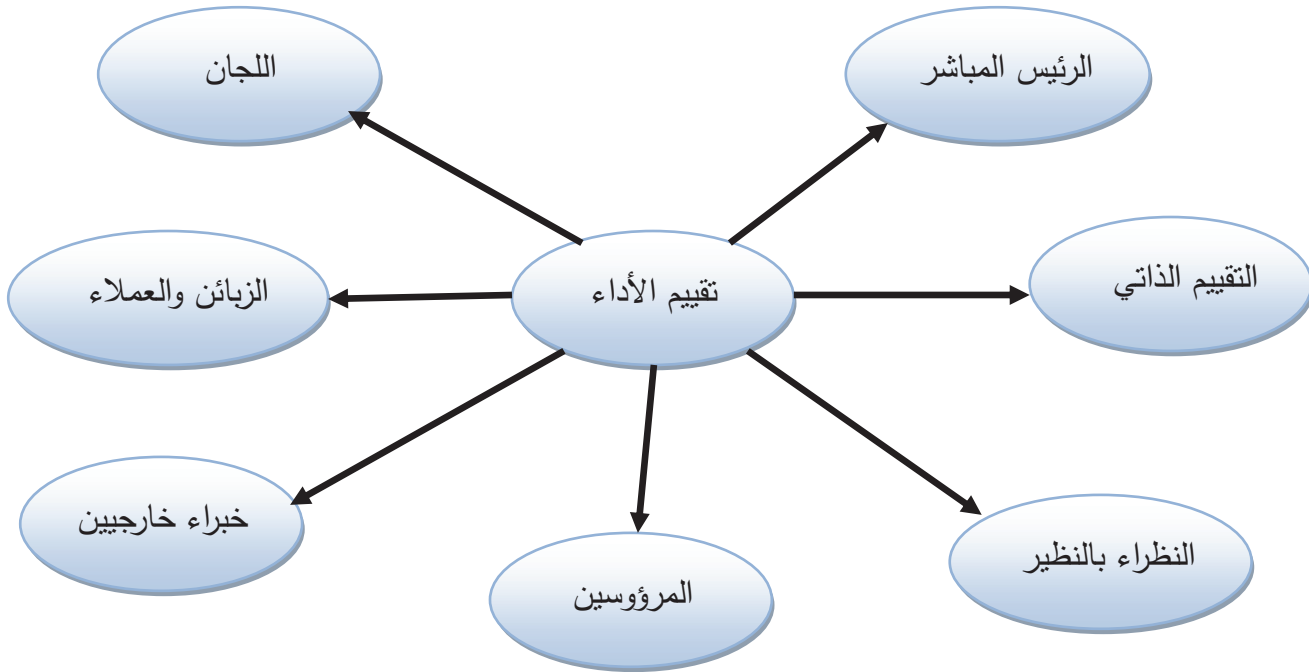
¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص:289.

الفعل¹، كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم"².

ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء³.

4-3- تحديد مصادر جمع البيانات: إنّ عملية تقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع المعلومات، ومن أهم الجهات المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين، ما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم: (II-5): "مصادر جمع البيانات لتقييم أداء العاملين"



المصدر: مصطفى شاويش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، 2005، ص: 103.

¹ صلاح شنواني، "إدارة الأفراد"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص: 187.

² Christian Batal, *La Gestion Des Ressources Humaines Dans Le Secteur Public*, Editions D'Organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2000, P : 90.

³ خالد عبد الرحمن مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

4-3-1- الرئيس المباشر: يعتبر الرئيس المباشر الشخص الذي يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمروؤسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وهو من يحدد الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مروؤسيه.

4-3-2- التقييم الذاتي: الجهة التي تقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، والغاية من إختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدري الناس بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.

4-3-3- النظراء بالنظير: يقصد بالنظير هنا الزميل في العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل فيها الموظف الذي يتم تقييم أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأنهم لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الموظف.

4-3-4- المروؤسون: يقوم المروؤوس بتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الإحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مستوى كفاءته وإنجازه في العمل.

4-3-5- خبراء خارجيين: يمكن للمقيم الخارجي أن يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمج في عمليات التنافس والإحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، ويستخدم هذا النوع لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية لكونه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقهما المؤسسة¹.

4-3-6- الزبائن والعملاء: يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المؤسسات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار كمنتجات ينتفع منها، فالزبائن والعملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء العاملين، وتعد المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة².

¹ عبد الباري دره، زهير الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص:25.
² عبد الحميد المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المنصورة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص:189.

4-3-7- اللجان: يتم الإعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة إتصال عمل الرؤوس بأكثر مدير أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة بالموظف محل التقييم¹.

4-4-أساليب تقييم الأداء: هناك أكثر من أسلوب وأداة لتقييم أداء العاملين، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري، وكل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها²، وسيتم التطرق إلى مختلف طرق تقييم الأداء بأكثر تفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

4-5-تنفيذ التقييم: تكون هذه الخطوة لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية الرئيس في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أنّ نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء³.

4-6-التغذية العكسية: هنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها⁴.

4-7-إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس علمي سليم من فتح باب التظلم أمام الموظفين من نتائج تقرير كفاءتهم أمام جهات إدارية متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم بالإضافة إلى أنه يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء⁵.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 188.

² عبد الحكم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، ج1، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999، ص: 92.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

⁴ عبد الناصر موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

⁵ عمر عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، عمان، درا زهران للنشر والتوزيع، 1996، ص: 227.

وباعتبار أنّ النظم يعني "إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم"، فإن إعطاء حق النظم لجميع الموظفين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة أو أقل من تقديرهم في العام السابق بفارق معين، وذلك حسماً للمشاكل¹.

مما سبق يمكن القول أنّ عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد طرق لتقييم هذا الأداء، إذ أنّ هناك طرق متعددة لتقييم أداء الأفراد وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، وهذا ما سيتناوله المبحث الثالث من هذا الفصل.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

هناك طرق متعددة لتقييم الأداء، منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض، فالمشكلة التي تواجه المديرين تتمثل في تحديد طريقة تقييم مناسبة، على ضوء الغرض المراد تحقيقه، ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد، ومع حجم المؤسسة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى، وقد استخدمت عدة معايير لتحديد وتمييز طرق تقييم الأداء، إلا أنّ البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم: (II-3): "طرق تقييم الأداء"

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
طريقة التدرج البياني	طريقة الوقائع الحرجة
طريقة الترتيب	التقييم على أساس النتائج
أسلوب التدرج (المقارنة الزوجية)	أسلوب الإدارة بالأهداف
طريقة التوزيع الإجباري	المقياس السلوكي المتدرج
طريقة القوائم	طريقة الاختيار الإجباري

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، مصر، دار النهضة العربية، 1999، ص: 60.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

تعد الطرق التقليدية لتقييم الأداء من بين الطرق الشائعة الاستخدام من قبل مختلف المؤسسات ومن أهمها مايلي:

1-1- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)، وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، فمثلاً تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول الآتي، والتي تعبر عن تقديرات كل منها برقم من (1) إلى (5)، (أي ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جداً=4، ممتاز=5)¹.

جدول رقم (II-4): "تقديرات الموظفين حسب طريقة التدرج البياني"

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع الرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في انجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص:90.

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، ج، على التقديرات المبينة في الجدول السابق والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص:89.

وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقة الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على هذه العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين¹.

1-2- طريق الترتيب: تعد هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق، حيث يقوم الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم بمقارنة كل فرد بأقرانه في العمل، حيث يقوم بترتيبهم ترتيباً تنازلياً (حسب الكفاءة)، ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل كالإنضباط والسلوك والتعاون... الخ²، ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق وتمكن من التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة، أمّا من عيوبها أنّ شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره وإحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، كما أنه يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، بالإضافة إلى أنها لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة³.

1-3- طريقة المقارنة الزوجية: تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد⁴، وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية⁵:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} ((\text{عدد الأفراد} - 1) / 2)$$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة: إذا كان هناك أربعة أفراد في مصلحة ما هم: إدريس، ميلود، محمد، نسيم، فإن المقارنة تكون كالتالي:

إدريس/نسيم	إدريس/محمد	إدريس/ميلود
محمد/نسيم	ميلود/نسيم	ميلود/محمد

¹ Gary Dessler , **Human Ressource Management** , 8th Edition, Prentice Hall, 2003, P324.

² صالح عودة سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، 1994، ص: 286.

³ توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، مصر، دار النهضة العربية، 1999، ص: 61.

⁴ Gary Dessler, Opcit, P324.

⁵ مهدي حسن زويلف، احمد قطامين، "الرقابة الإدارية (مدخل كمّي)"، عمان، الأردن، دار حنين، 1995، ص: 374.

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية، وبناءً عليه يمكن التوصل إلى الجدول الذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية:

جدول رقم (II-5): "نتيجة المقارنة الثنائية"

الترتيب	عدد المرات التي كان فيها أحسن	الفرد
03	02	إدريس
01	03	ميلود
02	01	محمد
04	/	نسيم

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:299.

ويظهر من الجدول أنّ ميلود قد حصل على أكبر عدد من المرات التي كان فيها الأحسن، وبالتالي هو يعتبر ذا الرتبة الأولى ومحمد الثاني وإدريس الثالث ونسيم الرابع، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة إستخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين حيث يكون عدد المقارنات كبير جداً¹.

1-4- طريقة التوزيع الإجباري: تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات، إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي، وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي:

جدول رقم (II-6): "طريقة التوزيع الإجباري"

التقدير	النسب المئوية لمجموع الأفراد الخاضعين للتقييم	درجة الأداء
ممتاز	15%	أصحاب أعلى انجاز
جيد	20%	أصحاب أداء معتدل الارتفاع
متوسط	30%	أصحاب أداء معتدل
مقبول	20%	أصحاب أداء معتدل الانخفاض
ضعيف	15%	أصحاب أداء منخفض

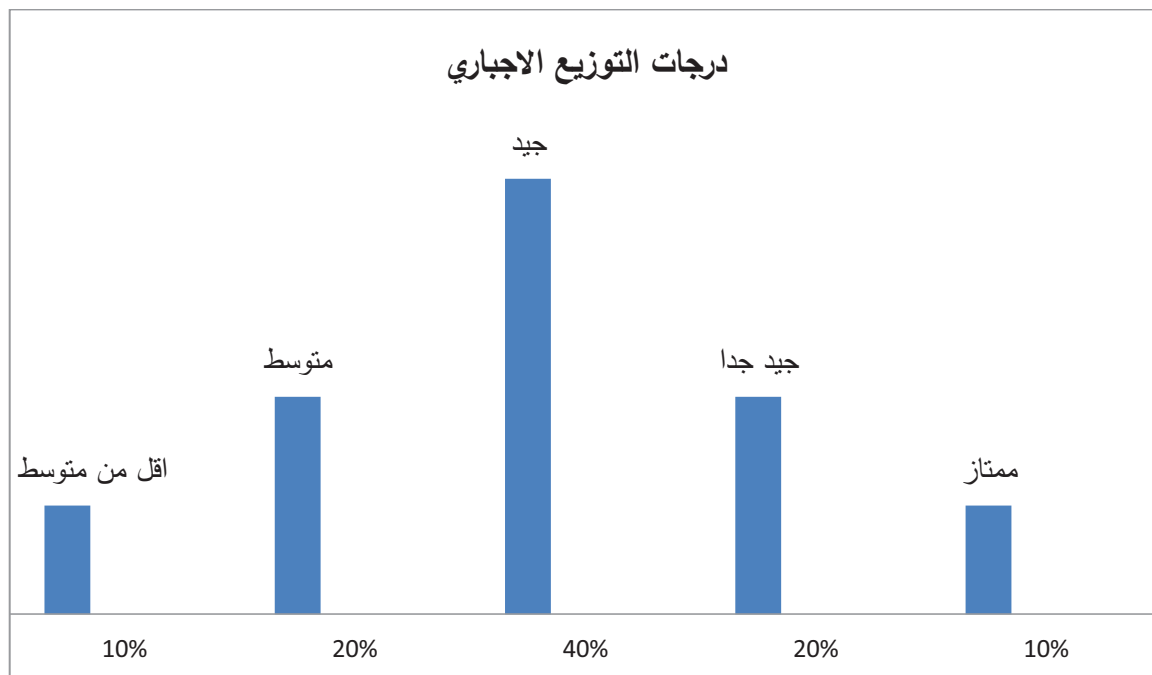
المصدر: عبد الحميد الغزي، مرجع سبق ذكره، ص:175.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:298.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقيس عدد قليل من الأفراد وتضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلاً من اعتمادها على التقييم، أما عيوبها تكمن في أنها تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات¹.

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الأفراد في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض، والشكل التالي يوضح نظاماً تتبعه كثير من المؤسسات عند استخدام طريقة التوزيع الإجمالي².

شكل رقم (II-6): "طريقة التوزيع الإجمالي"



المصدر: أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997، ص: 377.

¹ صلاح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

² أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997، ص: 377.

ومن الشكل يتضح أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 عاملاً فإنه سيقوم بتوزيعهم كالتالي: 2 ممتاز، 4 جيد جداً، 8 جيد، 4 متوسط، 2 أقل من المتوسط.

1-5- طريقة القوائم: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما "نعم" أو "لا"، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ومن ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر للمناقشة مع الأفراد العاملين¹.

ومن الضروري تحديد قوائم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القوائم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة على هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه كما في الجدول الآتي:²

جدول رقم: (II-7): "إجابات أسئلة طريقة القوائم"

	الأسئلة	نعم	لا
1	هل يحترم مواعيد العمل؟	+	
2	هل يتم ما بدأ به؟		+
3	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	+	

المصدر: أحمد نادر أبوشیخة، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة، كما أنها تتطلب وقتاً كبيراً لإعدادها وتصبح الإحاطة بكل مكونات الأداء³.

مما سبق يمكن القول أنه لا بد لإدارة المؤسسة أن تراجع طرق تقييم الأداء حتى تعرف ما إذا كانت الطريقة المتبعة مناسبة وتحقق الهدف المراد الوصول إليه، أو أنها تحتاج إلى مراجعة وتعديل عن طريق إضافة بنود جديدة للتقييم أو حذف بنود أخرى أو تغيير طريقة تقييمها إلى طريقة أخرى أكثر حداثة.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص: 152.

² أحمد نادر أبو شیخة، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 311.

2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

لقد جاءت الطرق الحديثة لتقييم الأداء نتيجة البحث عن الطريقة الأفضل لتقييم أداء الفرد باعتبار الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، كما اعتمدت على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن بين أبرز تلك الطرق الحديثة مايلي:

2-1- طريقة الوقائع الحرجة: تركز هذه الطريقة على أساس تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد من حيث النجاح والفشل، حيث يتم تحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها في العمل، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق لتحديد أي من الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من التقييم تحدد الإدارة كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية¹.

ومن أهم عيوب هذه الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من قبل الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة².

2-2- طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس إتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوع من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل والرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المؤسسات في الدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة، وفيما يأتي أهم خصائص هذه الطريقة³:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى إتفاق بشأن العناصر التي يتم إستخدامها أساسا في تقييم أداء هذا المرؤوس.
- على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.

¹ مهدي حسن زويلف، "إدارة المنظمات: نظريات وسلوك"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص: 308.

² بحيري سعد وآخرين، "اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالسعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، الرياض، 1991، ص: 77.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

➤ على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائح للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.

➤ على الرئيس (بالتعاون والتفاهم مع الأفراد العاملين) أن يصل إلى إتفاق مع المرؤوسين على المعايير التي سيتم استخدامها في تقييم أداء هذا المرؤوس.

➤ يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أية مشكلة.

➤ عند إنتهاء المدة المتفق عليها، وحلول ميعاد تقييم أداء العاملين، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساساً على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل، وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة، ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

فاستخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جواً مناسباً من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة، ومن ناحية أخرى، تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء.

2-3- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف نظاماً حركياً يعمل على دمج أهداف المديرين، وتتطلب هذه الطريقة وضع أهداف الأداء لكل مستوى من التنظيم، وأن يتم الربط بين جميع الأهداف، وتعتبر هذه الطريقة طريقة من طرق تقييم الأداء لأن العامل يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم، بدءاً بتحديد الأهداف وإنتهاءً بتقييم مدى تحقيقها، وتتمثل خطوات منهج الإدارة بالأهداف فيمايلي:¹

➤ يقوم المدير بوضع تصور للأهداف التي يجب تحقيقها.

➤ ينقل هذا التصور إلى الموظف المعني، حتى يتمكن من تطوير تصورات، خطته، ووسائله لتحقيق الأهداف التي وضعها المدير (التخطيط).

➤ مناقشة الرئيس للعامل في تصورات (المشاركة).

➤ إقرار خطة نهائية لإنجاز الهدف مع الوسائل والإجراءات ومعايير القياس والوقت المحدد لتحقيق الهدف.

➤ تنفيذ العامل للخطة.

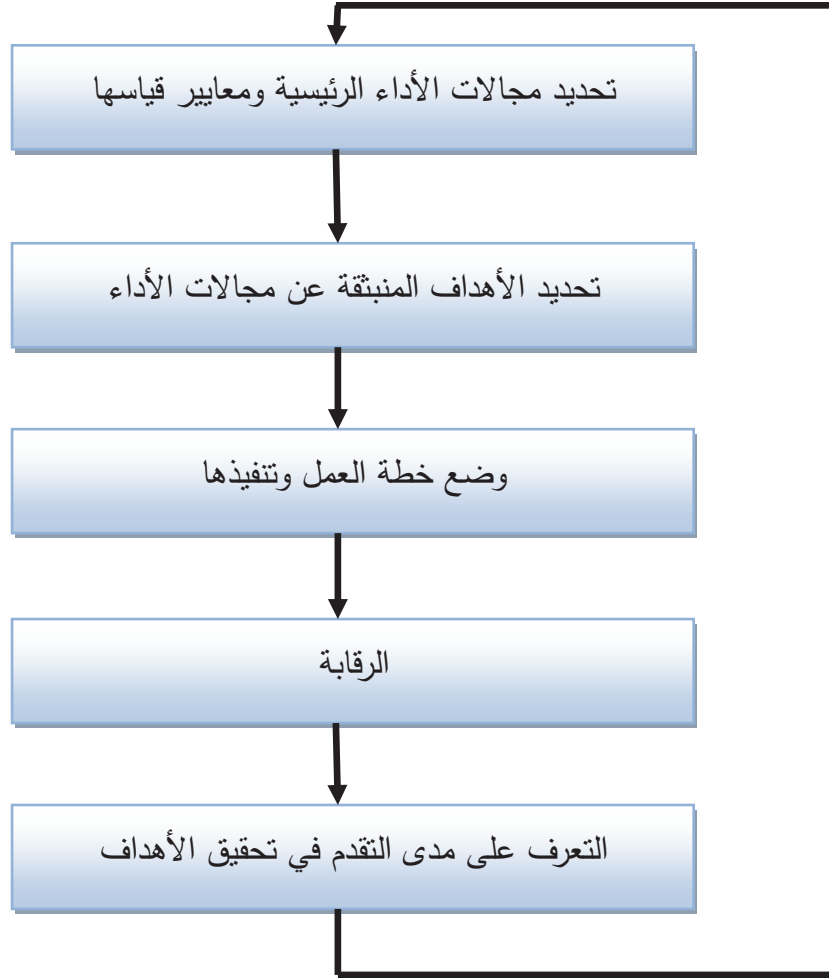
¹بحيري سعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:272.

➤ إعطاء التوجيهات الضرورية للعامل.

➤ إجتماع المدير مع العامل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية.

ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء عند التطبيق العملي للإدارة بالأهداف على الشكل التالي:

شكل رقم: (II-7): "خطوات تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف"



المصدر : من إعداد الطالبة إعتدالاً على بحيري سعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:273.

ومن بين مزايا هذه الطريقة يمكن ذكر:¹

- توفر لكل مرؤوس مقياس خاص ومحدد للأداء مبني على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.

¹ زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية- مصر، 2001، ص:125.

- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيّم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظم العمل وتتسق بين الجهود.
- تحول تركيز الرئيس من النقد للمرؤوسين إلى الإهتمام بكيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل.
- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

ويتم مراجعة الأداء بصفة دورية من طرف المدير حسب ما تم تحديده، ويعاب على هذه الطريقة أنها تضع مستويات مطلقة عالية، وهناك من يعتبرها تقنية أو أسلوب للتطوير الإداري وأكثر منها أداة لتقييم الأداء¹.

2-4-المقياس السلوكي المتدرج: تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجيته في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة لأداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول والمرفوض، وتأتي مهمة المدير التنفيذي في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً، وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عائد الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها، وأما عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند إسترجاع المعلومات عن المرؤوس².

2-5- طريقة الاختيار الإجباري: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة لعملية الأداء، حيث يتم بموجبها تصميم إستمارة كنموذج خاص لتقييم أداء العمال³، ويتم على أساس هذه الطريقة إختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربعة عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد كما هو موضح في المثال التالي:

المجموعة الأولى: 1-يتصف بالجرأة. 2-يحب المسؤولية

المجموعة الثانية: 1-يتصف بالسلبية. 2-لا يحب المسؤولية.

¹ عبد الرحمن توفيق، "أدوات تقييم الأداء"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص:65.

² عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره ص:180.

³ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد من منظور مقارن"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993، ص:312.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيّم ويحتفظ بها بشكل سري في المؤسسة. وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد تختار (1) من المجموعة الأولى، (2) من المجموعة الثانية، وتحسب نقاط إيجابيته للمقيّم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيّم (2) من المجموعة الأولى، (1) من المجموعة الثانية ولا يأخذ أية نقاط إيجابية في التقييم وذلك أنّ المقيّم لا يعرف أي من العبارات الإيجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعد ما تكون عن وصف الفرد¹.

كما تتميز طريقة الاختيار الإجباري بكونها تجبر المقيّم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف، ولكن يؤخذ عليها عدم ضمان سرية قائمة الأوزان، كما أنها بحاجة إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات، بالإضافة إلى صعوبة فهمها بسبب تعقدها².

2-6- طريقة تقييم الأداء 360 درجة: وفقاً لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360 درجة، من جانب كل من الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي والعميل الخارجي، وتصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسيه، وتتضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيّم، كما تستخدم كأساس أو محدد للتعين والتدريب وتحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية³، ويمكن تلخيص هذه الطريقة بأن الموظف يقيم كل 6 أشهر أو سنوياً من قبل أربعة أطراف بدلاً من المسؤول المباشر فقط، وهذه الأطراف هي: الزملاء في العمل، العملاء، المرؤوسون، بالإضافة إلى تقييم الرئيس المباشر.

وغالباً ما تستخدم المؤسسات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين، وتحاول الجمع فيها بين مزايا أكثر من نموذج للتقييم كي تتلافى النواقص في معظم النماذج من خلال استخدام نماذج ذات بعد كمي قابلة للقياس عن طريق استخدام السلالم المتدرجة مثلاً مع وضع أماكن للأمتثلة المحددة للسلوك أو توليفات أخرى تساهم في دعم حاجات المؤسسات لنظام تقييم شامل لجميع الفئات الوظيفية والمناصب الإدارية.

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

² أحمد نادر ابوشبخة، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

³ زواي صورية، تومي ميلود، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خضير، بسكرة، جوان 2010، ص: 16.

3- قياس أداء المؤسسة:

لم تعد مقاييس الأداء الإدارية التقليدية قادرة على إعطاء صور متكاملة عن الأداء التنظيمي للمؤسسات الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية، وبالتالي، كانت هناك حاجة ملحة للتفكير بتطبيق نظام آخر لقياس الأداء المؤسسي ليغطي كافة محاور العمل، وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء المؤسسي في:

3-1- بطاقة قياس الأداء المتوازن: تعد بطاقات الأداء المتوازن (BSC) إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة لقياس التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة بطاقات الأداء المتوازن كل من (Norton & Kaplan)¹ في عام 1990، حيث قاما بدراسة أجريت على (10) شركات لغرض إكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنّ المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء المؤسسات².

ويعد نموذج (BSC)* منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية إدارية، يمكن المؤسسة في حال قامت بتبنيه، من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، بحيث يوفر معلومات شاملة عن أدائها³.

ويعرف (Norton & Kaplan) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "إطار عملي يستخدم مدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور، المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعليم والنمو"⁴، ومنه فإن بطاقة الأداء المتوازن تقسم الأداء وفق أربع محاور أساسية:⁵

¹ديفيد نورتون وروبرت كابلان، الأول بروفيسور في المحاسبة في جامعة هارفارد، والثاني مستشار أعمال في ولاية بوسطن الأمريكية.
²محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008، ص: 277.

* Balanced Scorecard.

³ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، 2009، ص: 743.

⁴محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

⁵عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، جامعة المنصورة، 2006، ص: 117.

➤ **المحور المالي:** تحسين الأداء المالي للمؤسسة وهدف دائم (نمو حجم رقم الأعمال، تحسين المردودية، تخفيض التكاليف...).

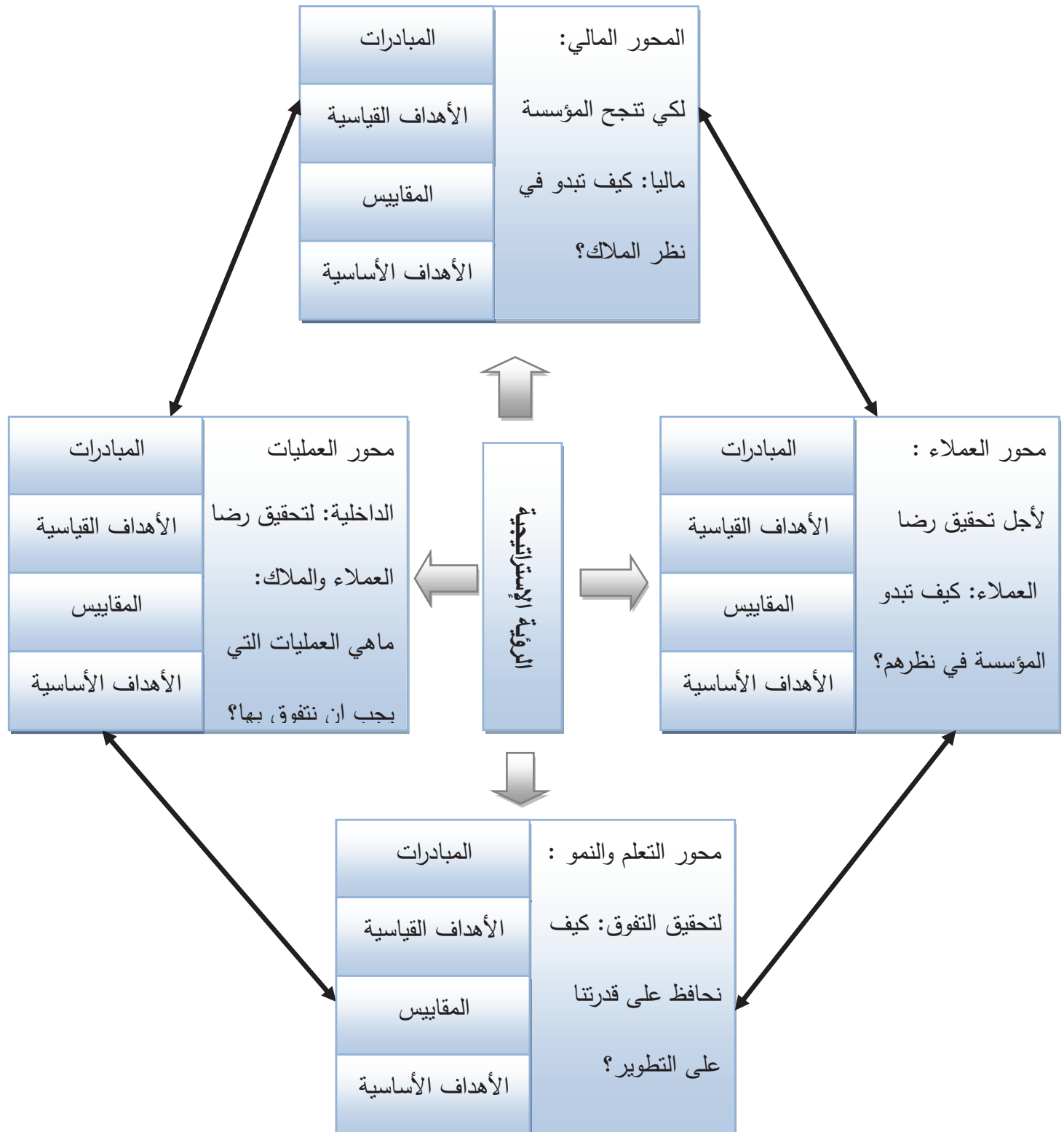
➤ **محور الزبائن:** نمو المؤسسة واستمراريتها مرتبط برضا زبائنهم ويتطور المبيعات وزيادة حصتها السوقية.

➤ **محور العمليات الداخلية:** حيث يتم قياس فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، كما أنّ خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، حل المشكلات...)، بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...).

➤ **محور التعليم التنظيمي (النمو والتعليم):** وهو يجيب عن السؤال التالي: "كيف يتم قيادة التغيير؟"، ويتعلق هذا المحور بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، وترتبط مركبات هذا المحور بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز...)، وبنظام المعلومات الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي، كما يركز على نشر المعرفة داخل المؤسسة.

والشكل الأتي يوضح المحاور الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن:

شكل رقم (II-8): "المحاور الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن"



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

لخص (Norton & Kaplan) المحاور الأربعة التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن في الشكل السابق مبينين فيه فوائد إستعمال بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في:¹

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة*، ومبادرات خدمة العملاء.
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

ومنه فإن نموذج الأداء المتوازن يعد فلسفة إدارية تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المؤسسة.

3-2- لوحة القيادة: يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها "تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الإنحرافات المحتملة له وتوضيحها"².

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق ومراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة إتصال واتخاذ قرار تسمح للمسير بجذب إهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها"³.

وتتعلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، ولكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة

¹ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص:224.

*إعادة الهندسة أو الهندرة (Reengineering)، منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة، يهدف إلى تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الانتاج أو الخدمات، والسرعة والابتكار وخدمة العميل.

² Ahmed Korichi, Messaoud Seddiki, **Investigation sur la possibilité de l'évaluation de performance multicritères d'une entreprise par l'exploitation de la simulation sur ordinateur**, مجلة الباحث, العدد03, 2004, P :19.

³ Claude Alazard et Sabine Sépari, **contrôle de gestion**, Dunod, Paris, 5^{eme} Edition, 2001, P :590.

تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على إتخاذ القرار، وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، ومن أهم هذه الفوائد:¹

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

ويمكن تلخيص مراحل استعمال أو تشغيل لوحة القيادة كمايلي:²

3-2-1- حساب الانحرافات وتحليلها: يسمح ذلك بتحديد ما إذا كانت:

-متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة.

-ناجمة عن إنحرافات في الشهر السابق.

-تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية...).

3-2-2- ترجمة أسباب الانحرافات: من خلال التقرير المصاحب للوحات القيادة يمكن إظهار تحليل

الإنحرافات وذكر أسبابها، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على أثر لجنة للإدارة أو إجتماع خاص.

3-2-3- وضع النشاطات التصحيحية: قبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات،

فمن بين كل الإنحرافات الملاحظة يتم إختيار تلك ذات الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

ومنه فإن لوحة القيادة عبارة عن دعامة في التسيير باعتبارها سهلة، سريعة وديناميكية، فهي تسمح من جهة بتسهيل فهم حالة معينة من خلال إعطاء مفهوم ملائم لمعنى المعلومات، ومن جهة أخرى تحت المسؤول على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الإنحراف عن الأهداف.

¹ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

² Caroline Selmer, Construire et défendre son budget (outils, méthodes et comportement), Dunos, 2001, P193.

4-المشاكل التي تواجه تقييم الأداء:

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الإتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو وحسب ما سبق سهلة نوعاً ما، يقوم المسيررون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولا زالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة، وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفاً فرعياً بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيّمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتاً وظرفياً، لأن العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غداً ساخطاً عليه ولأتفه الأسباب¹.

بالإضافة إلى أنّ عملية التقييم تتم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها، وهناك العديد من الأخطاء الشائعة والتي يمكن ذكر بعضها فيمايلي:

4-1-الأخطاء البشرية: هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم، نذكر منها:

4-1-1-أخطاء التحيز الشخصي: يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين وقد يجد أنّ واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير².

4-1-2-عدم وجود معدلات معايير للأداء: من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيّمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: (مفهوم وتقييم)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2001، ص:98.

² محمد سعيد سلطان، "السلوك الانساني في المنظمات"، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص:300.

المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمروؤوس وأن يشارك المروؤوسين في إعدادها¹.

4-1-3- أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المروؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمروؤوس، وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لا سيما إذا كان المروؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل².

4-1-4- أخطاء التشدد واللين: بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مروؤوسيهـم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمروؤوسين في حال إعطاءهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المروؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المروؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة³.

4-1-5- أخطاء الإنطباعات المسبقة: يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالتركيز على الإنطباع الأول الذي تركه العامل لديه، فالإنطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي⁴.

4-2- الأخطاء التنظيمية: يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيمايلي:

¹ صلاح عبد الباقي، 2000، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

² أحمد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الكتاب، 2000، ص: 354.

³ عبد الباقي صلاح الدين محمد، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص: 306.

⁴ الجنيطي محمد فالح، "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة للأداء"، الأردن، الجامعة الأردنية، 2001، ص: 110.

4-2-1- نقص النشرات الدورية: قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في اللوائح والأنظمة والتوجيهات والإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

4-2-2- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددًا أو لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن نظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في تدريب بعض الحالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين¹.

4-2-3- قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، وترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الإهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

بالإضافة لما سبق هناك مجموعة من المشاكل تتعلق بالمرؤوسين الذين يتم تقييم أدائهم، ويمكن تلخيصها كالآتي:²

- عدم معرفة المرؤوس بما هو مطلوب منه.
- عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
- شعور المرؤوس بالظلم وعدم الأمان.
- ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

ومنه فلا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء، ولكن هناك بعض الإعتبارات التي يمكن الإسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، 2000، مرجع سبق ذكره، ص:314.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص:110.

المبحث الرابع: مداخل تحسين الأداء

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة من خلالها على مستويات الأداء الأفضل وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى، والانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وأنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.

ولقد كانت النتائج التي توصل إليها "إلتون مايو" (Elton Mayo)* من خلال تجاربه في مصانع "هاوثرن" بولاية "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية في الثلاثينات نقطة تحول هامة في تسيير المؤسسات، فالتسيير الناجح والفعال هو الذي يعتمد على تحسين مستوى أداء العمال وعلى تحفيزهم وإدماجهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، لأنه من السهل توفير الوسائل المادية (المالية والمواد الأساسية)، لكن التجارب أثبتت صعوبة إقناع أفراد المؤسسة وتوجيه جهودهم نحو نفس الاتجاه لتحقيق أهداف مشتركة.

ومن المعالم البارزة للنشاط التدريبي المعاصر هو استخدام تقنيات حديثة ومتطورة في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام التكنولوجيا في تنفيذها وتقييمها، وبالرغم من ذلك فإن ضمان انعكاس أثر التدريب على الأداء لا يحقق المطلوب في غياب ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للموظف والوظيفة، على اعتبار أن التدريب هو وسيلة لتحسين الأداء وليس غاية في حد ذاته، ولذا فإنه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف مداخل تحسين الأداء وعلاقتها بالتدريب.

1- التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

يعدّ مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء المؤسسات، وكلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية «Quality» والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشئ أو درجة الدقة والإتقان¹.

كما تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، وبالتالي فإن الجودة الشاملة هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضى للعملاء بهدف

* Elton Mayo (1880-1949)، عالم نفس أمريكي اهتم بالدراسات الاجتماعية ودراسات علم النفس الاجتماعي، ويعود إليه الفضل في تطوير نظرية العامل الإنساني في الصناعة، خصّص جزءاً كبيراً من أبحاثه لتحليل الظروف المادية المؤثرة في العمل ضمن التنظيمات الإنتاجية، وخاصة العلاقة بين ظروف العمل البيئية والظروف النفسية للعاملين، وأثر ذلك كله في إنتاجية العمل، وهو يعد من رواد علم الاجتماع الصناعي.
¹ الدراكة مأمون، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص:16.

الإرتقاء بمستويات أداء المؤسسة¹، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلع أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، فهي باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنهم، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون، وبذلك التحسين المستمر للأداء².

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة كما عرّفها معهد الجودة الفيدرالي هي "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء"³، كما يمكن تعريفها بأنها "مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة والمجتمع"⁴.

فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث مكونات أساسية كما هي واردة في الجدول التالي:

جدول رقم (II-8): "المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة"

إدارة	الجودة	الشاملة
- الحاجة إلى إن التزام الإدارة العليا.	- التوجه نحو المستهلكين.	- الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معا.
- وضع الأهداف والقيم للمؤسسة.	- التحسين المستمر.	- مسؤولية الجودة مناهة بجميع العاملين.
- القيادة.	- التدريب والتطوير.	- اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة في المؤسسة.
- العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية.	- الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع.	- تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

المصدر: زكي أبو زياد، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء التنظيمي"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 2011، ص: 883.

¹ جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض، دار المريخ، 2003، ص: 612.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

³ نفس المرجع السابق، ص: 65.

⁴ Jin Collins, de la performance à L'excellence, village mondial pearson Education France, Paris 2003, P:189

وتعدّ المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات، إذ أنّ هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقياً في المؤسسة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- التركيز على الزبون.
- التركيز على إدارة الموارد البشرية.
- التحسين المستمر في الإبداع.
- التزام الإدارة العليا.
- القرارات المبنية على الحقائق.

كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار يمكن التعبير عنها كما يلي:²

- تركيز المؤسسة بشكل كبير على الجودة بمعناها الواسع، وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- التميز، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات الزبائن وإحتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال إهتمامها بالمعلومات الراجعة عن الزبون وأخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية.
- التحسين والتطوير المستمر، إذ يجب أن يكون التحسين المستمر المحور الأساسي لاهتمامات المؤسسة، وذلك نتيجة للتركيز على الجودة.
- الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق هؤلاء العاملين للنجاح على المستوى الفردي والذي لا يتعارض مع نجاح المؤسسة.
- اعتماد اتخاذ القرارات إستناداً إلى البيانات والمعلومات، وهذا يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة، والعمل على تحليلها لضمان التطور والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.
- العمل الجماعي، وهو الاستفادة من جماعات العمل الفعالة وتدريبها على أساليب التحليل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون.
- الإهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم.
- ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل من العاملين والمديرين.

¹ يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، ص:32.

² رياض رشاد البناء، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، المؤتمر التربوي العاشر للتعليم جودة شاملة ورؤية جديدة، 20-21 جانفي 2006، ص:04.

- وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الصادقة وتمتاز بالموضوعية والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات.

1-1- إدارة الجودة الشاملة والتدريب:

بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة إلا أن بعض المؤسسات تبخل وتقتصد في موارد التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم ، إذ أنها تخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب إعتقاداً منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف، مع العلم أن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وأن كمية التدريب تتعلق بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من قبل المؤسسة على التدريب، ولقد أفادت تجربة المؤسسات التي قطعت شوطاً طويلاً في تحقيق الجودة الشاملة بأن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المؤسسة.

يعد التدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة لتمكين العاملين من الأداء بشكل مميز والحد من الأخطاء، وتكرار الأعمال، وإهدار الأموال، إذ أن التدريب المكثف هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطور أساليب العمل، ويتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين، وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة، يعد أمراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في المؤسسة¹.

والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين، حيث أن التدريب يعتبر أحد أهم آليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، ففلسفة الجودة الشاملة ترى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة².

¹ محمد بن عبد العزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد الثاني، 2011، ص:17.

² عمار بن عيسى، "مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 40، 2009، ص:28.

فالتدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة، بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء، إذ أن للتدريب أهمية قصوى كونه الوسيلة المحكّمة والسريعة التي تمكن الموارد البشرية من إستيعاب كل جديد في العلوم والتكنولوجيا والمعلوماتية، كما يعزز مهاراتهم وقدراتهم ويؤثر على إتجاهاتهم وسلوكياتهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة والفرد في المؤسسة، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية تشمل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة، سعياً إلى فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين جودة أداء المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

1-2- إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء:

يلعب العاملون دوراً كبيراً في نجاح أي مؤسسة والتأثير على أدائها من خلال ما يمتلكونه من مهارات وكفاءات مختلفة إذ لا بد من الإعتماد على مبدأ مشاركة العاملين ليكون هناك تفاعل مع الإدارة والعاملين، حيث أن للعاملين الدور الكبير في التأثير على أداء المؤسسة والبلوغ الى مستويات التميز والتفوق، وبالتالي نجاح تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي لها الدور الكبير في تحسين الأداء.

تعد ثقافة الجودة أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام، فضلاً عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المؤسسة من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة ينطوي على العديد من الآثار الإيجابية التي تعود بالفائدة على الموظف ورفع مستوى الأداء نظراً لاعتماد هذا الأخير على دليل إدارة الجودة الشاملة وكسب بذلك رضا العميل فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة، ، تنمية مهارات الموظفين من خلال منحهم التدريب والوقت اللازمين لاكتشاف واستعمال قدراتهم، بالإضافة الى زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة¹.

ولقد أصبح من المتفق عليه بين الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين بقضايا الموارد البشرية، أنّ تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد، سواء كانت مالية أو تنظيمية أو بشرية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الإستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

¹ عبد الفتاح، "إدارة الجودة الشاملة و دورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، الأردن، 2000، ص95

حيث أن الأداء المتميز هو محصلة الجهود التي تبذلها إدارة الجودة الشاملة، لمقابلة توقعات الزبائن عن الخدمات، وكذلك التفوق فيها، بما يضمن إستمرارية المؤسسة وتحقيق المركز التنافسي الملائم لها، والمقصود بالأداء المتميز هنا ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط، ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله¹، لأنّ عملية التميّز لن تتحقق بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل، بل السعي إلى الإرتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالإنّتماء بالنظر للأداء كمفهوم متغير الأبعاد، إذ أنه هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميّز، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يرجع وجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الإنّتماء بالتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل شركائها. فالتميّز هو رهينة توافر المهارات والقدرات من مستوى مرتفع من القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بالتفوق والتميّز².

ويعتبر التدريب أكثر تأثيراً على الأداء، حيث أنه كلما كان التدريب صحيحاً ومتناسباً مع تخصص كل فرد في المؤسسة، كلما ساعد ذلك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، لذلك فإن الأمر لا يجب أن يقتصر فقط على وضع خطط وبرامج للتدريب، بل لابد من المتابعة المستمرة لهذه البرامج ومعرفة مدى الإستفادة المستحقة منها بعد إنائها، وإجراء دراسة واستطلاع لآراء العاملين بهذه البرامج ومدى فاعليتها وتأثيرها على أدائهم، ومحاولة الأخذ بآرائهم وإجراء التعديلات بما يحقق مصلحة المؤسسة³.

2- التدريب من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الأداء

تمثل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي يواجهها العالم عنصراً هاماً من عناصر التقدم والإزدهار والتي يجب أن يتم التعامل معها بحذر وكفاءة، إذ أنّ المعلومات في ازدياد وتطور مستمر، مما يجعل العنصر البشري يقف مذهولاً أمام الكم الهائل من النظريات والممارسات التي يجب أن يكون على إطلاع تام بها.

¹ يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص: 33.

² دحمانى محمد درويش، ناصور عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، بحث مقدم للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، ص: 733.

³ بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الثالث، 2008، ص: 128.

وبالتالي يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها "نتاج مناسب للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الإتصال"¹، أو أنها "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل الإتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات"².

ويمكن أن تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصال فوائد عديدة للقطاعين الحكومي والخاص في مجال رفع مستوى الأداء، زيادة دقة البيانات، تقليص الإجراءات الإدارية، والإستخدام الأمثل للطاقات البشرية، مما يسمح بتوجيه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية، وعلى هذا الأساس فإن من أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:³

- جعل الإتصال أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد، وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.
- تعزيز المسألة والشفافية، مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

2-1- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدريب الأفراد في المؤسسة

من ضمن ما جاء في وثيقة إعلان المبادئ في القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقد بجنيف من 10 إلى 12 ديسمبر 2003، أن "التعليم والمعرفة والمعلومات والاتصالات هي بؤرة تقدم البشرية ورفاهيتها...، وينبغي تعزيز إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع مراحل التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية"⁴.

¹ محمد محمد الهادي، "نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم"، أبحاث المؤتمر العالمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة، مصر، المكتبة الأكاديمية، 13-15 ديسمبر 1994، ص: 153.

² سعاد بومالبة، فارس بوباكور، "أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد، العدد الثالث، 2004، ص: 205.

³ إبراهيم بختي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، ص: 320.

⁴ إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 321.

فعملية التدريب تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية قدرات الأفراد، ويتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إمكانية تقديم برامج تدريبية محددة بأكثر من مستوى طبقاً لطبيعة وقدرات المتلقي، ومن بين الإيجابيات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا المجال ما هو موضح في المراحل الثلاثة الآتية:

2-1-1-1-2- مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية: لقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة في الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية، وذلك فيما يخص:¹

2-1-1-1-2- قياس الاحتياجات: وذلك عن طريق:

- توفير معلومات عن الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي عن طريق شبكة الانترنت بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التدريب بما يستجيب للتوجهات الجديدة.
- إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، وبصورة تمكنها من تحديد الاحتياجات الجديدة مع الاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات.
- إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها، مما يمكن من التحديد الدقيق لمختلف الاحتياجات.

2-1-1-2- التخطيط للاحتياجات: تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمديرين المسؤولين عن العملية التدريبية إمكانية معرفة برامج وخطط العمل لكافة الإدارات في المؤسسة، مما يمكنهم من وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

2-1-1-3- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ: حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالمياً، وخطط تنفيذ هذه البرامج، وأساليب تنفيذها وتكلفتها، مما يمكن المسؤولين في المؤسسة من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي أو خارجي)، ومتطلبات تنفيذ هذه البرامج.

¹ مهدي محمد القصاص، "التعليم الإلكتروني قراءة ناقدة"، مجلة التعليم الإلكتروني العدد الخامس، 2010، ص: 08.

2-1-2- مرحلة تنفيذ العملية التدريبية: تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث تتيح طرق تختلف تماماً عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطاً جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية وذلك من خلال أسلوب التدريب عن بعد.

ويعرف التدريب عن بعد على أنه "أسلوب تدريبي من خلاله يستطيع المتدرب أيّاً كان موقع عمله الإلتحاق بدورة أو برنامج تدريبي بشكل متزامن أو غير متزامن دون الحاجة إلى الحضور الشخصي لمكان إنعقادها أو التقيد بعدد المتدربين أو الوقت، وذلك عبر وسائط إتصال تقنية حديثة ووسائط أخرى متعددة"¹، فالتدريب عن بعد عبارة عن أحد الأساليب التدريبية التي لا تشترط الوجود المتزامن للمدرب والمتدرب في الموقع نفسه، بحيث يتم التدريب عن طريق وسيط له مجموعة من الجوانب الثقافية والبشرية والتقنية والتنظيمية، يقوم المتدرب فيه باختيار الوقت المناسب له للتدريب، ما لم يكن تدريبه متزامناً، ويهدف إلى إكساب المتدرب مجموعة من المعارف والمعلومات وبعض المهارات، ويقدم وفق جلسات تدريبية منظمة وفق أساليب تصميم معينة².

ويمكن تقسيم التدريب عن بعد إلى نمطين أساسيين هما:³

- **التدريب المتزامن:** حيث يقدم المقرر التدريبي بصورة متزامنة، يتواجد فيها المدرب والمتدرب في وقت محدد أثناء عرض البرنامج التدريبي.
 - **التدريب غير المتزامن:** حيث يقدم المقرر التدريبي بصورة غير متزامنة، فلا يشترط الوجود المتزامن للمدرب والمتدرب أثناء عملية التدريب.
- وكلا من النمطين له تقنياته ووسائله الخاصة.

كما يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص والمميزات هي:⁴

¹ عبد الرحمن توفيق، "التدريب عن بعد"، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص:13.

² عطية عبد الله سفر الغامدي، "دور التدريب التربوي في تأهيل المعلم مهنيًا"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني للتدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم السعودية، المملكة العربية السعودية، 16-17 ديسمبر 2004، ص:20.

³ صالح بن مبارك بن محمد الدباسي، "التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، أمانة لجنة مسؤولي التعليم عن بعد، الكويت، 2005، ص: 248.

⁴ محمد العزب، "ثورة المعلومات وعلاقتها بالتدريب"، ندوة التدريب الإداري الموجه بالأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 9-11 جانفي 2005، ص:06.

- **الملائمة:** حيث توفر تقنيات التدريب عن بعد المواقع الملائمة لكل من المدرب والمتدرب في كثير من الأحيان، فالعديد من هذه التقنيات كالانترنت، أشرطة الفيديو، والهاتف، يمكن إستعمالها بسهولة في المنازل أو في مواقع العمل، وفي أوقات قد تناسب جميع المشاركين.
- **المرونة:** حيث أن التدريب عن بعد يتيح للمتدرب خيار المشاركة بحسب الرغبة، إذ نجد أن بعض المتدربين يفضلون مراجعة أشرطة الفيديو الخاصة بالمادة التدريبية في أوقات تتناسب معهم متى ما شاؤوا صباحاً كان أو مساءً.
- **التأثير والفاعلية:** الكثير من البحوث التي أجريت على نظام التدريب عن بعد، أثبتت أنه يوازي أو يفوق في التأثير والفاعلية نظام التدريب التقليدي، وذلك عندما تستخدم مختلف التقنيات بكفاءة.
- **المقدرة:** كثير من أشكال التدريب عن بعد لا تكلف الكثير من المال، كالتدريب عبر جهاز التلفاز، فمعظم المنازل اليوم يوجد فيها جهاز تلفاز، وكذلك هنالك العديد من المكاتب والمؤسسات لديها خطوط هواتف مما يمكنها من إستعمال البريد الصوتي والاجتماعات الهاتفية الجماعية.
- **الإحساس المتعدد:** هنالك العديد من الخيارات في طرق توصيل المواد التدريبية التي تلبي جميع الإحتياجات ولجميع الأفراد، فهناك من يتعلم بصورة أفضل من المادة التدريبية المتلفزة، وهناك من يفضل التفاعل مع برامج الكمبيوتر، أو التعلم بطريقة أفضل من المادة التدريبية المسجلة في أشرطة كاسيت وغيرها من الوسائل.
- **التفاعل:** يتيح نظام التدريب عن بعد زيادة التفاعل بين المدرب والمتدرب، وخصوصاً أولئك المتدربين الذين يخجلون من طرح الاسئلة والاستفسارات أمام زملائهم.
- **المساواة:** يقدم نظام التدريب عن بعد حلول عظيمة لهذه القضية الهامة وذلك من خلال الإستفادة من التقنيات المتوفرة.

2-1-3- مرحلة التقييم: لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية، حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:¹

- **تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.**

¹ محمد الجمي، "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات التعليم والتدريب"، الندوة الدولية لتطوير اساليب التدريس والتعلم في برامج التعليم والتدريب باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، 20-22 نوفمبر 2006، ص:14.

➤ تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، ويتم ذلك من خلال تجميع وتوفير المعلومات أثناء العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

➤ تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الانترنت إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها، لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس فقط من الناحية النظرية.

وباعتبار الأداء النتيجة النهائية لأي نشاط، فإنه عندما يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوصل لهذه النتيجة، وكيفية أداء الموظف لما هو مطلوب منه من خلال استخدامه لتلك التكنولوجيا سيؤدي الى تحسين العمل والأداء بما يحقق أهداف المؤسسة والفرد في النمو والتميز.

وعليه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال غيرت في عملية تدريب الموارد البشرية في نواحي عديدة، حيث أنها:

-أوجدت نمطاً جديداً لمتطلبات العملية التدريبية ألا وهو نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط، بل بالعكس يعمل النموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد خاصة وأن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل المؤسسة قد تم إسنادها بصفة تكاد كلية للآلة.

-أوجدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أساليب جديدة للقيام بالعملية التدريبية، كالتدريب عن بعد، الواقع الافتراضي،...الخ، كل هذه الأنماط الجديدة في التدريب أثبتت جدارتها عند تطبيقها خاصة أنها أساليب تفاعلية.

-أوجدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال نمطاً جديداً للمؤسسات أو الهيئات المشرفة على العملية التدريبية، فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود، فمقرها وحدودها هي الشبكة، وهي تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالمياً.

ومنه فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحتاج الى كل من أطر مؤسسية ذات كفاءة عالية، والى إدارة متطورة وواعية تستعد للمستقبل ولا تنتظر حدوثه، وذلك لتحقيق كل من أهداف الفرد والمؤسسة معا.

3- التغيير الثقافي عن طريق التدريب كمدخل لتحسين الأداء

تحتاج المؤسسات على إختلاف أحجامها والأنظمة القانونية التي تحكم نشاطها الى ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، فهي فكرة تطورت عبر مراحل متعددة من الفكر الإداري حتى أصبح ينظر للثقافة التنظيمية على أنها نظام متناسق ومترابط بجوانبه التنظيمية والإجتماعية والإنسانية، وعنصر أساسي في النظام العام للمؤسسات، والتي ينبغي على المديرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية، والمدخل لحل العديد من المشاكل التنظيمية بسبب تأثيراتها المتعددة على نوع السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي.

تعتبر ثقافة المؤسسة من الخصائص المميزة للمؤسسة وليس للأفراد فقط، وتشير إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والإفتراضات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة، إذ يمكن تعريفها على أنها " نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الإتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المؤسسة"¹، كما تعرف على أنها "جميع التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيء"².

ولقد تم تقسيم الثقافة التنظيمية من منظور الأداء الى أربعة أنماط رئيسية هي:³

➤ **ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة:** تعمل في بيئات سريعة التغير وتستجيب بسرعة لهذه المتغيرات الداخلية والخارجية، تهتم بمكافأة الأداء المتميز والإستعداد لتحمل مخاطر التغيير والتطوير والإبتكار.

➤ **ثقافة العمل الجاد:** تتسم بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع إستجابة سريعة للتغيرات البيئية.

➤ **ثقافة البناء:** تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج فترة زمنية طويلة حتى تجني ثمار التطوير، وتكون عادة موجهة بالتطوير والتحديث والإبتكار.

¹ شاكر جار الله الخشالي، اباد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار"، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 01، 2009، ص: 215.

² ناصر محمد العديلي، "السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، الرياض، معهد الادارة العامة، 1995، ص: 444.

³ رؤوف كعواش، "الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 01-04 نوفمبر 2009، ص: 12.

➤ **ثقافة البقاء:** هذا النوع من المؤسسات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية وقليل الاهتمام بجمع المعلومات عنها، لهذا فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من اهتمامهم بتحقيق الاهداف.

وتنتقل الثقافة التنظيمية الى الموظفين في العديد من الأشكال، وهي كمايلي:¹

➤ **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر على كل فرد في المؤسسة، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وذلك حسب الموقع الجغرافي والبيئي الذي يعيش فيه الفرد وتتواجد فيه المؤسسة.

➤ **الطقوس والإحتفالات والمناسبات:** وتتمثل في الإحتفال بالأعياد في بعض المؤسسات، بعد دعوة الموظفين إلى العمل، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى، ...الخ، وتتمثل هذه الطقوس والإحتفالات أيضا في حفلات جوائز للمحاليين على التقاعد، والمبدعين وحفلات التخرج والرحلات، أو مختلف النشاطات الإجتماعية.

➤ **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز إجتماعية، ولها وجهان، جانب إيجابي يتجسد في ربط الفرد بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للإستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في الخلط بين الأساطير والحقائق، وتوليد حالات من الصراع وإخفاء المعلومات الحقيقية، رغم ذلك فإن للأساطير أهمية خاصة في المؤسسة.

➤ **الطرائف والنكت والألعاب:** يجري إستخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة، وتخفيض بعض الصراعات بين العاملين، كما أنها تعد وسائل لإزاحة بعض العوائق اثناء عملية الإتصال بين أفراد المؤسسة، وهي تساعد على الإبداع والإبتكار.

➤ **البطولات والرموز الاجتماعية:** تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة والتاريخ وغيره، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في المؤسسات الحديثة.

➤ **القصص والحكايات:** وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، كأن يتم حكاية الصعوبات التي واجهت تطور ونمو الجهاز الإداري، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء فترة إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

¹ ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص:339.

وهناك القليل من الكتاب والمهتمين الذين يرون أنّ ثقافة المؤسسة غير قابلة للتغيير، في حين يعتقد الكثيرون بإمكانية تغيير وتعديل الثقافة التنظيمية، لأنها تتصف بالديناميكية وعدم الإستقرار، حيث تتطور الثقافة وتتغير إستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، أو في تركيبة وخصائص أفراد المؤسسة.

فثقافة المؤسسة تتكون من خلال عناصر متعددة ثابتة نسبياً، لكنها تتطور بمرور السنوات وترسخ جذورها بسبب الإلتزام برسالتها وفلسفتها وأسلوب إدارتها ومعايير إختيار موظفيها وترقيتهم، حيث يكون لكل هذه العوامل دور كبير في المحافظة على مقومات الثقافة السائدة ودعمها على مر السنوات، لذا لا يكون من السهل تغيير ثقافة المؤسسة، بل هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هذه العملية وتقلل من فعاليتها¹.

لذا فإنه يجب أن يكون للتغيير عن طريق التدريب خطة مدروسة يشترك في وضعها مجموعة من الخبراء والمختصين في هذا المجال، ويكون ذلك على مستويين كمايلي:²

➤ على مستوى الدولة: لا بد من:

- تبني إستراتيجية واضحة للتدريب تعمل على التنسيق والتكامل بين الأنشطة التدريبية في جميع الوزارات والمؤسسات العمومية وبما يحقق أهداف التنمية.
- تخصيص ميزانيات تدريبية كافية لكل الوزارات.
- إنشاء إدارة معنية بشئون التدريب داخل كل وزارة.
- الإستعانة بالجامعات ومعاهد التدريب المتخصصة من داخل الدولة وخارجها في تصميم البرامج التدريبية.

- تدريس مواد ترسخ مفهوم التدريب وأهميته بالمرحلة الثانوية والجامعية.
- إشراك وسائل الإعلام في التوعية ونشر هذه الثقافة التنظيمية المحفزة للتدريب في المجتمع.

➤ على مستوى المؤسسات: وذلك عن طريق:

- إعتبار التدريب وسيلة أساسية لتعليم الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ربط التدريب بتحسين الأداء الحالي للموظف وجعله يلبي متطلبات المسار الوظيفي المستقبلي له.

¹إبتسام عبد الرحمن حلواني، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية - نحو اداء متميز في القطاع الحكومي-، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 01-04 نوفمبر 2009، ص:18.

²عبد الله بن عبد الكريم بن احمد سالم، "نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالجهاز الحكومي"، بحث مقدم للملتقى العربي السابع للاستشارات والتدريب، دمشق، اشراف المنظمة العربية للتنمية البشرية، 06-09 جويلية 2008، ص: 10.

- ربط التدريب مع فرص الترقى للوظائف الأعلى لكي يكون حافزاً للموظف على الإقبال على البرامج التدريبية المتنوعة.

- نشر الوعي بأهمية التدريب وتوجيه سلوك الموظفين نحو رؤية التدريب بطريقة إيجابية.

- تعويد الجيل الجديد من الموظفين على إدراك أهمية التدريب للارتقاء بقدراتهم وتحسين أدائهم.

ويعتبر الاستثمار في العملية التدريبية من أهم العناصر التي تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها هذه العملية يجب أن تحترم قيم المؤسسة وأساليبها في أداء الأعمال، لذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في البرامج التدريبية جوانب ثقافة المؤسسة، ومن أهم هذه الجوانب نجد العادات والعرف اللذين تتبعهما المؤسسة فيما يتعلق بالتدريب، فالمؤسسات التي تؤمن ثقافتها وتشجع التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المؤسسات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب¹.

ومن ضمن الوسائل التي ستساعد المؤسسة على تغيير ثقافتها التنظيمية مايلي:²

- تغيير الأنظمة واللوائح الخاصة بالتعيين في الوظائف وجعلها تعطي الأولوية للتدريب بدلا من الإقتصار على الشهادات الدراسية النظرية فقط.

- إسقاط الكفاءات البشرية المؤمنة بفلسفة هذه الثقافة التنظيمية وإعطائها الأفضلية في التعيين.

- إنشاء إدارة معنية بشئون التدريب داخل المؤسسة.

- تخصيص ميزانيات تدريبية ملائمة.

- توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمتدربين.

- ربط التدريب بمتطلبات التعيين والترقية داخل المؤسسة.

- تصميم برامج تدريبية تتناسب مع الحاجات الفعلية للمهام الوظيفية المختلفة.

- إشتمال التدريب على جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة وبما يتماشى مع المسار الوظيفي لكل موظف.

ويتضح مما سبق وجود علاقة قوية بين ثقافة المؤسسة والأداء، فعندما تكون الثقافة ذات قوة ينعكس على المؤسسة في تطورها وإبداعها في أدائها لعملها، إذ أنّ المؤسسات الناجحة هي التي تكون ثقافتها تحقق

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

² عبد الله بن عبد الكريم بن احمد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

مصلحة كل من المدير والعميل والمجتمع ككل، بالإضافة إلى ذلك فهي المؤسسة التي تجعل قيمها نفس قيم الموظفين، وتجعلهم يتبنون الثقافة دون إجبارهم على ذلك وإنما رغبة منهم¹.

وتظهر العديد من الدراسات العلاقة الطردية بين القيم المؤسسية الثقافية الجيدة وكفاءة الأداء، وهو ما تظهره النماذج الإدارية اليابانية ودول جنوب شرق آسيا وأمريكا والدول الأوروبية، والتي توضح أنّ هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسية صارت تمثل طابعاً نمطياً تميز هذه المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية (كما هو الحال في المؤسسات اليابانية) التي تعد إمتداد للأسرة حيث يسود نمط من القيادة الأبوية والصرامة في ذات الوقت، كما أنّ هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الإستقرار في العمل لتقوية عناصر الإخلاص والرضا الوظيفي².

¹ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص:361.
² قوي بوحنية، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء"، مجلة الباحث، العدد 02، 2003، ص:75.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم إلقاء الضوء في هذا الفصل على مفهوم الأداء، بدءاً بشرح المصطلحات المكونة له والمفاهيم المرتبطة به كالكفاءة والفعالية والإنتاجية والمردودية، بعد ذلك تم تحديد مختلف معايير الأداء والعوامل المؤثرة عليه، بحيث تم إستعراض مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المؤسسة والتي تعدل وتؤثر في الأداء.

وتم الانتقال بعد ذلك إلى شرح عملية تقييم الأداء وأهمية هذه العملية بالنسبة للفرد والمؤسسة، بالإضافة إلى مختلف أهداف عملية التقييم وعلاقتها بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من ترقية ونقل وتدريب واختيار...الخ.

في نهاية الفصل تم عرض مختلف مراحل عملية تقييم الأداء وأهم الطرق المتبعة والتي تم تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، ثم تم التطرق إلى عملية قياس أداء المؤسسة وبعض الأساليب الحديثة المتبعة في ذلك كبطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة، أما آخر نقطة تم تناولها في هذا الفصل فكانت المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء من خلال إستعراض مجموعة من الأخطاء البشرية والتنظيمية، وبعض الأخطاء المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم تقييم أدائهم والتي يجب وضع حلول وتوفير وسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة في المؤسسة.

الفصل الثالث:

التدريب والأداء في وزارة التهيئة
العمرانية والبيئة

تمهيد:

يعد الجهاز الحكومي في كل النظم العالمية أداة الدولة في توظيف الموارد القومية البشرية والمالية والمادية والطبيعية، وفي تقديم الخدمات العامة وتعزيز فاعلية الإقتصاد القومي، كما أنّ الخدمات الحكومية في شتى مجالاتها من أمن- عدالة أو قضاء - بنية أساسية (طرق - جسور - موانئ- اتصالات...) وغيرها تعد مؤشراً لمدى جودة الحياة بالنسبة للمواطنين ولمدى جاذبية بيئة الإستثمار، وتتعاظم هذه الأهمية في عصر باتت فيه كل دول العالم - شرقاً وغرباً، شمالاً وجنوباً، وسواء كانت متقدمة أو ساعية للنمو - تتنافس على مغازلة المستثمرين وجذب الإستثمارات سواء المحلية أو العالمية.

تعتبر الإدارة العمومية أحد مظاهر النشاط الحكومي، والذي إرتبط وجوده إلى حد كبير بوجود النظام السياسي الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه المقررة بواسطة متخذي القرارات من السياسيين. وبالرغم من مرور العديد من العقود على تنمية وتطوير مفاهيم الإدارة العمومية، إلا أنه مازال هناك عدم إتفاق واضح على نطاقها وحدودها.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم المؤسسة العمومية ومفهوم ومهام الوزارة باعتبارها مؤسسة عمومية، وإلى واقع وزارة التهيئة العمرانية والبيئة في الجزائر التي تعتبر مجال دراستنا، بالإضافة إلى الوقوف عند عملية تدريب الموارد البشرية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة نظراً لأهمية هذه العملية بالنسبة للأفراد العاملين بها وللوزارة في حد ذاتها، ثم سيتم تسليط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد في الوزارة ومختلف الإجراءات اللازمة لذلك، كما يتضمن هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينته، أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وينتهي بعرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

وفي الإجمال يتناول هذا الفصل على المباحث التالية:

- ✓ تقديم وزارة التهيئة العمرانية والبيئة (ميدان الدراسة).
- ✓ التدريب والأداء في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.
- ✓ تحليل محاور الإستبيان ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم وزارة التهيئة العمرانية والبيئة

من المفيد في البداية أن نحدد المقصود بالقطاع الحكومي ونميزه عن مفهوم القطاع الخاص، فتعريف "القطاع الحكومي يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، في حين أنَّ القطاع الخاص يشمل النشاطات الاقتصادية القائمة على الملكية الخاصة سواء كانت ملكية فردية أم ملكية جماعية، وكلا التعريفين ينطلقان من معيار واحد وهو الشكل الحقوقي للملكية"¹.

فبعد ما كان دور الدولة يقتصر على الحفاظ على الأمن والاستقرار السياسي تحولت إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية وذلك من خلال إنشاء مؤسسات عمومية أو إنتشال المؤسسات المشرفة على الإفلاس وإعادة إحيائها بغرض حماية مناصب العمل والحد من البطالة، كما تعمل في القطاعات ذات طابع إستراتيجي والتي لا يغامر فيها القطاع الخاص نظرا لدرجة الخطورة الكبيرة وإحتياجاتها لأموال ضخمة.

وقبل البدء في تقديم ميدان الدراسة يجدر الإشارة أولا إلى مفهوم كل من المؤسسة ومختلف خصائصها باعتبار وزارة التهيئة العمرانية مؤسسة عمومية تقدم خدمات عمومية .

1- المؤسسة العمومية :

تعرف المؤسسة على أنها "الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط"²، وتعود ملكية المؤسسات العمومية للدولة إذ لا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم هذه إتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة³.

بحيث يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية إلى:⁴

➤ **المؤسسات الخاصة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد.

➤ **المؤسسات المختلطة:** تكون ملكيتها للقطاع العام والخاص معا.

¹ عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، 2002، ص: 04.

² ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص: 09.

³ عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، ص: 31.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص: 25.

➤ **المؤسسات العمومية:** يكون رأس مالها ملكا للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها أو بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، ويمكن تصنيفها إلى:¹

- **المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي (EPIS):** تملك شخصية معنوية وتعمل في ميدان خاص يتميز بانعدام المنافسة ووجود طاقات إنتاجية موحدة مثل الشبكة الوطنية للكهرباء والغاز.

- **المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPEC):** تتميز بالاستقلالية والمنافسة فيما بينها، والحرية في تسير رأس المال مثل المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

- **المؤسسة العمومية المحلية (EPL):** تمثل كل المؤسسات التي تنشط على المستوى المحلي، ونجدها غالبا في قطاع الخدمات.

كما يختلف تصنيف المؤسسة العمومية باختلاف معيار التصنيف المتبع من جهة، وباختلاف الغاية المرجوة من جهة أخرى، فيمكن تصنيف المؤسسات العمومية إما حسب المدى الإقليمي لنشاطها، أو طبيعة النشاط الذي تؤديه، أو القانون الذي تخضع له (قانون عام أو قانون خاص).

فحسب المدى الإقليمي، تقسم المؤسسات العمومية إلى **المؤسسات العمومية الوطنية**، الذي يمتد نشاطها إلى جميع أجزاء إقليم الدولة أو التي يستفيد معظم السكان من الخدمات التي تقدمها، و**المؤسسات العمومية المحلية**، التي يقتصر نشاطها على دائرة إقليمية محددة. أما بحسب النشاط الذي تؤديه، فقد تكون هذه المؤسسات إدارية أو اقتصادية أو علمية أو تكنولوجية أو إجتماعية أو مالية. كما تصنف المؤسسة العمومية حسب القانون الذي تخضع له إلى مؤسسة عمومية إدارية تخضع لأحكام القانون العام، ومؤسسة عامة صناعية وتجارية تخضع لأحكام القانون الخاص.²

وللمؤسسة العمومية مجموعة من الخصائص التي نذكر منها ما يلي:³

- **كبر الحجم:** فالمؤسسات العمومية تتميز في الغالب بكبر الحجم لتحقيق أكبر ربح ممكن وكذلك لتحقيق وفورات في الحجم الإنتاجي الخدمي، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تتصف بالضخامة.

¹ بوعلام بوشاشي، "الأمثل في الاقتصاد"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر، ص:35.

² علي خطار شنطاوي، "نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990، ص:96.

³ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص:29.

-خاصية تقديم الخدمة: تتولى غالبية المؤسسات العمومية مهمة تقديم الخدمات كالنقل، التعليم، والصحة...الخ، إلا أنه يمكن للمؤسسات الخاصة الأخرى تقديم هذه الخدمات في ظل الظروف الراهنة، وبالتالي فإن المؤسسات العمومية الخدمية تتخذ السمات التالية:

- **الطابع القانوني:** فالمؤسسات العمومية خاضعة للقانون العام وهي تأخذ صفة الملكية العمومية، ولها إمتيازات السلطة العمومية، كما أنّ عمالها يخضعون للتوظيف العمومي.
- **التبعية السياسية:** ترتبط المؤسسات العمومية بالسلطة السياسية للدولة، كما يمكن أن تحدد لنفسها بعض الأهداف الخاصة.
- **تعدد أساليب التدخل:** تتمتع المؤسسة العمومية بأساليب تدخل واسعة والتي تستمدّها من الطبيعة القانونية التي تسمح لها باتخاذ قرارات تنظيمية لها قوة التطبيق الإجباري.

وعند محاولة تعريف الخدمة العمومية نجد أنّ الخدمة العمومية ترتبط بمصطلح المصلحة العمومية بحيث تعرف على أنها " نشاط يخدم المصلحة العمومية وتتكفل به الإدارات العمومية"¹.

ويعرفها القانون الإداري الفرنسي على أنها "تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة العمومية"².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعتبار الخدمة العمومية على أنها: "محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية إحتياجات المواطنين في إطار تحقيق المصلحة العمومية لضمان تحقيق المساواة والإستمرارية والملائمة في تقديم هذه الخدمة".

2- الإدارة العمومية، الخصائص والمميزات:

إنّ الإدارة الحديثة التي أرسيت جذورها الحقيقية مع بداية هذا القرن هي أداة الدولة لتحقيق أهدافها وتوجيهاتها وطموحاتها، وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ومشروعه، فالتطور الذي حقّقه الدول الكبرى إنما يعزى في جانب كبير منه إلى الإدارة التي تسير بطرق حديثة علمية تتخذ من الفعالية والسرعة والعدالة

¹ Jacques CHEVALLIER, Essai sur la notion juridique de service public, Sur le site :<http://www.U-picardie.fr/labo/curapp/revues>. Consulté le 22/02/2012, P138.

² المرسي السيد حجازي، "اقتصاديات المشروعات العامة": النظرية والتطبيق"، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص:29.

مبادئ رئيسية لها طالما أن هدف الدولة هو خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وراحته وتوفير كل الظروف المناسبة والملائمة له وتقديم كل الخدمات الضرورية التي يحتاجها الفرد والمجتمع في كافة مناحي الحياة.

والإدارة العمومية بالمفهوم الحديث هي إدارة تنظيم معين بشكل يكون فيه الجمهور واعي بآثار الأنشطة التي يقوم بها التنظيم على محيطه الإقتصادي والإجتماعي، وأنه المستهدف من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، وليس فقط السوق الذي تعمل من خلاله، كما ترتبط كفاءة الإدارة العمومية بالعديد من الجوانب منها:¹

-مدى تكافؤ تنظيمها مع مراكز القوة المتواجدة في المحيط.

-مدى تحقيقها لهدف تهيئة الإقليم والأهداف الإيكولوجية من خلال علاقتها بالفضاء الخارجي.

-مدى تأثرها بالمظهر المؤسساتي من خلال علاقتها بالجمهور.

-مدى تقبلها من طرف الجمهور وبشكل عام مدى شرعيتها، ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي لها.

ووفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، للإدارة العمومية معنيان وثيقا الصلة ببعضهما بعضا، وهما:²

➤ مجموعة الآليات (السياسات والقواعد والإجراءات والنظم والبنى التنظيمية والموظفون إلى ما هنالك)

التي تمول من ميزانية الدولة وتتولى مهمة إدارة شؤون الحكومة التنفيذية وتوجيهها، ومهمة تنظيم

تعاون هذه الحكومة مع أصحاب المصلحة في الدولة والمجتمع والمحيط الخارجي.

➤ تنفيذ مجمل مجموعة الأنشطة الحكومية التي تتعلق بتطبيق ما تعتمده الحكومة والإدارة من قوانين

وقرارات ذات صلة بتقديم الخدمات العامة.

وتتميز الإدارة العمومية بمجموعة من الخصائص المستنبطة من قواعد القانون الإداري (القانون العام)

تظهر صعوبة تطبيق التسيير عليها من خلال مقارنتها بخصائص المؤسسات الصناعية والتجارية الخاصة:

➤ من حيث الأهداف: هدف الإدارة العمومية هو تحقيق المصلحة العامة والتي تعتبر في ذاتها مهمة

غير عادية (الدفاع الوطني، التربية، العلاقات الخارجية والدبلوماسية، الصحة، العدالة...الخ)، لذلك

¹ رفاع شريفة، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، العدد السادس، ورقلة، 2008، ص: 105.

² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "تعريف المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال أسلوب الحكم والإدارة العامة"، مذكرة من الأمانة العامة، نيويورك، 2006، ص: 06.

فقد منيت بامتيازات غير مألوفة هي إمتيازات السلطة العامة لتمكينها من هذا الهدف كاتخاذ القرارات الفردية وحق التنفيذ المباشر¹.

➤ **عدم الربحية:** إذا كانت الإدارة العمومية لها هدف تحقيق المصلحة العامة فهي لا تهدف إلى تحقيق الربح عند مزاوله نشاطها التي هي في حد ذاتها نشاطات غير مربحة وأن كان المستفيدون من خدماتها يدفعون مبالغ رمزية في المقابل (التعريف)، وهذا لقاء بعض الخدمات كالطابع البريدية، الرسوم الخاصة بالتسجيلات المدرسية أو الجامعية...الخ.

لذلك، فإن إيرادات ميزانية الإدارة العمومية تتشكل بنسبة كبيرة من إعانات الدولة عكس المؤسسات الخاصة التي تهدف إلى الربح والتي أسعار منتجاتها أو خدماتها تكون حسب التكلفة وأسعار السوق وتخضع لقانون العرض والطلب.

➤ **انعدام المنافسة:** إن المهام التي تسند للإدارة العمومية هي مهام منظمة بنصوص قانونية وتنظيمية كالبريد والمواصلات، الشرطة، الأمن، العدالة والدفاع، وكذلك بعض الصناعات الإستراتيجية والأعمال التجارية...الخ، وهذا ما يجعلها تحتكر هذه الميادين وبالتالي فإن المنافسة منعدمة تماما².

➤ **الرقابة والخضوع للقانون:** إنّ الإدارة العمومية لا تتمتع باستقلالية كافية في أداء مهامها، فليس للإدارة العمومية مثلاً الحق في تغيير هيئاتها حسب المستجدات والمتغيرات، مما يصعب من مهمتها في تحقيق أهدافها (فالهيكل التنظيمي مثلاً مصادق عليه من طرف عدة هيئات وصية) بل تخضع في ذلك للقوانين الجارية وإلى الأهداف العامة المسطرة في السياسة العامة للحكومة، لذلك فهي تخضع لرقابة مزدوجة، رقابة الوصاية (كالوظيفة العمومي، المراقب المالي، المفتشية العامة المالية...الخ)، ومن قبل السلطة الرئاسية الأعلى منها، والرقابة السياسية من جهة ثانية، وذلك من قبل البرلمان والجمعيات والأحزاب السياسية³.

➤ **التوظيف وتسيير الموارد البشرية:** يكون تسيير الموظفين على أساس السيرة المهنية حيث تكون فيه الترقية على أساس الأقدمية، كما يتمتع الموظف بحقوق قانونية تحميه من تعسف السلطة الإدارية مثل حق الإمتثال أمام اللجنة المتساوية الأعضاء في الحالات التأديبية⁴.

¹ سامي جمال الدين، "الإدارة العامة"، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2006. ص : 21.

² طارق المجنوب، "الإدارة العامة"، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005، ص: 100.

³ Jean François AUBY, **Management public introduction générale**, Edition DALLOZ, Paris, France, 1996, P : 01.

⁴ أنور رسلان، "الوظيفة العامة"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995، ص: 17.

➤ غياب عامل المردودية في الإدارات العمومية: وهذا نتيجة الضمانات التي تمنحها القوانين الجاري العمل بها للموظفين العموميين والتي تضمن لهم الإستقرار في مناصب عملهم سواء في ميدان الترقية أو المرتبات، فمهما يكن مردود العامل فإن الأجر القاعدي هو نفسه بالنسبة لكل الموظفين الذين يشغلون نفس الرتبة أو الوظيفة، وليس حسب مردوديتهم.

ومنه إذا أردنا تحديد مفهوم الإدارة العمومية بشكل دقيق فلا بد أن نلاحظ أن عناصر هذا المفهوم تتضمن أولاً وجود مؤسسات إدارية حكومية، كما تتضمن ثانياً الأنشطة والعمليات الإدارية التي تتولاها هذه المؤسسات، وأخيراً ما ترمي هذه المؤسسات إلى تحقيقه من جراء تلك الأنشطة والعمليات كأهداف عامة يراد بلوغها.

3- البطاقة الفنية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

لقد تم فيما يلي عرض نبذة عن وزارة التهيئة العمرانية والبيئة من خلال كيفية تنظيم إدارتها وعرض أهم المهام التي تقوم بها، وكذا مختلف التقسيمات الإدارية في الوزارة وخصائص كل إدارة.

تعتبر وزارة التهيئة العمرانية والبيئة مؤسسة حديثة النشأة مرت بعدة مراحل، حيث تم إنشائها في تاريخ 07 جانفي 2001¹ بعدما كانت تسمى بالمديرية العامة للبيئة تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري تحت المرسوم التنفيذي رقم 95-107 الموافق ل 12 افريل 1995 الذي يحدد تنظيم المديرية العامة للبيئة.

وفي 18 نوفمبر 2007 تم إنضمام قطاع السياحة إليها بموجب المرسوم التنفيذي 07-350 المؤرخ في 18 نوفمبر 2007، حيث أصبحت تسمى بوزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة، أما في سنة 2010 تم إنفصال قطاع السياحة عنها بموجب المرسوم التنفيذي 10-259 المؤرخ في 21 أكتوبر 2010 الذي يحدد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة وأصبحت هذه الأخيرة بهيكل تنظيمي جديد، وأصبح قطاع السياحة مرتبط بالصناعة التقليدية في وزارة واحدة هي وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

ويقع موقع وزارة التهيئة العمرانية والبيئة في الجزائر العاصمة، شارع المدافع الأربعة، يترأسها السيد شريف رحمانى كوزير لها، بالإضافة إلى عدد كبير من الإطارات والموظفين الذين يقومون بعدة مهام منها:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 01-09 المؤرخ في 12 شوال 1421 الموافق ل 7 جانفي 2001 الوارد بالجريدة الرسمية رقم 4 والمتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

- السعي إلى تغيير سلوك المجتمع تغيرا إيجابيا وفعالا للمحافظة على البيئة والكائنات الحية وخلق ثقافة بيئية، وهذا ضمن إستراتيجية متكاملة تهدف إلى:
 - إدماج الإستمرارية البيئية في برنامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية.
 - العمل على النمو المستدام والتقليص من ظاهرة الفقر.
 - حماية الصحة العمومية للسكان.
 - التحكم في المعلومات وتنظيم الإتصال البيئي.
 - التحسيس والتوعية بالمخاطر التي تهدد البيئة.
- إعداد الإستراتيجيات الوطنية لتهيئة الإقليم والبيئة واقتراحها وتنفيذها.
- التخطيط ووضع أدوات التحكم في تطور المدن، وكذا التوزيع المتوازن للنشاطات والتجهيزات والسكان.
- تطوير جميع الهياكل الأساسية والطاقات الوطنية وتنميتها، وكذا الحفاظ على الفضاءات الحساسة والهشة وترقيتها.
- الممارسة الفاعلة للسلطة العمومية في ميادين البيئة والتهيئة العمرانية.
- تنظيم وتطوير أطر التشاور وإعتماد إختيارات التوجيه وأهداف تهيئة الإقليم وتنميته المستدامة على المستويات القطاعية والجهوية.
- تحديد الشروط المتعلقة بتطوير وتحديد مواقع الهياكل الأساسية الكبرى والتجهيزات المهيكلية والمدن الجديدة، بالإضافة إلى تنظيم الهيكل العمراني الوطني طبقا للمخططات الوطنية والجهوية لتهيئة الإقليم.
- تحضير وتوفير شروط التنفيذ المنسق والمتكامل للأشغال الكبرى لتهيئة الإقليم وتنميتها.
- أمّا على المستوى الدولي فتكمن مهامها في تمثيل الجزائر في التظاهرات والمؤتمرات الدولية وذلك من خلال:
 - تمثيل عملي للجزائر ضمن الهيئات الدولية المكلفة بالبيئة.
 - مشاركة فعالة في النشاط الدولي لحماية البيئة.

3-2-تنظيم وزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-259 المؤرخ في 21 أكتوبر سنة 2010، والذي يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة، فإن الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة، تحت سلطة الوزير، تتكون من:¹

➤ **الأمين العام:** ويساعده مديرا (02) دراسات، ويلحق به مكتب البريد والإتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة.

➤ **رئيس الديوان:** ويساعده ثمانية (08) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية والنشاطات المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.

- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الدولية والتعاون وتنظيمها.

- تحضير علاقات الوزير مع الصحافة وتنظيمها.

- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات العامة وتنظيمها.

- متابعة العلاقات مع الحركة الجمعوية والشركاء الإجماعيين الاقتصاديين.

- تحضير الملفات المتعلقة ببرامج البحث القطاعية ومتابعتها.

- تحضير الحصائل الموحدة لنشاطات القطاع ومتابعتها.

- متابعة البرامج التنموية الكبرى للقطاع.

➤ **المفتشية العامة:** التي يحدد تنظيمها وعملها بنص خاص.

➤ **الهياكل الآتية:**

- المديرية العامة للبيئة والتنمية المستدامة.

- المديرية العامة لتهيئة وجاذبية الإقليم.

- مديرية التخطيط والإحصائيات.

- مديرية التنظيم والشؤون القانونية.

- مديرية التعاون.

- مديرية الإتصال والإعلام الآلي.

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 10-259 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1431 الموافق ل 21 أكتوبر 2010، الوارد بالعدد 64 ، المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

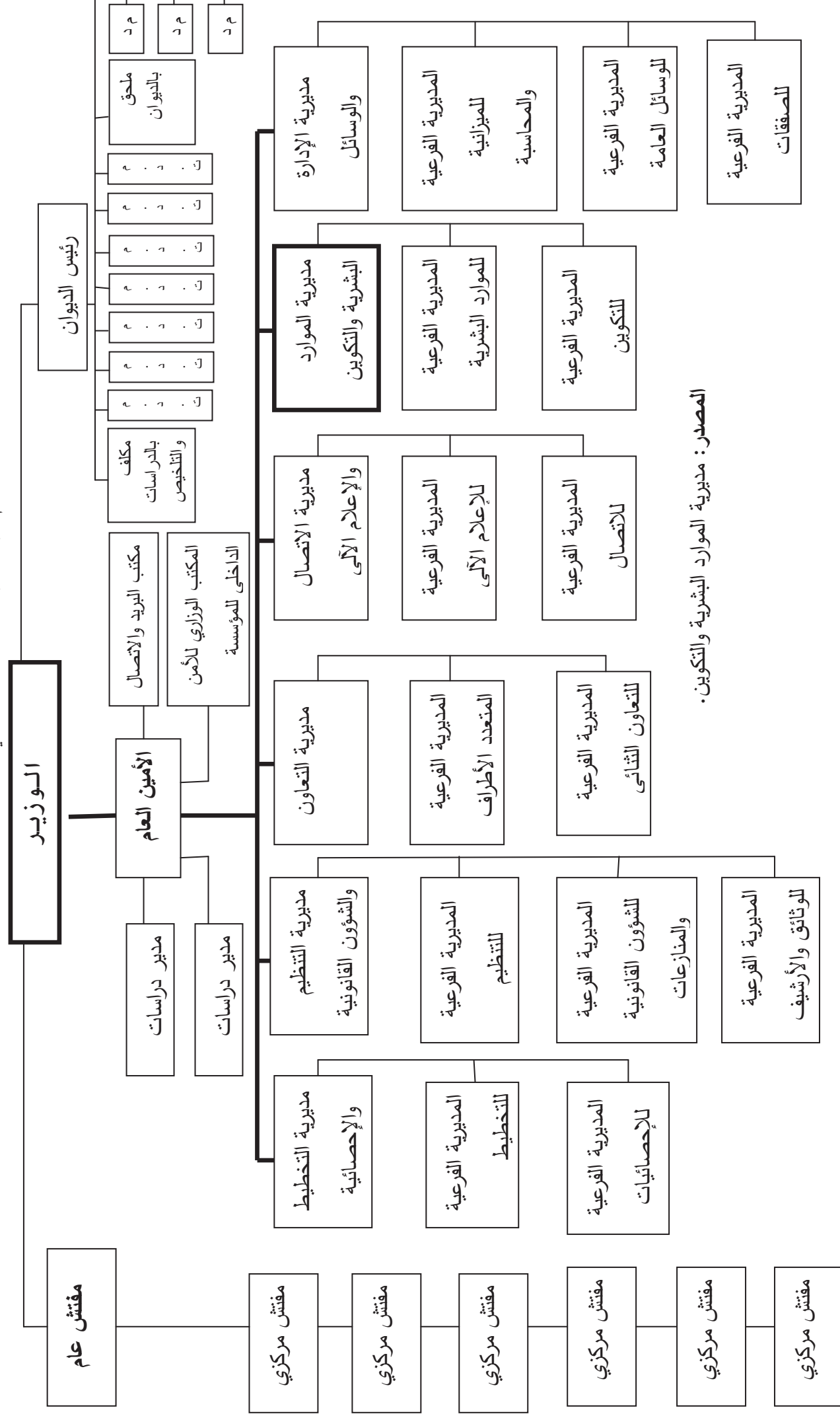
- مديرية الإدارة والوسائل.
- مديرية الموارد البشرية والتكوين.

وتعتبر هذه الأخيرة (مديرية الموارد البشرية والتكوين) هيئة من هيئات وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، يشرف عليها مدير للموارد البشرية والتكوين، وهي مكلفة بما يأتي:

- تقترح وتنفذ سياسة تسيير الموارد البشرية للقطاع.
- تصمم وتعد وتنفيذ سياسة القطاع في مجال تطوير التشغيل وترقية الموارد البشرية بالتشجيع على إدماج التكنولوجيات الجديدة في ميادين تهيئة الإقليم والبيئة.
- تضمن متابعة وتقييم برامج المؤسسات التكوينية العاملة تحت وصاية وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، بالإتصال مع القطاع المعني.

والهيكل التنظيمي الموالي يبين موقع مديرية الموارد البشرية والتكوين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

شكل رقم: (III-1): " الهيكل التنظيمي لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة"



تضم مديرية الموارد البشرية مديريتين فرعيتين هما:

➤ **المديرية الفرعية للموارد البشرية:** وتكلف بما يأتي:

- تعد تنفذ سياسة القطاع في مجال تطوير التشغيل وترقية الموارد البشرية بالتشجيع على إدماج التكنولوجيات الجديدة.
- تتابع تطور الحياة المهنية لمستخدمي القطاع.
- تشارك في أعمال وبرامج تحسين مستوى مستخدمي القطاع.
- تخطط وتنظم الإمتحانات المهنية للترقية الداخلية للمستخدمين.

➤ **المديرية الفرعية للتكوين:** وتكلف بما يأتي:

- تكيف توجيهات السياسة الوطنية في ميدان التدريب وتحسين المستوى وترجمتها في برامج.
- تضمن متابعة نشاطات مؤسسات التكوين الموضوعة تحت الوصاية وتقييمها.
- تقوم بالإتصال مع القطاعات المعنية، بأعمال التدريب المستمر عن طريق إدخال تقنيات وتكنولوجيات جديدة في التنظيم والتسيير.
- تطور التدريب الممتاز لمهنيي القطاع، بالإتصال مع القطاعات المعنية.
- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
- إجراء الإتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وفي السابق كانت المديرية الفرعية للموارد البشرية يديرها مدير فرعي للموارد البشرية، والمديرية الفرعية للتكوين يديرها مدير فرعي للتكوين، أما في الوقت الحالي أصبحت لكلتا المديريتين الفرعيتين مدير واحد هو مدير الموارد البشرية والتكوين وهو مفوض من قبل الوزير.

المبحث الثاني: سياسة التدريب وتقييم الأداء في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة

1- سياسة التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

يعتبر التدريب وسيلة فعّالة لتحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم ومعارفهم في ميدان إختصاصهم وفي إختصاصات جديدة يطمح الفرد إلى تعلمها وإتقانها، كما أنه طريقة فعّالة تمكن الأفراد في المؤسسة إلى المشاركة في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها.

ووزارة التهيئة العمرانية والبيئة بدورها معنية بالتأقلم مع التغيرات الجديدة لمحيطها، لا سيما التطورات التكنولوجية الجديدة (كالإعلام الآلي ووسائل الإتصال الحديثة) والطرق الجديدة الخاصة بأداء العمل، فهي ملزمة على إتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للعمل على وضع سياسة تدريبية محكمة، باعتبار أن الدولة قد أعطت اهتماما كبيرا للتدريب ما قبل التوظيف (سواء على مستوى الجامعات، معاهد التكوين المهني، المعاهد العليا المتخصصة...) وذلك عند إصدارها للمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتدريب الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم¹، وذلك في سبيل إثراء معارفهم وتنمية قدراتهم المهنية لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

1-1- تحديد إحتياجات التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

أهداف التدريب هي أهداف خاصة بكل إدارة لأنها تحدد على ضوء الإحتياجات الحقيقية للإدارة وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين مع مختلف رواتبهم وإختصاصاتهم من جهة، ومع الأهداف العامة للإدارة من جهة أخرى، لذلك يجب أن تكون سياسة التدريب ملائمة ومتوافقة مع السياسة العامة للإدارة، وخصائصها وخصوصية المهام المنوطة بها.

ولتحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بالموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، تلجأ مديرية الموارد البشرية والتكوين بتكليف كل دائرة ومصلحة على جميع مستوياتها وفي كل التخصصات، بتحديد ما هي المشاكل التي تعاني منها وخاصة تلك التي تتعلق بسير العمل لكل موظف، أو عند وجود تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة، أو عندما يعاني الموظف من صعوبات في تأدية مهامه، أو أنّ الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانيات الموظف، أو تطوير المهارات في مجال معين (كالإعلام الآلي، الإنجليزية، تعليم اللغة العربية...الخ)، أو عند رغبة الموظف في شغل منصب مختلف، أو الرغبة في التدريب للترقية من منصب إلى منصب أعلى.

وبعد ذلك يقوم المسؤول عن كل مصلحة أو دائرة بالإتصال بالمديرية الفرعية للتكوين لإعلامهم عن إحتياجات التدريب (عدد الأفراد المراد تدريبهم، موضوع التدريب، مدة التدريب المطلوبة، ويمكن إقتراح مكان

¹المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

التدريب)، ثم تستقبل المديرية كل الطلبات التي تم دراستها ويتم تنقيحها بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة والإعتماد على ميزانيات التدريب.

1-2- تحديد سياسة التدريب لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

إنّ أي عملية تدريب، تستند أساساً على سياسة عامة ترسم الخطوط العريضة لها، ولتنفيذها يعتمد المديرون على وضع إستراتيجية عملية تهدف إلى تحديد الأولويات والوسائل اللازمة والطرق الأساسية لذلك، ولهذا فإن وزارة التهيئة العمرانية والبيئة مجبرة على تدريب موظفيها وهذا بعد إعداد المخطط السنوي للتدريب (الذي يضم السلك أو رتبة الأفراد الذين سيخضعون للتدريب، نوع التدريب اللازم، مدة التدريب، عدد الأفراد الذين سيخضعون للتدريب)¹ كما أشار إليه المرسوم التنفيذي رقم 96-92 والذي أشار بدوره إلى تفسير أحكام هذا المرسوم عن طريق نصوص تنظيمية (تعليمات ومناشير) والتي لم يتم إصدارها إلا في سنة 1998 أين تم تفصيل الأحكام والإجراءات الضرورية واللازمة لإعداد المخطط وتنفيذها على أرض الواقع².

إذ أنه بعد معرفة الإحتياجات التدريبية لكل مصلحة أو دائرة لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة، تقوم المديرية الفرعية للتكوين بدراسة هذه الإحتياجات وترتيبها حسب درجة الأهمية من جهة، وحسب ميزانية التدريب اللازمة لذلك من جهة أخرى، ثم يتم تحديد عدد الأفراد المرشحين للبرنامج التدريبي وكذا مدة التدريب والهيئات المدربة والأماكن الخاصة بالتدريب، ويكون ذلك في بداية كل سنة.

2-أنواع التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

تعرف وزارة التهيئة العمرانية والبيئة تطورات وتحولات معتبرة تحدد إستراتيجية شاملة في آفاق 2025، ويشكل تدريب الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها هذه الإستراتيجية. حيث تمت برمجة تدريب أولي أثناء فترة التدريب في رتبة ملحق إدارة، عون إدارة رئيسي وفقاً للتعليمات رقم 02 المؤرخة في 03 جانفي 2009 والتي تحدد كفايات تنظيم برامج التدريب التحضيري في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

¹ أنظر الملحق رقم 01.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليمات رقم 01 المؤرخة في 06/06/1998 المتعلقة بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

كما تمت برمجة تدريب تكميلي قبل الترقية الى رتبة محاسب إداري رئيسي، ملحق إدارة، كاتبة مديرية رئيسي، ومحاسب إداري وفقا للتعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 والتي تحدد كفايات تنظيم برامج التدريب قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا بعنوان توظيف سنة 2010.

وقصد تحسين أداء الإطارات والإرتقاء بمستواهم والتكفل الدقيق بالمشاريع والدراسات قيد الإنجاز بالتركيز على التقنيات الجديدة في مجال التسيير والإعلام والإتصال، إستفادت وزارة التهيئة العمرانية والبيئة من عدة دورات تدريبية طويلة وقصيرة المدى تتدرج في إطار برامج التعاون الدولي في مجال التدريب، لا سيما البرنامج المنحي الجزائري الفرنسي، وبرنامج التعاون الجزائري البلجيكي، الألماني، اليوناني، الصيني، الياباني، المصري، والتركي. والمتعلقة بمواضيع عدة، منها تسيير ومعالجة وتثمين النفايات الصلبة الحضرية، تسيير التلوث الجوي الصناعي والحضرية، المحافظة على التنوع البيولوجي والأنظمة البيئية...الخ.

كما تم تقرير برامج تدريب وتحسين ورسكلة تضم عدة مواضيع ذات أولوية تلبى الإحتياجات الفورية للوزارة من أبرزها، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، اللغات الأجنبية، التحكم في المشاريع، النظافة والأمن البيئي، التسيير البيئي، وكذا الإعلام الآلي، والتي تهدف الى تنمية وتعزيز قدرات إطارات وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، وكذا المديريات القطاعية والإطار المؤسساتي، وتنظيم هياكل تسيير فعالة مكلفة بالبيئة وزيادة الكفاءات، ومشاركة مسؤولة لكافة المتعاملين الناشطين في مجال البيئة.

ومنه فإنه يمكن تقسيم التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة إلى قسمين هما:

➤ **تدريب داخلي:** يتم داخل وزارة التهيئة العمرانية والبيئة أو في مراكز التدريب داخل الوطن.

➤ **تدريب خارجي:** يتم هذا النوع من التدريب خارج البلاد، سواء في الجامعات الأجنبية أو مراكز تدريب أجنبية خارج الوطن، وذلك في إطار برامج التعاون بين الجزائر ومجموعة من البلدان الأجنبية (كالتدريب في إطار التعاون الجزائري الياباني، أو التدريب في إطار التعاون الجزائري

البلجيكي،...الخ)، أو التدريب عن طريق منحة جامعية (كالتدريب في إطار البرنامج المنحي الجزائري الفرنسي للتكوين العالي).

ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من التدريب في الوزارة هي:

- **التدريب الأولي:** هو ذلك التدريب الذي يتم في الجامعات (كجامعة التكوين المتواصل بدالي براهيم) أو مراكز التكوين المهني (كالمركز الوطني المتخصص في التكوين المهني والتسيير بالصنوبر البحري)، وذلك قبل شغل مناصب العمل.
- **التدريب التكميلي:** وهو بدوره ينقسم إلى قسمين:

- **تدريب قبل الترقية:** يخضع لهذا النوع من التدريب الموظفين الذين يشغلون مناصب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، سواء الذين مر عليهم 10 سنوات في مناصبهم الذين يتم إخضاعهم للتدريب على أساس الاختيار، أو على أساس إمتحان مهني بالنسبة للموظفين الذين مر عليهم 5 سنوات في مناصبهم.

وهذا النوع من التدريب يكون فقط للمناصب الآتية:

❖ سلك مشترك إداريين :

- متصرف إداري ← مدة التدريب 09 أشهر.
- ملحق إدارة ← مدة التدريب 06 أشهر.
- عون إدارة ← مدة التدريب 06 أشهر.
- كاتب مديرية رئيسي ← مدة التدريب 06 أشهر.
- كاتب مديرية ← مدة التدريب 06 أشهر.
- محاسب إداري رئيسي ← مدة التدريب 06 أشهر.
- محاسب إداري ← مدة التدريب 06 أشهر.
- تقني سامي في الإعلام الآلي ← مدة التدريب 06 أشهر.
- معاون تقني سامي في الإعلام الآلي ← مدة التدريب 06 أشهر.

- تقني سامي في الإحصاء ← مدة التدريب 06 أشهر.
- معاون تقني سامي في الإحصاء ← مدة التدريب 06 أشهر.
- وثائقي أمين المحفوظات ← مدة التدريب 06 أشهر.
- معاون وثائقي أمين محفوظات ← مدة التدريب 06 أشهر.

❖ سلك مشترك تقني:

- تقني سامي مخبر وصيانة ← مدة التدريب 06 أشهر
- معاون تقني سامي مخبر وصيانة ← مدة التدريب 06 أشهر

- **تدريب تحضيري:** يخضع لهذا النوع من التدريب الأفراد الذين خضعوا لامتحان على أساس الشهادة وذلك بعد نجاحهم في مسابقة التعيين.

هذا النوع من التدريب يكون للمناصب الآتية:

- ملحق إدارة ← مدة التدريب 03 أشهر.
- عون إدارة رئيسي ← مدة التدريب 03 أشهر.
- عون إدارة ← مدة التدريب 03 أشهر.
- عون مكتب ← مدة التدريب 03 أشهر.

➤ **تدريب تحسين المستوى:** هذا النوع من التدريب يكون خارج البلاد ولمدة طويلة من 06 أشهر فما

فوق، وذلك في إطار التعاون الجزائري مع الخارج، ويشترط لهذا التدريب أن يكون المتدرب حامل

لشهادة جامعية، وهو مخصص فقط للمناصب الآتية:

- متصرف إداري.
- مهندس دولة في البيئة.
- مهندس دولة في المخبر والصيانة.
- مهندس دولة في تهيئة الإقليم.

بالإضافة إلى الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في الوزارة.

كما أنّ للمتشرّح لهذا النوع من التدريب يجب أن تكون له من 3 سنوات فما فوق من الأقدمية في منصبه، ويتم تدريب تحسين المستوى عادة في الجامعات الأجنبية للحصول على شهادة ماستر مهنية بعد إعداد مذكرة تخرج، ويتم تحديد عدد المتدربين على أساس عدد المنح التي تحصلت عليها وزارة التهيئة العمرانية والبيئة من طرف الجامعات الأجنبية كل سنة.

➤ تدريب تجديد المعلومات (الرسكلة): وهنا أيضا يمكن التمييز بين:

- تدريب داخلي: يتم سواء داخل وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، أو في إحدى مراكز التدريب، وتكون مدته 05 أيام على الأكثر.
- تدريب خارجي قصير المدة: تكون مدته أقل من 06 أشهر، وهو مخصص فقط للمتصرفين الإداريين ولمهندسي دولة.

يتوقف إنجاز عملية التدريب على المصادقة على المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996.

وبعد الإنتهاء من التدريب تقوم مؤسسة التدريب أو الجامعة التي أجري فيها التدريب بتقييم نتائج الدورة التدريبية عن طريق إجراء إمتحان نهاية التدريب وتحرير كشف نقاط¹ لكل متدرب وتسليمها لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة، والتي تقوم بدورها بتحرير محضر النجاح النهائي² في التدريب بعد الإطلاع على نتائج التدريب النهائية.

3-تقييم الأداء في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة:

يعتبر تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بفعالية وبنجاعة، وهذا من خلال مراقبة ومتابعة أداء موظفيها بشكل مستمر، وتدفعهم للعمل بنشاط وكفاءة.

¹ انظر الملحق رقم 02.

² انظر الملحق رقم 03.

ومن أجل تقييم موظفيها، تقوم وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بالإعتماد على سياسة التنقيط كتقنية وحيدة، ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والتكوين في الوزارة تبين أن التقييم يتم على فترتين:

➤ تقييم يتم كل ثلاثي (كل ثلاثة اشهر)، الغرض الأساسي منه هو تحديد المنح والعلاوات التي يستفيد منها الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ويكون ذلك من خلال النموذج الآتي:

شكل رقم (III-2): "نموذج خاص لبطاقة التنقيط في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التهيئة العمرانية والبيئة

بطاقة التنقيط

منحة المردودية للثلاثي الأول 2011

الهيئة:

مقاييس التنقيط							
الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	حجم العمل للتأهيل	واعتناء بالوسائل وإتقان العمل	الانضباط والالتزام والسلوك	مجموع النقاط المتحصل عليه	ملاحظات
			10	10	10	30	

المصدر: مديرية الموارد البشرية والتكوين

تستخدم العناصر التي تحتوي عليها بطاقة التنقيط لمنحة المردودية (حجم ونوعية العمل، الإعتناء بالوسائل وإتقان العمل، الانضباط والالتزام والسلوك)، من أجل تحديد منحة المردودية الفردية لجميع الموظفين دون مستوى الإطارات، حيث أنّ علاوة المردودية للفرد العامل تمنح له كمكافئة له على مجهوداته وسلوكه في أداء العمل الموكل إليه، علماً أنّ عملية تقييم الأفراد للحصول على منحة المردودية تتم من طرف الرئيس المباشر لكل فرد للحصول على مجموع 30 نقطة.

➤ تقييم يتم في نهاية الدورة التدريبية أو في نهاية فترة التجربة بالنسبة للموظفين الجدد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، إذ يوضع الموظف الجديد في الوزارة تحت الإختبار لفترة معينة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى تسعة أشهر، ويعتبر الموظف في خلال هذه الفترة بأنه في فترة تدريب، إذ أنه في نظر المؤسسة متدرب وليس موظف رسمي.

وتعطي فترة التجربة الفرصة لكل من الفرد والمؤسسة للتعرف على مدى تلاؤم الموظف مع وظيفته، كما تعتبر هذه الفترة بمثابة مرحلة يتم فيها وضع العامل الجديد تحت الملاحظة في فترة تدريبية وتجريبية قصد التأكد من مدى كفاءته ومدى قدرته وإستعداداته للقيام بالعمل المكل إليه، كما أنها فرصة للعامل نفسه لإثبات مهاراته وخبراته في إتقان العمل الذي كلف به.

بعد نهاية فترة التدريب والتجربة، يتم تثبيت العامل في المنصب الذي تدرب فيه، على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية والعملية والمهارات والكفاءات المهنية لإنجاز الأعمال التي يتطلبها المنصب الذي سيشغله.

ويكون ذلك من خلال إستمارة يقوم بملئها المسؤول التسلسلي (الرئيس المباشر) للعامل لتقييم فترة التجربة التي مر بها المتدرب، والتقييم هنا يتم من خلال منح تقديرات وليس بمنح نقاط، وهذه التقديرات محصورة في:

(جيد، متوسط، غير كاف، رديء)، وهذا لتقييم نوع العمل، درجة التكيف في المؤسسة، المساعدة والمعونة، بالإضافة إلى المثابرة والانضباط¹.

وتكون نتيجة هذا التقييم إما بقبول فترة التجربة وتثبيت العامل، أو بعدم فترة التجربة، أو بتمديد فترة التجربة، وذلك بعد إعطاء مدير إدارة الموارد البشرية والتكوين رأيه في ذلك.

¹أنظر الملحق رقم 04.

ويمكن الإشارة إلى أنه في الكثير من الحالات عندما يثبت العامل عدم قدرته أثناء فترة التدريب والتجربة في منصب معين، فإن ذلك لا ينتج عنه فسخ لعقد العمل معه، وإنما يثبت العامل في منصب أقل درجة ومستوى من المنصب الأول، وفق قدرات ومستوى العامل المهنية.

المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا المبحث، وصفا لمنهجية الدراسة، لأفراد عينة ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي تم القيام بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل الدراسة.

1-منهجية الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، وك محاولة لاختبار صحة الفرضيات، تم الإعتماد في الفصلين الأولين للجانب النظري على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

كما تم الإعتماد في الفصل الثالث على منهج دراسة حالة، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على "وزارة التهيئة العمرانية والبيئة" في الجزائر.

واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-1- البيانات أولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبيانات¹ لدراسة بعض مفردات البحث، ثم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها² ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، مع إستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وقد روعي في تصميم الإستبيان تحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة الفقرات تحت كل بعد، حيث كانت جميع الأسئلة من النوع المغلق.

¹أنظر الملحق رقم 05.

²أنظر الملحق رقم 06.

بالإضافة إلى إستخدام أسلوب المقابلة تدعيماً للإستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاده الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن إستقصائها والحصول عليها إلاّ عن طريق بعض الأشخاص الذين لديهم دراية بمجال البحث، ويمارسون عليه نوع من التأثير، وقد إحتلت المقابلة الحرة في هذا البحث مركزاً هاماً، لما لها من أهمية في تحديد والتوفيق بين طموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من الموظفين الخاضعين لعملية التدريب، وكذا القائمين بعملية التقييم.

1-2- البيانات الثانوية: وتتمثل في الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، الكتب والمراجع والدوريات والمجلات، الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت).

2-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بمستوياتهم الإدارية المختلفة والمقدر عددهم (413) موظف وموظفة، علماً أنه تم إستبعاد العمّال والحراس الذين يعملون في المستوى الأول، وذلك لأنهم غير مؤهلين أكاديمياً.

وحسب الحالة الإحصائية ل 31 ديسمبر 2011، فإن موظفي وزارة التهيئة العمرانية والبيئة موزعين على النحو الآتي:

جدول رقم (III-1): "توزيع الموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"

الرقم	المنصب	عدد الموظفين
01	الوظائف السامية	47
02	مناصب العمل المشتركة	237
03	الأسلاك التقنية	127
05	الأسلاك الخاصة	02
المجموع		413

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

تم إعتقاد طريقة العينة العشوائية في إختيار عينة الدراسة، حيث تم تمثيل العينة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (165) موظف وموظفة تم إختيارهم من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الإستبيان عليهم وتم إسترداد (157) إستبيان، وبعد تفحص الإستبيانات تم إستبعاد (04) منها لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان، وبذلك يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة (153) وهي ما تعادل 93% من عينة الدراسة و37% من مجتمع الدراسة.

3-صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم تصميم الإستبيان ليشتمل على الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: أسئلة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وعددها (05) أسئلة.
- الجزء الثاني: أسئلة متعلقة بخطوات عملية التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، وهي كالتالي:
 - أسئلة تتعلق بتحديد الإحتياجات التدريبية وعددها (04) أسئلة.
 - أسئلة تتعلق باختيار المتدربين وعددها (04) أسئلة.
 - أسئلة تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي وعددها (04) أسئلة.
 - أسئلة تتعلق بأساليب التدريب وعددها (04) أسئلة.
 - أسئلة تتعلق بتقييم التدريب وعددها (04) أسئلة.
 - أسئلة تتعلق بفعالية التدريب وعددها (05) أسئلة.

وقد كانت الإجابات على جميع فقرات الإستبيان وفق مقياس "ليكرت" الثلاثي، وذلك للتعبير عن إتجاه آراء الموظفين، ويتم ذلك بحساب قيمة المتوسط المرجح ثم تحديد الإتجاه حسب قيمته كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (III-2): "مقياس ليكرت الثلاثي"

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
المتوسط المرجح	من 1 الى 1.66	من 1.67 الى 2.33	من 2.34 الى 3

المصدر: من إعداد الطالبة

ويقصد بصدق الأداة (الاستبيان)، التأكد من أنّ المقياس المستخدم يؤدي إلى تطابق البيانات التي تم جمعها مع الحقائق المتوفرة، والذي يتناول فيمايلي:

3-1- الصدق الظاهري: وذلك من خلال التأكد من أنّ العبارات التي يحتويها الإستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، وقد تمت الإستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

3-2- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان: يتمثل صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان في مدى تعبير فقرات الإستبيان عن أبعاد الدراسة، وذلك من خلال التأكد أنّ كل من أبعاد الدراسة ممثلة بشكل دقيق في الفقرات والعبارات بصورة مناسبة، وقد تم حساب صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة البالغة (153) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

3-2-1- الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول رقم (III-3): "معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته"

رقم الفقرة	فقرات المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
- تحديد الاحتياجات التدريبية			
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد	0.521**	0.000
02	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية	0.637**	0.000
03	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال المسؤول المباشر عن الفرد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة	0.388**	0.000
04	يشارك الموظفون بأنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية	0.319**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول رقم (III-3) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (تحديد الإحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.319، 0.637) وهي جميعها موجبة، حيث أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-2- الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: إختيار المتدربين

جدول رقم (III-4): "معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته"

رقم الفقرة	فقرات المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
- إختيار المتدربين			
01	يتم إختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية	0.315 **	0.000
02	يتم إختيار المتدربين حسب مؤهلاتهم العلمية	0.582 **	0.000
03	تلعب الآراء الشخصية للمسؤولين دور في إختيار المتدربين	0.321 **	0.000
04	يتم إختيار المتدرب حسب الأقدمية في الوظيفة للمشاركة في الدورة التدريبية	0.576 **	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول رقم (III-4) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (إختيار المتدربين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.315، 0.582) وهي جميعها موجبة، حيث أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-3- الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: تصميم البرنامج التدريبي

جدول رقم (III-5): "معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته"

رقم الفقرة	فقرات المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
- تصميم البرنامج التدريبي			
01	يتم تصميم المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي	0.332**	0.000
02	التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	0.636**	0.000
03	يتم تقديم مادة البرنامج التدريبي وفق إحتياجات العمل	0.746**	0.000
04	يتم الإستعانة بمدرّبين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي	0.355**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول رقم (III-5) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (تصميم البرنامج التدريبي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.332، 0.746) وهي جميعها موجبة، حيث أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-4- الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: أساليب التدريب

جدول رقم (III-6): "معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته"

رقم الفقرة	فقرات المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
- أساليب التدريب			
01	يتم إختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي	0.382**	0.000
02	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة أثناء التدريب	0.457**	0.000
03	يتم عادة تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب المحاضرة	0.317**	0.000
04	يساعد أسلوب ومكان التدريب في تحصيل محتوى البرنامج التدريبي ويساهم في تحسين المهارات	0.643**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول رقم (III-6) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (أساليب التدريب) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.317، 0.643) وهي جميعها موجبة، حيث أنّ مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-5- الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس: تقييم التدريب

جدول رقم (III-7): "معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للتدريب لفقراته"

رقم الفقرة	فقرات المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
- تقييم التدريب			
01	يتم تقييم المتدرب بمجرد الإنتهاء من عملية التدريب	0.594**	0.000
02	يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التدريب	0.228**	0.000
03	يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على المتدربين	0.555**	0.000
04	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة للأداء الموظف أثناء قيامه بعمله بعد خضوعه للتدريب	0.452**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول رقم (III-7) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تقييم التدريب) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.228، 0.594) وهي جميعها موجبة، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-6- الصدق الداخلي لفقرات المجال السادس: فعالية التدريب

جدول رقم (III-8): "معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية لفقراته"

رقم الفقرة	فقرات المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
- فعالية التدريب			
01	يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم اليومية المختلفة وتقليل أخطائهم	0.582**	0.000
02	يؤدي التدريب إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون بها	0.651**	0.000
03	يستطيع الموظفون بعد خضوعهم للتدريب بإدخال طرق أداء جديدة في عملهم	0.600**	0.000
04	ترتفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة بعد انتهائهم من التدريب	0.389**	0.000
05	يؤدي التدريب إلى تحسين أداء المتدربين على المدى البعيد	0.301**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول رقم (III-8) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (فعالية التدريب) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين القيم (0.301، 0.651) وهي جميعها موجبة، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2-7- الصدق البنائي لمجالات الدراسة:

يبين الصدق البنائي لمجالات الاستبيان مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة، ويتم ذلك بحساب

معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات والدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (III-9): " الصدق البنائي لمجالات الدراسة"

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تحديد الإحتياجات التدريبية	0.448**	0.000
الثاني	إختيار المتدربين	0.321**	0.000
الثالث	تصميم البرنامج التدريبي	0.492**	0.000
الرابع	أساليب التدريب	0.792**	0.000
الخامس	تقييم التدريب	0.475**	0.000
السادس	فعالية التدريب	0.762**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

الجدول رقم (III-9) يبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الإستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.321، 0.792)، وهذا يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الإستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

➤ قياس ثبات الاستبيان:

لإجراء إختبار الثبات لأسئلة الإستبيان يمكن إستخدام أحد معاملات الثبات مثل معامل " ألفا كرونباخ"

" Cronbach's Alpha " أو "التجزئة النصفية" Split-half¹، ويرمي إختبار ثبات الأداة الى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وقد تم إستخدام طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الإستبيان والذي يعبر عنه بالصيغة الآتية:

$$\alpha = \frac{j}{j-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

¹تقوم هذه الطريقة على تقسيم فقرات الاستبيان الى قسمين متكافئين وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما.

حيث أن:

J: عدد فقرات الاستبيان.

s_i^2 : تباين الفقرات الاستبيان.

s_T^2 : التباين الكلي للاستبيان.

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله يتم حساب معامل الثبات لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تميزه ضعيف أو سالب، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما إقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (III-10): "معاملا ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان"

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا كرونباخ
الأول	تحديد الإحتياجات التدريبية	4	0.870
الثاني	إختيار المتدربين	4	0.626
الثالث	تصميم البرنامج التدريبي	4	0.775
الرابع	أساليب التدريب	4	0.801
الخامس	تقييم التدريب	4	0.845
السادس	فعالية التدريب	5	0.829
المعامل الكلي			0.761

المصدر: من إعداد الطالبة إعتداداً على برنامج spss

يبين الجدول رقم (III-10) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبيان مرتفعة حيث أن قيمها تتراوح ما بين (0.626، 0.870)، وهذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، ولها علاقة قوية

بهدف الدراسة، حيث أنّ معامل الثبات الكلي بلغ (0.761)، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الإتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض الدراسة.

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، تم الانتقال إلى تحليل البيانات تحليلاً تفصيلياً وعرض نتائج الدراسة من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج.

4-1- تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة:

تم تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة بهدف التعرف على الخصائص الشخصية للموظفين الذين تم عرض الإستبيان عليهم، والذين يعتبرون جميعاً موظفون إداريون في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة في الجزائر، والجدول الموالية تبين خصائص عينة الدراسة حسب السمات الشخصية كالتالي:

4-1-1- الجنس:

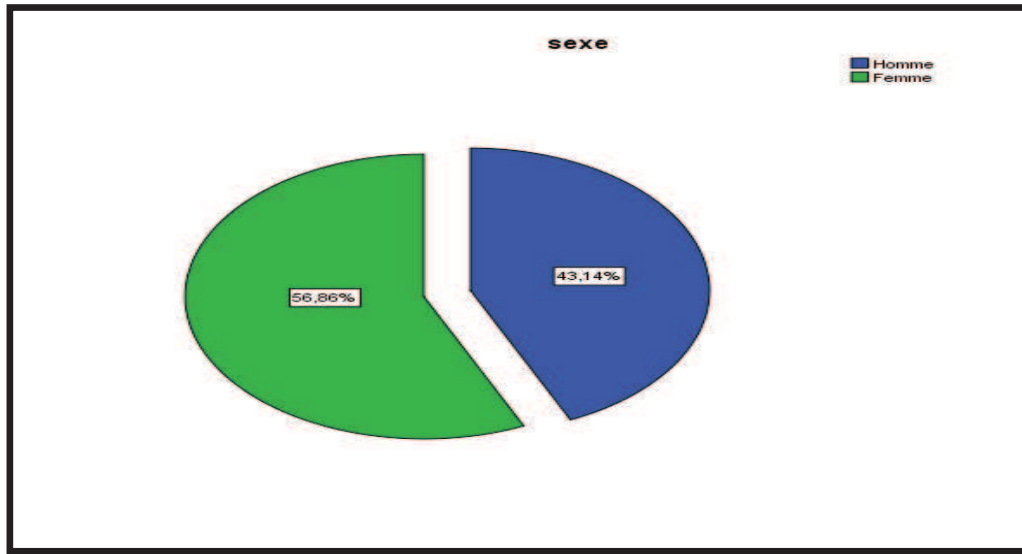
جدول رقم (III-11): " توزيع عينة الدراسة حسب الجنس "

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	66	43.1
انثى	87	56.9
المجموع	153	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss

يبين الجدول رقم (III-11) أن (56.6%) من مجتمع الدراسة هم من الإناث ، في حين (43.1%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور ، يتبين من هذه الإحصائيات أن نسبة الإناث عالية مقارنة بنسبة الذكور، حيث يمكن ملاحظة أنّ أغلبية الموظفين في وزارة التهيئة العمرانية في الجزائر هم من فئة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل الغير صعبة والتي لا تتطلب العمل على مدار الساعة، مما أدى إلى ميول الإناث لطبيعة هذا العمل أكثر من الذكور.

شكل رقم (III-3): " توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس "



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

4-1-2- العمر:

جدول رقم (III-12): " توزيع عينة الدراسة حسب العمر "

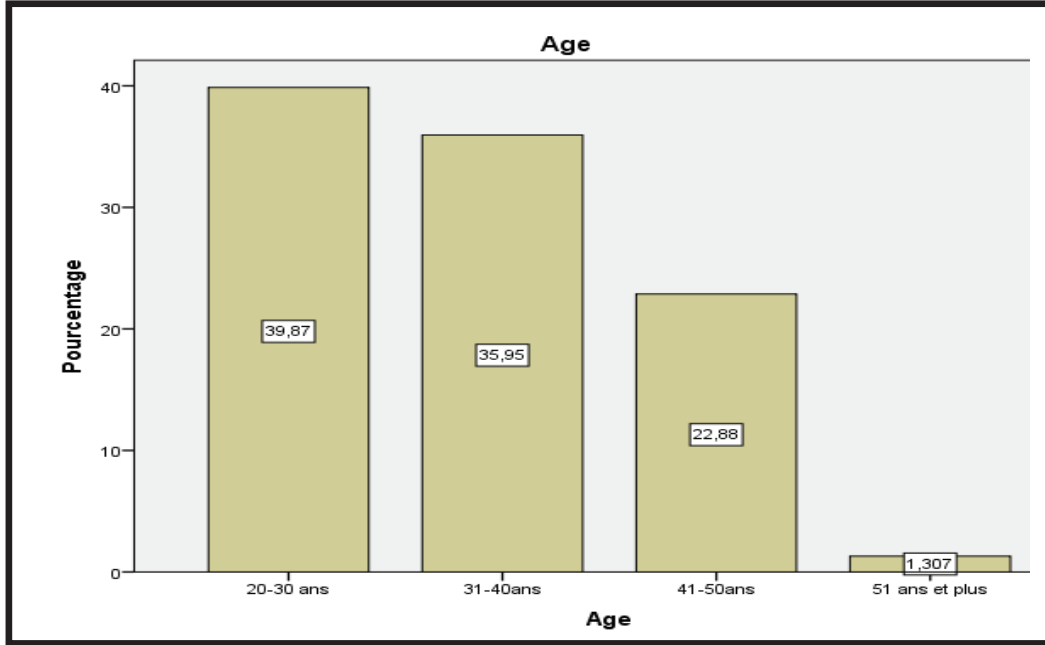
العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	61	39.9
من 31-40 سنة	55	35.9
من 41-50 سنة	35	22.9
51 سنة فأكثر	2	1.3
المجموع	153	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

يتبين من الجدول (III-12) أنّ (39.9%) من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، و(35.9%) من مجتمع الدراسة تمتد أعمارهم بين 31-40 سنة، في حين بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة (22.9%)، وتقدر نسبة أفراد مجتمع الدراسة الذين بلغت أعمارهم 51 سنة فأكثر (1.3%)، وهذا يعني أنّ أغلبية مجتمع الدراسة هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة كما هو موضح في الشكل رقم (III-4)، والذين يمتازون بالنشاط والحيوية والرغبة في العمل وتقبل

التغيير، وهذا راجع إلى إرتفاع نسبة التوظيف في السنوات الأخيرة بسبب التوسع الذي شهدته وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

شكل رقم (III-4): " توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر "



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

4-1-3- المستوى التعليمي:

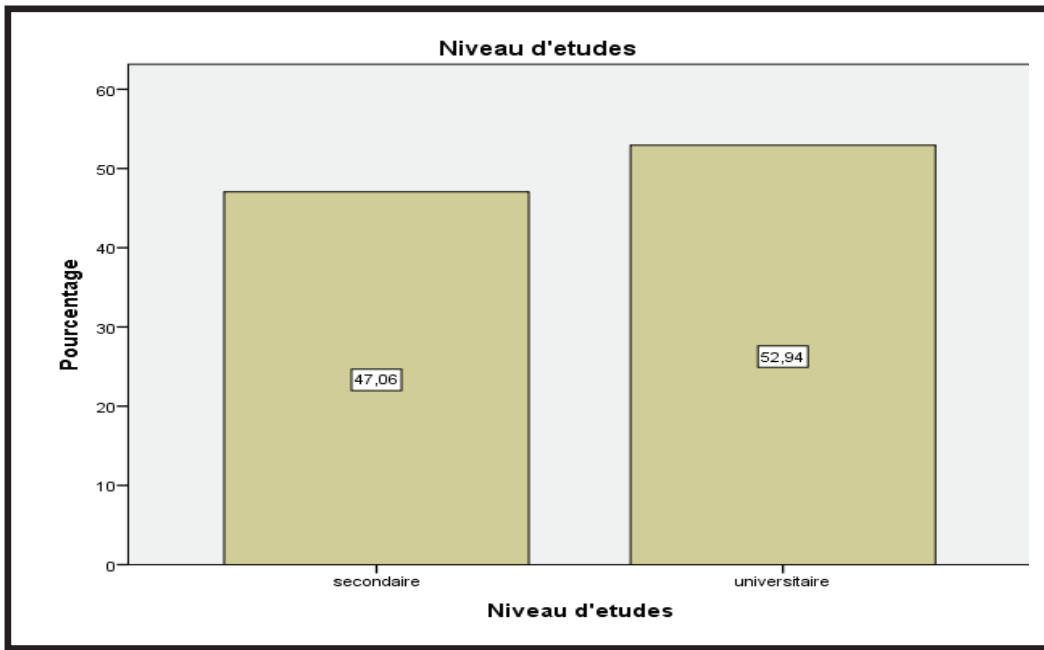
جدول رقم (III-13): " توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي "

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
47.1	72	ثانوي
52.9	81	جامعي
100.0	153	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

يبين الجدول رقم (III-13) أنَّ (52.9%) من مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي، و(47.1%) منهم لديهم مستوى ثانوي كما هو موضح في الشكل رقم (III-5)، وهذا يبين أنَّ نسبة كبيرة من الموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة هم من المتحصلين على شهادة البكالوريا، مما يعني أنَّ مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة وعلى قدر من التأهيل لممارسة أعمالهم الإدارية بفعالية وكفاءة، وهذا يدل على حرص وزارة التهيئة العمرانية والبيئة على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

شكل رقم (III-5): "توزيع نسبة المستجوبين حسب المستوى التعليمي"



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

4-1-4- سنوات الخبرة:

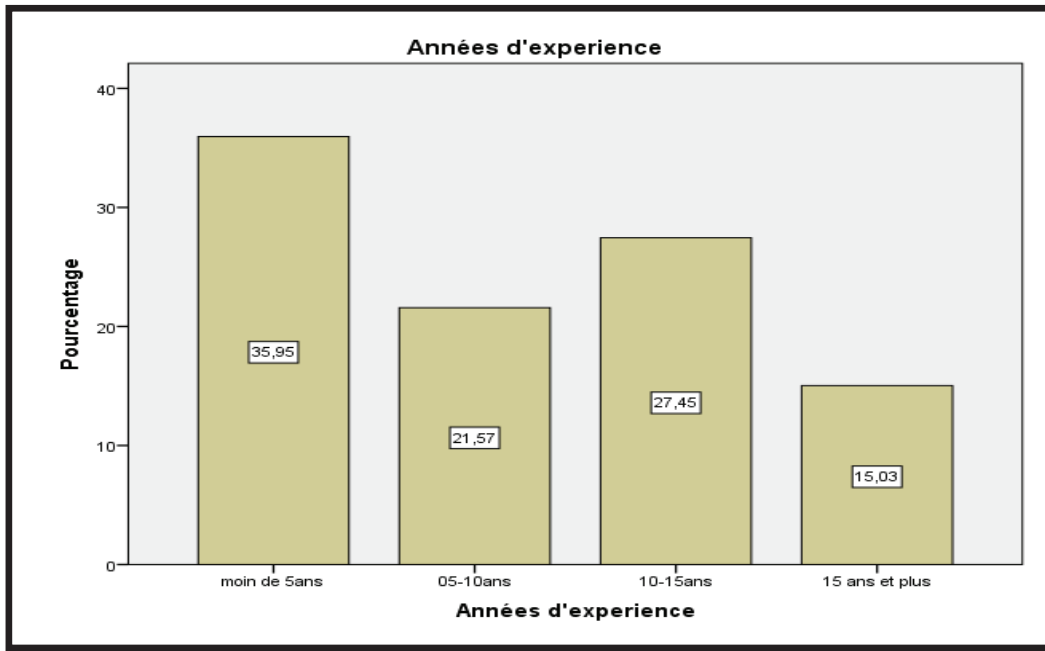
جدول رقم (III-14): "توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة"

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	55	35.9
من 5-10 سنوات	33	21.6
من 10-15 سنة	42	27.5
15 سنة فأكثر	23	15.0
المجموع	153	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

يبين الجدول رقم (III-14) والشكل رقم (III-6) أنّ (15%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 15 سنة فأكثر، و(27.5%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 10-15 سنة، و(21.6%) تتراوح الخبرة لديهم ما بين 5-10 سنوات، كما تبين نتائج الجدول أنّ غالبية أفراد الدراسة والبالغة نسبتهم (35.9%) لا تزيد سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، وهذا راجع إلى صغر سن غالبية أفراد عينة الدراسة وإلى أنّ نسبة كبيرة منهم هم خريجين جدد وبالتالي لا توجد لديهم خبرة كبيرة في مجال العمل.

شكل رقم (III-6): " توزيع نسبة المستجوبين حسب سنوات الخبرة "



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

4-1-5- عدد الدورات التدريبية:

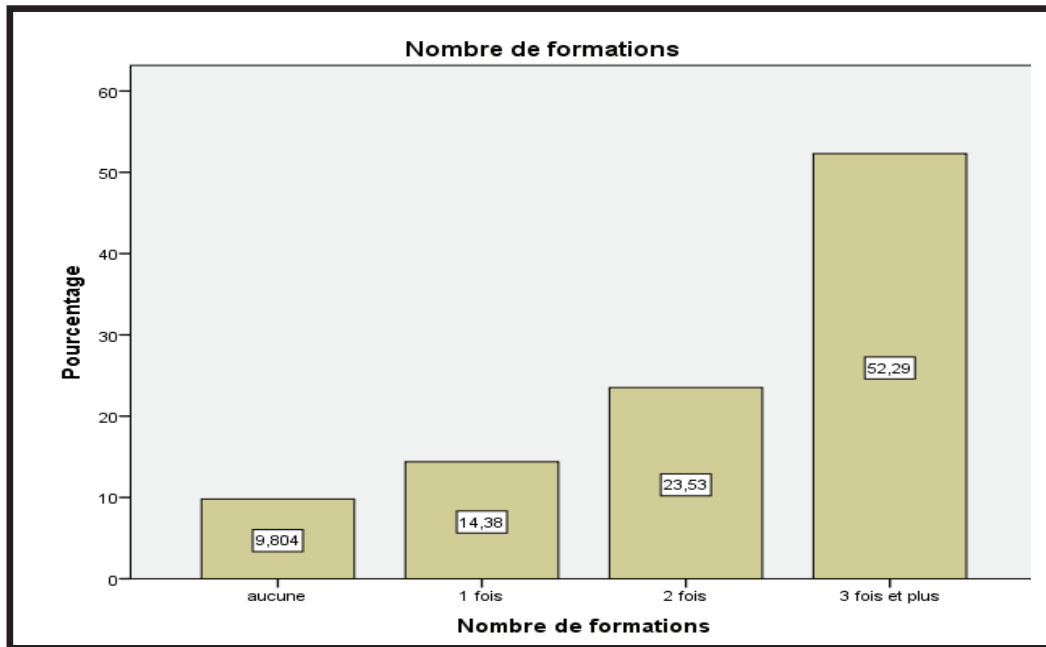
جدول رقم (III-15): " توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية "

دورات التدريب	التكرار	النسبة المئوية
ولا دورة	15	9.8
1 دورة	22	14.4
2 دورة	36	23.5
3 دورات فأكثر	80	52.3
المجموع	153	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامداً على برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (III-15) أنّ (9.8%) من عينة الدراسة لم يتلقوا أي دورات تدريبية وقد يمثلون فئة الموظفين الجدد الذين لم يتسنى لهم بعد الإلتحاق بأي من البرامج التدريبية، و(14.4%) من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في برنامج تدريب وزارة التهيئة العمرانية والبيئة دورة واحدة، و(23.5%) من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي تلقوها دورتين، وبلغ عدد أفراد الدراسة الملتحقين بثلاث دورات فأكثر (52.3%) كما هو موضح في الشكل رقم (III-7) ، وهذا يدل على مدى إهتمام وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بتوفير الدورات التدريبية بهدف إكساب العاملين المهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم وأسلوب أداء الأعمال والواجبات المختلفة.

شكل رقم (III-7): " توزيع نسبة المستجوبين حسب عدد الدورات التدريبية "



المصدر: من إعداد الطالبة إعتداداً على برنامج spss

4-2- تحليل فقرات الدراسة:

بهدف معرفة إتجاهات الأفراد العاملين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة فيما يتعلق بكل من: (تحديد الاحتياجات التدريبية، إختيار المتدربين، تصميم برنامج التدريب، أساليب التدريب، تقييم العملية التدريبية، وفعالية التدريب) تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية¹ لإجابات الأفراد العاملين على فقرات كل من المجالات أعلاه وذلك لمعرفة مدى تطبيق وزارة التهيئة العمرانية والبيئة لسياسة التدريب ومدى

¹أنظر الملحق رقم 07.

فعالية هذه السياسة في التأثير على مستوى الأداء في المؤسسة. وفيما يلي عرض لنتائج إجابات العاملين عينة الدراسة:

4-2-1- تحليل فقرات المجال الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية

يشير الجدول رقم (III-16) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتحديد الإحتياجات التدريبية وذلك من خلال إتجاه آراء عينة الدراسة كمايلي:

جدول رقم (III-16): " نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تحديد الإحتياجات التدريبية)"

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي المرحح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التدريبية الإحتياجات	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد	45.1	37.9	17.0	2.52	0.73	موافق
	الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية	58.2	7.2	34.6	2.60	0.77	موافق
	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بسؤال المسئول المباشر عن الفرد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة	67.3	22.2	10.5	2.41	0.81	موافق
	يشارك الموظفون بأنفسهم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية	68.0	23.5	8.5	2.51	0.77	موافق
	جميع فقرات المجال	59.65	22.7	17.65	2.51	0.30	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة إعتماًداً على برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تحديد الإحتياجات التدريبية، فقد تبين أنه فيما يتعلق بالفقرة " يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد" فإن آراء عينة الدراسة كانت إيجابية وبنسبة (45.1%) وبمتوسط حسابي (2.52)، مما يدل على أنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بناءً على المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للموظف.

أما فيما يتعلق بالفقرة " الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية" فقد أجاب (58.2%) بالموافقة، كما بين المتوسط الحسابي ذلك حيث بلغت قيمته (2.60)، وهذا يدل على أنه يتم أيضا تحديد الإحتياجات التدريبية حسب ترتيب الموظفين وحسب الأولوية.

كما وافق (67.3%) من أفراد عينة الدراسة على الفقرة " يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بسؤال المسؤول المباشر عن الفرد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"، وبمتوسط حسابي (2.41%)، تشير هذه أن لرأي المسؤول المباشر عن الفرد دور مهم في تحديد الإحتياجات التدريبية لذلك الفرد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

وتشير نتائج الفقرة " يشارك الموظفون بأنفسهم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية" إلى موافقة عينة الدارسة بنسبة (68%) وبمتوسط حسابي (2.51)، ويدل ذلك على أنه يمكن للموظفين المشاركة وتحديد إحتياجاتهم التدريبية بأنفسهم في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (2.51)، مما يدل على درجة الموافقة للأفراد حول تحديد الأساليب المتبعة في تحديد الإحتياجات التدريبية حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وبانحراف معياري قيمته (0.30)، مما يدل على أن القائمين على تحديد الإحتياجات التدريبية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة يولون إهتمام لكل من آراء المسؤولين والموظفين لتحديد إحتياجات التدريب وذلك من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للموظفين الحاليين وهذا بالأخذ بعين الإعتبار الترتيب والأولوية في التحديد، الأمر الذي يدل على أهمية مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، وإعتبار هذه المرحلة مرحلة أساسية في عملية التدريب.

4-2-2- تحليل فقرات المجال الثاني: إختيار المتدربين

يهدف هذا المجال إلى معرفة أساليب إختيار المتدربين للمشاركة في عملية التدريب، وذلك من خلال عرض نتائج إتجاه آراء عينة الدراسة ، والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (III-17): " نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (اختيار المتدربين)"

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
إختيار المتدربين	يتم إختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية	78.4	12.4	9.2	2.46	0.83	موافق
	يتم إختيار المتدربين حسب مؤهلاتهم العلمية	65.4	4.6	30.1	2.52	0.84	موافق
	تلعب الآراء الشخصية للمسؤولين دور في إختيار المتدربين	71.2	27.5	1.3	2.40	0.76	موافق
	يتم إختيار المتدرب حسب الأقدمية في الوظيفة للمشاركة في الدورة التدريبية	66.7	18.3	15.0	2.78	0.77	موافق
	جميع فقرات المجال	70.42	15.7	13.9	2.46	0.29	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتدالاً على برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول إختيار المتدربين، يتبين أن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة ونسبة (78.4%) وبمتوسط حسابي (2.46) على الفقرة " يتم إختيار المتدربين بناءً على تقارير الأداء السنوية"، وهذا يشير إلى أنه يتم الإعتماد على تقارير الأداء السنوية لاختيار المتدربين الذين سيشاركون في عملية التدريب.

أما الفقرة التي تشير إلى أنه " يتم اختيار المتدربين حسب مؤهلاتهم العلمية" فقد بلغت نسبة الموافقة عليها (65.4%) وبمتوسط حسابي (2.52)، ويدل ذلك على أن المؤهلات العلمية للفرد تلعب دور مهم لاختياره لعملية التدريب.

كما وافق (71.2%) من أفراد عينة الدراسة على الفقرة " تلعب الآراء الشخصية للمسؤولين دور في إختيار المتدربين" وبمتوسط حسابي (2.40)، ويشير ذلك إلى أنه يمكن للأفراد المقربين من ذوي القرار الحصول على دورات تدريبية أو أن تكون لهم الأولوية في الترشيح للتدريب، وذلك نتيجة لآراء المسؤولين الشخصية.

وفي ما يتعلق بالفقرة " يتم إختيار المتدرب حسب الأقدمية في الوظيفة للمشاركة في الدورة التدريبية" فقد تمت الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة بنسبة (66.7%) وبمتوسط حسابي (2.78)، ويدل ذلك

للموظفين القدامى الأولوية في المشاركة في الدورات التدريبية وذلك لتحسين أدائهم وتجديد معارفهم ومعلوماتهم.

وبشكل عام، فإن قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني بلغت (2.46) مما يدل على درجة الموافقة للأفراد حول أساليب إختيار المتدربين حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وبانحراف معياري قيمته (0.29)، مما يدل على أنه يتم إختيار المتدربين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بناءً على تقارير الأداء السنوية وحسب أقدمية ومؤهلات الموظفين، كما تلعب الآراء الشخصية للمسؤولين دور في إختيار المتدربين، ومن خلال ذلك يمكن إعتبار أن مرحلة إختيار المتدربين مرحلة جوهرية تركز عليها عملية التدريب.

4-2-3- تحليل فقرات المجال الثالث: تصميم البرنامج التدريبي

يهدف هذا المجال الى معرفة أساليب تصميم البرامج التدريبية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة وذلك من خلال معرفة إتجاهات آراء المستجوبين من عينة الدراسة والمبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (III-18): " نتائج تحليل فقرات المجال الثالث (تصميم البرنامج التدريبي)"

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تصميم البرنامج التدريبي	يتم تصميم المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي	66.7	22.9	10.5	2.41	0.85	موافق
	التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	47.7	19.0	33.3	2.59	0.72	موافق
	يتم تقديم مادة البرنامج التدريبي وفق إحتياجات العمل	53.6	16.3	30.1	2.66	0.66	موافق
	يتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي	68.0	30.7	1.3	2.48	0.79	موافق
	جميع فقرات المجال	59.0	22.22	18.8	2.53	0.27	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتدالاً على برنامج spss

تشير النتائج في الجدول السابق إلى حصول الفقرة " يتم تصميم المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي " على درجة موافقة عالية من طرف أفراد عينة الدراسة والتي تبلغ (66.7%) وعلى متوسط حسابي (2.41)، وهذا يدل على وجود أهداف واضحة ومكتوبة يتم على أساسها تصميم محتوى البرامج التدريبية بما لا يتعارض مع هذه الأهداف، وذلك لتسهيل وإنجاح مراحل العملية التدريبية ككل.

أما الفقرة المتعلقة بـ " التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل " فكانت درجة الموافقة عليها من طرف عينة الدراسة (47.7%) كما حصلت على متوسط حسابي (2.59)، مما يبين أن التوقيت الذي تتم فيه عملية التدريب لا يؤدي إلى توقف الموظفين عن العمل أو التقليل من حجم عملهم وأدائهم.

وتشير النتائج إلى أن الفقرة المتعلقة بـ " يتم تقديم مادة البرنامج التدريبي وفق إحتياجات العمل " فقد تمت الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة بنسبة (53.6%) وبمتوسط حسابي (2.66)، وتدل هذه النتيجة على أن مادة البرنامج التدريبي يتم وضعها بعد دراسة إحتياجات العمل المختلفة بما لا يتعارض مع أهداف التدريب بموائمتها للإحتياجات التدريبية.

وبالنسبة للفقرة " يتم الإستعانة بمدرّبين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي " فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.48) كما وافق المستجوبين بنسبة (68%)، وتدل هذه النتيجة على أنه تقوم وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بالإعتماد على مدرّبين ذوي الخبرة العلمية الكافية للقيام بمهام التدريب وذلك حسب نوعية البرنامج التدريبي الذي يتم تقديمه.

وإجمالاً فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات تصميم البرنامج التدريبي (2.53) وبانحراف معياري (0.27)، وبالتالي فقد لخصت نتائج هذا المحور إلى أنه يتم تصميم محتوى البرنامج التدريبي وفق إحتياجات العمل وبما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، وذلك بالأخذ بعين الإعتبار عدم تعارض تقديم البرامج التدريبية مع الدوام الرسمي للعمل، وبالإستعانة بمدرّبين مؤهلين ذوي خبرات ومؤهلات كافية لسير العملية التدريبية بشكل جيد وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

4-2-4- تحليل فقرات المجال الرابع: أساليب التدريب

الغرض من هذا المجال معرفة مختلف الأساليب التي تتبعها وزارة التهيئة العمرانية والبيئة في عملية تدريب موظفيها، وذلك من خلال عرض نتائج إتجاهات آراء عينة الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (III-19): " نتائج تحليل فقرات المجال الرابع (أساليب التدريب)"

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
أساليب التدريب	يتم إختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي	62.1	30.1	7.8	2.36	0.77	موافق
	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة أثناء التدريب	73.9	5.2	20.9	2.47	0.86	موافق
	يتم عادة تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب المحاضرة	78.4	13.1	8.5	2.42	0.84	موافق
	يساعد أسلوب ومكان التدريب في تحصيل محتوى البرنامج التدريبي ويساهم في تحسين المهارات	64.1	21.6	14.4	2.48	0.75	موافق
	جميع فقرات المجال	69.62	17.5	12.9	2.44	0.27	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتدالاً على برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول أساليب التدريب، فقد تبين أن آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية فيما يتعلق بالفقرة " يتم إختيار أسلوب التدريب بناءً على الهدف من البرنامج التدريبي"، إذ أنه تمت الموافقة على هذه الفقرة بنسبة (62.1%) وبمتوسط حسابي (2.36)، وهذا دليل على أنه يتم إختيار الأساليب المتبعة في عملية التدريب بطريقة تلائم أهداف البرنامج التدريبي.

كما تشير النتائج الخاصة بالفقرة " تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة أثناء التدريب" إلى موافقة المستجوبين على هذه الفقر بنسبة (73.9%) وبمتوسط حسابي (2.47)، ويدل ذلك على الإستعانة بوسائل الإيضاح الحديثة أثناء القيام بعملية التدريب، وهذه دليل على سعي وزارة التهيئة العمرانية والبيئة إلى مواكبة التطور من خلال إستخدام التكنولوجيات المتطورة.

كما أظهرت النتائج على أنّ (78.4%) من عينة الدراسة قد وافقوا على الفقرة " يتم عادة تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب المحاضرة " وذلك بمتوسط حسابي (2.42)، ويدل ذلك على أنه رغم الإستعانة بوسائل

الإيضاح الحديثة إلا أنها لا تستغني عن الأساليب التقليدية لتقديم برامجها التدريبية وبالأخص أسلوب المحاضرة.

وفي ما يتعلق بالفقرة " يساعد أسلوب ومكان التدريب في تحصيل محتوى البرنامج التدريبي ويساهم في تحسين المهارات " فقد تمت الموافقة عليها من طرف عينة الدراسة بنسبة (64.1%) وبمتوسط حسابي (2.48)، وهذا يشير إلى أنّ لمكان وأسلوب التدريب دور مهم في تحصيل محتوى البرنامج التدريبي والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مهارات وأداء الموظفين، وهذا بدوره دليل على كون القائمين بتنفيذ التدريب يتمتعون بدرجة عالية من المهنية.

وبصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (أساليب التدريب) يساوي (2.44) وإنحراف معياري (0.27)، وهذا يبين على أنّ القائمين على التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة يحرصون عند تحديد أماكن وأساليب التدريب التي سيتم تقديم البرنامج التدريبي من خلالها على إختيار هذه الأساليب بناءً على محتوى البرنامج التدريبي وذلك باستخدام بعض الوسائل التقليدية كأسلوب المحاضرة، أو استخدام الوسائل الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية وإكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل وتحفيزهم أثناء الدورة التدريبية بما يتلاءم مع التطورات لتحقيق الموائمة ومواكبة التطورات في العمل الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

4-2-5- تحليل فقرات المجال الخامس: تقييم التدريب

يشير الجدول الموالي الى الطرق المتبعة لتقييم التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة وذلك إستناداً على آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (III-20): " نتائج تحليل فقرات المجال الخامس (تقييم التدريب)"

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقييم التدريب	يتم تقييم المتدرب بمجرد الانتهاء من عملية التدريب	67.3	26.8	5.9	2.50	0.75	موافق
	يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التدريب	77.1	15.7	7.2	2.44	0.84	موافق
	يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال إنعكاساتها على المتدربين	49.7	17.0	33.3	2.46	0.78	موافق
	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة للأداء الموظف أثناء قيامه بعمله بعد خضوعه للتدريب	55.6	19.0	25.5	2.41	0.80	موافق
	جميع فقرات المجال	62.42	19.62	17.97	2.45	0.28	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة إعتاداً على برنامج spss

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أنّ الفقرة " يتم تقييم المتدرب بمجرد الإنتهاء من عملية التدريب" تمت الموافقة عليها من طرف عينة الدراسة بنسبة (67.3%) وبمتوسط حسابي (2.50)، ويدل ذلك على الأهمية التي توليها وزارة التهيئة العمرانية والبيئة لعملية تقييم التدريب، إذ أنها تسعى الى معرفة نتائج التدريب بمجرد الإنتهاء من العملية التدريبية.

أما فيما يتعلق بالفقرة " يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التدريب" فقد بلغت نسبة الموافقة عليها (77.1%) ومتوسط حسابي (2.44)، ويدل ذلك على مدى الإهتمام بالبرنامج التدريبي ومدى الإستفادة من عملية التدريب حتي قبل الإنتهاء من التدريب.

كما تشير النتائج إلى أنّ الفقرة " يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال إنعكاساتها على المتدربين" تمت الموافقة عليها بنسبة (49.7%) وبمتوسط حسابي (2.46)، وهذا دليل على أنه يتم تقييم المتدربين بمجرد

الإنهاء من عملية التدريب لمعرفة ما إذا كانت هناك نتائج ملموسة سواءاً على شكل أداء أو على شكل سلوك، وبالتالي التمكن من الحكم على نجاح أو فشل عملية التدريب.

أما الفقرة الأخيرة والمتعلقة بـ " تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة للأداء الموظف أثناء قيامه بعمله بعد خضوعه للتدريب " فكان إتجاه أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة (55.6%) وبمتوسط حسابي (2.41)، وهذا يدل على أنه يتم تقييم أداء الموظف أثناء قيامه بعمله وذلك من خلال المشاهدة المباشرة لمعرفة وملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات التي يمكن أن يكتسبها من خلال عملية التدريب، وهذا دليل على إعطاء وزارة التهيئة العمرانية والبيئة الإهتمام الكافي لعملية تقييم التدريب.

وبلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بتقييم التدريب (2.45) وبانحراف معياري (0.28)، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس، وبالتالي فإن عملية تقييم التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة حسب آراء واتجاهات الأفراد تتم قبل وأثناء وبعد الخضوع لعملية التدريب، وذلك لقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأفكار والأساليب لدى المتدربين في كل مرحلة من مراحل التدريب، وذلك لكون عملية تقييم التدريب عملية منتظمة ومنهجية.

4-2-6- تحليل فقرات المجال السادس: فعالية التدريب

يشير الجدول الموالي إلى علاقة التدريب بالأداء مبينا مدى فعالية التدريب ودرجة تأثيره على أداء الأفراد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، وذلك من خلال تحليل نتائج إتجاه آراء عينة الدراسة كمايلي:

جدول رقم (III-21): " نتائج تحليل فقرات المجال السادس (فعالية التدريب) "

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
فعالية التدريب	يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم اليومية المختلفة وتقليل أخطائهم	80.4	12.4	7.2	2.50	0.88	موافق
	يؤدي التدريب إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المؤسسة	75.8	15.0	9.2	2.47	0.79	موافق

التي يعملون بها						
يستطيع الموظفون بعد خضوعهم للتدريب بإدخال طرق أداء جديدة في عملهم	69.9	24.2	5.9	2.53	0.71	موافق
ترتفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة بعد انتهائهم من التدريب	79.7	15.7	4.6	2.47	0.80	موافق
يؤدي التدريب إلى تحسين أداء المتدربين على المدى البعيد	96.7	3.3	0.0	2.62	0.78	موافق
جميع فقرات المجال	80.5	14.12	5.38	2.52	0.21	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة إعتداداً على برنامج spss

تشير نتائج الفقرة التي تنص على " يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم اليومية المختلفة وتقليل أخطائهم" إلى أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا عليها وذلك بنسبة (80.4%) وبمتوسط حسابي (2.50)، مما يدل على أنّ التدريب ساهم في تقدم الأفراد في أعمالهم والرفع من كفاءتهم والتقليل من أخطائهم اليومية.

وفيما يتعلق بالفقرة " يؤدي التدريب إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون بها " فقد كان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة بنسبة (75.8%) وبمتوسط حسابي (2.47)، يشير ذلك إلى أنه التدريب يؤدي إلى تعزيز إحساس الانتماء لدى الأفراد العاملين، وبالتالي يؤدي هذا من الزيادة في دقة الموظفين في إنجاز المعاملات.

وقد أشارت النتائج فيما يخص الفقرة " يستطيع الموظفون بعد خضوعهم للتدريب بإدخال طرق أداء جديدة في عملهم" أنّ نسبة الموافقة عليها بلغت (69.9%) كما بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، مما يدل على أهمية العملية التدريبية في تنمية مهارات الأفراد العاملين ورفع أدائهم الى المستوى المطلوب.

أما بالنسبة للفقرة " ترتفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة بعد إنتهائهم من التدريب" كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة (79.7%) وبمتوسط حسابي (2.47)، وهذا يشير لكون التدريب ليس فقط

لتنمية المهارات، بل أيضا يؤثر على الصعيد المعنوي بالإيجاب، وفي ذلك دليل على الأثر الإيجابي الذي تتمتع به عملية التدريب.

وفيما يتعلق بالفقرة الأخيرة " يؤدي التدريب إلى تحسين أداء المتدربين على المدى البعيد" فقد كان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة (96.7%) وبمتوسط حسابي (2.62)، وهذا بدوره يدل على أن التدريب يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، كما أنه يشعر المتدربين برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب ونقل ما تعلموه لزملائهم الموظفين.

وبشكل عام، يتبين من نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس (فعالية التدريب) بلغت قيمته (2.52) والانحراف المعياري للفقرات (0.21)، مما يدل على أن التدريب يؤثر على أداء الأفراد العاملين وذلك لكونه يرفع من كفاءة الموظفين لإنجاز أعمالهم اليومية ويساهم في التقليل من أخطائهم، كما يؤدي إلى رفع روح المعنوية والإحساس بالانتماء للمؤسسة لدى الموظفين المتدربين ويمكنهم من إدخال أساليب جديدة في العمل وتحسين أدائهم على المدى البعيد، لكون التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات.

والجدول الموالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمراحل التدريب وعلاقتها مع فعالية التدريب¹ ودورها في تحسين أداء الموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

جدول رقم (III-22): " معامل الارتباط بيرسون بين مراحل التدريب ومدى فعاليته"

فعالية التدريب			
المتغير	عدد المستجوبين	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية
مراحل التدريب	153	0.799**	0.000

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss

¹ أنظر الملحق رقم 08.

يبين الجدول السابق معامل الارتباط بيرسون بين مراحل العملية التدريبية وفعالية التدريب، حيث أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل التدريب وفعاليتها، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.799) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد على أنّ للتدريب بمختلف مراحله فعالية ودور في رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وبالتالي تحسين أدائهم مما يؤدي الى تحقيق الأهداف التي ترمي وزارة التهيئة العمرانية والبيئة إلى تحقيقها.

خلاصة الفصل :

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها بوزارة التهيئة العمرانية والبيئة، والتي كان الهدف منها هو معرفة سياسات التدريب وطرق تقييم الأداء المتبعة في الوزارة، ومدى مساهمة عملية التدريب في تحسين مستوى الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة معا.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى كل من واقع المؤسسة العمومية والإدارة العمومية ، وكذا خصائصها التي تميزها عن المؤسسات أو الإدارات في المؤسسات الخاصة.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية مكانة التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، وأنواع التدريب المتبعة لتحسين أداء الأفراد العاملين فيها سواء كان تدريب أولي أو تدريب تكميلي أو تدريب من أجل تحسين المستوى أو من أجل تجديد معلومات الموظفين، وسواء كانت داخل البلاد أو خارجه.

كما أظهرت الدراسة واقع نظام تقييم أداء الأفراد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، والطرق المستخدمة من أجل التقييم لمعرفة نقاط الضعف والقوة للأفراد داخل المؤسسة، سواء بالتقييم المخصص لمنح المنح والعلاوات، أو من أجل معرفة كفاءات ومهارات الأفراد في وتأثيرها على المتدربين في المؤسسة.

وفي الخاتمة العامة سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات وبعض الآفاق التي ستفتح المجال للبحث والدراسة في المجالات المرتبطة بهذا الموضوع.

الخاتمة العامة

لقد أصبح موضوع التدريب يكتسب أهمية خاصة في جميع البلدان سواء المتقدمة أو النامية، وذلك يعود أساساً، إلى تصور نظم التعليم غير المتضمنة للنواحي التطبيقية وإلى التحولات الهيكلية المتسارعة في نظم إنتاج أغلب الأنشطة الاقتصادية، وما يتضمنه ذلك من الحاجة لإعادة تأهيل قوة العمل.

لذا فإنه من الأهمية أن لا ينظر للتدريب على أنه عملية آلية وروتينية تخدم أهدافاً قلما تخدم نوعية المخرجات التدريبية، ومدى مساهمتها في رفع إنتاجية المتدرب لاحقاً. فيتوجب الإهتمام بكل مرحلة من مراحل دورة التدريب من تشخيص المشكلة، تحديد الإحتياجات والأهداف، خطة التدريب، التنفيذ ثم التقييم.

إذ يعد إلترام المؤسسة بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرة لعملية التدريب لدراسة المعوقات وابتكار الحلول، أمر ضروري لا بد من الإهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال، ومدى إقترابها أو إبتعادها عن الأهداف المرسومة، باعتبار أنه يتم تخصيص مبالغ كبيرة لعملية تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات التي تهتم بعملية التدريب، والتي تحتاج للقيام بالتقييم للتأكد من تحقيق الأغراض المستهدفة والوقوف عند نواقص الخطة التدريبية، وهذا ما يبين صحة الفرضية الأولى التي تنص على تمكن المؤسسة من الحكم على دقة سياسات وبرامج التدريب التي تعتمد عليها عن طريق عملية قياس وتقييم التدريب، والذي تمت الموافقة عليها بنسبة (77.1%) من طرف عينة الدراسة في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

والتدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث أنّ التدريب يركز على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي وتحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء الأفراد لأعمالهم بأفضل كفاءة وفعالية ، وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم نتيجة إمتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمؤسسة وهذا ما يجعل الفرضية الثانية لهذا البحث والتي تنص على وجود علاقة وطيدة بين عملية التدريب وبين أداء العاملين وتطوير المؤسسة، حيث أنّ (96.7%) من عينة الدراسة تعتبر أنّ التدريب يؤدي إلى تحسين

أداء الأفراد بعد قيامهم بعملية التدريب وذلك بتقليل أخطائهم وإرتفاع الروح المعنوية لديهم وشعورهم برغبة في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب.

وباعتبار أنّ التدريب من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المؤسسة بشكل عام، وهذا ما يؤكدته المتوسط الحسابي البالغ (2.52) في الجدول رقم (III-21) والذي يشير إلى موافقة عينة الدراسة بنسبة (80.5%) على فعالية التدريب في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، فالمؤسسة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي تعطي أهمية قصوى لعملية التدريب، وهذا ينطبق أيضا على الأفراد، حيث أنّ كل فرد في المؤسسة أصبح مطالب بتطوير قدراته ومعارفه وإتجاهاته في المؤسسة، وهذا ما يجعل الفرضية الثالثة والتي تنص على أنّ الإهتمام بالتدريب الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة ككل، مقبولة على العموم.

نتائج الدراسة:

لقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن بيانها كالتالي:

- يستدعي الإهتمام بالتدريب، التركيز على الأساليب المستخدمة بالشكل الذي يعظم من أداء وسائل التدريب في نقل المعلومة وضمان قبولها وفهمها وتطبيقها، وهذا ما تؤكدته عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.48) والذي يشير إلى الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي، ويتضمن الإهتمام بالتدريب أيضا، ضرورة المتابعة والفهم لما يجري في بيئة التطورات الإقتصادية والإجتماعية وتحديد ما تستلزمه من جهود تدريبية، والقدرة على تحديد الفجوة التدريبية، وسد هذه الفجوة بأفضل طرق وأساليب التدريب، والتقدير الكفء لتكاليف التدريب.
- الهدف من وراء التدريب هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل إتجاهاتهم، ويعتبر هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يؤدي إلى مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

➤ وضحت الدراسة أنّ إدارة الموارد البشرية والتكوين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة تبدي اهتمام واضح بعملية التدريب من أجل تطوير مهارات الأفراد العاملين ومواكبتها لما يستحدث من تكنولوجيا وهذا باستخدامها لوسائل الايضاح الحديثة أثناء التدريب وهذا ما أكدّه أفراد عينة الدراسة بنسبة (73.9%).

➤ بينت الدراسة على أنه في ما يتعلق بالمرحلة الأولى من مراحل عملية التدريب وهي تحديد الإحتياجات التدريبية، فإنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة وذلك باستخدام أساليب مختلفة لتحديد تلك الإحتياجات، حيث أكد غالبية أفراد عينة الدراسة في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة أنه يشارك الموظفون بأنفسهم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية وذلك بنسبة (68%)، كما أنّ (67.3%) من عينة الدراسة إتفقوا على أنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بسؤال المسؤول المباشر عن الفرد، وعلى العموم فإن (59.65%) من عينة الدراسة إتفقوا على تعدد أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

➤ تؤكد الدراسة على أهمية التدريب من وجهة نظر المتدربين كوسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين ورفع الإحساس بالإنتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها وهذا بموافقة (75.8%) من عينة الدراسة على ذلك مما يبين الآثار الإيجابية للتدريب في الرفع من مستوى أداء الموظفين.

➤ أظهرت الدراسة أنّ عملية تقييم التدريب حاجة وليست غاية بحد ذاتها، إذ أنّ العملية التدريبية تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب، حيث أنّ تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فعالية التدريب والتعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب على المتدربين من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والإتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المؤسسة.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير تدريب جيد يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- العمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين من خلال التركيز أكثر على التدريب، وذلك لكي تتكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء، وذلك لكي يتمكن الموظفون من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة في عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ضرورة الإيمان بأن جميع مراحل العملية التدريبية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، هي مراحل تحتاج في إدارتها إلى من يتخذها مهنة (لها أصولها وقواعدها المهنية)، وإلى من يملك مؤهلات علمية وخبرة عملية للقيام بها على أكمل وجه.
- الإلتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعمليات التدريب لدراسة المعوقات وإبتكار الحلول، ولمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو إبتعادها عن الأهداف المرسومة، والوقوف على نواقص الخطة التدريبية ونقاط القوة والضعف لدى المتدربين، ومدى التفاعل في البرامج التدريبية بين المدرب والمتدرب، بالإضافة إلى مدى تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة في البرامج التدريبية.
- ضرورة التركيز على الأساليب التدريبية الحديثة وليس فقط على المحاضرات والمناقشة واللجان والمؤتمرات والندوات، وتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية وما له من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة.
- العمل على تصميم وإعداد نماذج وإستبيانات وفقاً لمعايير ومقاييس من صنع وزارة التهيئة العمرانية والبيئة أو متعارف عليها عالمياً لتقييم المدرب والمتدرب والمادة التدريبية والوسائل والمكان والوقت التدريبي، بالإضافة إلى النتائج أو العائد الذي حققته البرامج التدريبية للفرد والمؤسسة معا.

- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء وفقا لطبيعة الوظائف، وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة، وليس نموذج موحد لجميع الوظائف، بحيث تكون موضوعية ومناسبة لطبيعة العمل، وذلك ليشعر العاملين بالإرتياح لعملية التقييم.
- ضرورة وضع آليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم الأداء وذلك لتحديد الإحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم.
- ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للنشاطات التدريبية ومركزة على قيمة الإنجاز والكفاءة والفاعلية، وكذلك إعادة النظر بالقوانين والأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التدريبية.
- تدريب المقيمين على عمليات التقييم وتعريفهم بأهم المعوقات المتعلقة بعملية التقييم، وضرورة الإعداد الجيد على جميع المستويات الإدارية، وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لتغطية أوجه النقص في الأداء، وكذلك توثيق التعاون مع المؤسسات الخارجية المتخصصة في التدريب، وإتاحة الفرصة للموظفين بالإنخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
- العمل على دراسة المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء إستقصاء للموظفين من حين لآخر والحصول على تغذية راجعة فيما يتعلق بأهداف التدريب ومن ثم تنفيذه وكيفية تنفيذه ، وماهو رأي الموظف وماهي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية.

آفاق الدراسة:

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى أنّ نتائج المتوصل إليها قد فتحت آفاق للدراسة في المجالات الآتية:

- علاقة نظام تقييم الأداء بتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة.
- أثر إستراتيجيات التدريب على مردودية المؤسسة.
- التدريب في ظل تكنولوجيا المعلومات.
- معوقات تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- باللغة العربية:

أ- الكتب :

- 1- أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- 2- أحمد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الكتاب، 2000.
- 3- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006.
- 4- أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997.
- 5- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996.
- 6- أحمد ماهر، "اقتصاديات الإدارة"، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 2005.
- 7- أحمد بن عبد الله الحسيني، "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين"، الرياض، بدون دار نشر، 1994.
- 8- أنور رسلان، "الوظيفة العامة"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995.
- 9- السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2000.
- 10- السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.
- 11- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، "الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، طرابلس، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
- 12- الجنيطي محمد فالح، "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة للأداء"، الأردن، الجامعة الأردنية، 2001.
- 13- الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 14- المرسى السيد حجازي، "اقتصاديات المشروعات العامة": النظرية والتطبيق"، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

- 15- بوعلام بوشاشي، "الأمن في الاقتصاد"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 16- توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، مصر، دار النهضة العربية، 1999.
- 17- جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض، دار المريخ، 2003.
- 18- جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 19- جنفير ماتيوز، ديفيد ميجينسون، مارك سورتيز، ترجمة علاء أحمد إصلاح، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2008.
- 20- حسن أحمد الطعاني، "التدريب"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- 21- حسين حسن عمار، "إدارة شؤون الموظفين"، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 22- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار زهران، 2002.
- 23- حسن حجاج بدر، "إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998.
- 24- حمود خضير، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
- 25- خالد العامري، عبد الحميد العاصي، "إدارة الأفراد"، القاهرة، دار الفاروق، 2001.
- 26- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 27- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 28- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 29- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
- 30- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.
- 31- سامي جمال الدين، "الإدارة العامة"، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2006.
- 32- صالح عودة سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، 1994.
- 33- صالح بن مبارك بن محمد الدباسي، "التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، أمانة لجنة مسؤلي التعليم عن بعد، الكويت، 2005.

- 34- صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، مصر، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 37- صلاح شنواني، "إدارة الأفراد"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 38- طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
- 39- عبد الرحمن توفيق، "التدريب عن بعد"، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
- 40- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
- 41- علي خطار شنتاوي، " نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990.
- 42- علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1997.
- 43- عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، بدون دار نشر، 2003.
- 44- عمر وصفي عقيلي، "إدارة القوى العاملة"، عمان، درا زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- 45- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 46- عبد الرحمن توفيق، "تقييم التدريب"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، بمبك القاهرة، مركز الخبرات المهمة للأداء، 1998.
- 47- عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 48- عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، مصر، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 49- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، " التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

- 50- عامر الكبيسي، "السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، الطبعة الثانية، الدوحة، دار الشرق، 1998.
- 51- عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، "إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية"، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994.
- 52- عبد المحسن وفيق محمد، "تقييم الأداء"، القاهرة، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، 1998.
- 53- عبد الرحمن بن محمد الجريسي، "إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري"، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000.
- 54- عبد الناصر محمد حمودة، "إدارة الوقت"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 55- عبد الباري دره، زهير الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 56- عبد الحميد المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المنصورة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 57- عبد الحكم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، ج1، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999.
- 58- عبد الرحمن توفيق، "أدوات تقييم الأداء"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
- 59- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 60- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، جامعة المنصورة، 2006.
- 61- عبد الفتاح، "إدارة الجودة الشاملة و دورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"، الأردن، 2000.
- 62- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 63- محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

- 64- مدحت محمد أبوالنصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2007.
- 65- محمد سعيد نور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، بيروت، الدار الجامعية، 1993.
- 66- محمد سعيد نور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 67- محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
- 68- محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- 69- محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الأداء"، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.
- 70- محمد فتحي محمود، "الإدارة العامة المقارنة"، الرياض، مطابع الفرزدق، 1997.
- 71- مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد من منظور مقارن"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.
- 72- مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، "الرقابة الإدارية (مدخل كمي)"، عمان، الأردن، دار حنين، 1995.
- 73- مهدي حسن زويلف، "إدارة المنظمات: نظريات وسلوك"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.
- 74- مهدي حسين زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 75- مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002.
- 76- مصطفى شاويش، "إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق، 2005.
- 77- نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 78- ناصر كاسر المنصور، "إدارة الإنتاج والعمليات"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000.

- 79- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.
- 80- ناصر محمد العديلي، "السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، الرياض، معهد الادارة العامة، 1995.
- 81- نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- 82- نور الله كمال، "وظائف القائد الإداري"، الطبعة الأولى، دمشق، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 1992.
- 83- يوسف محمد بن قبلان، "أسس التدريب الإداري"، الرياض، عالم الكتب للطبع والنشر، 1995.
- 84-
- 85- ياغي، محمد عبد الفتاح، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1996.
- 86- زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"، مصر، دار النهضة العربية، 2001.
- 87- زين الدين فريد عبد الفتاح، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، القاهرة، دار الكتب، 1996.

ب-الدوريات والملتقيات:

- 88- إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، "أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، المملكة المغربية، 09-13 ديسمبر 2007.
- 89- إبراهيم بختي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005.
- 90- ابتسام عبد الرحمن حلواني، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية - نحو اداء متميز في القطاع الحكومي-، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 01-04 نوفمبر 2009.
- 91- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "تعريف المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال أسلوب الحكم والإدارة العامة"، مذكرة من الأمانة العامة، نيويورك، 2006.

- 92- دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، بحث مقدم للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006.
- 93- سناء عبد الكريم خناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 94- شبيبي عبد الرحيم، بن بوزيان جازية، "تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي"، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، 2006.
- 95- عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، 2002.
- 96- علي لطفي، "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، خلال الفترة 2-4 يوليو، 2007.
- 97- عبد المحسن فالح اللحيد، "ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2_4) مارس، 1994.
- 98- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد سالم، "نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالجهاز الحكومي"، بحث مقدم للملتقى العربي السابع للاستشارات والتدريب، دمشق، اشراف المنظمة العربية للتنمية البشرية، 06-09 جويلية 2008.
- 99- علي عبد الوهاب وآخرون، "طرق تحديد الاحتياجات التدريبية"، دراسة ميدانية لمركز البحوث الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1997.
- 100- عطية عبد الله سفر الغامدي، "دور التدريب التربوي في تأهيل المعلم مهنيًا"، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الثاني للتدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم السعودية، المملكة العربية السعودية، 16-17 ديسمبر 2004.
- 101- رياض رشاد البناء، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم"، المؤتمر التربوي العاشر للتعليم جودة شاملة ورؤية جديدة، 20-21 جانفي 2006.
- 102- رؤوف كعواش، "الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 01-04 نوفمبر 2009.

103- كمال يونس، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية.

104- محمد محمد الهادي، "تحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم"، أبحاث المؤتمر العالمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة، مصر، المكتبة الأكاديمية ، 13-15 ديسمبر 1994.

105- محمد العزب، "ثورة المعلومات وعلاقتها بالتدريب"، ندوة التدريب الإداري الموجه بالأداء في ظل تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 9-11 جانفي 2005.

106- محمد الجمري، "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات التعليم والتدريب"، الندوة الدولية لتطوير أساليب التدريس والتعلم في برامج التعليم والتدريب باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، 20-22 نوفمبر 2006.

107- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004.

108- مبادر استقلال القضاء والكرامة الإنسانية، "دليل تقييم التدريب"، مقالة مقدمة لمعهد الحقوق لجامعة بيزرت، 2008.

109- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية بالرياض، " تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثالث للتوظيف، 2003.

ج- رسائل وأطروحات:

• أطروحات الدكتوراه:

110- حسين يرقى، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير - 2007/2008.

111- علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

112- قرش عبد القادر، "أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين الأداء والسلوك الإداري للمؤسسة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007.

• رسائل الماجستير:

113- الشتري بندر سعد، "تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

114- عبد المجيد بن سليمان الجربوع، "دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

د-المجلات العلمية:

115- الصديق بخوش، "الإدارة الإستراتيجية للتكوين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثالث، 2006.

116- بحيري سعد وآخرين، "اتجاهات المرووسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالسعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 70، الرياض، 1991.

117- بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الثالث، 2008.

118- رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010.

119- رفاع شريفة، "نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية"، مجلة الباحث، العدد السادس، ورقلة، 2008.

120- عبد الفتاح بوخمم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2002، 18.

121- عبد الناصر موسي، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد السادس، 2004.

- 122- عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: (مفهوم وتقييم)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2001.
- 123- عمار بن عيشي، "مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 40، 2009.
- 124- محمد إبراهيم المدهون، منصور محمد علي سعدية، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 16 العدد الأول، 2008.
- 125- محمد بن عبد العزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد الثاني، 2011.
- 126- محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008.
- 127- ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، 2009.
- 128- مهدي محمد القصاص، "التعليم الإلكتروني قراءة ناقدة"، مجلة التعليم الإلكتروني العدد الخامس، 2010.
- 129- يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007.
- 130- سعاد بومائلة، فارس بوباكور، "أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد، العدد الثالث، 2004.
- 131- شاكر جار الله الخشالي، اياد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار"، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 01، 2009.
- 132- قوي بوحنية، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد 02، 2003.
- 133- زاوي صورية، تومي ميلود، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خضير، بسكرة، جوان 2010.

هـ-المراسيم والقوانين:

134- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01-09 المؤرخ في 12 شوال 1421 الموافق ل 7 جانفي 2001 الوارد بالجريدة الرسمية رقم 4 والمتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

135- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 10-259 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1431 الموافق ل 21 أكتوبر 2010، الوارد بالعدد 64 من الجريدة الرسمية رقم 4 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

136- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

137- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، التعليم رقم 01 المؤرخة في 06/06/1998 المتعلقة بالمخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

-باللغة الأجنبية:

أ-الكتب:

- 138- Amélie Barnier, « Evaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'antario », Montréal, 2009
- 139- BARZUCCHETT Serge, « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise », Edition liaisons, Paris, 1995.
- 140- Caroline Selmer, « Construire et défendre son budget (outils, méthodes et comportement) », Dunos, 2001.
- 141- Claude Alazard et Sabine Sépari, « contrôle de gestion », Dunod, Paris, 5^{eme} Edition, 2001.
- 142- Christian Batal, « La Gestion Des Ressources Humaines Dans Le Secteur Public », Editions D'Organisation , 2^{eme} Edition, Paris, 2000.

- 143- David j.Basarab, Darrell k.Root, « The training Evaluation Process : A Pratical Approach to Evaluating Corporate Training Programs-Kluwer Academic Publishers » . Boston, 1992.
- 144- Derek Torrington and Laura Hall, « Personnel Management (A new approach) », Prentic Hall, Hrthford Shire UK, Second edition, 1991.
- 145- Ecosip, « Dialogue autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris .
- 146- Gerard Philipe Rehayem, « Supervision et direction des ressources humaines », 4^{eme} édition, Gaetain morin éditeur, Les éditions de la cheneliere Inc, Canada, 2008.
- 147- Gary Desseler , «Human Ressource Management» , 8th Edition, Prentice Hall, 2003.
- 148- Jean François AUBY, « Management public introduction générale », Edition DALLOZ, Paris, France, 1996.
- 149- Jin Collins, « de la performance à L'excellence », village mondial pearson Education France, Paris 2003.
- 150- Kalika Michel , « Structure d'entreprise : Réalisation, Déterminants, Performances », Edition Economica, Paris, 1995.
- 151- Lakhdar Sekiou, « Gestion Des Ressources Humaines », Deboeck University, Canada,2001.
- 152- Margaret Foot, Caroline Hooch, «Introducing Human Resource Management», 2end Edition, England Addison Wesley Longman Limited.
- 153- P. Drucker ,«L'avenir du management selon Drucker», Editions village Mondiale, Paris, 1999.

ب-المجلات العلمية:

- 154- Ahmed Korichi, Messaoud Seddiki , «Investigation sur la possibilité de l'évaluation de performance multicritères d'une entreprise par l'exploitation de la simulation sur ordinateur», مجلة الباحث, العدد03, 2004.
- 155- Jean Yves Saulquin, « Gestion des ressources humaines et performance de services », Revue de gestion des ressource humaines, n°36, Paris, Edition ESKA , 2000.

- 156- Arab British Academy For Education/ WWW.abahe.co.uk.
- 157- www.iugaza.edu.ps/ara/research.
- 158- http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=69.
- 159- [http:// WWW.Formaeve.com](http://WWW.Formaeve.com).
- 160- [http:// www.edutrapedia.illaf.net/Arabic/show_article.html](http://www.edutrapedia.illaf.net/Arabic/show_article.html).
- 161- WWW.mmsec.com.
- 162- [http : //WWW.saudiabpmp.org](http://WWW.saudiabpmp.org) .
- 163- [http : //WWW.MEP.GOV.SA](http://WWW.MEP.GOV.SA).
- 164- <http://www.U-picardie.fr/labo/curapp/revues>.

الملاحق

الملحق رقم (01)

مخطط توقيعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

بعضوان سنة 2010

جدول رقم 7:

الملك أو الرتبة	التكوين الأولي			التكوين التكميلي			تحسين المستوى		تجديد المعلومات (الرسكلة)			المجموع و	الملاحظات
	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين		
- مهندس تطبيقي في المخبر و الصيانة - مهندس دولة في تهيئة الإقليم - مهندس دولة في تهيئة الإقليم - مهندس دولة في البيئة - مهندس دولة في البيئة - مهندس دولة في البيئة - مهندس دولة في البيئة				01	01 أكتوبر 2010	12.5 شهرا						07	يدخل هذا التكوين في إطار البرنامج المنحي الجزائري الدرسي للتكوين العالي صفحة C أداة الجامعة 2011/2010
				01	01 أكتوبر 2010	12.5 شهرا							
				01	16 أكتوبر 2010	10.5 شهرا							
				01	01 أكتوبر 2010	12.5 شهرا							
				01	01 أكتوبر 2010	13.5 شهرا							
				01	01 سبتمبر 2010	10 اشهر							
				01	01 سبتمبر 2010	12.5 شهرا							
- مهندسة تطبيقية للمخبر و الصيانة									01	28 اوت 2010	01 يوم	01	تكوين باليابان في إطار التعاون الجزائري الياباني
- تقني ساهي في البيئة - مهندس دولة في البيئة - مهندس تطبيقي للمخبر و الصيانة									02	نوفمبر 2010	شهر واحد	04	تكوين في إطار التعاون الجزائري البلجيكي
- مهندس دولة في البيئة									01	23 ماي 2010	07 أيام	01	تكوين بالسلطة المغربية في إطار التعاون الجزائري المغربي
- مهندس دولة في تهيئة الإقليم									01	26 جوان 2010	2 يوما	01	تكوين بالصين في إطار التعاون الجزائري الصيني

الملك أو الرتبة	التكوين الأولي			التكوين التكميلي			تحسين المستوى			تجديد المعلومات (الرسكلة)			الملاحظات
	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التكوين	
محاسب إداري رئيسي			02	ديسمبر 2010	06 أشهر								
كاتب متدربة			02	ديسمبر 2010	06 أشهر								
محاسب إداري			01	ديسمبر 2010	06 أشهر								
نظرة إداري رئيسي			01	ديسمبر 2010	03 أشهر								
مصرف			01	ديسمبر 2009	09 أشهر								

يتوقف إنجاز عملية التكوين السابقة الذكر على المصادقة على المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات طبقا للرسوم التنفيذية رقم 92-92 لسنة 1996 في 03 مارس 1996



الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير الصنوبر البحري - عمر مزاري -

تقييم نتائج الدورة التكوينية
دورة : 24 جانفي 2010 إلى 24 جويلية 2010

التكوين قبل الترقية -

* وفقا للعليم رقم 544 المؤرخة في 02 ديسمبر 2008 الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية

الإدارة المعنية بالتكوين : وزارة التهيئة العمرانية و البيئة و السياحة

الرتبة المعنية بالتكوين : محاسب إداري رئيسي /

الرقم	المادة اللقب والاسم	معدل تقييم التكوين					معدل التقييم البيداغوجي	معدل التقييم تقرير نهاية الدورة التكوينية	معدل التقييم التكوين
		محاسبة عمومية	مالية عامة	إعلام آلي	تحرير إداري	مفاهيم في القانون الإداري			
1		13,00	14,50	18,00	13,50	15,00	14,80	15,50	15,15
									خامس

رئيس اللجنة :

أعضاء اللجنة :

25 جويلية

مدير المعهد

م. خريشي



م. د. بن زاد

م. م. ابراهيم

م. م. م. م.

الملحق رقم (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التهيئة العمرانية والبيئة

- مديرية الموارد البشرية والتكوين -

استمارة لتقييم فترة التجربة

الاسم : اللقب :
 تاريخ التشغيل :
 الوظيفة :
 الصنف : الرقم الاستدلالي :
 مدة فترة التجربة :
 تاريخ نهاية فترة التجربة :

تقييمات المسؤول التسلسلي المباشر

شروط التقييم	جيد	متوسط	غير كاف	رديء	النتيجة
نوع العمل					- تجربة مقبولة - غير مقبولة
التكيف					- تمديد - اسم ولقب المسؤول
المساعدة والمعاونة					- التاريخ : - الإمضاء :
المثابرة والانضباط					
رأي المسؤول التسلسلي	تأثيره مصلحة المستخدمين			رأي مدير الإدارة	

حرب :

في :

الملحق رقم (05)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر III

تخصص: تسيير عمومي

خلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استمارة لقياس:

مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية

دراسة حالة: وزارة التهيئة العمرانية والبيئة

الأخ الكريم....، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

هذا الاستبيان جزءاً من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير العمومي، لهذا يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان قراءة متأنية، ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

تحية إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د. زايد مراد

بوغريس لامية

I-البيانات الشخصية:

- ❖ الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- ❖ العمر: ☐ 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 51 سنة فأكثر
- ❖ المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- ❖ سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ 10-05 ☐ 15-10 ☐ 15 فأكثر
- ❖ عدد الدورات التدريبية: ☐

II-محاور الدراسة:

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية				
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد			
02	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية			
03	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال المسئول المباشر عن الفرد في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة			
04	يشارك الموظفون بأنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية			
ثانياً: اختيار المتدربين				
01	يتم اختيار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية			
02	يتم اختيار المتدربين حسب مؤهلاتهم العلمية			
03	تلعب الآراء الشخصية للمسؤولين دور في اختيار المتدربين			
04	يتم اختيار المتدرب حسب الأقدمية في الوظيفة للمشاركة في الدورة التدريبية			
ثالثاً: تصميم البرنامج التدريبي				
01	يتم تصميم المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف			

			البرنامج التدريبي	
02			التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	
03			يتم تقديم مادة البرنامج التدريبي وفق احتياجات العمل	
04			يتم الاستعانة بمدرّبين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي	
رابعاً: أساليب التدريب				
01			يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي	
02			تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة أثناء التدريب	
03			يتم عادة تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب المحاضرة	
04			يساعد أسلوب ومكان التدريب في تحصيل محتوى البرنامج التدريبي ويساهم في تحسين المهارات	
خامساً: تقييم التدريب				
01			يتم تقييم المتدرب بمجرد الانتهاء من عملية التدريب	
02			يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التدريب	
03			يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على المتدربين	
04			تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة للأداء الموظف أثناء قيامه بعمله بعد خضوعه للتدريب	
سادساً: فعالية التدريب				
01			يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم اليومية المختلفة وتقليل أخطائهم	

			02	يؤدي التدريب إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون بها
			03	يستطيع الموظفون بعد خضوعهم للتدريب بإدخال طرق أداء جديدة في عملهم
			04	ترتفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة بعد انتهائهم من التدريب
			05	يؤدي التدريب إلى تحسين أداء المتدربين على المدى البعيد

الملحق رقم (06)

ادخال البيانات الى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

(spss)

données questionnaire.sav [Ensemble_de_données1] - IBM SPSS Statistics Editeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	sexe	Numérique	8	2	sexe	{1,00, Hom...	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
2	Age	Numérique	8	2	Age	{1,00, 20-30...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
3	Niveau	Numérique	8	2	Niveau d'etudes	{1,00, prima...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
4	EXperience	Numérique	8	2	Années d'exper...	{1,00, moïn...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
5	Formation	Numérique	8	2	Nombre de for...	{1,00, aucu...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
6	A1	Numérique	8	2	La determinatio...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
7	A2	Numérique	8	2	La Methode sui...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
8	A3	Numérique	8	2	La determinatio...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
9	A4	Numérique	8	2	Les employés ...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
10	B1	Numérique	8	2	Les stagiaires s...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
11	B2	Numérique	8	2	Les stagiaires s...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
12	B3	Numérique	8	2	L'avis des resp...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
13	B4	Numérique	8	2	Les stagiaires s...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
14	C1	Numérique	8	2	Determiner le c...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
15	C2	Numérique	8	2	Les heures con...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
16	C3	Numérique	8	2	Le contenu du ...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
17	C4	Numérique	8	2	Les enseignant...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
18	D1	Numérique	8	2	La methode de ...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
19	D2	Numérique	8	2	Des nouvelles ...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
20	D3	Numérique	8	2	Les programme...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
21	D4	Numérique	8	2	Le lieu et la me...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
22	E1	Numérique	8	2	L'évaluation du ...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
23	E2	Numérique	8	2	Le stagiaire est...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
24	E3	Numérique	8	2	La formation es...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
25	E4	Numérique	8	2	L'evaluation de l...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
26	F1	Numérique	8	2	La formation co...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
27	F2	Numérique	8	2	La formation co...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
28	F3	Numérique	8	2	Les employés ...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
29	F4	Numérique	8	2	Le moral des e...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
30	F5	Numérique	8	2	La formation co...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
31	T1	Numérique	8	2	Détection des b...	{1,00, oui}...	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée

Affichage des données Affichage des variables

données questionnaire.sav [Ensemble de données1] - IBM SPSS Statistics Éditeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

26: E'xpérience 1,00 Visible : 37 variables sur 37

	sexe	Age	Niveau	E'xpérience	Formation	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	
1	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	
2	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
3	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	
4	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	
5	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	
6	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	
7	2,00	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	
8	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
9	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	
10	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	
11	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	
12	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	
13	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
14	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	
15	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
16	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
17	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
18	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
19	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
20	2,00	1,00	4,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	
21	2,00	1,00	4,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	
22	1,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
23	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	
24	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	
25	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	
26	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	
27	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	
28	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	
29	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	

Affichage des données Affichage des variables

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt

FR ? 16:08 02/05/2012

الملحق رقم (07)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان حسب نموذج ليكارت الثلاثي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
La détermination des besoins de formation se fait a travers la comparaison entre la performance existante et la performance souhaité	153	2,5163	,73542
La Méthode suivi pour déterminer les besoins de formation se fait selon la classification	153	2,6013	,77238
La détermination des besoins de formation se fait l'avis du responsable direct de l'employé	153	2,4118	,80728
Les employés participent pour déterminer leurs besoins de formation	153	2,5098	,77049
Définition des besoins de formation	153	2,5098	,29923
N valide (listwise)	153		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Les stagiaires sont choisis selon les rapports annuel de la performance	153	2,4641	,82738
Les stagiaires sont choisis selon leurs niveau d'études	153	2,5163	,83591
L'avis des responsables contribue a la sélection des stagiaires	153	2,4052	,76466
Les stagiaires sont choisis selon leurs ancienneté	153	2,4771	,77021
Sélection des stagiaires	153	2,4657	,29393
N valide (listwise)	153		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Déterminer le contenu du programme de la formation selon les buts de la formation	153	2,4118	,84705
Les heures consacré a la formation ne sont pas en conflits avec les heures du travail officielle	153	2,5882	,72120
Le contenu du programme de formation est selon les besoin du travail	153	2,6601	,66058
Les enseignants de la formation sont choisis selon qualité du programme de formation	153	2,4771	,78711
Conception du programme de formation	153	2,5343	,27365
N valide (listwise)	153		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
La méthode de la formation est choisi selon le but du programme de formation	153	2,3660	,77588
Des nouvelles méthodes d'illustration sont utilisées pour la formation	153	2,4706	,85885
Les programmes de la formation sont généralement présenter sous forme de conférences	153	2,4248	,84832
Le lieu et la méthode de la formation contribuent a l'amélioration des compétences	153	2,4837	,75310
Méthodes de formation	153	2,4363	,27285
N valide (listwise)	153		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
L'évaluation du stagiaire se fait juste après la fin de la formation	153	2,5033	,75328
Le stagiaire est évalué pendant sont travail pour observer les compétences acquises durant la formation	153	2,4444	,84206
La formation est évalué selon son impact sur les stagiaires	153	2,4641	,78662
L'évaluation de la formation se fait par l'observation direct de l'employé pendant son travail après la fin de sa formation	153	2,4183	,80797
Evaluation de la formation	153	2,4542	,27868
N valide (listwise)	153		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
La formation contribue a accroitre l'efficacité du personnel dans leurs travail quotidien et diminue leurs erreurs	153	2,5098	,78738
La formation contribue a l'augmentation du sentiment d'appartenance envers la société ou ils travaillent	153	2,4706	,79521
Les employés peuvent introduire de nouvelles manières de travail après avoir suivi une formation	153	2,5294	,70765
Le moral des employée augmente après avoir suivi une formation	153	2,4706	,80344
La formation conduit a l'amélioration des performances du stagiaire a long terme	153	2,6209	,78645
Efficacité de la formation	153	2,5203	,21440
N valide (listwise)	153		

الملحق رقم (08)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمراحل العملية التدريبية وفعالية عملية التدريب

Corrélations		
	Efficacité de la formation	Etape de formation
Efficacité de la formation	Corrélation de Pearson	1,799**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	153
	Corrélation de Pearson	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000
Etape de formation		
	N	153

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).