

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

## دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية

-دراسة ميدانية في الشركة الافريقية للزجاج-أولاد صالح-الطاهير

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- شتيوي ربيع

إعداد الطلبة:

- ثابت سامي

- مرزوق شمس الدين

السنة الجامعية: 2021/2020م

## شكر وعرهان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والقائل في محكم تنزيله:

﴿ولئن شكرتم لأزيدنكم﴾

فسبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا، نحمدك ونشكرك حمدا كثيرا بأن أنعمت علينا بالعلم، وأعنتنا في إنجاز هذا البحث، ثم الصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا "محمد صلى الله عليه وسلم"، وبعد:

بكل أسمى آيات الشكر والتقدير، نتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف  
الدكتور "شتيوي ربيع"

كما لا يفوتني أن أتقدم إلى كل من قدم لي معلومة أو نصيحة مفيدة، وإلى كل من ساعدني  
ودعا لي من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل... فشكراً جزيلاً.

# مقدمة

بعد التطور التنظيمي للمؤسسات ذات الطابع الصناعي أو ذات الطابع الخدماتي ومختلف أشكال التنظيمات للمجتمعات المعاصرة، الذي هو معيار أساسي من معايير تنمية هذه الأشكال المختلفة لما يؤديه التنظيم من دور تتعاضد أهميته مع اتساع الكبير للوظائف المنوطة بهذه المؤسسات التي أصبحت معنية بالأداء الإنساني وتلبية الاحتياجات المتزايدة للكائن البشري في ظل المجتمع المدني المعاصر فلقد أضحت الأداء الإنساني في مجالات السياسة والصحة والتعليم والصناعة والزراعة وكذا التجارة وكافة أشكال المتباينة التي تعبر على تعدد الأنشطة الإنسانية، مرتبطة إلى حد كبير بتطور الطابع التنظيمي ومرتبطة أيضا بالأبعاد الرسمية الداخلية للتنظيم.

إن موضوع الأداء أصبح يشكل أهمية قصوى لدى المؤسسات خاصة منها الصناعية حيث يعتبر الشكل الأساسي الذي يوضح حجم العمل المبذول، ومرتبط كل الارتباط بما تحققه المؤسسة سواء من ناحية الإنتاج أو التطور والرقى ، وبتطور الأساليب العلمية الرامية لتطوير الأداء ظهرت عمليات تسعى من خلالها لتقييم الأداء داخل هذه التنظيمات باستعمال عدة معايير، ومناهج تصبوا من خلالها المؤسسات للوصول للنتائج، وتحديد طرق مستحدثة لتعظيم الأداء، والوصول إلى المثالية في تحقيق أهدافها التي تسطرها، ولما لا تجاوزها لتحقيق قفزة نوعية تحسب في تحقيق التطور والرقى لما هو أعلى وأفضل.

ولعل من بين أهداف تقييم الأداء إن لم نقل أهمها ،هو توجيه التدريب الذي يفضله يتم تطوير قدرات الأفراد العاملين ليتوافق مع الأداء المثالي الذي تصبو إليه المؤسسة وذلك من خلال تحديد برامج تدريبية تتوافق مع نتائج تقييم الأداء المبنية على مناهج و طرق علمية دقيقة تستغل نتائجها في تكوين برامج تدريبية خاصة بالأفراد العاملين لتدارك النقص المسجل والعوائق المسجلة وفق نظام تقييم الأداء الذي تنتهجه المؤسسة .

و لكي لا نقول أننا قد أعطينا أحكاما سابقة فيما يخص موضوع دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والذي هو عنوان لمذكرة تخرجنا لنيل شهادة الماستر ،فإننا من هذا المنطلق الذي تطرقنا إليه نسعى بكل جهد و جهيد لإثبات ،و توضيح دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسات الصناعية ،بناءا على دراسة علمية نستعمل من خلالها الأدوات والمناهج العلمية بكل موضوعية بما يتوافق والبحث العلمي في العلوم الإنسانية .

ولقد اخترنا موضوع دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية نظرا للأهمية التي تكتسبها مختلف العمليات الإدارية والدراسات التي تتمحور حول تحسين الوظائف الإدارية للوصول لنتائج تتوافق والأهداف المسطرة من قبل المؤسسات الصناعية، والتي نحاول من خلال دراستنا هذه الوقوف على مدى تأثير عمليات تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، للوصول وخلق برامج تدريبية تحتوي على كل المناهج، والمقومات، والطرق، والسبل، وتغطية النقائص المستتاة من عملية التقييم للوصول للأداء الفعلي المطلوب من العامل والوصول إلى الأهداف المسطرة من المؤسسة .

إن المؤسسة الإفريقية للزجاج تعد من احد نماذج المؤسسات الصناعية في الجزائر التي تعاني هي الأخرى من عدة مشكلات لعل من بينها مشكلة الأداء و التدريب، والتي قمنا من جهتنا بربطها بقضية دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، التي تسعى هذه المؤسسة من خلال هذا الموضوع إلى القيام بعدة عمليات إدارية تصبو من خلالها الربط بين عملية تقييم الأداء ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية للوصول للأداء الفعلي الذي يحقق لها أهدافها المسطرة، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية لهذا الموضوع داخل الشركة الإفريقية للزجاج كمحاولة للإجابة على التساؤلات السابقة وإمكانية إسقاطها على الفرضيات المطروحة.

ومن أجل دراستنا للموضوع و فهم العلاقة بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد البرامج التدريبية قسمنا الدراسة الحالية حسب خطة معينة إلى نظري وميداني وتضم في مجملها سبعة فصول:

في ما يخص الإطار النظري احتوى على أربعة فصول:

الفصل الأول: تم التطرق إلى الإشكالية، عوامل اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، الإطار المفاهيمي، إضافة إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى أهم المداخل النظرية المفسرة للأداء و التدريب وتم تقسيمها إلى عناصر، حيث في العنصر الأول تطرقنا فيه إلى أهم النظريات المفسرة للأداء تمثلت في نظرية العمليات ونظرية التقسيم الإداري ونظرية البيروقراطية ونظرية العلاقات الإنسانية، أما العنصر الثاني فتطرقنا فيه إلى أهم النظريات المفسرة للتدريب وتمثلت في نظرية المعرفية والنظرية البنائية والنظرية الإنسانية الكلية ونظرية ديناميكية الجماعة .

الفصل الثالث: يتناول تقييم الأداء حيث تطرقنا فيه إلى أولاً لماهية تقييم الأداء من خلال تعريف تقييم الأداء وأهدافه وأهميته ، ثانياً آليات تقييم الأداء من خلال خطوات تقييم الأداء ومعاييره وطرقه، ثالثاً مشكلات وصعوبات تقييم الأداء من خلال معوقاته وأخطائه .

الفصل الرابع: يتناول التدريب حيث تطرقنا فيه أولاً إلى ماهية التدريب من خلال تعريف التدريب وأهميته ومبادئ وأهداف التدريب، ثانياً الاحتياجات التدريبية من خلال مفهوم الاحتياجات التدريبية أهميتها، ومستويات تحديدها، ثالثاً تصميم برامج التدريب من خلال مستلزمات البرنامج التدريبي وتنفيذ برنامج التدريب .

أما الجانب الميداني فقد تم تقسيمه إلى فصلين :

الفصل الخامس: تعرضنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق لمجالات الدراسة مكان الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع البحث وأدوات الدراسة، وكذلك أساليب التحليل.

الفصل السادس: يتم فيه تحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشة واستخلاص النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفروض والدراسات السابقة، والتوصل للنتيجة العامة.

وما كان منا إلا أن ندبل بحثنا بخاتمة تناولنا فيها مجموعة من النتائج التي خلصنا إليها بعد الدراسة الحالية هذه ، كما أرفقنا بحثنا بقائمة من الملاحق وقد استعنا لإثراء موضوعنا وتدعيمه على عدد من المراجع.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختبار الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً : موقع دراستنا من الدراسات السابقة

خلاصة الفصل.



## أولاً: الإشكالية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، وتعد كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تسعى إلى تحقيق الأهداف وتطوير المنظمات وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة ومشاريعها المستقبلية، فالمورد البشري لما يملكه من معارف ومهارات وخصائص عملية تجعله القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة، لأنه يحقق لهذه الأخيرة ما تصبو إليه.

على هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية في كونها تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد ووظائفهم وتمكينهم من ممارستها بسهولة ومهارة كبيرة داخل المنظمة.

من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين وطبيعة تقييم الأداء، بحيث يعتبر هذا الأخير من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فكون أداء العاملين في المنظمات يتسم بعدم الثبات وسرعة التكيف مع متغيرات وتطورات البيئة المحيطة، فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة دائمة ومحاولة ضبطه والتحكم فيه من خلال التقييم المستمر للأداء، حيث يتم التعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف، ومن ثم العمل على تطويرها وكذلك العمل على تنمية أوجه القصور فيه وتصحيحها في الوقت المناسب، وهذا من خلال جمع البيانات والمعطيات حول أداء الأفراد واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة مثل الترقية، التعيين والنقل وكذلك المكافآت التشجيعية وكامل التحفيز التي يستحقها العمال نتيجة لمجهوداتهم المبذولة في العمل.

ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق، فإن ذلك يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث معارفه ومهاراته باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، ومن هنا تظهر جليا الحاجة إلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بفرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد والعاملين بها، وعلى ضوء ما تقدم يتبلور إطار مشكلة البحث التي يمكن تحديدها وصياغتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية؟

ولإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يساهم نظام تحليل الأداء في تحقيق فعالية المنظمة؟

2. ما مدى مساهمة استعمال نظام تقييم الأداء في تحسين المردوديات الفردية والجماعية؟

3. ما مدى مساهمة نتائج تقييم الأداء في وضع البرامج التدريبية؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية:

تساهم نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

#### الفرضيات الفرعية:

- يساهم نظام تحليل أداء العامل في تحقيق فعالية المنظمة.
- يساهم استعمال نظام تقييم الأداء في تحسين المردودية الفردية والجماعية.
- تساهم نتائج تقييم الأداء في وضع البرامج التدريبية

### ثالثا: عوامل اختيار الموضوع

#### أ. العوامل الذاتية

- تم اختيار هذا الموضوع بناء على مجال تخصصنا المتمثل في علم اجتماع تنظيم وعمل
- إحساسنا بأهمية هذا الموضوع والذي حسب رأينا لم يلق الأهمية اللازمة داخل مؤسساتنا.
- الميولات الشخصية ورغبتنا لدراسة هذا الموضوع.

#### ب. الأسباب الموضوعية

- إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.
- السعي إلى معرفة أهمية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.
- معرفة مدى انعكاس عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.

### رابعا: أهمية اختيار موضوع الدراسة

- التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة. مما يؤدي إلى تقادم المهارات

والمعارف التي تم اكتسابها سابقا وفي وقت قصير وهذا ما يزيد من حاجة العامل إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة إلى التدريب، ولا يتم ذلك إلا من خلال إخضاع هؤلاء العمال إلى برامج تدريبية تكون مبنية على أساس تقييم الأداء.

### خامسا: أهداف الدراسة

- إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات وربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.
- المساهمة في الإثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.

### سادسا: تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم يعني تحديد أبعاد الدراسة التي نشق منها مؤشراتنا بمعنى تحديد ما الذي يريد الباحث دراسته، فلتحديد مفاهيم الدراسة أهمية بالغة في حصر نطاق ومجال الدراسة في مجال أو مجالات محددة، والتي يستفيد منها الباحث حتى في كتابة نتائج الدراسة. في هذا المنطلق فإن أهم المفاهيم المرتبطة بدراستها هي:

#### 1. تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم في الاستفادة من فرص الترفيه وزيادة الأجور. إن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية وتقدير مستوى ونوعية أدائه.<sup>1</sup>

#### - تعريف تقييم الأداء إجرائيا

هو نظام يتم خلاله تحديد كفاءة العاملين رأيهم وسلوكهم خلال فترة زمنية محددة وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتقييم الأداء سيساعد الإدارة لاتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواقع القوة والضعف.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

**\* مفهوم التدريب**

– هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.<sup>1</sup>

– يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.<sup>2</sup>

**تعريف التدريب إجرائيا**

هو التغيير والتطوير الذي يحدث للعامل المدرب خلال القيام بالأعمال المطلوبة منه بفاعلية أفضل وأحسن من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات وطرق العمل.

**\* مفهوم الاحتياجات التدريبية**

**تعريف لاليسونروزنت:** بأنها الدراسة المنهجية لمشكل أو ابتكار وجمع بيانات وأراء من مصادر مختلفة واتخاذ قرارات فعالة أو توصيات عما سيحدث.<sup>3</sup>

**تعريف الاحتياجات التدريبية إجرائيا**

هو البرنامج الذي يكون بعد تشخيص المشكل ومحاولة علاجه بالتدريب وتظهر الاحتياجات التدريبية بهذا إضافة تكنولوجية جديدة أو تغيير الإنتاج أو العمليات التشغيلية أو الإدارية بناء على ذلك يتم تحديد هدف التدريب وتنمية مهارات العاملين.

**سابعاً: الأبحاث والدراسات السابقة**

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض بعض الدراسات التي عالجت وتناولت موضوعي التدريب وتقييم الأداء والتي بها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا ومقارنتها معه من عدة جوانب تتيح لنا التعرف إلى النتائج التي قد توصل إليها في هذه الدراسات المتشابهة والتي يمكن أخذها كفاءة انطلاق أو لمحاولة تأكيدها على مجتمع دراستنا، فمثل هذه الدراسات يعطي لنا انطبعا أوليا هو الموضوع وفكرة عامة حول اتجاهه.

**1. كمال لطفي 2003/2002**

**عنوان الدراسة:** دور التكوين في رفع إنتاجيات المؤسسات.

<sup>1</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص52.

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص236.

<sup>3</sup> إبراهيم درة عبد الباربي: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص93.

**طبيعة الدراسة:** رسالة لنيل شهادة ماجستير في التخطيط والتنمية، قسم العلوم الاقتصادية – جامعة الجزائر.

الدراسة سلطت الضوء على جانب مهم من احتياجات الموارد البشرية للتكوين والتدريب وهو ما يرافق عملية تقييم أداء العاملين وخاصة فيما يخص علاج الخلل في الأداء وتقويم نقاط الضعف وما من أجل أن تكون المنظمة فعالة وتستطيع أن تحقق أهدافها.

فحاولت هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في زيادة إنتاجية المنظمة في مركب السيارات الصناعية بالروبية من خلال جمع البيانات بالاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة المستهدفة والمتمثلة في مجموعة من العمال في المؤسسة محل الدراسة.

### أهم النتائج المتوصل إليها

إن التكوين المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتماشى مع الاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءات العاملين، وسبب ذلك يعود لعدم استخدام نظام فعال لتقييم أداء العاملين بعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين والتدريب للعاملين.

### 2. دراسة استشارية ديسمبر 2007

**عنوان الدراسة:** دراسة مشكلات التدريب ورفع كفاءة العاملين بالقطاع الحكومي مع تقييم كفاءة الإنفاق على برامج التدريب.

**طبيعة الدراسة:** التقرير النهائي للدراسة مقدم من طرف الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية دولة الكويت.

تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة حول النهوض بالتدريب والإنفاق عليه لرفع كفاءة العاملين بالقطاع الحكومي في الكويت حيث تهدف الدراسة أساساً إلى تطوير التدريب بالقطاع الحكومي نتيجة التركيز والاستمرار في استيعاب الجانب الأكثر من قوة العمل الكويتية بالقطاعات الحكومية والعام.

واعتمد الباحث في معالجته لهذا الموضوع على استخدام استمارة الاستبيان لاستطلاع رأي بعض الأطراف المعنية بأنشطة وتمويل التدريب بالقطاع الحكومي الكويتي بخصوص القضايا التي تطرحها وتناقشها الدراسة وتم اختيار العينة التي قسمت إلى ثلاثة فئات كل فئة تخضع لاختبار

بواسطة استمارة معينة أي ثلاثة أصناف من الاستبيان والعينة هي مجموعة من مسؤولي التدريب بالقطاع الحكومي والمستشارين والعاملين بالقطاع الحكومي الذين تلقوا التدريب .

**أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة**

عدم وعي واهتمام بعض القيادات العليا بأهمية التدريب وغياب استراتيجية التدريب.

### 3. باباه ولدسون 2010:

- عنوان الدراسة: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة البنك الموريتاني المقر الرئيسي).

طبيعة الدراسة: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تساهم من خلاله الموارد البشرية في التأثير من الأداء لدى العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب ومدى عمق هذا التأثير ومحاولة معرفة هل العنصر البشري عنصر استراتيجي وتحديد مستوى نجاح المؤسسة باعتبار أن إدارته الأكثر أهمية ومحورية بين كل مهام الإدارة.

ولمعالجة هذا الموضوع ومعرفة مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء في البنك الموريتاني للتجارة الدولية وبما أن الباحث تعذر عليه اللجوء إلى العمال مباشرة اعتمد الباحث لمعرفة الأداء في هذا البنك على قياس جودة الخدمات التي يقدمها البنك وتقييم مستوياتها وتحديد المقدر التنافسية للبنك وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية من أهمها: الاستبيان بحيث وزع الباحث مجموعة الاستثمارات من عملاء البنك تتكون من جزئين يتضمن الجزء الأول ماهية الخدمات المعرفية المتوقعة من طرف العمل أما الجزء الثاني فيشمل من تقييم الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من طرف البنك و تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات المتقنين.

**أهم الاستنتاجات**

تقييم مستوى الأداء الفعلي للخدمات المعرفية في البنك الموريتاني سلبية وبالتالي الجودة الفعلية منخفضة.

### ثامنا : موقع دراستنا من الدراسات السابقة

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوع دراستنا المتمثل في دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة وطريقة معالجتها و كذا أهم الاستنتاجات تبين لنا أن هناك علاقة بين دراستنا و الدراسات السابقة، حيث أفادتنا في التعرف على مفاهيم و الاقتباس منها على متغيرات الدراسة و هما التدريب و تقييم الأداء وكذا توجيهنا لبعض المؤشرات التي استغللناها في دراستنا ، ويكمن الاختلاف في طريقة المعالجة و طبيعة الدراسات السابقة التي تختلف من دراسة لأخرى بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة ، والتي عما نحن نهدف إليه والوصول إليه، وتختلف أيضا في طبيعة دراسة الحالة حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوعب موضوع البحث .

# الفصل الثاني: المداخل النظرية

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للأداء

1. نظرية العمليات

2. نظرية التقسيم الإداري

3. النظرية البيروقراطية

4. نظرية العلاقات الإنسانية.

ثانياً: النظريات المفسرة للتدريب.

1. النظرية المعرفية.

2. النظرية البنائية

3. النظرية الإنسانية الكلية.

4. نظرية ديناميكية الجماعة.

خلاصة الفصل.



### تمهيد

لقد عني موضوع الأداء والتدريب باهتمام كبير من المنظرين والسوسيولوجيين الذين اهتموا بدراسته باعتباره من أهم الظواهر الاجتماعية التي تواجهها المؤسسات، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تطرقنا في البداية لبعض النظريات التي اهتمت بدراسة و تفسير الأداء، وفي جزء ثاني النظريات التي درست وفسرت التدريب .

### أولاً: النظريات المفسرة للأداء

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية، التقليدية للتنظيم الإداري نذكرها كالتالي:

#### 1) نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"

حيث يرى أن الإدارة العلمية للمعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان «مبادئ الإدارة العلمية» الذي أحدث ضجة كبيرة من أهم هذه المبادئ ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص: يلح عليه تايلور وفقاً لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه العمال المنفذين ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي لكفاءة الإنتاج كما ونوعاً.

- قياس العمل ووصفه: قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.<sup>1</sup>

- التحفيز: ركز تايلور على التحفيز المادي وهو إجراء اعتمد نظام الأجر بالقطعة فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر حافزاً وحيداً للعمال.

- استعمال المنهج العلمي: التخصص وتقسيم العمل وهذا أمر إيجابي في إدارة التحفيز المادي وتوصيف العمل (الرجل المناسب في المكان المناسب) .

قام تايلور بتقسيم المسؤولية بين المديرين وبين العمال بحيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتوجيههم وفي حين يتولى العامل إنجاز هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه.

#### 2) نظرية التقسيم الإداري: (هنري فايول)

قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيها على مبادئ تفرض الرشد وانفعالاته في العلاقات التنظيمية وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال:

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ط1، لبنان، دار النهضة العربية، سنة 2005، ص80.

### مبادئ الإدارة

وحدة الأمر-وحدة التوجيه- التدرج والترتيب- النظام- مكافأة الأفراد- المساواة- الخضوع- السلطة والمسؤولية- المركزية- الاستقرار في العمل- الانضباط- تقسيم العمل- المبادرة والابتكار- روح التعاون.<sup>1</sup>

- وظائف الإدارة: حيث لخص فايول وظائف الإدارة في خمس عناصر هي:  
التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

### (3) نظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر)

البيروقراطية كلمة مركبة من كلمتين مكتب وقوة وبمجموعهما تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب وهذه من الناحية اللغوية أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

فالبيروقراطية لديه تعدد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري والنظام الحقوق والواجبات ، ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية ويعتمد النظام الترقيات على الأقدمية والكفاءات من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، حيث يعتمد فيبر أن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.<sup>2</sup> ما جعله يطلق عليها بالنموذج المثالي.

### (4) نظرية العلاقات الإنسانية: (لالتون مايو)

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظريات التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينيات من القرن 20، يهتم بالعلاقات الإنسانية، وافترضت النظريات أن المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية وأهم مبادئ هذه النظرية:

- المنظمات كائنات اجتماعية.
- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين ما يزيد كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الابتكار، عمان، 2013-ص62.

<sup>2</sup> حسين صديق، الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية وتقييم مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، د.ب، 2001 ص331.

- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتينية مما يقضي إلى السأم والملل.
  - علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية.<sup>1</sup>
- وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهة أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية والنفسية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

### ثانيا: النظريات المفسرة للتدريب

لقد تعددت النظريات التي تطرقت وعالجت موضوع التدريب كل حسب توجهها ومن ضمنها النظريات الآتي ذكرها:

#### 1. النظرية المعرفية

من أهم روادها مركز "ماركس فرتهمير" تعطي أهمية كبيرة لمصادر المعرفة وإستراتيجيات التعلم كالانتباه الفهم والاستقبال والمعالجة وتجهيز المعلومات حيث أن وعي المتعلم لما يكتسبه من معارف يزيد من نشاط الميتا معرفي (ما وراء الأفكار) يتدرب على تغيير سلوكه انطلاقا من تلك المعارف ومن طريقة تفكيره فالمتدرب حين يتحصل على المعلومات اللازمة والتي تعينه على استيعاب وتفسير ما حوله حتما سيغير سلوكه<sup>2</sup> وبالتالي وجب على المدرب الاعتماد على كل ما يملكه المتدرب من معلومات ومهارات في بناء البرامج التدريبية بما أنها إيجابية ونستند إلى خبرة مكتسبة<sup>3</sup>.

#### 2. النظرية البنائية

تتعلق هذه النظرية من فكرة مفادها إمكانية الفرد لفهم العالم انطلاقا مما يعيشه من تجارب تدفعه لإنتاج قواعد خاصة يستعين بها لتفسير ما يمر به واستيعاب التجارب وفق نماذج عقلية وهي تركز على مبدئين أساسيين هما:

- أ. المعرفة يبنيها المتعلم ولا تستقبل من البيئة بصفة سلبية.
- ب. الوصول إلى المعرفة ما هو إلا عملية تعديل وتكييف مستمر بواسطة خبرة المتعلم في الحياة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007، ص29.

<sup>2</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1 الأردن، ودار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ص48.

<sup>3</sup> صلاح صالح، المرجع نفسه، ص49.

### 3. النظرية الإنسانية الكلية "الروجرز" (1902م - 1987م)

ظهرت هذه النظرية كردة فعل على نظرية التحليل المهمة بالجانب الشعوري لحياة الإنسان في الإرشاد والعلاج النفسي آخذة بعين الاعتبار خبراته المؤلمة والسارة وحتى العقد التي تكونت لديه في مراحل سابقة من حياته، كما انتقدت النظرية السلوكية فيما تعلق بالخبرات والاستجابات وما يرافق ذلك من نظريات تعلم غير صحيحة في نظر "الروجرز" والتي تؤدي إلى ظهور سلوكيات غير مرغوبة تحتاج لمعالجة.

وفقا لهذه النظرية التدريب عملية مرتبطة بالجانب الشخصي والاجتماعي للفرد الذي يتطور بصفة كلية أي باستخدام كل حواسه وبصفة مترابطة تعكس كل مقوماته السلوكية والعقلية<sup>1</sup>.

### 4. نظرية ديناميكية الجماعة

يعتبر "كيرت ليفين" أول من تناول هذا المصطلح سنة 1944م في تقريره المعنون "علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق" درس من خلاله تأثير القادة على جماعات العمل وقد قام مجموعة من الباحثين بتطوير هذه النظرية أمثال "كارتر ليث" و"أرجرس" و"ميلر" من خلال اهتمامهم بالبحث عن سبيل تغيير سلوك الأفراد بغية إكسابهم مهارة التعامل مع بعضهم، فأعدوا العديد من البرامج التدريبية أهمها تدريب الحساسية لزيادة الحساسية الاجتماعية لديهم<sup>2</sup> كما يعزز العلاقات والتفاعلات المختلفة بين الأفراد أثناء التدريب وبعده ما يمكنهم من تحقيق إدراك مشترك لتنظيم العمل ولمسؤولياتهم إزاء منظماتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص231.

<sup>2</sup> أمية قهوجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة حالة قسم مركز البحث والتطوير صوناطراك، مذكرة ماجيستر، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، 2007، ص50.49.

<sup>3</sup> صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص232.

### خلاصة الفصل

بعد التطرق إلى أهم النظريات التي عالجت وفسرت موضوعي الأداء والتدريب ،حيث تناولت الموضوع من جوانب متعددة وفق أهداف و طرق محددة ، وهذا راجع للتطورات المتتابة والتحولت الاقتصادية والاجتماعية التي شاهدهتها المنظمات في تسييرها للموارد البشرية، مما جعلت المفكرين والمنظرين يفسرون موضوعي الأداء و التدريب كل حسب العوامل و الأسباب التي وجهته لهدف أساسي يصبو إليه ويحاول تفسيره .

# الفصل الثالث: تقييم الأداء

تمهيد

أولاً: ماهية تقييم الأداء

1. تعريف تقييم الأداء

2. أهداف تقييم الأداء

3. أهمية تقييم الأداء

ثانياً: آليات تقييم الأداء.

1. خطوات تقييم الأداء

2. معايير تقييم الأداء

3. طرق تقييم الأداء

ثالثاً: مشكلات وصعوبات تقييم الأداء.

1. معوقات تقييم الأداء

2. أخطاء تقييم الأداء

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها .

إن عملية تقييم الأداء قديمة تاريخيا ،كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية ، والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية ،وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة ووظائف إدارة الموارد البشرية .

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف ملم لتقييم أداء العاملين وتسلط الضوء على أهميته وأهدافه في هذا البحث ، بعد معرفتنا لجوانب المعرفة لتقييم الأداء سنستعرض آلياته المتمثلة في الخطوات والمعايير والطرق المعتمدة فيه ، وختامها نتطرق لمختلف المشاكل والصعوبات التي نواجهها في عملية تقييم الأداء من خلال المعوقات والأخطاء وكيفية تفاديها



## أولاً: ماهية تقييم الأداء

### 1- تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء ، ولإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم عرض مجموعة من التعاريف أهمها :

**تعريف الأول :** تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى .<sup>1</sup> نستخلص من هذا التعريف خاصيتين هما :

أن تقييم الأداء ينصب بناءً على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل من ناحية أخرى .

**تعريف ثاني :** هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعتبر من مكامن القوة ، ومكامن الضعف في

المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها .<sup>2</sup>

نستخلص من هذا التعريف أيضاً ما يلي :

- عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي .
- هي عملية إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء ، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، وهذا طبعاً يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد .

و بناءً على التعريفين السابقين يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام ، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل ، وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات عمله بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

### 2- أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي :

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر ، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة باجي مختار غير منشورة ) ، عناية ، 2005، ص14.

<sup>2</sup> خناق سناء عبد الكريم ، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، مداخلة خلال ، (الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات ) جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005، ص 35.

## 1-2 على مستوى المنظمة

- من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي :
- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .
  - النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى التدريب أكثر .
  - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .
  - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
  - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد .
  - التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائد في البلد .

## 2-2 على مستوى المديرين

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين ،والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك ،وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
  - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
  - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

## 3-2 على مستوى المرؤوسين

- أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها بواسطة عملية تقييم الأداء فهي :
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكامنة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل، والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة .

### 3- أهمية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة ففي إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم ، وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء ، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :<sup>1</sup>

#### 3-1 تخطيط الموارد البشرية

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير تحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين .

#### 3-2 تحسين الأداء و تطويره

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما يعكس أثره إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> خناق سناء عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 35.

### 3-3 تحديد الاحتياجات التدريبية

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً إنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة .

### 3-4 وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

### 3-5 إنجاز عمليات النقل والترقية

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل، أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قابليتهم وقدراتهم في الأداء .

### 3-6 معرفة معوقات و مشاكل العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات...الح، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات ، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات و غيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عالية .

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز إليها في التطوير الهادف للأداء

## ثانيا : آليات تقييم الأداء

### 1- خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء و من تم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين ، و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية ، و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لإيجاد الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك :<sup>1</sup>

### 1-1 تحديد معايير الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم.<sup>2</sup> فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها و ذلك ضمن فترة زمنية محددة<sup>3</sup>

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ،وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>4</sup>

### 1-2 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ، و ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 1999، ص244.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية ، مصر ، 2003، ص 373.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، (بعد إستراتيجي ) ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2005، ص409

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2003، ص202.

### 3-1 قياس الأداء

و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا

تستخدم لأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين .
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة .

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

### 4-1 مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

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

### 5-1 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

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

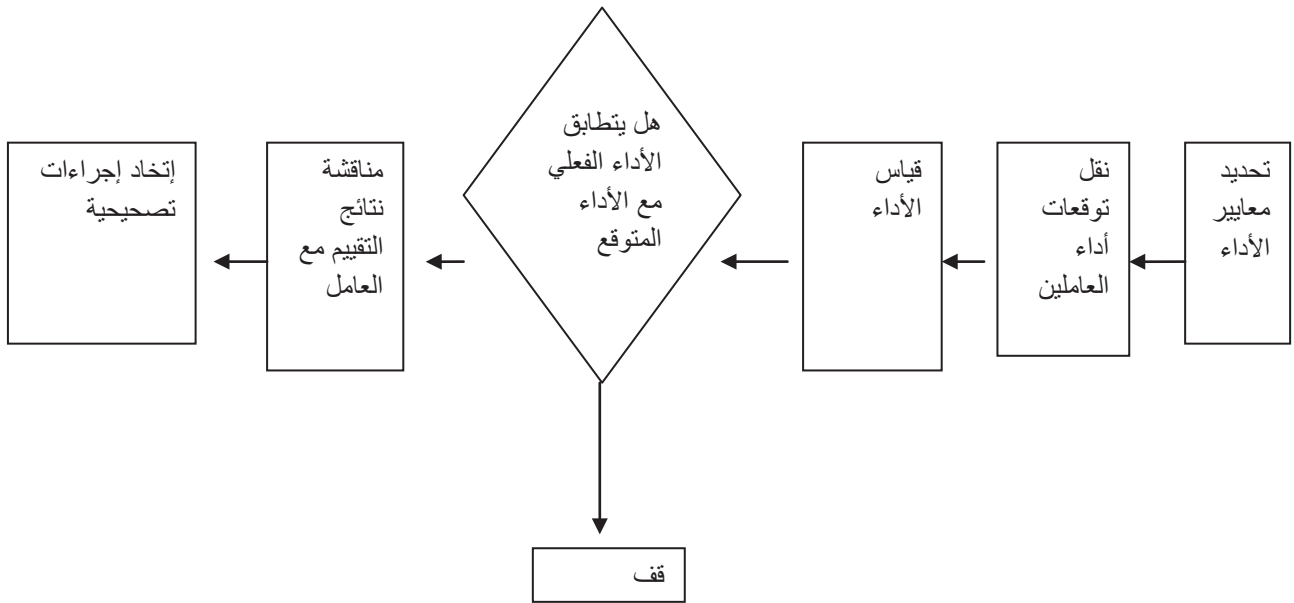
### 6-1 الإجراءات التصحيحية

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

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي ،حيث يتم البحث عن أساليب و كيفية حصول الانحرافات ،أي تحليل الانحرافات بكافة أبعاده للوصول إلى السبب الرئيسي و راء ذلك ، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول ، كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة

شكل رقم (01) خطوات تقييم الأداء



## 2- معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء ،فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه ، و يمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع :<sup>1</sup>

### 1-2 معايير نواتج الأداء

توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها من حيث الكم والجودة والزمن العائد والتكلفة و غيرها، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

### 2-2 معايير سلوك الأداء

تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر من الفرد الخاضع للتقييم ، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء ، والمواظبة على العمل ، إدارة الاجتماعات...الخ

### 3-2 معايير الصفات الشخصية

أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه عمله ،حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ، كالأمانة والإخلاص ،والولاء ،و الدافعية .....الخ

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي تمس بالأداء بشكل مباشر، وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، أما معايير سلوك الأداء تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين ، في حين نجد معايير نواتج الأداء تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء العاملين .

و هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>زاوي صورية ،دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،العدد السابع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،جوان 2010 ،ص 07  
<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ص 416-417.



\* يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء ، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير ،حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الأفراد .

\* يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء وأقلها موضوعية معايير الصفات الشخصية لأنها لا تصف الأداء بل تصف صفات الشخص القائم بالأداء .

\* يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية له وقامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل و ذلك للتعرف على جوانب الأداء و ربما تكفي بتحليل توصيف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة و ذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء .

### 3- طرق تقييم أداء العاملين

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المؤسسة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة و يمكن تقسيمها إلى تقليدية وحديثة كما يلي :

#### 1- الطرق التقليدية

تتقسم الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى:

#### 1-1 طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الفرد وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاون...، و تحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و (05) (3) أعلى درجة ، ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل خصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيل غازي المطيري ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012، ص 16

### 2-1 طريقة الترتيب البسيط

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الفرد بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للفرد العامل.<sup>1</sup>

### 3-1 طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، و يتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، و يتحدد في كل منهما أي فرد أفضل و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.<sup>2</sup>

### 4-1 طريقة التوزيع الإجباري

تستند هذه الطريقة على منطق الترتيب ولكن في هذه الحالة وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي حيث يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي، حيث تركز الظواهر حول الوسط و تقل عند الأطراف و هكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط و أقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ، و يوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحدده ليكون 10 % منهم في مرتبة اقل من المتوسط، 20% مرتبة متوسط ، و 40 % في مرتبة جيد ، و 20 % في مرتبة جيد جدا ، و 10 % في مرتبة ممتاز.<sup>3</sup>

### 5-1 طريقة قوائم المراجعة

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة ، وتوضع قيمة كل

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد) ، دار النهضة العربية ، 1999، ص 61

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، الناشر منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص 61.

عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة تؤكد ذلك، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.<sup>1</sup>

### 6-1 طريقة الأحداث المخرجة

تتطلب هذه الطريقة من المقيم تسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس ، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين، بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث المخرجة، وتم تحديدها وتصنيفها، يمكن على طريقها إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد الأهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة، وبالرغم مما تتميز به من واقعية من حيث اعتماده على أحداث العمل الفعلية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل و قوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.<sup>2</sup>

### 2- الطرق الحديثة

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم الأداء فيما يلي:

#### 1-2 طريقة مقاييس الترتيب السلوكي

يستند تصميم هذه المقاييس إلى أسلوب الأحداث المخرجة، حيث يتم تحديد أبعاد الأداء عن طريق تنمية نماذج أو أمثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من أداء الموارد البشرية وذلك في شكل عبارات تعكس السلوك بدلا من السمات الشخصية.

ولتصميم مقياس الترتيب السلوكي، فإنه في البداية يتم تجميع عدد كبير من الأحداث المخرجة التي تمثل نماذج للأداء الفعال والأداء غير الفعال في العمل هذه الأحداث يتم تصنيفها إلى أبعاد للأداء ، وتعتبر تلك التي يوافق عليها الخبراء كمستوى محدد للأداء نموذجا سلوكيا يتم استرشاد المقيم وتمثل

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 426.

<sup>2</sup> أحمد أبو السعود محمد ، مرجع سابق ، ص 65 .

مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك العامل وهكذا حتى يتم تقييم الأبعاد وصولاً إلى التقييم النهائي للعامل.<sup>1</sup>

## 2-2 طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

تسمح هذه الطريقة بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثمة تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن التقييم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين .

## 3-2 طريقة الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة هامش المشاركة الفعالة للمرؤوسين في وضع الأهداف التي سيقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تفترض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المسندة لهم، والمطلوب منهم تحقيقها،<sup>2</sup> وهذه الطريقة تعتمد على النتائج المحققة، بمعنى أن الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك مرؤوسيه و صفاتهم بقدر ما يهتم بما أمكنهم إنجازه من أهداف.<sup>3</sup>

و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:<sup>4</sup>

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف .
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .

<sup>1</sup> خير الدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة (EN.I.CA.B) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015، ص120.

<sup>2</sup> بربر كامل ،إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، لبنان ، 1997، ص 134 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 301 .

<sup>4</sup> زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 -كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء ، القاهرة ، 2001 ، ص

- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء .

## 4-2 طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مشكلات و صعوبات تقييم الأداء

#### 1- صعوبات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدراتهم على القيام بواجباتهم، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوساً وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات ذاتية وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة ومن أبرز تلك الصعوبات ما يلي :

- عدم وضوح معايير التقييم و تصافها بالعمومية.
- بناء نتائج تقييم الأداء على أساس عامل واحد من عوامل التقييم .
- الميل للوسط من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع العاملين .
- التشدد و الليونة و اللذان ينتجان عن ميول الشخصية و التحيز لآخرين أو الوقوف ضدهم و التفرقة بين العاملين .

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية ) ،دار الجامعة الإسكندرية ،مصر ، 2003 ، ص 133 .

- التأثير الإداري من أجل تحقيق الهدف الإداري (بهدف العلاوة - الترقية - الحوافز - توحيد قواعد التقييم).<sup>1</sup>

## 2- أخطاء تقييم الأداء

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

### 1-2- أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع و يدقق تقييمه النهائي، أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تحصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم .<sup>2</sup>

### 2-2- أخطاء الهالة

يتمتع كل شخص بهالة و سمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة .<sup>3</sup>

### 3-2 أخطاء تقدير الوسط

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس الصحيحة، فيميل الرئيس للحكم للوسط

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين ، الجوانب العلمية و التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر،مصر ،2002 ص 282.

<sup>2</sup> زهير ثابت ،مرجع سابق ، ص 203.

<sup>3</sup> محمد مرعي مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات و الإدارات ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، 2001 ص 38 .

ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاعل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء .<sup>1</sup>

## 2-4 أخطاء الانطباعات المسبقة

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، لا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي .<sup>2</sup>

## 2-5 التأثير بآخر التقييم

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيههم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتاز أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا ، فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية ، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق .<sup>3</sup>

## 2-6 أخطاء النسيان

معظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، و عادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين، و هذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر 2000، ص 395 .

<sup>2</sup> زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 205 .

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد (منهج تحليل ) ، مكتبة عين شمس ، مصر ، ج 1، 1975 ، ص 383.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 354.

7-2 المبالغة في التقييم

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي في البعض الآخر منخفضا، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة .



## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على تقييم الأداء على ثلاثة أجزاء، أولاً من خلال تقديم تعريف شامل لمفهوم تقييم الأداء مبرزين أهداف تقييم الأداء و أهميته ، ثانياً حاولنا إبراز آليات تقييم الأداء من خلال الخطوات المتبعة في تقييم الأداء، والمعايير المتبعة في تقييم الأداء لإعطاء صبغة تنظيمية ممنهجة لتقييم الأداء، وكذا الطرق العلمية قديمة وحديثة في تقييم الأداء، ثالثاً تطرقنا إلى مشكلات و صعوبات تقييم الأداء، والتي حصرناها في المعوقات التي تصاحب عملية تقييم الأداء، وكذا أخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء تقييمهم لمؤسسيهم، والتي تطمس الجانب الفعلي لأداء العاملين داخل المنظمة .

# الفصل الرابع: التدريب

تمهيد

أولاً: ماهية التدريب.

1. تعريف التدريب.

2. أهمية ومبادئ التدريب.

3. أهداف التدريب.

ثانياً: الاحتياجات التدريبية.

1. مفهوم الاحتياجات التدريبية

2. أهمية الاحتياجات التدريبية

3. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

1.3. تحليل المنظمة.

2.3. تحليل المهام

3.3. تحليل خصائص العامل.

ثالثاً: تصميم برامج التدريب.

1. مستلزمات البرنامج التدريبي.

2. تنفيذ برنامج التدريب.

3. متابعة برنامج التدريب.

خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: التدريب

## تمهيد

تعتبر وظيفة التدريب مكملة للاختيار والتعيين فلا تكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال باعتباره من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية لدوره الفعال في رفع أداء وفعالية الموارد البشرية.

وفي هذا السياق تقوم المنظمة باختيار النوع المناسب من التدريب حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منه لذلك نجد أن المؤسسات تستدعي دائما إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق لها موارد عالية للقيام بتصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاحتياجات حيث تختار المورد الواجب تدريبه وأيضا الآلات الواجب التدريب عليها كما تقوم هذه المؤسسة بتقديم برامج تدريب ومحاولة تحديد نقاط القوة والقيام بتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة تفاديها مستقبلا.

ومن خلال هذا سوف نقسم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية التدريب .
- المبحث الثاني: الاحتياجات التدريبية.
- المبحث الثالث: برنامج التدريب .

## أولاً: ماهية التدريب

يعتبر التدريب الوسيلة الأساسية بالنسبة لإدارة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية وهو من المهام الرئيسية في أي مؤسسة أي يتعامل مع غيره من الأنشطة لتوفير قوى بشرية ملائمة كما وكيفا وتمييزها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة.

### 1. تعريف التدريب

لقد تنوعت وتعددت التعاريف المتعلقة بالتدريب حيث سنحاول من خلال ما يأتي استعراض بعض منها كما يلي:

– يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناته وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشد لسلوكهم وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج<sup>1</sup>.

– يعرف التدريب بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك<sup>2</sup>.

– التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عملاً ما<sup>3</sup>.

– التدريب هو عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح وضع تعريف شامل للتدريب على النحو التالي:

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للجزائر، 1998، ص307.

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص236.

<sup>3</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي العاملين، إيتراك لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص52.

<sup>4</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص163.

"التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة يهدف إلى رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد."

## 2. أهمية ومبادئ التدريب

1.2. أهمية التدريب: وتكمن أهمية التدريب على مستويين هما:

### أ. أهميته بالنسبة للمؤسسة

- زيادة الإنتاجية الأداء التنظيمي (إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الضائع والموارد المستقيمة في الإنتاج).
  - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة .
  - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق والمتغيرات المختلفة للبيئة.
  - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ب. أهميته بالنسبة للفرد:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويحقق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

## 2.2. مبادئ التدريب

- تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في كل مرحلة من المراحل المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي:<sup>1</sup>
- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
  - المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
  - الهادفة: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة لتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

<sup>1</sup>حسن أحمد الطماني، التدريب مفهومه، فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 ص2.

- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة للموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططات ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتمميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- وهناك من حدد مبادئ التدريب في الآتي: <sup>1</sup>
- الاستمرارية: بمعنى التدريب عملية مستمرة.
- الإمكانية: أي أن كل شيء قابل للتعليم.
- الذاتية: بمعنى التنمية عملية ذاتية عمومية.
- التفاعل: بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة.
- التكامل: النواحي الغنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخيرة تكمل الجوانب الفعلية.
- العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها الإدارية والمالية وغيرها.
- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.

### 3. أهداف التدريب

التدريب وعلى اختلاف أنماطه يهدف إلى مايلي:

- 1) **تنمية المعارف:** أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما

<sup>1</sup>الفرادي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص94-95.

يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤولية والواجبات وعلاقات العمل.

(2) تنمية مهارات العاملين وقدراتهم أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.

(3) تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع حيث يسهم في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ويعمل هذا التدريب على تحقيق هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل.<sup>1</sup>  
بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى:

أ. تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها بأسلوب استخدام ما سيتحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

ب. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

وتقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، تحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع

درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي.<sup>2</sup>

ويلخص د. علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي:<sup>3</sup>

- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

- الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

- الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم لأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيطين أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداءات، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2001، ص18

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص268.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001، ص253.



## ثانياً: الاحتياجات التدريبية

## 1. مفهوم الاحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>، والاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية (من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ وما نوع ومجال ومستوى التدريب المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟)<sup>2</sup>.

كوفمان (Kayfman1992) قام بتوضيح أن الحاجة هي الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة. واحتياجات التدريب تعرف بذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين. وحتى نستطيع الارتقاء بمكانة التدريب في المنظمة، لا بد أن نأخذ في الحسبان المجال المكاني لتكوين (مكان التدريب)، الفوائد المرجو تحقيقها، طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب، المجال الزمني لمردود التدريب.

إذا اختلفت التعاريف وتعددت ومن أهم التعريفات للاحتياجات التدريبية: أنها مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية<sup>3</sup>.

## 2. أهمية الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع الدعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات الكفاءات العاملين بها. ومن الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup> رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، 2006، ص319.

<sup>2</sup> محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة، 2007، ص169.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، 2006، ص162-163.

وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التدريب وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التدريبية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

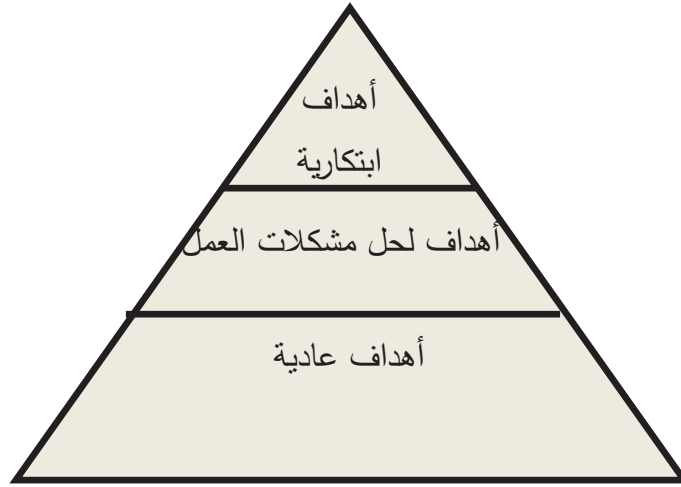
لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- ✓ كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- ✓ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ✓ تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- ✓ تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة لتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
- ✓ عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع المال والجهد والوقت المبذول في التدريب.
- ✓ معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تربوي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل وكشف عن معوقاته.
- ✓ تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر .
- ✓ فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- ✓ تبيين الفئة المستهدفة من التدريب.

يمكن تصنيف ثلاثة أهداف للاحتياجات التدريبية في ثلاثة مجموعات والموضحة في الشكل الهرمي

المبين أسفله:

شكل رقم (2): يوضح أهداف التدريب



1. الأهداف العادية: وهي أهداف تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعم القدرات والمهارات والحفاظ على بقاءها.

2. الأهداف لحل المشكلات: للكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها ودوافعها لتوفير الظروف المناسبة لتغلب عليها.

3. الأهداف الابتكارية: وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء نحو أفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزا واضحا وتخلخل التوازن وتكسر الجمود والروتين وتتطلع إلى مواقف خارقة للعادة وتحدث خلخلة في المألوف<sup>1</sup>.

### 3. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الحاجة إلى التدريب هي الأساس في تقرير من بين الأفراد هو في حاجة إلى تنمية قدراته وتظهر هذه الحاجة بدقة بعد القيام بتحليل كل من تنظيم الوظائف وكذا الأفراد:

تظهر الحاجة لتكوين من خلال ثلاثة مستويات هامة، من خلال القيام بتحليل المنظمة أولا والمهام ثانياً، وأخيراً تحليل احتياجات العاملين.

### 1.3. تحليل المنظمة

لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية كان لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة في تحقيق تلك

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعانين مرجع سبق ذكره، ص166.

الأهداف وبإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية تكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمل والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين...، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب<sup>1</sup>. كما يتطلب التنظيم فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالاتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في كل مجال من نشاطات المنظمة. والتدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، ودراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

وتحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط التالية:

أ. دراسة الأهداف الحالية للمنظمة

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساساً وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

ب. دراسة تطور المنظمة

تنصب دراسة تطور المنظمة "من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة. إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها<sup>2</sup>".

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، 2006، ص136.

<sup>2</sup> André Boutin: Formation et développements , pierre Mardaga éditeur, Bruxelles, p62.

وبالتالي فالمنظمة مجبرة حتى تبقى مسايرة لتطورات أن تركز اهتمامها على هذه النقطة الهامة حيث من خلال هذه الأخيرة تستطيع المنظمة وضعها في الماضي وفي الوقت الحالي كما أنها يتاح لها معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيتين فإن تطور نظام عملها للأحسن هذا يدل على أنها ستواصل على هذا الدرب حتى تبقى محافظة على نموها ومكانتها في السوق أما إذا كانت لا تثبت اختلافا كبيرا بين الوضعيتين فإنها مجبرة على التحرك والعمل على معرفة سبب هذا الركود، أن تعمل على إعادة هيكلة مصالحتها وهيكلها التنظيمية، إما بالتدريب لصالح مواردها البشرية وإما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يعيق نمو وتطور المنظمة في الاتجاه الصحيح، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وسبب وجود المنظمة، حتى لا تضيق مكانتها الحالية في السوق.

### ج. تحليل الهيكل التنظيمي

يعتمد هذا التحليل على "تحديد ومعرفة كل أقسام وهيكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس وأساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لانجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية." إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى تفهم العاملين لها ومساهماتهم في وضعها وصياغتها والإيمان بها.

كما بينت العديد من الدراسات على أن الهيكل التنظيمي يتأثر بعدة عوامل لذلك يجدر تحليله للتحديد المناسب للاحتياجات التدريبية نذكر منها: حجم المنظمة، ودرجة التخصص والقدرات البشرية المطلوبة والتكنولوجية، ونطاق الإشراف والبيئة الخارجية، والفلسفة الإدارية<sup>1</sup> حيث هذه العوامل تساعد على التصميم الجيد للهيكل التنظيمي.

### 2.3. تحليل المهام

فيمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوب لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر، الأردن، 2001، ص 207.

ويهدف تحليل المهام إلى تحديد نوع المهارات، والمعلومات، والاتجاهات المطلوبة في انجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومعدلات الأداء<sup>1</sup>.

وهكذا من خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي:

- ما نوع التدريب المطلوب من حيث المهارات، والمعلومات، والاتجاهات؟

كما يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المستوى عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفو، وبين الموصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحجة لتدريب والتنمية. في حالة حدوث فجوة بين الطرفين، فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها لأداء مهامه على أحسن وجه أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة و شاغلها. أما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوب، فلا بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة وفق المواصفات المطلوبة أو تغييره بفرد آخر يملك المواصفات المطلوبة لأداء أو شغل هذه الوظيفة.

والهدف من تحليل المهام "تعريف العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم اتجاه المنظمة بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن تم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم"، وبذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في انجاز المهام والأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، وبين الإنجاز الفعلي.

ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

أ. وصف الوظائف: إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لكل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفاً دقيقاً لكل من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الاحتياجات<sup>2</sup>.

والوصف للوظيفة لا بد أن يشمل اسم الوظيفة على شرط أن يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، كذلك يوضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة، والواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة وأطرافها في الهيكل التنظيمي. وعادة يكون "وصف الوظيفة مصاحباً لموصفاتهما الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك، والمهارات الواجب

<sup>1</sup>Geoges Archier, Hervé sérieyx : l'entreprise du 3éme, éditions, paris, 1984,p114.

<sup>2</sup> محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص39.

توفرها في شاغل الوظيفة. " والأهمية من هذا النوع من الوصف والتحديد عادة تكمن في التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة وتمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

ب. تحديد الأهداف: بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها (Profils) تأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث "يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، والتي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، على شرط أن لا تتعد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه، والأهداف المرجو تحقيقها." ومنه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق والاختلافات بين الانجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب.

### 3.3. تحليل خصائص الفرد

فيحدد حاجة الأفراد لتكوين عن طريق قياس أدائهم ومردودهم في العمل، وعن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أي المحبذة. إن تحليل الفرد يعد من أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أنه المدخل الإستراتيجي الذي لا بد من الاعتناء به والاهتمام بخطورته لما له من ثقل في تحريك العملية الإنتاجية. أم هذا التحليل يجب إن يستند إلى أسس موضوعية داخل الفرد كالمستوى التعليمي ومدة الخبرة والمستوى الوظيفي ونوعية الأعمال التي يمارسها ودوافعه وميوله<sup>1</sup>

يتطلب تحديد الحاجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي، ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم أيلا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز .

يعد هذا المستوى هاما وغنيا لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة حيث أن هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل. كما أنه يمكن تحريك طاقة الفرد من معارف مكتسبة مسبقا إلى زيادة معارف جديدة وهذا كله من خلال تحليل خصائص الفرد لمكونات كفاءته،<sup>2</sup> وهذا يتضمن خلال برامج التدريب التي ستوضع لاحقا في تنمية الموارد البشرية. والشئ الذي يميز هذا

<sup>1</sup>انس شكشك :علم النفس الإداري، دارالنهج للنشر والتوزيع، سوريا ،ص104

<sup>2</sup>Jacqueline Barraud et autres : La fonction ressources humaines, métiers compétences et formations, édition Dunod, Paris, p 231.

المستوى انه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامه، وهذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التدريبية والتنموية للأفراد.

وفي نفس السياق يمكن أيضا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى تنمية قدراتهم بالتدريب ومجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد، جوانب الأداء التي بها نقص لكن الفرد يلزم القدرات اللازمة لها. عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى تكوين وبنبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء<sup>1</sup> جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات والمهارات والمعلومات اللازمة لها كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن سد العجز بتدريب الفرد لأنه لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء ومنه يبقى التحقق من مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا تتوفر في كل الأفراد العاملين الذين ينمي التدريب من أدائهم. ويهدف تحليل خصائص الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أدائه، ويرفع إنتاجيتهن، ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول التدريب بالدراسات الآتية:

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته، خبراته ومهاراته.
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته، دوافعه، استعداده للتعلم، حاجاته التي يطمع في إشباعها.

كما أن هناك طرق أخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد من بينها "الملاحظة وذلك بمراقبة العمال وتلقي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد، من خلال سلوكه وانضباطه في مركز عمله"<sup>2</sup>.

- الاستماع المستمر للأفراد العاملين وإجراء مناقشات حول وضعية العمل والظروف المحيطة، وتلقي اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يحتاجونه من دورات تكوينية تساعدهم على القيام بمهامهم بطريقة أفضل ومن مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها للفرد أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته

<sup>1</sup>Jacqueline Barraud et autres , Op, Cit., p240.

<sup>2</sup> محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص43.



مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك بالتدريب، ومن عيوبها أن بعض الأفراد العاملين يحاولون استغلال هذه الوضعية في الحصول على مكان في دورات تكوينية. كما أن نتائج تقييم الأداء تمثل مصدر هام وغني يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الأفراد في المنظمة إلى تدريب وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي.

### ثالثاً: تصميم برامج التدريب

تتم عملية التدريب لاحتياجات تدريبية والوقوف على أوجه القصور والعجز في الأداء لدى الموارد البشرية ترجمت هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي، وتوفر لها كل الإمكانيات اللازمة، فتصميم التدريب يتطلب توفير مستلزمات التدريب من أموال ومدربين وأماكن التدريب معدات تدريبية وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية.

#### 1. مستلزمات البرنامج التدريبي

لنجاح العملية التدريبية يتطلب توفر مجموعة من العوامل تعتبر ضرورية للسير الحسن لأي عملية تدريبية، حيث يمثل هذه العوامل في

1.1. الإمكانيات المالية: تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الاطلاع على القوانين التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا المعقدة والتي يتطلب عنها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية.

تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة من مصادر مختلف إيماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذ وفرت له الاعتماد المالية اللازمة، وقد أشارت بعد الدراسات أن المنظمات التي تعول كثيراً على تدريب مواردها البشرية لا تتردد في تخصيص 3% إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب .

إن توفير الإمكانيات المالية لا يجب أن يقتصر فقط على المنظمات المؤمنة بالتدريب والقدرة على تحمل نفقاته بل يجب أن يتعداه ليشمل كل المنظمات والحل يكمن في إرساء ثقافة تفسيرية تقوم على جعل العمليات التدريبية من النشاطات الرئيسية داخل المنظمة وبضرورة رفع النسبة المخصصة للتدريب إلى مستوى أكبر .

ويرى غولد شاين وجيلبام أن التدريب سوف يتطلب المؤيد من الإمكانيات المالية في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>

- ارتفاع عدد الأفراد الغير الماهرين والغير المتقنين والذين سوف يشغلون وظائف هامة
- التطور الحاصل بالتكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامه .
- ازدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار .
- حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي. وعليه يتعين على المنظمة توجيه مبالغ جبيرة للاستثمار في مجالات التدريب والتعليم، وهذا من خلال الميزانية المخصصة لذلك والتي تستوعب الإنفاق في النواحي التالية:<sup>2</sup>
- تكاليف البرامج المختلفة مكافئة العاملين (مرتبات المشرفين المستشارين، مدير التدريب... الخ).
- تكاليف المطبوعات والنشر والمساعدات اللازمة لأماكن التدريب (منشآت مراكز).
- المكافآت التشجيعية للمدربين .
- المراجع والكتب اللازمة للمدربين.

وكل هذه المصاريف تعتبر من الإنفاقات المباشرة والتي تخصص مباشرة بعد وضع مخطط التدريب، وعلى العموم فان الميزانية يجب أن تستوعب كل المصاريف الناتجة عن القرارات المتخذة في مجال التدريب والتي تنقسم إلى مصاريف مباشرة وغير مباشرة وتعد المنظمات التي تولي اهتماما بالغاً لعملية التدريب إلى وضع ما يسمى "لوحة قيادة التدريب" ، والتي تعكس كل المعلومات المتعلقة ببرامج التدريب وكذا توفر ما يجب من معطيات من أجل اتخاذ القرارات السليمة ومن أهم ما تقدمه لوحة قيادة التدريب هو مجموعة من المؤشرات تتمثل في نسب تقيس الأهمية المعطاة لنشاط التدريب على مستوى المنظمة.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص240.

<sup>2</sup> محمد جمال بدعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المعالي للطباعة، 1970، ص174.

## 2.1 مكان تنفيذ برنامج التدريب

تحديد المكان المخصص للتدريب ضروري لما له من تأثير على العمل التدريبي، المتدربين، وحتى على المدربين أنفسهم وبتحديد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاث اختيارات في مكان الوظيفة أو العمل نفسه في غرفة مخصصة لتدريب أو قد يتم خارج مكان العمل أو المنظمة كأن يكون في معهد لتدريب المتخصص.

وبوجه عام بحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم والذي يحكمه نوع المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها، فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن حياتهم وعن عملهم الخاص بهم (بعيدا عن المؤثرات الخارجية) حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك أما البرنامج التدريبي غير المقيم فلا حاجة بعد إلى عزل المتدرب وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته أو في مكان بعد للتدريب داخل المنظمة.

ويجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء، في حين أن التدريب اللغوي على سبيل المثال لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة داخل وخارج المنظمة، أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية فيتم التدريب عليها خارج المنظمة أحيانا وأحيانا أخرى بداخلها فيما إذا توفرت لديها الإمكانيات المالية والمادية معا<sup>1</sup>.

عموما فتوفير أماكن مناسبة وملائمة للتدريب يعتبر من العوامل المساعدة للمدرب على العطاء وللمتدربين على الاستيعاب.

## 3.1.3.1 الإمكانيات البشرية

إذا كان للتدريب إن يخطط وتنفذ بأقصى فاعلية، فيجب أن يكون المديرون على أعلى مستوى من الكفاءة، ويشترط فيمن يكلفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث التأهيل التعليمي، الخبرة المهارات الفنية، المعرفية والمهارة في طريق التدريب، وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والوزيع، 1996، ص236.

يعتبر المديرون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين، فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الإرشادات والمساعدة للمتدربين كما يوفرهم الخبرة في مواد التدريب المقترحة ولهذه الأسباب فإنه يتعين على المنظمة اختيار أفضل المؤطرين وأنسبهم لكل برنامج تدريبي وبالتالي لا بد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة حيث يمكن حصر هذه الشروط في:<sup>1</sup>

### 1. الخبرة في التدريب

تتمثل في المعارف التي يتطلبها الأداء الجيد للمدرب في معرفة الوظيفة والمهارات الوظيفية وكذا المعرفة الجيدة بالمنظمة.

### 2. المعرفة بالمنظمة

يحتاج المدرب الناجح إلى معرفة الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي للمنظمة وخطوط الاتصال والسلطة وكذا العلاقات بين أقسام المنظمة المتعددة بالإضافة إلى حاجته إلى معرفة سياسات المنظمة وقواعدها وأنظمتها وكذا المعرفة الواسعة بالصناعة التي تعتبر منظمتها جزء منها.

### 3. المعرفة الوظيفية

المدرب يجب أن تتوفر لديه ثروة من المعرفة الوظيفية، حيث يجب أن يكون على دراية بخلفية وتاريخ الوظائف التي يدرّب عليها وكل ما يرتبط بها من وظائف، كما أنه من الضروري الإطلاع على الصعوبات الشائعة وكذا الأخطاء التي يرتكبها الأفراد.

### 4. المهارات الوظيفية

يجب على المدرب أن يكون على مهارة عالية في الوظائف والحرف والتقنيات والأساليب التي يقوم بتدريبتها، ناهيك عن قدرته على استخدام الأدوات ووسائل العمل المساعدة والآلات والأجهزة والمراجع والمواد المرتبطة بالوظائف والعمليات والاختصاصات التي يقوم بتدريبتها.

### 5. المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب:

حيث أن المعارف والمهارات هي التي تصنع القدرة الجيدة على التدريب وتساهم في نقل الخبرات والمهارات إلى أفراد آخرين.

<sup>1</sup> وليم، كرليسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، الرياض، معهد الإدارة العملية، 1990، ص 201-213.

## 6. المعارف المهنية

يحتاج المدربون إلى الإلمام بمصادر المعلومات الخاصة بالتطورات في التدريب والتعليم وتطبيق تقنيات التدريب على مجالات تخصصاتهم.

## 7. المهارات المهنية

منها المهارة والقدرة على اختيار واستخدام طرق وأساليب التدريب وكذا مهارة التعامل مع الفروق الفردية ومهارة تحفيز وتوجيه وإرشاد المتدربين.

## 8. مهارات الاتصال

على شقيه الشفهي والكتابي كالمحاضرات والمؤشرات وكتابة خطط الدروس والمهام التعليمية والاختيارات.

## 9. الصفات الشخصية

مستوى أعلى من الذكاء والتوازن والثقة بالنفس، والعبر والتفهم والفعلية المنفتحة وتقبل التغيير إضافة إلى حب العمل مع الآخرين والعدالة في العلاقات مع الغير.

## 2. تنفيذ برنامج التدريب:

بعد ما يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية تعمل إدارة الموارد البشرية على تجسيد هذه الأهداف وهذا من خلال استخدامها لمجموعة من الأساليب التدريبية. وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين، أساليب تنفذ في مكان العمل وأساليب تنفيذ خارج مكان العمل.

### 1.2. أساليب التدريب في مكان العمل

تقوم أساليب التدريب في مكان العمل على تدريب الموارد البشرية في مكان العمل نفسه وتشرف منظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي، وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي التعليم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع الفعلي<sup>1</sup>، ومن أهم أساليب التدريب في مكان العمل ما يلي:

#### 1.1.2. تعليمات العمل

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي تعين على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أداء للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة وبموجب هذا الأسلوب

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور إستراتيجي، بيروت، دار النهضة الفرنسية، 2002، ص 271.

تكون مهمة المدرب شرح المهمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها. ثم العمل على تصحيح الانحرافات وهذا من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية وإعطائه التوجيهات اللازمة لتفادي الوقوع في الأخطاء

### 2.1.2. المساعدة الإشرافية

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي ويكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء وعلى ذلك يتم التدريب بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكلوجية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والرئيس المباشر هو ذاته المدرب.

وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب، لتدريب فيها الموارد البشرية ويراعي أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية بحيث يتم تزويدها بنفس المعدات وأن يكون لها نفس التصميم وتستخدم هذه الحالة عندما يزيد عدد الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة وبسرعة كبيرة .

### 3.1.2. التدوير الوظيفي

معنا مفصل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة وبانفعال الفرد المتصرف إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مقايده فهو يكتسب الخبرات والمهارات اللازمة، وبموجب هذا الأسلوب التدريبي تنظم حركة تنقلات متنوعة يكتسب خبرات إضافية، تمهد له الطريق لاستلام وظائف قيادية كونه تدرّب على معرفة عالم المنظمة بشكل شامل على جزء واحد أو أجزاء محددة منها<sup>1</sup>.

### 4.1.2. الإدارة المتعددة:

يتم بموجبه استبعاد الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا، بمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ وتصريف الأمور داخل المنظمة وتسمح هذه الطريقة للمسؤولين في المستويات الأدنى من الإدارة من الاحتكاك وهذا بغرض إكسابهم القدرات اللازمة لاتخاذ القرارات وكذا لنهيئهم لشغل المناصب أعلى في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> عمر و صفي عقيلي مرجع سبق ذكره، ص240.

## 2.2 أساليب التدريب خارج مكان العمل

تنفذ هذه الأساليب بعيدا عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، حيث يتم تدريبه وتنمية في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي سواء كان بدا المكان يقع داخل المنظمة داخلها أو خارجها، على ضوء هذا يمكن عرض أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل كما يلي:

### 1.2.2. المحاضرة

أسلوب المحاضرة التي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين، حيث يمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات وسواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد، فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من أن المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكذا في مستواهم التعليمي والوظيفي كما أنه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة، والعمل على تحفيزهم وإثارة اهتمامهم ضمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية إيجابية من خلال تقديم متوازن ومدن من المدرب لنفسه وللموضوع وإشعار المتدربين بقربه واقترابه منهم<sup>1</sup>.

ولا يعاب على المحاضرة أنها لا تستخدم المشاركة والنقاش إلا نادرا، ولكن لهذا الأسلوب أهمية كبيرة والذي يستخدم إلى جانب أساليب أخرى.

### 2.2.2. دراسة الحالات

تهدف هذه الطريقة إلى تعزيز وتدعيم طاقات اتخاذ القرار لدى متخذي القرارات على مستوى المنظمة ونعرف دراسة الحالة بأنها "موقف يمثل مشكلة حقيقة أو افتراضية تستخدم العرض وتوضيح عمليات اتخاذ القرار".<sup>2</sup>

لدراسة الحالات فاعلية كبيرة في توفير ردود الفعل لدى المتدربين، ويمكن الاستفادة من ردود الأفعال في إثراء المعلومات وتوضيح الموقف والمشكلة، وفي تشكيل وجهة نظر لدى المتدرب وأيضا في تجميع وتوليف العديد من ردود الأفعال المتضاربة، تعطي الحالات وضوحا لمواقف الحياة العملية الفعلية في المنظمة وبنفس طريقة حدوثها. فالاستفادة ممدودة من دراسة الحالات حيث يتم الاعتماد عليها بصورة مكتملة لا أساسية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص194-195.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص203.

### 3.2.2. المماريات الإدارية

في هذا الأسلوب يقسم المتدربين إلى مجموعتين يمثل كل منهما منظمة ما تقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أفرادها وتقرر لنفسها أهداف وسياسات تشوش فيها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة ليتم بعدها تقسيم النماذج وتحديد الفروق بين المجموعتين حسب الأهداف المسطرة.

### 4.2.2 تمثيل الأدوار

في هذا الأسلوب يقوم فيه المتدرب بعمل هوية تختلف عن هويته الأصلية وبما يتماشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وفي غيره من المجالات بجعله يختبر طريقة جديدة تؤدي إلى التخلص من العديد من المخاطر والصعاب الكامنة بمعنى أن تمثيل الأدوار يسمح بتجريب طرق مختلفة للسلوك في موقف معين فمثلا دور المرؤوس من قبل الرئيس يسمح هذا الأخير باختبار أحاسيس وتجارب المرؤوس. "وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز روح التعاون والانسجام بين الرجلين، ولما يسمح لهما بالتوافق على توضيح ووضع المبادئ الإدارية السليمة".<sup>1</sup>

### 5.2.2. المؤتمرات

هو أسلوب تدريبي حيث يفيد اجتماع تشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين، له أهمية بالنسبة لكافة أعضاء المؤتمر وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة، وتتم الاستفادة من هذا الأسلوب من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معارفهم وخياراتهم والمؤتمرات وبذلك نتغلب على بعض عيوب المحاضرات لأن المشاركين فيها يكون لهم دور فعال في المقابلات وهذا من خلال المشاركة الشفوية<sup>2</sup>.

### 3. متابعة برنامج التدريب

عملية متابعة برنامج التدريب تتكفل بها الإدارة أو المسؤول عن عملية التدريب خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وهذا للتأكد من أن العملية التدريبية تسير وفقا لما حضر له، وأن جميع الأنشطة المرتبطة بالعملية تسير بانتظام، فهدف عملية المتابعة إلى الارتقاء بالتدريب والعمل على استمرار تطوره والوقوف على الثغرات التي تكشف في جميع من حل التنفيذ ثم المبادرة بمعالجتها، ويعمل القائمون على عملية المتابعة على الوقوف على تنفيذ الخطة الموضوعية للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص285.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003، ص357.



وتتضمن متابعة التدريب متابعة المتدربين والمدربين إضافة إلى البرامج التدريبية وأماكن التدريب أيضا.<sup>1</sup>

وتسير عملية متابعة برامج التدريب في ثلاث اتجاهات:<sup>2</sup>

- متابعة البرامج والمناهج التدريبية.
- متابعة المدربين والعاملين في مجال التدريب، ومتابعة الشؤون المالية والإدارية.
- متابعة المتدربين أثناء قيامهم بإعادة ما تم تدريبه لهم، من خلال مراقبة أعمالهم وطرق أدائهم لكي يتم التعرف مبدئياً على مدى ملائمة مناهج التدريب لاحتياجات وإمكانية الفرد.

إضافة إلى متابعة لبرامج التدريب، والعمل على إصلاحها وكذا اكتشاف الضعف والقصور في أداء المتدربين وقيام العاملين على التدريب بمحاولة معالجتها فإن عملية المتابعة لبرامج التدريب تتضمن أنشطة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها تتمثل في:<sup>3</sup>

- التأكد من سلامة نظافة قاعات التدريب.
- التأكد من توفير المساعدات التدريبية.
- الحفاظ على الجدول الزمني والالتزام به.
- توفير الراحة للمتدربين.

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

#### أ. الملاحظة

هي أسلوب جيد لإظهار مجالات التغيير نتيجة التدريب، فهي تساعد على: اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ملاحظة النواحي السلوكية والانضباط، التركيز على مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه. ولأن ما يؤخذ على أسلوب الملاحظة هو إمكانية أن يوفر القائم بالعملية المعلومات الضرورية<sup>1</sup> كان من الضروري العلية بالوسائل التقنية الحديثة، كالمعدات البحرية الكاميرات السمعية البصرية، يتم الحكم ثم اتخاذ القرار المناسب بعد انتهاء من التدريب.

<sup>1</sup> محمد جمال براعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مطبعة الاستقلال الكبرى، 1968، ص368.

<sup>2</sup> محمد جمال براعي، مرجع سابق، ص360.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية والنشر والتوزيع، 1999، ص360.

### ب. الاستبيان

في سياق متابعة البرامج التدريبية، يتم توزيع استبيانات من طرف الإدارة على المدربين والمتدربين يشمل مجموعات من الاستفسارات تتعلق بجميع جوانب البرنامج التدريبي فبالنسبة للمدربين تكون الاستبيانات في العادة تهدف إلى الحصول على صورة عامة حول نشاط التدريب، أما بالنسبة للمتدربين فيطلب منهم ملء استبيانات خاصة وينصح أن تكون هناك استمرارية في الاعتماد عليها إلى نهاية الدورة التدريبية.

تعتبر الاستبيانات الطريقة الأكثر اقتصادية من جهة التكاليف والمعالجة ولذا ينصح استخدامها بشكل أكبر من أسلوب الملاحظة لتوفيرها معلومات قد لا يمكن ملاحظتها وبالتالي يتمكن المشرف على عملية التدريب من خلال هذه المعلومات من اتخاذ ما يجب من إجراءات تخدم السير الجيد للعملية التدريبية.

### ج. المقابلة

تمكن عملية المقابلة الشخصية مع المتدربين من الحصول على إجابات لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أخرى، وتركز معظم الأسئلة الموجهة إلى المتدربين على موضوع التدريب بصفة عامة، وتشرط فيمن يقوم بمسائلة الأفراد أن يتمتع بالقدرات ومهارات خاصة، وأن يكون قادرا على خلق جو من الثقة لدى الأفراد بشكل لا يتوفر على تركيزهم خاصة وأنهم يصدد التعلم.

كما يمكن أن تشمل المقابلات، المشرفين على العملية التدريبية وهذا بهدف تبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التدريب ومدى تفاعل المتربص معها.

ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات الفردية من الإجابة بكل حرية عن مجموع التساؤلات، وهو بذلك بعيد عن تأثير جماعة، غير أنه ما يؤخذ عليها أنها يستغرق الكثير من الوقت إذا ما قورنت بأساليب أخرى.

<sup>1</sup> ليلي راي، ترجمة حمزة نسر الختم حمزة، مراجعة رباب هاشم، كيفية قياس فاعلية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001، ص 146، 147.

## ملخص الفصل

حاولنا هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب بدأ بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة في التدريب باعتباره نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة لواقع المستوى وتحسين القدرات. تطرقنا بعد ذلك إلى أهداف ومبادئ التدريب والقاضيات بأن التدريب نشاط مستمر متغير ومتجدد وأن التدريب نظام متكامل، حيث تطرقنا إلى أهمية التدريب وحاجة المنظمة عليه وخاصة عندما يتعلق الأمر بعملية توظيف أفراد تتفهم الكفاءة والمهارة أو إلى تغيير الوظائف.

بعدها تطرقنا إلى أهداف التدريب ومن بينها تنمية المعارف وتنمية المهارات وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، تركيز العاملين التدريبية ابتداء من إعطاء مفهوم لها الذي هو مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين للتغلب عن مواطن الضعف. بعدها تطرقنا لأهمية الاحتياجات التدريبية وأنها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين وهي الإحساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي، وهو العامل الموجه للتدريب في الاتجاهات الصحيحة، والموجه للإمكانيات المتاحة للتدريب، وإسهامه في الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة وغيرها من النقاط المهمة في الاحتياجات الذاتية.

بعد هذه النقاط تطرقنا إلى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية التي تظهر في الحاجة إلى التكوين والذي يكون على ثلاث مستويات هامة من خلال القيام بتحليل المنظمة من خلال إجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المنظمة المتاحة في تحقيق الأهداف، ثانياً تحليل المهام من حيث دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لانجاز الوظيفة ثالثاً تحليل خصائص الفرد عن طريق قياس أدائهم ومردودهم في العمل عن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تصميم مراجع التدريب من حيث أولاً مستلزمات البرنامج التدريبي من إمكانيات مادية ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي ومدى الإمكانيات البشرية لتتطرق بعدها إلى تنفيذ برنامج التدريب من حيث أساليب تنفذ في مكان العمل وأساليب تنفذ خارج مكان العمل لتخرج بعدها على متابعة برنامج التدريب واتجاهاتها من خلال متابعة البرامج والمناهج التدريبية ومتابعة المدربين

والعاملين في مجال التدريب ومتابعة المتدربين، كذلك تطرقنا لأساليب التدريب ووسائله من خلال الملاحظة والاستبيان والمقابلة.

# الجانب الميداني

# الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة

2. الاستمارة

3. المقابلة

4. الوثائق والسجلات

سادساً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل.

## تمهيد

بعد التعرف على الإطار النظري من خلال الفصول السابقة التي تطرقنا فيها إلى تقييم أداء العاملين والتدريب، سنحاول تبيان واقع تقييم أداء العاملين وعلاقته بالتدريب بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية ومحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير-. سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة، إبراز منهج الدراسة، مجتمع البحث وهم إطارات الشركة الإفريقية للزجاج، لننتقل بعدها إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات واختبار أداة الدراسة للتأكد من صدق الفرضيات.

## مجالات الدراسة

### 1- المجال المكاني

#### 1-1 نشأة وتطور الشركة

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ( GROUPE - ENAVA ).

#### • مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

أ- **مرحلة النشأة 78-82:** في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص ( PELKINGTON )

في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SINC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82- 86 وقد عرف بعض التأخير لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة 82: SINC - 84 إنجاز.

- شركة 84: EDIC - 86 متابعة أشغال.

- شركة ENAVA استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

ب- **مرحلة التوسع 87- 96:** بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة التنمية

وتطوير معتمدة أنداك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

• **وحدة جديدة للزجاج الأمني:** زجاج السيارات الأمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف feuilleté،

زجاج مقاوم trempe، زجاج مصقع blinde، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف

شركة فنلندية تدعى TAMGLASS



- الطاقة النظرية للإنتاج
- زجاج السيارات ( زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.
- زجاج مصفف 80.000 م/س.
- أ- الزجاج الأمني: منتج الزجاج الأمني خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، والأمن مثل:
- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، آلات الأشغال العمومية.
- الزجاج الأمني المصفف FEUILLETE الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون...الخ.
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات TREMPE وتستهمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية...الخ.
- أهم زبائن الشركة
- زجاج السيارات:
- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية - SNVI.
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة - ENMTP.
- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.
- ب- الزجاج المصفف FEUILLETE والزجاج المقاوم TREMPE.
- شركة البناء مثل ECM سيدي موسى ACUOR الجزائر.
- EPLA الجزائر ENIE تيزي وزو.
- وحدة جديدة للزجاج السائل: وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة SAMBRE BASSE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

أهم زبائن الشركة

– شركة ENAD صناعة المنظفات.

– شركة هنكل HENKEL.

– شركة خاصة مثل النسر SPIHG و VOR.

▪ الطاقة النظرية للإنتاج

– الزجاج المطبوع 15000 طن/ سنويا.

– سيليكات الصودا 12000 طن/ سنويا.

- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندلومي... الخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

▪ طاقة الإنتاج النظري:

– رمل سيليس 30.000 طن/ س.

– معالجة الدولومي DOLOMIE.

– معالجة الفلدسباط FELDSPATH.

– معالجة الكالكير CALCAIRE.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

- 1- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح: كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت FLOAT الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2- مشروع الزجاج المقعر H28: رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتجاته في غاية الصعوبة بسبب النوعية وسعر التكلفة.

3- مشروع الزجاج الحراري OROSILICATEB: نسبة انجاز هذا المشروع وصلت حدود 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ج- مرحلة الاستقلال منذ 1997: أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

#### أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج

##### ■ أهمية الشركة:

- تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء وصناعة الزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.
- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

- لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.
- تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية ( روية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ( قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

#### ■ أهداف الشركة

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء
- المساهمة في ترقية السوق الوطني
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

#### 1-3 دراسة الهيكل التنظيمي للشركة

➤ **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلا، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.

- تطبيق استراتيجية الشركة وسياستها.
- **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:
  - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
  - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
  - تحرير المراسلات.
  - استقبال وإرسال الفاكس.
  - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، ويتولى المهام التالية:
  - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
  - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرية.
  - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير ومختلف الهيئات الأخرى.
  - القيام بالعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
  - إنجاز مختلف التقارير.
  - تحضير مخططات مالية.
  - إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، السنوية.
  - تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- **مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو، وتتمثل مهامها في:
  - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
  - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
  - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
  - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
  - وتتشرف على المكاتب التالية:

- البحث والتطوير .
- التخطيط والمشاريع.
- الأمن الصناعي.
- التحليل والمراقبة.
- المقاييس والدراسات التقنية.
- **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:
  - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
  - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
  - العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
  - برمجة وتوجيه ومراقبة مل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
  - السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لهابرامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
- **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:
  - مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير .
  - تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
  - إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
  - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية:
  - إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
  - العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.
  - السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
  - إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

- **المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:
  - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
  - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
  - تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
  - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
  - تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل إرسال إعلانات.
- **مسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الاستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.
- **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.
- **مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات. بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.
- بالنسبة للقسم الثاني: هو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العدية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير المخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتوجات الجاهزة.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:
  - الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
  - توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.
  - الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

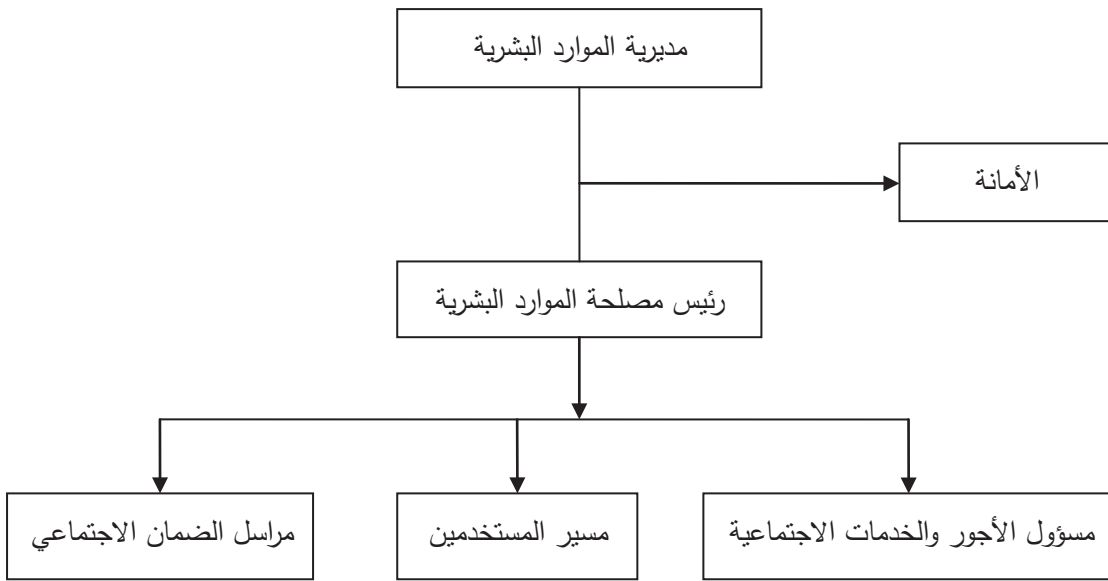
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج. وتشرف على:
  - مصلحة المالية والمحاسبة.
  - مصلحة المحاسبة التحليلية.
- **مديرية الاستغلال:** وهذه المديرية تنقسم إلى ثلاثة وحدات رئيسية كما يلي:
  - وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنويا.
  - سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.
  - سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.
  - **وحدة الزجاج الأمني:** تتشكل من فرعين:
    - فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م<sup>2</sup> سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.
    - فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م<sup>2</sup> سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.
  - **وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية:** وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.
- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتنتمل مهامها:
  - الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.
  - مديرية الموارد البشرية: تتمثل وظيفتها في:
    - متابعة وتسيير كل ما له صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن



جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:
- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- مسير المستخدمين.
- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

➤ **مديرية الموارد البشرية:** هي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية في يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم استقبالهم أو تقاعدهم وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

• **مصلحة الموارد البشرية:** ويمكن حصر مهامها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث.

- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:

➤ **مسير المستخدمين:** يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.
- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية... الخ.
- متابعة عملية التقيط اليومية.
- متابعة السجلات الخاصة بالمستخدمين، كسجل العطل السنوية.
- **مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:** يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:
  - جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
  - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة.
  - المحافظة على الجداول السنوية للأجور.
  - تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.
  - إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

## 2- المجال الزمني

خلال دراستنا هذه قمنا بالتقرب من مؤسسة الإفريقية للزجاج خلال شهر جويلية لغرض الموافقة على طلبنا بالدراسة بهذه الشركة، أين تم استقبالنا بمكتب المستخدمين، وتم إعطائنا الموافقة لغرض مباشرة دراستنا المتمثلة في دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية بذات المؤسسة .

في فترة أخرى خلال شهر أوت 2021 قمنا بمقابلة مع بعض المسيرين القائمين على مديرية الموارد البشرية أين تم خلالها التباحث من طرفنا حول بعض جوانب موضوع الدراسة .

بفترة ثانية خلال نفس الشهر تقدمنا من جديد أين قمنا بتوزيع استمارة المعلومات على مجتمع البحث وأخيرا خلا منتصف شهر أوت 2021 اتصلنا من جديد بالمؤسسة أين قمنا باسترداد الاستمارات الموزعة من طرفنا على مجتمع البحث لنباشر بعدها في مرحلة تفرغ و تحليل البيانات .

### 3 - المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2021

( الجدول رقم 01) يوضح توزيع العمال

أصناف العمال	العدد
إطارات	44
عمال مؤهلين	33
عمال التنفيذ	110
المجموع	187

المصدر: مديرية الموارد البشرية

#### ثانيا : منهج الدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية قمنا باختيار المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل البحث".<sup>1</sup>

فالمنهج يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، وأن المنهج الأنسب للدراسة يكون اعتمادا على طبيعة موضوع الدراسة فهذه الأخيرة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية الملائمة بها، وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة مع اختيار الأدوات المناسبة لذلك.

<sup>1</sup>: شحاته سليمان محمد سليمان، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص 337.

ولمحاولة معرفة دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المؤسسة الإفريقية للزجاج تم إتباع المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه مناسب للظاهرة المدروسة.

### ثالثا: مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث على أنه: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة".<sup>1</sup>

وبما أن كل دراسة تعين مجتمع البحث، فإن المجتمع المستهدف في هذه الدراسة يمثل فئة الإطارات العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج والمقدر عددهم ب 44، ولكون الفئة المستهدفة في الدراسة فئة معينة تمثل نسبة صغيرة من مجموع عمال المؤسسة فقد تم اختيارها كاملة، حيث اعتمدنا على المسح الشامل لكل الإطارات العاملين بالمؤسسة، وبعد قيامنا بتوزيع الاستمارة وجدنا 34 إطار متاحين للدراسة لعدة اعتبارات أهمها أنهم استفادوا من العطل السنوية خلال شهر أوت، بعد استرجاعنا للاستمارات الموزعة تم استثناء استمارتين غير صالحة بسبب نقص، وعدم التزام بمنهاج إجابة يمكن الاعتماد عليه، لنتحصل في الأخير على 32 استمارة صالحة للدراسة تمثل لنا مجتمع البحث الذي نريد دراسته .

### رابعا : أدوات جمع البيانات

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة تتمثل في:

#### 1 - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان أو المقابلة، لقد استخدمنا الملاحظة المباشرة التي يقصد بها: "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للبحث العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية".<sup>2</sup> في بحثنا هذا بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل

<sup>1</sup>: أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص44.

<sup>2</sup>: عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي ( دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 113، 115.

الدراسة ، كذلك الحصول على المعلومات ، التي لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة ، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث .

ومن أهم الملاحظات التي سجلناها التي تخدم الدراسة الحالية هي:

- وجود لوائح تنظيمية داخل المؤسسة لتسهيل التنقل داخلها.
- وجود انسجام كبير بين العاملين.
- قدم معظم الآلات المستخدمة وكبير حجمها.
- وجود ضوضاء وضجيج داخل ورشات العمل بالإضافة إلى ارتفاع محسوس لدرجات الحرارة.

## 2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات حيث تعرف على أنها: " عملية اتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة، تجري بين الباحث وبين أفراد عينة البحث بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة، وإيجاد الحلول المناسبة لها".<sup>1</sup>

وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات كانت أغلبها مقابلات مقننة مع المسؤولين والمسيرين القائمين على مديرية الموارد البشرية ، حيث مكنتنا من أخذ صورة عامة على واقع تقييم الأداء والتدريب بالمؤسسة كما مكنتنا من الحصول على انطباعات وآراء المسيرين فيما يخص أهداف تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسة ، وكذا مختلف أهداف التدريب والتعرف على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة .

## 4- الاستمارة

تعد الاستمارة من أكثر الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والتي تعرف على أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: وائل عبد الرحمن النل وعيسى محمد النل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان\_الأردن، 2007، ص 73.

<sup>2</sup>: رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004، ص

قمنا بالاعتماد على الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء المسيرين والرؤساء حول كثير من القضايا حيث ضمت الاستمارة مجموعة من الأسئلة هدفنا من ورائها:

1- معرفة مختلف الجوانب الشخصية و المهنية للمبحوثين من خلال تحديد خصائص المبحوثين من حيث المستوى التعليمي مدة الخدمة بالمؤسسة، طبيعة عقد العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة، جنس المبحوث وسنه. (الأسئلة 1-6).

2- المحور المتعلق بتقييم الأداء داخل المؤسسة من خلال بتسليط الضوء على مختلف المعايير المستخدمة و كذا أساليب و طرق تقييم الأداء مجالات استعمال تقييم الأداء في سياسة المؤسسة تجاه العاملين بها. (الأسئلة من 7-20).

3- المحور المتعلق بالتدريب و الاحتياج التدريبي سلطنا الضوء من خلال هذا المحور لقضية التدريب بالمؤسسة من خلال عملية تحليل الأداء وإسهامه في تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة الأسس المتبعة في عملية التدريب وأهدافها، محاولين معرفة رأي الرؤساء في بعض جوانب المرتبطة بالتدريب ، مع محاولة معرفة رأي المشرفين حول البرنامج الناجح للتدريب ، كل هذه النقاط كانت في إطار فرضيات الدراسة (الأسئلة 21-31) .

#### 4- الوثائق والسجلات

الوثائق والسجلات هي إحدى الأدوات المساعدة على جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ولقد قمنا بالاستعانة في دراستنا على السجلات والوثائق وذلك من أجل:

- التعرف بالمؤسسة محل الدراسة.
- جمع المعلومات الضرورية حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال الاطلاع على بعض الوثائق التي تم الحصول عليها.
- جمع المعلومات الخاصة بتوزيع العمال وعددهم الإجمالي.
- وقد ساعدتنا هذه الوثائق في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة.

### خامسا: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

عملية التحليل من المراحل المهمة في البحث العلمي، تبدأ بتفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات في جداول إحصائية، ثم تحليلها بشكل علمي وموضوعي بالاعتماد على أسلوبين في التحليل: أسلوب التحليل الكمي، وأسلوب التحليل الكيفي.

- أسلوب التحليل الكمي: هو الأسلوب الذي يعبر عنه بالأرقام والإحصاءات الموضحة في الجداول المتعلقة بإجابات المبحوثين التي تضمنتها استمارة البحث، وذلك في شكل أرقام اي تكرارات ونسب مئوية.

- أسلوب التحليل الكيفي: وهو التفسير المعطى لمختلف الأرقام الواردة في الجداول، واعتمدنا عليه في تحليل البيانات وعرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية وذلك بالتعليق عليها.

### خلاصة الفصل

لقد تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج مكانا لإجراء الدراسة الميدانية حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة والإطار المنهجي للدراسة المتضمن منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المعتمدة في جمع البيانات حيث تم الاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، واعتمدنا على أسلوبين في التحليل الأسلوب الكمي والكيفي.



## الفصل السادس:

# عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

بعد أن قمنا بالتطرق لمختلف الأدوات و الطرق المنهجية المستعملة في الدراسة ، و التي بموجبها قمنا بالحصول وجمع المعلومات التي تساعدنا في دراستنا الحالية ، ولمعرفة والتعرف على دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، تم توزيع استمارة معلومات على الإطارات العاملين في شركة صنع الزجاج ، لجمع المعلومات و البيانات الضرورية في الدراسة باستخدام أساليب إحصائية متنوعة ومناسبة ومتوافقة مع دراستنا لنقوم بعدها بعرض النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

## أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

## المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم 2: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	17	53.1%
أنثى	15	46.9%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن أفراد مجتمع البحث ذكور، حيث بلغ عددهم 17 وهم يمثلون ما نسبته 53.1% من الحجم الإجمالي لمجتمع البحث، في حين بلغ عدد الإناث (15) أي ما نسبته 46.9% من الحجم الإجمالي لمجتمع البحث، حيث يتضح لنا التوازن نوعاً ما بين الذكور و الإناث في العدد كون المشرفين موجودين في جميع القطاعات إدارية وإنتاجية، وكذا طبيعة عملهم المتمثلة في الإشراف و التوجيه و التنسيق.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	2	3.3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	40.6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	34.8%
50 سنة فما فوق	6	18.7%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن (2) من أفراد مجتمع البحث، أي ما نسبته 3.3% من الحجم الإجمالي لمجتمع البحث أعمارهم من 20 سنة أقل من 30 سنة ، في حين أن (13) من أفراد مجتمع البحث أي ما نسبته ( 40.6%) من الحجم الأجمالي لمجتمع البحث تتراوح من 30 أقل من 40 سنة، بينما بلغ عدد أفراد مجتمع البحث التي تتراوح أعمارهم من 40 سنة أقل من 50

سنة، (11) فرد أي ما نسبته 34.8% من الحجم الإجمالي مجتمع البحث، في حين بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق (06) فرداً، أي ما نسبته 18.7% من الحجم الإجمالي مجتمع البحث .

يعود هذا لرغبة المؤسسة بالاحتفاظ بموردها البشري التي تتمتع بالخبرة ، الأقدمية لأن المؤسسة بهذا العمل تساهم بالحفاظ على الكفاءات، وكذلك تتفادى القيام بدورات تدريبية أخرى للفئات المستحدثة .

الجدول رقم 4: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الإدارة التي ينتمون إليها :

الإدارة	التكرار	النسبة المئوية %
الإدارة العامة	18	56.3%
المصالح التقنية	14	43.7%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن (18) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم (56.3%) يعملون في الإدارة العامة ، بينما (14) من أفراد مجتمع البحث يعملون في المصالح التقنية نسبتهم (43.7%) .

وهذا راجع إلى أن أفراد مجتمع البحث من الإطارات الدين يغلب على مهامهم الطابع الإداري والمتمثل في التنسيق و التوجيه و الإشراف.

الجدول رقم 05 : توزيع أفراد مجتمع البحث حسب طبيعة عقد العمل :

عقد العمل	التكرار	النسبة المئوية %
دائم	30	93.7%
مؤقت	02	6.3%
المجموع	76	100%

يتضح من الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد مجتمع البحث الدراسة بنسبة 100% يملكون عقد دائم ،و هذا راجع لكون الفئة المدروسة هي فئة الإطارات التي يجب أن تكون مستقرة في مناصبها لضمان السير الحسن للمصلحة .

الجدول رقم 6: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	2	6.2%
ثانوي	5	15.6%
جامعي	25	78.12%
المجموع	32	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 6 أن أكبر نسبة كانت تشمل المستوى التعليمي الجامعي بنسبة تفوق 78% بلغ عددهم 25 فردا ، فيما التعليم الثانوي بنسبة تفوق 15% بلغ عددهم 05 أفراد ، ومستوى التعليم المتوسط بنسبة تفوق 6% بلغ عددهم 02 فردين ، وهذا ما يدل أن العمل في مراتب المسؤولين يتطلب شهادات جامعية ، ليتوافق مع التخصصات المطلوبة بالمؤسسة .

الجدول رقم 7: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية بالمؤسسة:

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	5	%15.6
من 10 إلى أقل من 20 سنة	13	%40.6
من 20 إلى أقل من 30 سنة	8	%25
من 30 فما فوق	6	%18.7
المجموع	32	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 7 أن أكبر نسبة كانت تشمل أفراد مجتمع البحث الذين لديهم خبرة من 10 أقل من 20 سنة ، بعدد قدره 13 فردا ، فيما النسبة الثانية كانت لأفراد مجتمع البحث الذين لديهم خبرة من 20 سنة أقل من 30 سنة ، النسبة الثالثة كانت لأفراد العينة من 30 سنة فما فوق، فيما النسبة الأخيرة كانت من نصيب أفراد العينة أقل من 10 سنوات، هذا ما يفسر أن الإطارات الذين تحوز عليهم المؤسسة ذو خبرة واسعة في مجالهم، ويفسر أيضا تمسكها بهؤلاء الأفراد لتحقيق الاستقرار والاستمرارية في تنفيذ برامجها .

**المحور الثاني: عرض وتحليل وتفسير بيانات تقييم الأداء.**

الجدول رقم 08: نظرة الإطارات لأهمية لتقييم الأداء داخل المؤسسة:

أهمية تقييم الأداء	التكرار	النسبة المئوية
متوسط الأهمية	18	56.2%
مهم	8	25%
مهم جدا	6	18.7%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 8 أن أكبر نسبة كانت تشمل أفراد مجتمع البحث الذين يرون أن تقييم الأداء متوسط الأهمية بنسبة % 56.2، بعدد قدره 18 مشرفا، فيما النسبة الثانية كانت لأفراد مجتمع البحث الذين يرون أن تقييم الأداء مهم بنسبة 25%، بعدد قدره 08 إطار، النسبة الثالثة كانت لأفراد مجتمع البحث الذين يرون أن تقييم الأداء مهم جدا بنسبة 18.7% بعدد قدره 06 إطارات، هذا ما يفسر أن نظرة الإطارات لتقييم الأداء نظرة متوسطة الأهمية، هذا ما يرجح وجود أساليب أخرى يمكن أن المؤسسة تنتهجها مما يؤدي لتقسيم الأهمية حسب كل أسلوب منتهج.

الجدول رقم 09: المعايير التي يعتمدها الإطارات في تقييم الأداء .

المعايير	التكرار	النسبة المئوية
على أساس نتائج الأداء	17	53.1%
على أساس سلوكهم	5	15.6%
على أساس صفاتهم الشخصية	10	31.2%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم 09 يتضح أن أفراد مجتمع البحث يعتمدون معيار نتائج الأداء في تقييم مرؤوسيههم بنسبة 53.1%، في حين يعتمد البعض الآخر على معيار السلوك بنسبة 15.6%، ومعيار الصفات الشخصية بنسبة 31.2% .

هذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على كمية الإنتاج المحقق من طرف العامل مما يعني أن مردود العامل في عمله يعني بأهمية بالغة من طرف المؤسسة كونها تعتمد في آخر المطاف على كمية الإنتاج المحقق .

الجدول رقم 10 : طبيعة نقاط الضعف التي يتم كشفها من خلال تقييم الأداء:

نقاط الضعف	التكرار	النسبة المئوية
نقص المهارات	22	68.7%
نقص الاستعداد للعمل	00	00%
نقص في المعارف	6	18.7%
نقص في الخبرات	4	12.5%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (10) المتعلق بأن كان تقييم الأداء يستخدم لمعرفة نقاط ضعف المرؤوسين ، حيث تبين أن نسبة 68.7% من الإطارات أجابوا بأنه يستخدم لمعرفة نقص المهارات بعدد قدره بـ22 مرؤوس ، في حين أجاب 06 إطارات بأنه يستخدم لمعرفة نقص المعارف بنسبة 18.7% ، و أجاب 04 إطارات انه يستخدم لمعرفة نقص الخبرات بنسبة 12.5%

يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تقييم الأداء لمعرفة نواحي الضعف و القصور من ناحية المهارات المهنية المكتسبة ، أو التي يحوز عليها العامل وهذا لكونها تعتمد بشكل كبير على سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من تقييم مهارات الفرد العامل وإسقاطه على مرجع الكفاءات الخاصة بالوظيفة لتحقيق أكبر تناسب و ملائمة .

الجدول رقم 11: اطلاع المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم (جوانب القصور لديهم) :

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	84.3%
لا	05	15.6%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن (27) رئيس من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم (84.3%) أجابوا أن الإطارات يخبرون المرؤوسين بنواحي الضعف والقصور لديهم ، أما بقية أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم (15.6%) أجابوا أن المشرفين لا يخبرون المرؤوسين بنواحي الضعف والقصور لديهم.

نستنتج أن أغلبية الإطارات يخبرون المرؤوسين بنواحي الضعف والقصور لديهم ، وذلك لإعطاء الفرصة لهم لاكتشاف نواحي الضعف لديهم، والعمل على تصحيحها بما يتوافق ومتطلبات الموقف .

الجدول رقم 12: القيام بتصحيح الإطارات لأخطاء مرؤوسهم في حينها :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	93.7%
لا	02	6.3%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (12) أن (30) من المشرفين أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم (93.7%) أجابوا بأنهم يقومون بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حينها، في حين أن (02) من أفراد مجتمع البحث أجابوا بعدم تصحيحهم لأخطاء المرؤوسين في حينها والتي قدرت نسبتهم (6.3%).

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الإطارات يقومون بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حينها وذلك لتجنب مضاعفات أخرى وتصحيح العملية الإنتاجية في حينها وفق ما يتطلب الموقف وتجاوز بعض الأخطاء المهنية التي تضر بالمؤسسة أو بالفرد العامل ذاته كحوادث العمل مثلا .

الجدول رقم 13 : مناقشة الإطارات لمرؤوسهم في طريقة أدائهم لعملهم :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	65.6%
لا	11	34.4%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (13) أن (21) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 65.6% أجابوا بأنهم يقومون بمناقشة المرؤوسين في طريقة أدائهم لعملهم، في حين أن (11) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 34.4% أجابوا بأنهم لا يقومون بمناقشة المرؤوسين في طريقة أدائهم لعملهم .

منه نستنتج أنه داخل المؤسسة يسود نوع من مرونة الاتصال بين المشرفين و المرؤوسين مما يوضح سياسة المؤسسة التنظيمية داخل هياكلها .



الجدول رقم 14: الأدوات التي يعتمد عليها الإطارات في تقييم الأداء:

أدوات تقييم الأداء	التكرار	النسبة المئوية
الملاحظة اليومية	14	43.7%
إستمارة التقييم	03	9.4%
السجل اليومي للغياب	05	15.6%
الإنتاجية الفردية	10	31.3%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (14): أن (14) من الإطارات أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 43.7% أجابوا بان الملاحظة اليومية الأداة التي يستخدمونها في تقييم الأداء، حين أن (10) من أفراد مجتمع البحث، قدرت نسبتهم 31.3% أجابوا أن الإنتاجية الفردية هي الأداة التي يستخدمونها في تقييم الأداء، في حين أن (05) من أفراد مجتمع البحث و قدرت نسبتهم 15.6% أجابوا أن السجل اليومي للغياب هي الأداة التي يستخدمونها في تقييم الأداء، وفي الأخير كانت للذين صرحوا بأن استمارة التقييم هي الأداة التي يستخدمونها في تقييم الأداء نسبتهم 9.4%، أي ما يعادل (3) أفراد. من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة ونظرا لتنوع الوظائف والمراكز الوظيفية للمشرفين تنوعت الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء حسب كل مركز وظيفي، فالعمل في الإدارة يعتمد على الوثائق الإدارية كاستمارة التقييم والسجل اليومي، والمراكز الفنية التي تحتك مباشرة مع الورشة التي تعتمد على الملاحظة اليومية والإنتاجية الفردية .

الجدول رقم 15: الفائدة من تقييم الأداء:

الفائدة من تقييم الأداء	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الإنتاجية الفردية	4	12.5%
تحسين الإنتاجية الجماعية	3	9.4%
تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية	25	78.1%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بالفائدة من تقييم الأداء، حيث تبين أن نسبة 78.1% من الإطارات أجابوا بان الفائدة من تقييم الأداء تكمن في تحسين النتائج الفردية والجماعية بعدد

قدره بـ25 رئيس ، في حين أجاب 04 مرؤوسين بان فائدة تقييم الأداء تكمن في النتائج الفردية بنسبة 12.5 % وأجاب 03 منهم أن الفائدة في تقييم الأداء هو تحسين النتائج الجماعية بنسبة 9.4%. نستنتج من هذا أن المؤسسة تعتمد على تقييم الأداء من اجل تحسين النتائج الفردية والجماعية وذلك لغاية الوصول لأهدافها و تحقيق الربح .

الجدول رقم 16: مطالبة الإطارات للمرؤوسين بتقديم تقارير يومية عن المهام التي أنجزوها :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	5	15.6%
لا	32	84.8%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم 16 : نرى أن 27 من الإطارات أجابوا بأنهم لا يطلبون تقارير يومية عن المهام المنجزة بالمؤسسة من طرف المرؤوسين بنسبة 84.8 % ، في حين أجاب 05 مشرفين أنهم يطلبون من المرؤوسين بتقديم تقارير يومية عن المهام المنجزة بالمؤسسة من طرفهم من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على التقارير التي يعده العاملون أثناء ممارسة مهامهم، و الدليل أنهم لا يطالبونهم بإعداد هذه التقارير مما يرجح استخدام المؤسسة لأساليب أخرى لغرض متابعة أشغال و مهام العاملين.

الجدول رقم 17: اخذ التقارير اليومية بعين الاعتبار في تقييم الأداء من طرف المشرفين:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	00	00%
لا	5	100%
المجموع	5	100%

من خلال الجدول رقم 17 : نرى أن جل الإطارات الذين طالبوا مرؤوسيههم بتقديم تقارير أثناء ممارسة مهامه أجابوا أن هذه التقارير لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء، والمقدر عددهم بـ5 إطارات بنسبة 100 % ،هد ما يؤكد انه بالفعل المؤسسة لا تعتمد التقارير الخاص بالأفراد العاملين كطريقة لتقييم أدائهم .

الجدول رقم 18 : إطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	71.9%
لا	9	28.1%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (18) أن (23) من المشرفين أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 71.9% أجابوا بأنهم يقومون باطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم ، في حين أن (9) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 28.1% أجابوا بأنهم لا يطلعون المرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم .

منه نستنتج أن سياسة المؤسسة هي إشراك العاملين في تحسين أدائهم من خلال إعلامهم بنتائج تقييم الأداء من اجل تحفيزهم و تبيان الخلل المسجل من طرفهم .

الجدول رقم 19 : اعتماد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين و المجالات التي تنصب فيها :

لاحتتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	معايير الاختيار: %
		الترقية 16 59.3%
		المكافآت 6 22.2%
		الفصل من الخدمة 00 00%
		تحديد الاحتياجات التدريبية 5 18.5%
		المجموع 27 100.00%
لا	5	15.6%
المجموع الكلي	32	100.00%

يتضح من خلال الجدول (19) أن (27) من المشرفين أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 84.4% أجابوا باعتماد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد

العاملين ، في حين أن (05) من أفراد مجتمع البحث المقدرة نسبتهم 15.6% أجابوا بعدم اعتماد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين .

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة في تسييرها للمسار المهني لمستخدميها تعتمد على نتائج تقييم الأداء كمعيار، تتخذ على أساسه قرارات تخص شؤون الأفراد العاملين خاصة في مجال الترقية وبدرجة اقل في مجال المكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية .

الجدول رقم 20 : معايير أخرى في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين:

معايير أخرى	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	8	25%
مبادرة المصلحة	21	65.6%
مخالفة اللوائح والقوانين	3	9.4%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن (21) من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن مبادرة المصلحة تعتبر معيار في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين بنسبة 65.6%، في حين أن (8) من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن الأقدمية هي المعيار في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين بنسبة قدرت ب 25% ، فيما أجاب (3) أفراد من مجتمع البحث أن مخالفة اللوائح و القوانين هي المعيار في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد.

من خلال هذا يتضح أن المؤسسة تترك لنفسها حرية التصرف في شؤون الأفراد العاملين وفق نظام غير معروف يتمثل في تصرفها الانفرادي .

### المحور الثالث: عرض وتحليل وتفسير بيانات حول التدريب والاحتياج التدريبي

الجدول رقم 21: طلب الإدارة من الإطارات تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت إمرتهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	75%
لا	8	25%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (21) أن (24) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 75% أجابوا بأن الإدارة تطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت إمرتهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء، فيما أجاب (9) من أفراد العينة المقدره نسبتهم 25% بأن الإدارة لا تطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت إمرتهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء .

من خلال هذا نستنتج أن إدارة المؤسسة تعتمد على رأي الإطارات العاملين بها في عملية تحديد البرامج التدريبية الخاص بالعاملين على مستواها .

الجدول رقم 22: مساهمة تحديد نقاط القصور لدى كل عامل في تحديد البرنامج التدريبي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	84.4%
لا	5	15.6%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (22) أن (27) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 84.4% أجابوا بأن معرفة كيفية أداء الفرد لعمله يساهم في تحديد نقاط القصور، و تحديد برنامج تدريبي خاص به، فيما أجاب (5) من أفراد العينة المقدره نسبتهم 15.6% أجابوا بأن معرفة كيفية أداء الفرد لعمله لا يساهم في تحديد نقاط القصور وتحديد برنامج تدريبي خاص به.

من هنا نستنتج أن سياسة المؤسسة تعتمد على نظام تحليل ،وتقييم يتيح لها معرفة أداء الفرد العامل الذي بدوره يساهم في تحديد نقاط الضعف و القصور ،والتي تعتمد بدورها في تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق ونتائج التحليل المتوصل إليها .

الجدول 23: مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	81.3%
لا	6	18.7%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (22) أن (26) من أفراد مجتمع البحث المقدرة نسبتهم 81.3% أجابوا بأن نتائج تقييم الأداء تحدد الاحتياجات التدريبية، في حين أجاب (06) من أفراد مجتمع البحث المقدرة نسبتهم 18.7% أجابوا أن نتائج تقييم الأداء لا تحدد الاحتياجات التدريبية. مما سبق يتضح لنا جليا اعتماد المؤسسة على عملية تقييم الأداء و التي تتخذ من نتائجها كقاعدة انطلاق تقودها لتحديد النقائص التدريبية وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية .

الجدول رقم 24 : مساهمة نظام تقييم الأداء في تحديد نوعية البرامج التدريبية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	75%
لا	8	25%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (24) أن (24) من أفراد مجتمع البحث المقدرة نسبتهم 75% أجابوا بأن نظام تقييم الأداء يساهم في تحديد نوعية البرامج التدريبية المطلوبة، فيما أجاب (8) من أفراد العينة المقدرة نسبتهم 25% بأن نظام تقييم الأداء لا يساهم في تحديد نوعية البرامج التدريبية المطلوبة.

من خلال هذه البيانات نستنتج أن المؤسسة تعتمد أثناء وضع برامج تدريبية بخصائص، وتقنيات محددة على مخرجات تقييم الأداء التي انتهجته في معرفة كيفية أداء الفرد العامل.

الجدول رقم 25: العامل الذي على أساسه يتم التركيز عليه عند تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة:

الأساس	التكرار	النسبة المئوية
نتائج تقييم الأداء	10	31.3%
عند تغيير ظروف العمل	14	43.7%
على أساس المردودية و الفاعلية	3	9.4%
على أساس حوادث العمل	5	15.6%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (25) أن (14) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 43.7% أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد العاملين عند تغيير ظروف العامل، فيما أجاب (10) من أفراد مجتمع البحث بنسبة 31.3 % ، بان المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد العاملين على أساس نتائج تقييم الأداء ، فيما أجاب (05) أفراد من مجتمع البحث، أن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد العاملين على أساس حوادث العامل ، و أجاب (3) أفراد مجتمع البحث أن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد على أساس المر دودية والفاعلية في الأداء .

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن المؤسسة و نظرا لتنوع و تعدد المهام التي تقوم بها فإن هذا ما يعطيها أسباب متعددة تدفعها للقيام بتدريب الأفراد العاملين منها ما هو متعلق بظروف العامل، ومنها ما هو متعلق بأسباب أخرى كنتاج تقييم الأداء والمرودية وكذا حوادث العمل .

الجدول رقم 26 : الهدف من التدريب:

الهدف	التكرار	النسبة المئوية
زيادة الإنتاجية والفاعلية	12	37.5%
تحسين الجودة	2	6.3%
التقليل من حوادث العمل	18	56.2%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (26) أن ( 18 ) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 56.2% أجابوا بأن الهدف من التدريب هو التقليل من حوادث العمل، فيما أجاب (12) من أفراد بنسبة 37.5 % بان الهدف من التدريب هو زيادة الإنتاجية و الفاعلية، فيما أجاب (2) أفراد مجتمع البحث بان الهدف من التدريب هو زيادة الجودة و الإنتاج.

من خلال الجدول نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التدريب لكي تتفادى مختلف المشاكل المتعلقة بحوادث العمل الذي من شأنه أن يؤثر على الإنتاجية وكذا لتفادي خسائر نتيجة نظام التعويضات والعطل المرضية.

الجدول رقم 27 : تحقيق التدريب الفائدة المرجوة منه:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	87.5%
لا	4	12.5%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (27) أن (28) من المشرفين أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 87.5% أجابوا بأن التدريب مفيد، فيما أجاب (2) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 12.5% بأن التدريب غير مفيد.

مما سبق يتضح لنا جليا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التدريب، ومن خلال هذه الإجابات أيضا نستنتج أن التدريب ترك أثرا ايجابيا لدى المشرفين في المؤسسة من خلال تحقيقه لجل الأهداف التي يصبو إليها.

الجدول رقم 28 : مساهمة التدريب في زيادة الإنتاجية :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	75%
لا	08	25%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (28) أن (24) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 75% يعتقدون بأن التدريب يزيد من الإنتاجية، فيما أجاب (8) من أفراد العينة بان التدريب لا يزيد من الإنتاجية .

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على التدريب في سياستها الاقتصادية، وان المشرفين ومن خلال إجاباتهم على هذا السؤال يؤكدون على أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية .



الجدول رقم 29: مساهمة التدريب في تخفيض نسب حوادث العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	71.9
لا	9	28.1
المجموع	32	%100

يتضح من خلال الجدول (29) أن (23) من المشرفين أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 71.9% أجابوا بأن التدريب يساعد في تخفيض حوادث العمل، فيما أجاب (9) من أفراد العينة المقدره نسبتهم 28.1% بأن التدريب لا يساعد في التخفيض من حوادث العمل.

من خلال هذه البيانات يتضح أن المؤسسة، ولتفادي الحوادث المهنية تنتهج أسلوب التدريب كحل وقائي يساعد في التقليل ومواجهة حوادث العمل التي تعتبر من الهواجس التي تواجه أي مؤسسة صناعية أو المؤسسات التي تعتمد في الغالب على مختلف الآلات الصناعية.

الجدول رقم 30 : مساهمة التدريب في التقليل من الغياب والتأخر عن العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	19	%59.4
لا	13	%40.6
المجموع	32	%100

من خلال الجدول (30) يتضح أن (19) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 59.4% أجابوا بأن التدريب يساعد في معالجة مشكل الغياب و التأخر عن العمل، فيما أجاب (13) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 40.6% بأن التدريب يساعد في معالجة الغياب و التأخر عن العمل .

من خلال ما سبق نستنتج أن للتدريب اثر ايجابي في نفسية العاملين مما يجعلهم يتقبلون عملهم بعد تعرفهم به، وإتقانهم لمختلف التقنيات التي تساعدهم في أداء عملهم من خلال عمليات التدريب .

الجدول رقم 31: مواصفات البرنامج التدريبي الناجح

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية
يعالج النقائص التي كشفها تقييم الأداء	17	53.1%
التحكم في الآلات الجديدة	6	18.7%
التكيف مع ظروف العمل	9	28.2%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول (31) أن (28) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 53.1% أجابوا بان نوع التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء، فيما أجاب (9) من أفراد مجتمع البحث المقدره نسبتهم 28.2% بأن نوع التدريب الناجح هو الذي يتم اعتماده عندما تتغير ظروف العمل، في حين أجاب (06) أفراد من مجتمع البحث أن نوع التدريب الناجح هو الذي يتم اعتماده عند استخدام آلات جديدة

من خلال ما سبق نستنتج أن الإطارات لديهم نظرة عملياتية علمية مبنية على دراسات و مناهج التي بدورها تقودنا لانتهاج أساليب معينة وفق معطيات معينة ، هدفها الاسمي هو الوصول إلى درجة أحسن و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

### ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة

بعد تفريغ وعرض تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، سوف نحاول في هذا العنصر مناقشة المحاور التي تم التطرق إليها في الاستمارة و المبنية على الفرضيات التي تم صياغتها بناء على مشكلة الدراسة، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها.

الفرضية الأولى : - يساهم نظام تحليل أداء العامل في تحقيق فعالية المنظمة .

الفرضية الثانية : - يساهم استعمال نظام تقييم الأداء في تحسين المردودية الفردية و الجماعية .

الفرضية الثالثة : - تساهم نتائج تقييم الأداء في وضع البرامج التدريبية .

**1- مناقشة نتائج البيانات الشخصية**

- تقارب عدد الإطارات الذكور و الإناث ذكور بنسبة 53.1%، و الإناث 46.9%
- نسبة 40.6% من أفراد مجتمع البحث تتراوح أعمارهم بين 30 سنة اقل من 40 سنة
- نسبة 56.3% من أفراد مجتمع البحث يشغلون وظائف في الإدارة العامة .
- نسبة 56.2% من أفراد مجتمع البحث من فئة الإطارات .
- أغلبية الإطارات بعقد عمل دائم بنسبة 93.7%.
- أغلبية الإطارات وبنسبة 78.1% ذو مستوى جامعي .
- نسبة 40.6% من الإطارات لديهم خبرة عمل في المؤسسة من 10 أقل من 20 سنة.
- نستنتج من خلال النتائج السابقة أن عينة البحث تتسم بأن أغلبية العمال:**

- توازن بين الذكور والإناث مع زيادة طفيفة في عدد الذكور.
- أغلب الإطارات هم من فئة متوسطي العمر .
- اغلب الإطارات يشغلون وظائف في الدارة العامة .
- أغلبية الإطارات من فئة الإطارات.
- أغلبية الإطارات يتمتعون بعقد دائم للعمل .
- أغلب الإطارات ذوي مستوى جامعي .
- أغلبية الإطارات ذو أقدميه نسبية في العمل .

**2-مناقشة نتائج المحور الثاني المتعلق بتقييم الأداء**

- أغلب مجتمع البحث نسبتهم 56.2% يرون أن تقييم الأداء متوسط الأهمية .
- نسبة 53.1% أكدوا على أنهم يعتمدون على نتائج الأداء في تقييم الأداء .
- أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن تقييم الأداء يستخدم لمعرفة نقص المهارات بنسبة 68.7%.
- أغلبية أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 84.3% أجابوا بأنهم يخبرون المرؤوسين بنواحي الضعف و لقصور لديهم .
- أغلبية أفراد مجتمع البحث نسبتهم 93.7% أكدوا على سعيهم بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حينها .

- أغلب أفراد مجتمع البحث نسبتهم 65.6% صرحوا بأنهم يناقشون المرؤوسين في طريقة أدائهم لعملهم.
- العدد الأكبر من أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 43.7% أجابوا بأن الملاحظة اليومية هي الأداة التي يستخدمونها في تقييم الأداء .
- أغلب أفراد مجتمع البحث و بنسبة 78.1 % أكدوا على أن الفائدة من تقييم الأداء هي تحسين النتائج الفردية و الجماعية معا .
- أغلب أفراد مجتمع البحث لا يطالبون المرؤوسين بتقديم تقارير يومية عن المهام المنجزة بنسبة 84.8% في حين أجاب الباقي و المقدر نسبتهم بـ 15.6% بطلبهم لهذه التقارير من المرؤوسين ،و في المقابل أكدوا بان هذه التقارير لا تأخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء بسبة 100% .
- أغلب أفراد مجتمع البحث و نسبتهم 71.9% أكدوا على إطلاع المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء الخاصة بهم .
- اغلب أفراد مجتمع البحث و المقدر نسبتهم بـ 84.4 % صرح وان الإدارة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين و ذلك في مجال الترقية بنسبة 59.3% .
- أغلب أفراد مجتمع البحث و بنسبة 65.6 % صرحوا بان المؤسسة تتخذ من مبادرة المصلحة معيارا في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين بنسبة 65.6% .

## 2- مناقشة نتائج المحور الثالث المتعلق بالتدريب :

- أغلب الإطارات أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 75% أكدوا على أن الإدارة تطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت إمرتهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 84.4% صرحوا معرفة الفرد العامل لعمله يساهم في تحديد نقاط القصور وبالتالي تحديد برنامج تدريبي .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 81.3% أكدوا بأن نتائج تقييم الأداء تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 75% أكدوا أن نظام تقييم الأداء يساهم في تحديد نوعية البرامج التدريبية المطلوبة .

- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 43.7%، صرحوا بأن الأساس الذي يتم تدريب الأفراد على أساسه هو عند تغير ظروف العمل .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 56.2%، صرحوا بأن الهدف من التدريب هو التقليل من حوادث العمل .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 87.5%، أكدوا بفائدة التدريب لدى الأفراد العاملين .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 75% أكدوا على أن التدريب يزيد من الإنتاجية .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 71.9% أكدوا أن التدريب يساعد في تخفيض حوادث العمل .
- أغلب أفراد مجتمع البحث ونسبتهم 59.4% صرحوا أن التدريب يساعد في معالجة مشكل الغياب و التأخر عن العمل .
- أغلب أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن برنامج التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء بسبة 53.1% .

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الدراسة :

من خلال النتائج المعالجة يتضح لنا ما يلي :

- الفرضية الأولى: التي تنص " يساهم نظام تحليل أداء العامل في تحقيق فعالية المنظمة" محققة بناء على نتائج التحليل التي توصلت إلى أن المؤسسة تسعى لمعرفة نتائج الأداء الفعلي للفرد ،و وجود اتصال بين الإطارات و المرؤوسين من خلال مراقبة الأداء وتصحيحه في حينه ، محاولة معرفة نواحي النقص والقصور، سياسة المواجهة مع العاملين ،كل هد السياسات تصب في خانة محاولة المؤسسة لتحقيق فعاليتها للوصول إلى أهدافها .
- الفرضية الثانية التي تنص: "يسهم استعمال نظام تقييم الأداء في تحسين المردودية الفردية والجماعية" محققة بناء على نتائج التحليل التي توصلنا إليها، من سعي المؤسسة إلى استعمال نظام الملاحظة اليومية والعينية لأداء الأفراد العاملين دون اعتمادها على التقارير اليومية المكتوبة ،كذلك سعي المؤسسة لتحسين النتائج الفردية والجماعية من خلال تقييم الأداء، السعي للتقليل من حوادث

العمل و كذا ظاهرة الغياب والتأخر ومختلف العمليات في هذا المجال التي تصبو من خلاله المؤسسة إلى تحسين المردودية الفردية و الجماعية .

- **الفرضية الثالثة** التي تنص " تسهم نتائج تقييم الأداء في وضع البرامج التدريبية " .

الفرضية محققة من خلال عمليات التحليل و نتائجها التي توصلنا إليها ،والتي تبين أن المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين ،كذلك معرفة نواحي القصور في الأداء وإسهامه في تحديد البرنامج التدريبي، اعتماد المؤسسة للتدريب للتقليل من حوادث العمل والتي تكون بناء على حيثيات حادث العمل ،كذلك إجابة جل الإطارات على أن برنامج التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء كل هذه المعطيات تندرج ضمن عملية تقييم الأداء ونتائجها ،التي تساهم في تحديد البرنامج التدريبي الأنجع ،لتفادي المشكلات التي تواجهها المؤسسة سواء من ناحية الأفراد العاملين في شخصهم، أو من ناحية تحقيق أهدافها خاصة منها الاقتصادية .

#### 5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

بعد تحليل مناقشة النتائج السابقة باستعراض البيانات والنتائج العامة التي توصلنا إليها ومدى تحقق فرضيات البحث:

حيث تحققت الفرضيات الفرعية التي وضعناها من خلال الفرضية الأولى التي تبين بموجبها أن المؤسسة تسعى لتحليل أداء الفرد بأشكال متعددة من أجل تحقيق فعاليتها في مختلف المجالات. وحسب الفرضية الثانية يتضح أن المؤسسة لديها نظام تستعمله في تقييم الأداء بطرق وتوجهات مختلفة تسعى من خلاله إلى تفادي المشاكل التي تواجهها وتحسين المردودية الفردية والجماعية .

أما الفرضية الثالثة والتي بموجبها المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء من خلال عدة معطيات و بيانات تساعدها في تحديد برامج تدريبية وفق الأهداف التي تصبو إليها.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت وهذا بناء على تحقق نتائج الفرضيات الجزئية والمتمثلة في الفرضية الأولى والثانية والثالثة ، ومن هذا يتضح مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

## ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ومن خلال مناقشة فرضيات هذه الدراسة تم تسجيل نقاط اتفاق مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة حيث نجد:

بالرجوع إلى نتائج دراسة "كمال لطفي" بعنوان " دور التكوين في رفع إنتاجيات المؤسسات " التي توصلت من خلالها إن التكوين المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا سيما منها على الاحتياجات الخطئية لزيادة كفاءات العاملين وسبب ذلك يعود لعدم استخدام نظام فعال لتقييم أداء العاملين بعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين والتدريب للعاملين ونتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلنا فيها إلى نتائج تقييم الأداء تساهم في معرفة النقائص ونقاط القصور في أداء العاملين وبالتالي تحديد برامج تدريبية لسد هذا الخلل .

- أما الدراسة الاستشارية ديسمبر 2007 " دراسة مشكلات التدريب ورفع كفاءة العاملين بالقطاع الحكومي مع تقييم كفاءة الإنفاق على برامج التدريب " التي توصلت من خلالها أن عدم وعي واهتمام بعض القيادات العليا بأهمية التدريب وغياب استراتيجية التدريب. وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية إلى حد ما ، فمن خلال دراستنا سجلنا وعي لدى المشرفين بالمؤسسة التي قمنا بالدراسة فيها الدين بدورهم يساهمون في بالتدخل مع العاملين أثناء ممارسة مهامهم مع إشراكهم في تحديد البرامج التدريبية من طرف المؤسسة .

- دراسة " باباه ولدسون 2010" بعنوان دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة البنك الموريتاني المقر الرئيسي). " التي توصل من خلالها بأن تقييم مستوى الأداء الفعلي للخدمات المعرفية في البنك الموريتاني سلبية وبالتالي الجودة الفعلية منخفضة. وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في أن نظام تقييم الأداء يساهم في زيادة الفاعلية الفردية و الجماعية.

ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة التي قمنا بها في ضوء الدراسات السابقة توصلنا إلى النتائج

التالية:

- استخدام نظام فعال لتقييم أداء العاملين يعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين و يساهم في وضع برامج تدريبية فعالة.
- إشراك المشرفين في عملية وضع البرامج التدريبية بعد قيامهم بعملية الأداء يساهم في تطوير استراتيجية التدريب.

- الاهتمام بتقييم الأداء لدى الأفراد العاملين يساهم في رفع الجودة الخدمائية و الإنتاجية.

#### رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي في ضوءها كنا نصبو لمعرفة دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وبناء على النتائج المتحصل عليها ومن خلال المقابلات والملاحظات وتحليل بيانات النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير يمكننا استخلاص مجموعة من النقاط، تتمثل في توصيات واقتراحات نتمنى أن تكون مفيدة في قادم الأيام منها

- وجوب الاهتمام بالموارد البشري داخل المؤسسة، و إعطائه البيئة المناسبة للعمل، و تكييفه ورسكلته وفق العمل الذي يشغله .
- الاهتمام بظروف العمل خاصة النفسية للعامل، لان هذا المجال يساعد كثير في مدى تقبل العامل لوظيفته و إتقان عمله.
- القيام بإشراك المشرفين في عملية وضع البرامج التدريبية كل حسب تخصصه يساهم في تقوية استراتيجية التدريب .
- الرقابة المستمرة للعمال أثناء تأديتهم أعمالهم، وتدريبهم بصفة دورية على كيفية استخدام وسائل العمل والآلات ومختلف المعدات على أن يكون محتوى التدريب يتناسب مع طبيعة الآلات المستخدمة.
- إعادة النظر في طريقة التصرف في شؤون العاملين ، ووضع برنامج وخطة معينة وفق نقاط أساسية تتناسب مع العامل والوظيفة والوضعية التي يشغلها مع الأخذ بعين الاعتبار السيرة العملية للعامل داخل المؤسسة .
- إتاحة الفرص أمام جميع العاملين في مجال التدريب واكتساب مهارات جديدة مع تكوين أكثر من عامل في منصب واحد، وذلك لإتاحة وجود البديل في حال الغياب، أو العطل المرضية، أو السنوية التي يستفاد منها العامل .



### خلاصة الفصل

نقول انه ومن خلال هذا الفصل الأخير الخاص بالدراسة الميدانية، حيث تم فيه تحليل البيانات بالاعتماد طرق وبرامج، من أجل التوصل إلى نتائج خاصة بمتغيري الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولاً إلى الاستنتاج العام، بعد كل المراحل التي تم التطرق إليها توصلنا في الأخير إلى أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية .

# الختامة

ناقشنا من خلال هذه الدراسة المنهجية موضوع دور تقييم الأداء في تحديد البرامج التدريبية بالشركة الإفريقية للزجاج، والتي تناولنا هذه الدراسة من خلال جانبيها النظري والميداني، والتي هدفت لمعرفة والكشف عن إسهام عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة السالفة الذكر، الذي تجلّى خلال الدراسة الميدانية التي أجريت وأيضاً التحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة.

بالعودة إلى نتائج الدراسة الحالية تبين لنا صدق الفرضيات الجزئية الأولى والثانية، والثالثة، والتي تمثلت في أن نظام تحليل أداء العامل يساهم في تحقيق فعالية المنظمة، وأن استعمال نظام تقييم الأداء يساهم في تحسين المردودية الفردية و الجماعية، وأن نتائج تقييم الأداء تساهم في وضع البرامج التدريبية .

ورغم ما توصلنا إليه خلال دراستنا للعلاقة الموجودة بين عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة الإفريقية للزجاج، فإن هذه الدراسة يمكن أن تحتوي على عدة نقائص، و لهذا فإن نتائج الدراسة يمكن أن تكون منطلقاً لدراسات أخرى ومحاولة تغطية بعض النقائص، وإيجاد الجو المناسب للعمل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من العامل و المؤسسة .

# قائمة المراجع

الكتب

- 1- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 2- أحمد أبو السعود ، محمد ، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، الناشر منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 3- أحمد بن مرسل ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2005.
- 4- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر 2000.
- 5- أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر .
- 6- أحمد ماهر ، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية ، مصر .
- 7- أحمد ماهر، إدارة البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية والنشر والتوزيع، 1999.
- 8- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007.
- 9- انس شكشك :علم النفس الإداري، دار النهج للنشر والتوزيع ،سوريا.
- 10- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، لبنان ، 1997.
- 11- توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد) ،دار النهضة العربية ، 1999.
- 12- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، 2006.
- 13- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظر إستراتيجي، بيروت، دار النهضة الفرنسية، 2002.
- 14- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- 15- حسن إبراهيم بلوط، مبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ط1، لبنان، دار النهضة العربية، سنة 2005.

- 16- حسن أحمد الطماني، التدريب مفهومه، فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- 17- حسين صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية وتقويم مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، د.ب، 2001 .
- 18- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية ) ،دار الجامعة الإسكندرية ،مصر ، 2003 .
- 19- خناق سناء عبد الكريم ، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة خلال ،(الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات ) جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2005.
- 20- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 21- رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، 2006.
- 22- رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004.
- 23- زهير ثابت ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 -كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء ، القاهرة ، 2001.
- 24- سهيلة محمد عباس ، عاي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 1999.
- 25- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي العاملين، إيترك لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 26- شحاته سليمان محمد سليمان، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2005.
- 27- صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
- 28- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1 الأردن، ودار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- 29- عبد الباقي صلاح الدين ، الجوانب العلمية و التنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، مصر ، 2002 .

- 30- عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة
- 31- عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن، 2003.
- 32- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي ( دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 33- عقلة محمد المبيطين أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداءات ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2001.
- 34- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001.
- 35- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليل ) ، مكتبة عين شمس ، مصر ، ج 1 ، 1975 .
- 36- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، (بعد إستراتيجي ) ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، 2005، ص 409زاوي صورية ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،جوان 2010 .
- 37- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والوزيع، 1996.
- 38- الفرادي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 39- فيصل غازي المطيري ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2012 .
- 40- ليلي راي، ترجمة حمزة نسر الختم حمزة، مراجعة رباب هاشم، كيفية قياس فاعلية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001.
- 41- محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، 2007.
- 42- محمد جمال بدعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المعالي للطباعة، 1970 .

- 43- محمد جمال براعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مطبعة الاستقلال الكبرى، 1968.
- 44- محمد جمال برعي: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مطبعة الاستقلال الكبرى، 1968.
- 45- محمد جمال برعي: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مطبعة الاستقلال الكبرى، 1968.
- 46- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 47- محمد مرعي مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات و الإدارات ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، 2001 .
- 48- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر، الأردن، 2001.
- 49- منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتدريب الحوافز، دار الابتكار، عمان.
- 50- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، 2006.
- 51- ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للجزائر، 1998.
- 52- وائل عبد الرحمن التل وعيسى محمد التل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان\_الأردن، 2007.
- 53- وليم، كرليسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، الرياض، معهد الإدارة العملية، 1990.



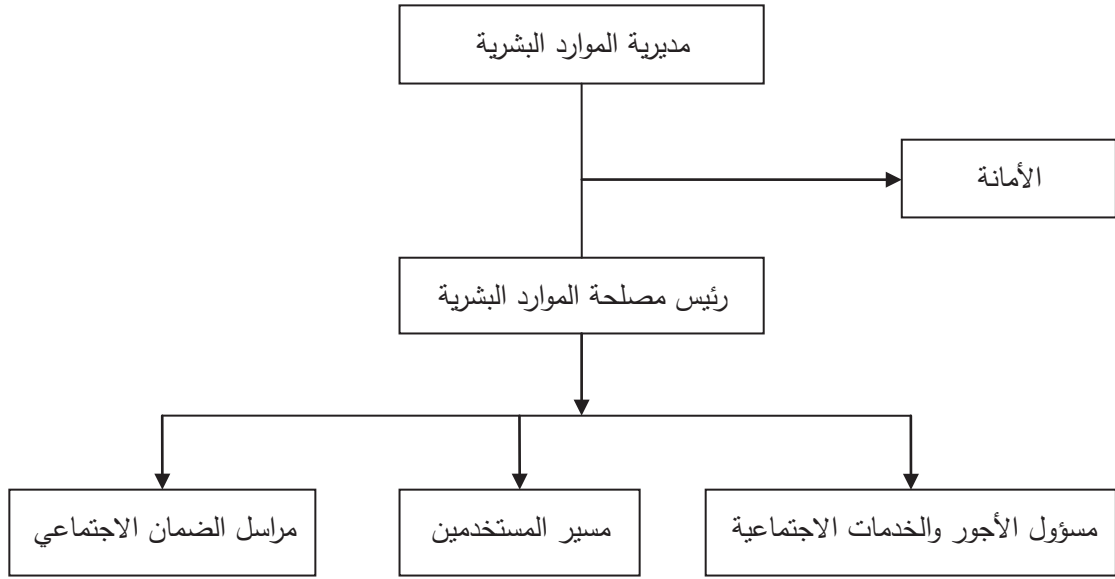
- 54- أمية قهواجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة حالة قسم مركز البحث والتطوير صونا طراك، مذكرة ماجيستر، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، 2007.
- 55- خير الدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.
- 56- موسى عبد الناصر ، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ،(رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -جامعة باجي مختار غير منشورة ) ، عنابة ، 2005.

### مراجع باللغة الأجنبية

- 57- André Boutin: Formation et développements, pierre Mardaga éditeur, Bruxelles.
- 58- Geoges Archier, Hervé sérieyx : l'entreprise du 3ème, éditions, paris, 1984.
- 59- Jacqueline Barraud et autres : La fonction ressources humaines, métiers compétences et formations, édition Dunod, Paris.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل

قسم علم الاجتماع

استمارة حول دور تقييم أداء العاملين في تحديد  
احتياجات التدريبية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر : تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ /

شتيوي ربيع

إعداد الطلبة :

ثابت سامي

مرزوق شمس الدين

"البيانات الواردة في الاستمارة سرية ، و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث"

السنة الجامعية 2021/2020

## استمارة خاصة بالرؤساء

السادة الإطارات الرجاء منكم التعاون معنا بملأ هذه الاستمارة و ذلك في إطار دراسة تتعلق بدور تقييم الأداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية .

يرجى منكم الاطلاع على أسئلة هذا الاستبيان و الإجابة عليها بكل موضوعية و صراحة مع التعهد بسرية المعلومات و استعمالها في هذه الدراسة .

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) داخل المربع المقابل للإجابة الصحيحة .

### المحور الأول :معلومات عامة :

- 1- الجنس :ذكر  أنثى
- 2- السن : من 20 اقل 30سنة  من 30 اقل 40 سنة  من 40 اقل 50 سنة
- 50سنة فما فوق

### 3- الإدارة التي تنتمي إليها :

### 4- طبيعة العقد الذي يربطك بالمؤسسة :

- دائم  مؤقت

### 5- المستوى التعليمي:

- متوسط  ثانوي  جامعي

### 6- مدة الاقدمية بالمؤسسة :

- اقل من 10 سنوات  من 10 اقل 20 سنة  من 20 اقل من 30 سنة
- من 30 سنة فما فوق

### المحور الثاني : بيانات أساسية

#### أولا - تقييم الأداء

7- ما هي نظرتك لتقييم الأداء داخل المؤسسة :

متوسطة الأهمية  مهم  مهم جدا

8- ما هي المعايير التي تعتمد عليها في تقييم مرؤوسيك :

على أساس نتائج الأداء

على أساس سلوكهم

على أساس صفاتهم الشخصية

..... معايير أخرى

9- اذا كان تقييم الأداء يستخدم لمعرفة نقاط ضعف المرؤوسين فيما يرجع هذا الضعف :

نقص المهارات  نقص الاستعداد للعمل

نقص في المعارف  نقص الخبرات

10- هل تخبر المرؤوسين بنواحي الضعف و القصور لديهم :

نعم  لا

11- هل تقوم بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حينها :

نعم  لا

12- هل تناقش مرؤوسيك في طريقة أدائهم :

نعم  لا

13- ما هي الأدوات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء :

الملاحظة اليومية  استمارة التقييم

السجل اليومي للغياب  الإنتاجية الفردية

..... أخرى

14- ما الفائدة من تقييم الأداء

تحسين النتائج الفردية  تحسين النتائج الجماعية   
معا

15- هل المرؤوسين مطالبين بتقديم تقارير يومية عن المهام المنجزة بالمؤسسة :

نعم  لا

16- ادا كانت الإجابة بنعم على السؤال رقم (09) هل تؤخذ هذه التقارير بعين الاعتبار في تقييم الأداء

نعم  لا

17- هل تطلع المرؤوسين على نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم

نعم  لا

18- هل تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين

نعم  لا

19- ادا كانت الإجابة بنعم على السؤال (12) ففي أي من المجالات التالية :

الاختيار و التعيين  الترقية  المكافآت

الفصل من الخدمة  تحديد الاحتياجات التدريبية

20 – هل توجد معايير أخرى في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين .

الأقدمية  المسابقات  مبادرة المصلحة

مخالفة اللوائح و القوانين  حوادث العمل

أخرى.....

### ثانيا -التدريب و الاحتياج التدريبي

21-هل يطلب منكم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت إمرتكم بعد إجراء عملية تقييم

الأداء نعم  لا

22-هل يساهم معرفة كيفية أداء الفرد لعمله في تحديد نقاط القصور و بالتالي تحديد برنامج تدريبي

خاص به : نعم  لا

23- هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التدريبية :

نعم  لا

24- هل يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نوعية البرامج التدريبية المطلوبة :

نعم  لا

25- هل يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة على أساس :

- نتائج تقييم الأداء
- عند تغيير ظروف العمل
- على أساس المردودية والفاعلية
- على أساس حوادث العمل

26- ما هو الهدف من التدريب :

- زيادة الإنتاجية و الفاعلية
- زيادة الجودة في الإنتاج
- تقليل التكاليف
- التقليل من حوادث العمل

27- هل تعتقد أن التدريب يكون مفيدا :  نعم  لا

28 - هل تعتقد أن التدريب يزيد من الإنتاجية:  نعم  لا

33- هل تعتقد أن التدريب يساعد في تخفيض حوادث العمل :  نعم  لا

30- هل تعتقد ان التدريب يساعد في معالجة مشكل الغياب و التأخر عن العمل :

نعم  لا

31- أي برنامج تدريب انجح :

- الذي يعالج النقائص التي كشفها تقييم الأداء
- عند استخدام آلات جديدة
- عندما تتغير ظروف العمل
- عند النظر في ترقية العامل

شكرا على تعاونكم معنا



# فهرس المحتويات

الصفحة	موضوعات
-	بسملة
-	شكر
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
7	أولاً: إشكالية الدراسة
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: عوامل اختيار الموضوع
9	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: أهداف الدراسة
9	سادساً: تحديد المفاهيم
10	سابعاً: الدراسات والبحوث السابقة
13	ثامناً: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: المداخل النظرية</b>	
15	تمهيد
16	أولاً: النظريات المفسرة للأداء
16	1. نظرية العمليات

16	2. نظرية التقسيم الإداري
17	3. النظرية البيروقراطية
17	4. نظرية العلاقات الإنسانية.
18	ثانيا: النظريات المفسرة للتدريب
18	1. النظرية المعرفية
18	2. النظرية البنائية
19	3. النظرية الإنسانية الكلية
19	4- نظرية ديناميكية الجماعة
20	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: تقييم الأداء</b>	
22	تمهيد
23	أولاً: : ماهية تقييم الأداء
23	1- تعريف تقييم الأداء
23	2- أهداف تقييم الأداء
25	3- أهمية تقييم الأداء
27	ثانيا: آليات تقييم الأداء.
27	1- خطوات تقييم الأداء
30	2- معايير تقييم الأداء

31	3- طرق تقييم الأداء
35	ثالثا : مشكلات و صعوبات تقييم الأداء
35	1- صعوبات تقييم الأداء
36	2- أخطاء تقييم الأداء
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: التدريب</b>	
40	تمهيد
41	أولا: ماهية التدريب.
41	1. تعريف التدريب.
42	2. أهمية ومبادئ التدريب.
43	3. أهداف التدريب.
45	ثانيا: الاحتياجات التدريبية.
45	1. مفهوم الاحتياجات التدريبية
45	2. أهمية الاحتياجات التدريبية
47	3. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية
53	ثالثا: تصميم برامج التدريب.
53	1. مستلزمات البرنامج التدريبي.
57	2. تنفيذ برنامج التدريب.
61	3. متابعة برنامج التدريب.
64	خلاصة الفصل

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

67	تمهيد
68	أولاً: مجالات الدراسة
80	ثانياً: المنهج المستخدم
81	ثالثاً: مجتمع الدراسة
81	رابعاً: أدوات جمع البيانات
83	خامساً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية
84	خلاصة الفصل

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة

87	تمهيد
88	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
103	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
108	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
109	رابعاً: القضايا التي تثيرها هذه الدراسة
110	خلاصة الفصل
112	خاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العمال داخل المؤسسة	80
02	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	88
03	يبين توزيع أفراد مجتمع البحث متغير السن	88
04	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الإدارة التي ينتمي إليها	89
05	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب عقد العمل	89
06	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي	90
07	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية بالمؤسسة	90
08	نظرة الإطارات لتقييم الأداء داخل المؤسسة	91
09	المعايير التي يعتمدها الإطارات في تقييم الأداء	91
10	فيما إذا كان تقييم الأداء يستخدم لمعرفة نقاط ضعف المرؤوسين	92
11	بين فيما إذا كان الإطارات يخبرون المرؤوسين بنواحي الضعف والقصور لديهم	92
12	فيما إذا يقوم الإطارات بتصحيح أخطاء المرؤوسين في حينها	93
13	مناقشة المرؤوسين في طريقة أدائهم لعملهم	93
14	الأدوات التي يعتمد عليها الإطارات في تقييم الأداء	94
15	الفائدة من تقييم الأداء	94
16	مطالبة المرؤوسين بتقديم تقارير يومية عن المهام المنجزة بالمؤسسة	95
17	في حال الإجابة بنعم وفق الجدول رقم 16 هل يتم الأخذ بهذه التقارير بعين الاعتبار في تقييم الأداء	95
18	إطلاع المرؤوسين على نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم	96
19	اعتماد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين و المجالات التي تنصب فيها	96
20	معايير أخرى في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين	97
21	طلب الإدارة من المرؤوسين تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت إمرتهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.	97

## فهرس الجداول والأشكال

98	مساهمة معرفة كيفية أداء الفرد لعمله في تحديد نقاط القصور و بالتالي تحديد برنامج تدريبي	22
98	تحديد نتائج تقييم الأداء الاحتياجات التدريبية	23
99	مساهمة نظام تقييم الأداء في تحديد نوعية البرامج التدريبية المطلوبة	24
99	الأساس الذي يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة	25
100	الهدف من التدريب	26
101	كون التدريب مفيد	27
101	إذا كان التدريب يزيد من الإنتاجية	28
102	مساعدة التدريب في تخفيض حوادث العمل	29
102	مساعدة التدريب في معالجة مشكل الغياب و التأخر عن العمل	30
103	نوع برنامج التدريب الناجح	31

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	يمثل خطوات تقييم الأداء	01
48	يوضح أهداف لتدريب	02
77	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج	03