

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية
"دراسة حالة: شركة سونغاز لتوزيع الكمبرياء والغاز- جيجل -"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

* أبو سفيان زايدي

إعداد الطالبتين:

✓ توحيدة بوجنانة

✓ الزهرة بورويس

لجنة المناقشة:

❖ عيسى نجيمي..... رئيسا

❖ أبو سفيان زايدي..... مقرا

❖ صورايا بوخلوط عضوا

السنة الجامعية

2014 - 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

حمدا لمن أبدع الكون على خير سبق مثال.. وشكرا لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال.. وثناء على من علم بالقلم.. علم الإنسان ما لم يعلم.. و صلاة على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه؛ الحمد لله والشكر له، الحمد لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه؛

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: ".ومن صنع إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تجدوا ما تكافنوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كاتموه"، نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا الأستاذ

زايدى أبو سفيان

الذي لم يدخر جهداً لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلها معنا من خلال متابعتهم للعمل وبصانحة وتوجيهاته السديدة وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، فجزاه الله عنا كل الخير؛

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل؛ ونتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من ساعدنا في هذا البحث ونخص بالذكر الأستاذ نجيمى عيسى، كما نحیی فيهم روح التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاه الله عنا كل الخير، ولا يفوتنا أن نتوجه بتشكراتنا الخاصة إلى موظفي شركة سونغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل؛

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، على إنجاز هذا العمل ولم يتسنى لنا ذكر اسمه، لكم جميعاً كل شكرنا،

وختاماً نسال الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

	دعاء
	شكر وتقدير
	إهداء
الصفحة	عنوان المحتوى
I	فهرس المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
أ-ز	مقدمة.....
2	الفصل الأول: مدخل لتقييم أداء الموارد البشرية.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.....
6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية.....
9	المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.....
11	المطلب الرابع: أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية.....
13	المبحث الثاني: آلية تقييم أداء الموارد البشرية.....
13	المطلب الأول: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.....
16	المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.....
18	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
27	المبحث الثالث: إدارة عملية تقييم أداء الموارد البشرية.....
27	المطلب الأول: مسؤولية وتوقيت تقييم أداء الموارد البشرية.....
30	المطلب الثاني: سرية أو علانية نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.....
31	المطلب الثالث: مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية.....
35	المطلب الرابع: أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية وكيفية معالجتها.....
39	الخلاصة.....
42	الفصل الثاني: علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية.....
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب.....
43	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب.....

46المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب.
50المطلب الثالث: مسؤولية التدريب.
51المطلب الرابع: أنواع التدريب.
55المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.
55المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهمية تحديدها.
58المطلب الثاني: عناصر الاحتياجات التدريبية وأنواعها.
60المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
62المطلب الرابع: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.
64المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية كأسلوب لتقدير الاحتياجات التدريبية.
64المطلب الأول: معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
66المطلب الثاني: مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية.
68المطلب الثالث: دور المسؤولين عن تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
69المطلب الرابع: استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
71الخلاصة.
73الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
73تمهيد
74المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
74المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
76المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
82المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
83المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
83المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة.
84المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية.
87المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.
90المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.
90المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة
المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمكانة وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
95المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
101المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

	المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
112 بالمؤسسة.
115 الخلاصة.
117 الخاتمة.
123 قائمة المراجع.
161 الملاحق.
163 الملخص.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهم الصفات المعتمد عليها في التقييم والدرجات المرتبطة به	20
02	التقييم عن طريق المقارنة بين العاملين	21
03	نموذج تقييم الأداء وفق طريقة الإدارة بالأهداف	26
04	احتياجات التدريب لفئات الإطارات في المنظمة	57
05	احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية	57
06	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية	84
07	الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستمارة	86
08	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	87
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	91
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	93
13	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	94
14	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (06)	95
15	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (07)	96
16	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (08)	97
17	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (09) والمرتبط بالسؤال رقم (08)	97
18	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (10)	98
19	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (11) والمرتبط بالسؤال رقم (10)	99
20	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (12) والمرتبط بالسؤالين رقم (10)، (11)	100
21	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (13)	101
22	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (14)	103
23	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (15) والمرتبط بالسؤال رقم (14)	103
24	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (16)	104
25	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (17) والمرتبط بالسؤال رقم (16)	105
26	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (18)	106
27	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (19) والمرتبط بالسؤال رقم (18)	107
28	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (20)	108

108	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (21) والمرتبط بالسؤال رقم (20)	29
109	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (22)	30
110	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (23) والمرتبط بالسؤال رقم (22)	31
111	استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (24)	32
112	النتائج المتعلقة بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة	33

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات تقييم الأداء	18
02	التوزيع الإجباري في مقارنة أداء العاملين	22
03	نموذج التقييم وفق طريقة التدرج البياني	23
04	مثال عن الصفات التي يتم اختيارها عند إتباع طريقة الإختيار الإجباري	24
05	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -	77
06	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	81
07	نسبة توزيع الذكور والإناث في العينة	90
08	نسبة توزيع السن في العينة	91
09	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	92
10	نسبة توزيع الوظيفة الحالية في العينة	93
11	نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة	94
12	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (06)	95
13	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (07)	96
14	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (08)	97
15	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (09)	98
16	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (10)	99
17	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (11)	99
18	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (12)	100
19	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (13)	102
20	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (14)	103
21	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (15)	104
22	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (16)	105
23	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (17)	105
24	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (18)	106
25	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (19)	107
26	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (20)	108
27	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (21)	109
28	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (22)	110

110	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (23)	29
111	نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (24)	30

مقدمة

إن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري ، وعلى مدى العصور كان الإهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الإستخدام الأمثل للموارد ومن بينها الموارد البشرية، فالإنسان هو الهدف والوسيلة في نفس الوقت ، حيث يعتبر المكون الأساسي للمؤسسة وهو غايتها في النهاية، لذلك فله من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد الركائز الأساسية لأي مؤسسة، والذي من خلاله يمكن التحكم في مستوى أدائها، وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة.

إن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بعد إختيار وتدريب الموارد البشرية بها هي وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من سياسات الإدارة الهامة والمعقدة، فكون أداء الموارد البشرية في المؤسسات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء والتحكم فيه بصفة مستمرة، من خلال التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

لقد أصبح تقييم أداء الموارد البشرية يحتل أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، لما يوفره من بيانات عن أداء الموارد البشرية، هذه البيانات تساعد على اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على الموارد البشرية الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل.

ولأن التطورات المتسارعة والمتتالية لبيئة المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار ، من هنا ظهرت الحاجة إلى التدريب و البرامج التدريبية التي أخت تبرز تدريجياً من خلال وجود أقسام أو إدارات متخصصة في التدريب وذلك نتيجة الشعور المتزايد لدى المديرين في المؤسسات إلى أهمية تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات الموارد البشرية وجعلهم يواكبون بقدر الإمكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

إشكالية الدراسة

على ضوء ما تقدم تتحدد معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

وعليه إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي مكانة تقييم أداء الموارد البشرية المطبق في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ماهي علاقة نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية (مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، الترقية، النقل، ...) بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة

استنادا إلى إشكالية الدراسة تم صياغة فرضيات تتسجم مع موضوع البحث التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والإقتراحات من خلالها، ندرجها فيما يلي:

- تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين ، ويحقق الأهداف المرجوة منه.
- نتائج تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات الموضوعية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وفي مقدمتها تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى جيد.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد الموضوعات الهامة و التي تمثل أحد نقاط القوة التي تمكن المؤسسات المعاصرة من مواجهة جملة المتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتقنية، فتقييم أداء الموارد البشرية يتيح للمؤسسة التعرف على الأداء الحالي لمواردها البشرية ومحاولة تطويره من خلال إخضاع هؤلاء لبرامج تدريب تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء.

أسباب اختيار الموضوع

وقع الاختيار على هذا الموضوع لعدة اعتبارات منها:

- المكانة الكبيرة التي يحتلها المورد البشري في المؤسسة ، فهو مصدر للأداء المتميز وبالتالي يجب الاهتمام به وتزويده بالقدرات وتعديل سلوكياته لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معا.

- لكون تقييم الأداء والتدريب نشاطين ضروريين لأي مؤسسة خاصة في الوقت الراهن الذي يشهد تحولات وتغيرات سريعة، فهما موضوعين قديمين في نفس الوقت شهدا اهتماما متزايدا من طرف الباحثين في مجال إدارة الأعمال والمسيرين على مستوى المؤسسات وهذا لكونهما يسمحان لها بامتلاك الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرار والنمو.
- الرغبة الشخصية والفضول للبحث العلمي والكشف عن مدى اعتماد المؤسسات على نتائج تقييم أداء مواردها البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

أهداف الدراسة

يمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى قسمين:

- أهداف خاصة بالجانب النظري

تتمثل في محاولة إبراز أهمية موضوعي تقييم أداء الموارد البشرية والتدريب في المؤسسات، بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج تقييم أداء الموارد البشرية لضمان تنافسيتها في السوق.

- أهداف خاصة بالجانب التطبيقي

نحاول من خلاله تتبع واقع عملية تقييم أداء الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية للتعرف عن قرب على كيفية تنفيذ هذه العملية، إضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية.

منهج الدراسة

اقتضى موضوع الدراسة إتباع منهجين أساسيين هما المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، أما منهج دراسة حالة فقد تم اعتماده في الجانب التطبيقي من الدراسة بهدف إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين من شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل نموذجا لذلك.

أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة وفي إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم تصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن إستبيان مكون من أربعة محاور، المحور الأول تضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تضم الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية والخبرة. المحور

الثاني يضم الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية المطبق بالمؤسسة، في حين ضم المحور الثالث الأسئلة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، أما المحور الرابع والأخير فقد ضم العبارات المتعلقة بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وقد وزعت هذه الأداة على عينة الدراسة وتم استرجاع (60) استمارة مكتملة البيانات.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم الإعتماد على الصدق الظاهري بعرض الإستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- المجال البشري

اقتصرت المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

- المجال المكاني

اقتصرت المجال المكاني في هذه الدراسة على شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

- المجال الزمني

طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013-2014.

- المجال الموضوعي

اقتصرت المجال الموضوعي للدراسة على تناول جزئين رئيسيين هما: تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بهدف تكوين معرفة عن رؤية العاملين بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل حول هذين الموضوعين الرئيسيين بالرغم من اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين في أقسام شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل والبالغ عددهم (338) مفردة، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة

عشوائية نسبتها 23,66% أي ما يعادل 80 فردا من المجتمع الأصلي ، في حين كان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (60) استبيان أي ما نسبته 17,75%.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل إدارة الموارد البشرية لكنها ركزت إما على تقييم أداء الموارد البشرية أو تحديد الاحتياجات التدريبية لوحده دون إبراز العلاقة بين هذين العنصرين - على حد علمنا- ومن بين هذه الدراسات رسائل ماجستير نذكر منها:

الدراسة الأولى

عبد المجيد بن سليمان الجربوع عام 2010 حملت هذه الدراسة عنوان "دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم م"، وهدفت إلى تحديد مدى إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات القصيم، وقد تم التوصل إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يساهم في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم.

الدراسة الثانية

حنان بوفروم عام 2008 كانت الدراسة بعنوان "أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل"، وهدفت إلى محاولة إبراز دور التقييم في خدمة أهداف الإدارة والعاملين، وقد تم التوصل إلى أن افتقار التقييم للخصائص اللازمة وعدم استخدام نتائجه في القرارات المتعلقة بالأفراد، بالإضافة إلى المشاكل التي تعترضه يحول دون تقييم فعال لأداء العاملين، الأمر الذي يؤثر سلبا على درجة رضاهم الوظيفي، كما أن التقييم يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بالشركة ورفع روحهم المعنوية دون زيادة درجة رضاهم الوظيفي.

الدراسة الثالثة

بلال كرامش عام 2007 بعنوان "أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة : شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الأداء بالمؤسسة، وقد تم التوصل إلى أن التدريب يؤثر على أداء الأفراد حيث يتحدد مستوى الأداء بمقدرة الفرد على العمل ورغبته فيه، إذ يمكن للمؤسسة أن تؤثر على مقدرة الفرد عن طريق تدريبه حيث يعمل ذلك على زيادة مهارات ومعارف الفرد المتعلقة بعمله وبالتالي زيادة قدراته ومن ثم زيادة أداءه.

الدراسة الرابعة

إسماعيل هاني نوار عام 2005 تحت عنوان "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، دراسة حالة: شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، هدفت هذه الدراسة إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل وتحقيق أهدافها بأقصى كفاية وفاعلية، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة كل منشأة، لأنها تلعب دوراً أساسياً في التأثير على العديد من السياسات الهامة ويمكن أن تستخدم نتائج تلك العملية في العديد من المجالات.

مصطلحات الدراسة

تم استخدام في هذا البحث مجموعة من المصطلحات والتي يمكن تحديد مدلولاتها ومعانيها فيما يلي:

- **التقييم:** هو "عملية التأكد من تحقيق الأهداف، وقد يتم التقييم أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ".¹
- **الأداء:** يعتبر الأداء "الهدف النهائي لأي مؤسسة، ومستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ".²
- **الموارد البشرية:** يقصد بالموارد البشرية "كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد".³
- **تقييم أداء الموارد البشرية:** هو "عملية يتم من خلالها تحديد مدى جودة أداء العاملين في المنظمة، ويستخدم هذا الإجراء كأساس للترقية والنقل والحوافز وتحديد الاحتياج التدريبي، ويستخدم في هذا التقييم العديد من الأساليب والطرق للتعرف على مدى انحراف أداء العاملين عن الأداء المخطط".⁴

1: فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، إنجليزي - عربي - فرنسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص: 35.

2: مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 250.

3: Sekiou Lakhdar, Gestion des ressources humaines, Les édition d'organisation, pris, 1980, P: 4.

4: فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

- **التدريب:** " عملية مخططة مركبة متكاملة مستمرة تهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتغيير سلوكه

واتجاهاته للارتقاء بمستوى أدائه في العمل".¹

- **الاحتياجات التدريبية:** تعني "ما يراد تنميته لدى الموظف أو القائد من معلومات و مهارات وسلوكيات

واتجاهات إما بسبب حدوث تغييرات تنظيمية أو تقنية، أو لظهور نواحي ضعف فنية أو إنسانية في قدرات العاملين و الرؤساء، أو لمقابلة تطوير التنظيم أو الترقية أو التنقلات، أو لمواجهة مشكلات واقعية أو محتملة".²

هيكل الدراسة

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يتضمن الجانب النظري للدراسة فصلين، كان الفصل الأول تحت عنوان مدخل لتقييم أداء الموارد البشرية، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الأول تضمن مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان آلية تقييم أداء الموارد البشرية، في حين جاء المبحث الثالث يدور حول إدارة عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني والذي كان تحت عنوان علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية فهو بدوره تضمن ثلاثة مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول التدريب، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان تحديد الاحتياجات التدريبية، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان تقييم أداء الموارد البشرية كأسلوب لتقدير الاحتياجات التدريبية.

وبخصوص الجانب التطبيقي للدراسة فقد تضمن فصلا واحدا، جاء تحت عنوان دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -جيجل- وقد تم تقسيم ه إلى ثلاثة مباحث، كان المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أية مؤسسة، حيث جاء تحت عنوان تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية، في حين جاء المبحث الأخير بعنوان عرض وتحليل البيانات.

1:حلمي السيد الوزان، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق بجهاز الشرطة، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 4، العدد8، 1991، ص: 14.

2: محمد علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص: 77.

الفصل الأول: مدخل لتقييم أداء الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الفنية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، ويقوم المسؤول عن التقييم بهذه العملية حتى تضمن الم مؤسسة الأداء المتميز لمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية المختلفة، والوصول للأهداف المسطرة.

والتقييم السليم لأداء الموارد البشرية في الوقت الحاضر يعتمد على كثير من المعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية وبذلك فهو يعتبر وظيفة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، وحتى تحقق فعالية أكبر لابد أن تكون مرتبطة بإستراتيجية العمل وأسلوب التسيير في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن الفصل الأول من هذا البحث يتضمن مدخل لتقييم أداء الموارد البشرية، حيث سيتم التطرق فيه إلى ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: آلية تقييم أداء الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: إدارة عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم أداء الموارد البشرية

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى مجالات استخدام نتائجه، وفي الأخير سيتم التطرق إلى أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

إن محاولة تقديم مفهوم لتقييم أداء الموارد البشرية يفرض تحديد المصطلحات المشكلة له والتي هي كالتالي:

1 الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"¹.

كما تعرف الموارد البشرية بأنها "الموارد الكامنة في أي م مؤسسة وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها"².

وتعرف الموارد البشرية كذلك بأنها "تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين ان تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزويد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة"³.

من خلال ما سبق يتضح أن الموارد البشرية هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد.

1: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 11.

2: Arab Britich Academy Higher Education, disponible sur: www.arab.co.uk/humain-ressources-definition-html, consulté le: 07/02/2014, à 14:00.

3: برايان هولتس، كيف تضي الموارد البشرية قيمة فعلية على الشركة، مقالات في الموارد البشرية، متوفرة على الموقع:

www.hrpieneers.com/CATEGORY/articles, consulté le : 08/02/2014 , à 11 :30.

2- الأداء

يشير الأداء إلى "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة".¹

كما يعرف الأداء بأنه "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك".²

كذلك يعرف الأداء بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور، أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".³

وهناك من يرى أن الأداء هو "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد أو سلوك سلكه انطلاقاً مما يمتلكه من قدرات واستعدادات شخصية، إضافة إلى رغبته في عمله وإدراكه لأهمية هذا النشاط أو السلوك لقيامه بمهامه، وهذا لتحقيق أهداف المنظمة في ظل العوامل والقوى الخارجية المحيطة.

3- التقييم

يعرف التقييم بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً".⁵

ويعرف أيضاً بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء".⁶

1: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص: 267.

2: عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري للمنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003، ص: 15.

3: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 209.

4: وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004، ص: 123.

5: مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص: 87.

6: عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي

مختار، عنابة، 2004-2005، ص: 14.

كما يعرف التقييم بأنه "تقدير قيمة الشيء وكميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف منه هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً ناجحاً أو فاشلاً، وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل".¹

بعد التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بكل من الموارد البشرية، الأداء والتقييم سيتم استخلاص تعريف شامل لتقييم أداء الموارد البشرية وذلك بعد عرض التعاريف التالية:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه عبارة عن "عملية دورية تجمع بين الرئيس ومروسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، بالإضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة".²

كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية مواردها البشرية، فمن خلالها يتم قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم".³

ويعرف أيضاً بأنه "قياس أو تحديد مدى ما أنجزه الفرد في حدود ما خطط له خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقرير درجة صلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء عمله الحالي، وتحمله لمسؤولياته وإمكانيات أداء وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل".⁴

كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات ومعايير معينة يتم مقارنة أدائهم الفعلي بها من أجل الحكم على مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤديه".⁵

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل

1: المرجع السابق، ص: 15.

2: Besseyere Deshortes ,*Gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil*, Edition d'organisation, Paris, 1992, P :102.

3: سورية زاوي، تومي ميلود، *دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة*، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، 2010، ص: 9.

4: خالد عبد الرحيم وآخرون، *أساسيات التنظيم الصناعي*، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 276.

5: عبد المحسن محمد توفيق، *تقييم الأداء*، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص: 54.

وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية ذو أهمية وأهداف كبيرة سيتم استعراضها فيما يلي:

1 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

- نظرا لأهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات فإن المسؤولين في العمل يعملون على تحسين وتطوير أنظمة التقييم الموجودة في منظماتهم، ويمكن ذكر أهمية هذا التقييم فيما يلي:¹
 - التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة.
 - توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء العاملين في المستقبل.
 - تحديد المتميزين من الموظفين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
 - تنمية المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
 - الكشف عن الطاقة والقدرات غير المستغلة لدى العاملين مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
 - إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة إقناعهم بعدالة عملية تقييم الأداء وارتباط نتائج تلك العملية بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي يسعى العامل للحصول عليها.
- كما أن هناك من يضيف مايلي:²
 - مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج عملية تقييم الأداء يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 - دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي.
 - دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

1: عبد الرحيم إدريس ثابت، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 567.

2: محمود عيسى، مداخل تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة التدريب والتقنية، متوفر على الموقع:

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

2 أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء الموارد البشرية هو من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات وهي المؤسسة، العاملين، والمديرين.

2 1 أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة

من بين أهم الأهداف التي تسعى وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة مايلي:¹

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد من أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل بها، "حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هو وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية".

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسية جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء الموارد البشرية ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب، الترقية، تخطيط القوى العاملة،... الخ).

1: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 139.

2-2- أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها على مستوى العاملين بواسطة تقييم الأداء ما يلي:¹
 - تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف الم مؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويجتنبوا العقوبات.

- مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

2-3- أهداف التقييم 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 يطلب 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:²

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع العاملين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

1: المرجع السابق، ص: 17-18.

2: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 105.

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل عملي وموضوعي.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.

المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.¹

فنتائج تقديم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1 - تطوير وتنمية الأداء

فنتائج التغذية المرتدة عن الأداء تسمح للمديرين والمسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات المناسبة والسلوك الواجب إتباعه لتحسين وتنمية الأداء.²

2 - تنظيم المكافآت

تسهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم، مما يدفع الأقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول إلى المستوى الأفضل وكلما كانت نتائج التقييم موضوعية ودقيقة أدى ذلك إلى وصول الحوافز والمكافآت إلى من يستحقها، وأصبح التقييم حافزا حقيقيا للعاملين داخل المؤسسة.³

3- اتخاذ قرارات النقل والترقية

يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات النقل والترقية إذ تجري المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت على نفس المستوى أو لمستوى أعلى.⁴

4-تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تصنع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت

1: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

2: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص: 262.

3: المرجع السابق.

4: المرجع السابق.

الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.¹ وسيتم التطرق بالتفصيل إلى هذا العنصر في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

5- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

تعد بيانات تقييم الأداء بمثابة الخطوط المرشدة لقرارات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، والتي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التدرج في الوظائف المختلفة.²

6- عمليات الاختيار والتعيين

تفيد نتائج تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار والتعيين ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره بما يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.³

7- تصحيح المعلومات

إن الاعتماد على معلومات غير صحيحة يمكن أن يقود المؤسسة إلى سوء تخطيط الموارد البشري وتعمل نتائج تقييم الأداء على إعادة تصحيح المعلومات وتحليلها وتزويد الإدارات والأقسام الأخرى بالمعلومات الصحيحة بما يؤدي لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية.⁴

8- تصحيح أخطاء تصميم الوظائف

قد يمثل الأداء السيئ انعكاساً وعلامة على سوء تصميم الوظائف، ويعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة في تشخيص وتحديد الأعضاء التي أدت إلى سوء التصميم، ومن ثم سوء الأداء.⁵

9- إتاحة الفرص العادلة للعاملين

يعد تقييم الأداء الجيد بمثابة القياس الحقيقي للأداء الوظيفي وعليه يمكن استخدام نتائجه في اتخاذ قرارات الإحلال بصورة موضوعية لا تعتمد على التمييز في المعاملة تبعاً للنواحي الشخصية والذاتية.⁶

1: سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص: 380.

2: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

3: المرجع السابق.

4: المرجع السابق، ص: 264.

5: المرجع السابق.

6: المرجع السابق.

المطلب الرابع: أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية

يوجد نظامان أساسيان يمكن الاعتماد عليهما عند تقييم الأداء في المؤسسات وهما:

1 - نظام الإختبارات

هو نظام تقوم بموجبه إدارة الم مؤسسة بإجراء إختبارات للموظفين فيها، وذلك في مواضيع معينة تتعلق بالعمل وضمن أوقات محددة للتعرف على مستوى مهارة وكفاءة كل منهم ، وهناك نوعان من الاختبارات التي يمكن أن تجريها الإدارة وهما:¹

1 1 - الإختبار الكتابي

حيث يتم وضع قائمة أسئلة مكتوبة تتعلق بالأعمال والنشاطات التي يؤديها الموظفون ويطلب منهم الإجابة على هذه القائمة، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والعدالة، ولكن يؤخذ عليها أنها قد لا تعطي نتائج دقيقة في بعض الأحيان لأسباب عديدة كالغش أثناء إجراء الإختبار، أو عدم تمتع المختبر بالقدرة على التعبير عن أدائه ونشاطاته بشكل مكتوب.

1 2 - الإختبار الشفهي

وفيه يتم إجراء مقابلة مع الموظف المقيم يوجه فيها مدير المقابلة بعض الأسئلة التي قد تكون موضوعة سلفا أو غير موضوعة، ويطلب من المقابل الإجابة عليها ويحكم عليه من خلال الأجوبة التي يعطيها. وتتميز هذه الطريقة بالدقة ولكن يؤخذ عليها إمكانية دخول المحسوبية والعامل الشخصي وتأثيرها على النتائج.

إن نظام الاختبارات يجد صعوبة عند تطبيقه في المنظمات نظرا للأسباب التالية:

-صعوبة تقييم الصفات الشخصية التي يتمتع بها العاملون في المؤسسات وعدم القدرة على فهم سلوكهم الذي يؤثر على طريقة أدائهم لأعمالهم.

وتعتبر دراسة الصفات الشخصية والسلوك العملي الطريقة الوحيدة لتقييم أداء الأعمال التي تتصف بطابع الإنتاجية غير الملموسة.

-يأخذ نظام الاختبارات وقتا طويلا لإعداد الأسئلة والمقابلات اللازمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعطيل العمل في المؤسسة.

1: عمر وصفي عقيلي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 196، 1976، ص: 19 - 20.

- إن النتائج التي تعطيها الإختبارات قد لا تكون دقيقة تماماً ولا تعكس القدرات الحقيقية للموظفين ويمكن أن تؤدي إلى إعطاء درجات أعلى لموظفين أقل قدرة من غيرهم، حيث إن البعض قد يصيبه الإرتباك أثناء المقابلة الشفهية ولا يستطيع بالتالي الإجابة بالرغم من قدرته على ذلك، والبعض قد لا يستطيع التعبير عن نشاطه ومهارته كتابةً وبالتالي يحصل على درجة متدنية. نتيجة لذلك تلجأ المؤسسات إلى نظام آخر لتقييم الأداء فيها وهو نظام التقارير الدورية.

2- نظام التقارير الدورية

ضمن هذا النظام يقوم المشرف الرئيسي للعمل بمراقبة أداء مرؤوسيه ومتابعتهم أول بأول ويسجل كافة الملاحظات بطريقة أدائهم لعملهم ونشاطهم وسلوكهم أثناء العمل، ثم يرفع هذه الملاحظات التي توصل إليها إلى رؤسائه على شكل تقارير دورية وخلال فترات محددة قد تكون سنوية، ويقوم المشرف بتقييم أداء مرؤوسيه بالاعتماد على عناصر معينة، حيث يدرس توافر كل عنصر منها لدى المرؤوس، ومن هذه العناصر: المهارة، التعاون مع الزملاء، حب العمل، مقدار التغيب... الخ، ويتم وضع علامة محددة أمام كل عنصر من هذه العناصر، ويؤخذ على هذا النظام إمكانية تأثره بالعوامل الشخصية بشكل كبير، لأن التقرير المرفوع إلى الرؤساء هو عبارة عن تقديرات شخصية موضوعة من قبل المشرف، وهذه التقديرات تتأثر بمعرفة المشرف للمرؤوس ووجود علاقة معينة معه وبالتالي يمكن رفع التقدير المعطى له في هذه الحالة ومن الممكن أيضاً في الحالة المعاكسة إعطاء تقدير أقل مما يستحقه الموظف نتيجة وجود عداوة شخصية مع المشرف أو تأثير أسباب أخرى بعيدة عن الموضوعية، لذلك يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى توشي الموضوعية والدقة أثناء إعداد التقارير.¹

بعد دراسة النظامين السابقين فإن نظام التقارير الدورية هو أكثر ملائمة للمؤسسات من نظام الإختبارات، وذلك لقدرته على وصف الصفات الشخصية والقدرات الذهنية التي يتمتع بها الموظفون أكثر من نظام الإختبارات، بالإضافة إلى عدم تأثره على سير العمل في المؤسسة لأنه يتم أثناء أداء الأعمال الاعتيادية ولا يحتاج لأوقات إضافية لإعداده.²

1: اسماعيل هاني نوار، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في

الساحل السوري، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية، 2004-2005، ص: 67.

2: المرجع السابق.

المبحث الثاني: آلية تقييم أداء الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من معايير تقييم أداء الموارد البشرية، خطوات تقييم أداء الموارد البشرية، وفي الأخير إلى أهم طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم.¹

1 - تعريف معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي

المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ويستخدم كمقياس للتقييم".²

كما تعرف معايير تقييم الأداء على أنها: "أهداف ونتائج مرغوبة وقابلة للقياس تسعى المنظمة إلى

تحقيقها".³

وتعرف معايير تقييم الأداء بأنها: "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا

تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".⁴

يتضح أن معايير تقييم الأداء توضح للعاملين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه فهي تمثل أهدافا يجب

عليهم إنجازها من خلال أدائهم ضمن فترة محددة في المؤسسة، كما توضح للقائم بالتقييم ما الذي سيقومه في

أداء الفرد.

2 - أنواع معايير تقييم الأداء

تصنف معايير تقييم الأداء ضمن الأنواع التالية:

1: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 265.

2: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 202.

3: عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المهارات الإدارية، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص: 17.

4: Christian Batal, La gestion des R,H dans le secteur public, Edition d'organisation, 2^{eme} Edition, Paris,2000, P: 90.

2-1- معايير نواتج الأداء

تمثل النواتج المحصلة النهائية للأداء حيث يتم كن تقييم أداء الفرد من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المتوقعة، إذ يسهل في معظم الوقت قياسها خاصة إذ كانت النتائج أرقاماً محددة، كعدد الوحدات السليمة المنتجة، أو عدد الأوراق المطبوعة... الخ، أما الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجاً سلعياً فيتطلب الأمر الإعتماد على الحكم الشخصي للتقييم.¹

تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية في التقييم، إذ يتم تقييمها من خلال العوامل التالية:²

- **الكمية:** معرفة حجم العمل الذي قام به الفرد ومقارنته بحجم العمل المتوقع والكشف عن أية مؤثرات خارجية أثرت في هذه الكمية أو الحجم سواء بالإيجاب أو بالسلب.
- **النوعية:** مدى وصول نوعية العمل الذي أنجزه الفرد إلى النوعية المتوقعة وما هي العلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

- **الوقت:** مدى إنجازات العامل لعمله في الوقت المطلوب وإذا كان هناك تأخر فهل يرجع للعامل أم خارج عن إرادته؟

- **التكلفة:** مدى التوافق بين التكلفة الفعلية والمتوقعة، وتعتبر هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء، إذ توفر أساساً موضوعياً للحكم على الأفراد لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

2-2- معايير سلوك الأداء

في هذا النوع يتم الاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس أسلوب الفرد وسلوكه، وفيما يلي بعض الأمثلة عن عوامل السلوك التي يتم تقييمها:³

- التعاون.
- الإعتماد.
- الحرص على الآلات والأدوات وتجنب الإسراف في الموارد.
- المواظبة.

1: أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 292.

2: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

3: عبد الفتاح دياب حريين، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، شركة البراء للتوزيع، 1999، ص: 320.

- إدارة الوقت.

- السلوك الشخصي.

2-3- معايير السمات الشخصية

رغم صعوبة تقييم عناصر السمات الشخصية كالقدرات الذهنية والنفسية والقيم والاتجاهات. ..الخ، إلا أنها تعتبر عنصراً أساسياً في تقييم الأداء، ومن عناصر السمات الشخصية نذكر ما يلي:¹

- المبادأة.

- الإستعداد.

- الإنتباه.

يتضح مما سبق أن لكل مجموعة من المعايير المذكورة مزاياها وعيوبها فمثلاً المعيار المبني على السلوك لا يعطي صورة كاملة عن فعالية الأداء، والمعيار المبني على النتائج (سواء كمية أو نوعية) لا يوضح السلوكيات اللازمة للأداء الفعال، لذا من الضروري استخدام جميع أنواع المعايير مع بعضها قدر الإمكان وبشكل متكامل، لتكون النتائج أكثر دقة، كما يجب على معايير الأداء أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، وبالتالي يجب أن تحكمها طبيعة العمل بحيث يجب أن تتناسب مع ظروفه ومتطلباته.²

ويتم الإشارة في الأخير إلى ضرورة وأهمية مناقشة المعايير التي تم وضعها مع العاملين لتوضيح ما هو متوقع منهم من خلال الإتصال المباشر بهم، وشرح لهم كل الجوانب المتعلقة بالأداء والتوصل في النهاية إلى المعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم.

3- خصائص معايير تقييم الأداء الفعالة

ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة، ومنها ما يلي:³

- يجب أن تكون المعايير صادقة وذات ارتباط قوي بالعوامل والمخرجات الوظيفية التي تقيم.

1: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 98.

2: حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة حالة: الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2007-2008، ص: 57.

3: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

- يجب أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- يجب أن تكون المعايير عملية يمكن قياسها وتحديدها.
- يجب أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة.
- يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظائف التي تقيم.
- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن ينجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.
- وتدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام تتعدد فيه المعايير، وليس معيارا واحدا وعددا ضئيلا منها.

المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك، ويمكن تلخيص هذه الخطوات على النحو الآتي:

1- تحديد معايير الأداء

إن تحديدها أمر ضروري لنجاح التقييم، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.¹

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وما 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 هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.²

1: المرجع السابق، ص: 261.

2: المرجع السابق، ص: 262.

3- قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما

تستخدم للأداء الفعلي هي:¹

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الإستعانة بجميع هذه العناصر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف 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، وقناعة الفرد 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 تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين.²

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية التقييم، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن 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 أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.³

1: المرجع السابق.

2: بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 197.

3: المرجع السابق.

6- إتخاذ الإجراءات التصحيحية

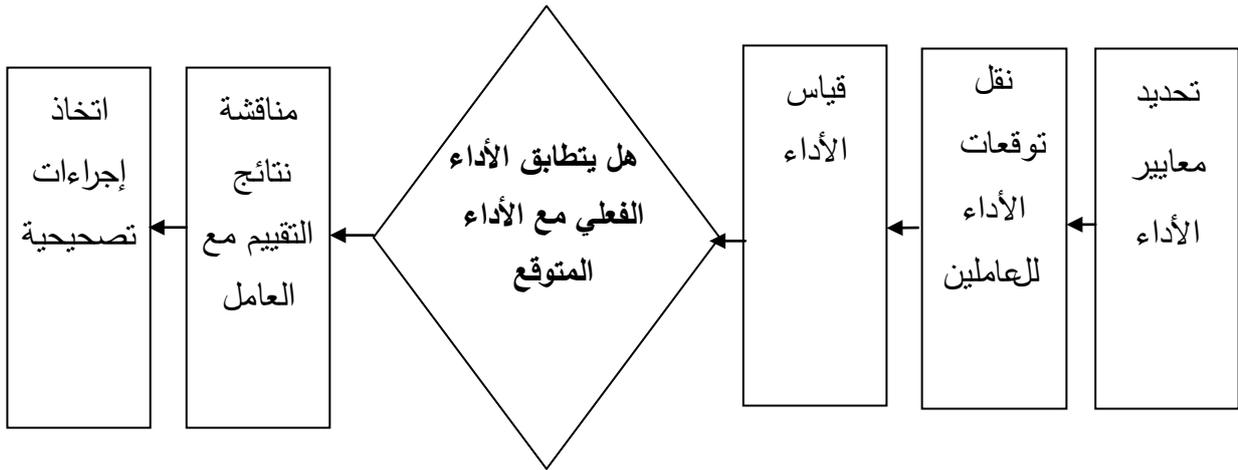
إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك 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 أسباب وكيفية حصول الإنحرافات، أي تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

الشكل رقم (01): خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك العديد من الطرق المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية في مختلف المؤسسات وذلك تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموارد البشرية، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المؤسسات المماثلة، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى نوعين هما:

1: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

1 الطرق التقليدية

تعد الطرق التقليدية في تقييم الأداء من أكثر الطرق استخداماً لدى غالبية المؤسسات التي يوجد بها نظام لتقييم الأداء، ومن أهم هذه الطرق نذكر مايلي:

1 1 طريقة الترتيب

وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس، وذلك عن طريق مقارنة كل منهم بزملائه وباستخدام مجموعة من الصفات كالمواظبة على العمل، التعاون، السلوك، المعرفة المتعلقة بالعمل... وغيرها من الصفات الهامة والمؤثرة على الأداء الكلي، ويمكن أن يتم الترتيب بأن يقوم المقيم بتحديد أفضل عنصر من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في أعلى قائمة الترتيب ثم يختار أسوأ عنصر ويضعه في أسفل القائمة، ويستمر بهذا العمل إلى أن يصل إلى ترتيب جميع الأفراد وتسمى هذه الطريقة بطريقة الترتيب البديل.¹

من مميزات هذه الطريقة سهولة الفهم والإستعمال والتطبيق، إذ تناسب المقيمين غير المدربين على مواجهة مشاكل التقييم أو غير القادرين على تنفيذ طرق التقييم الأكثر تعقيداً، ومن أهم عيوبها هو صعوبة تطبيقها إذا كان عدد العاملين كبيراً في المؤسسة، كما أنها لا تعطي صورة دقيقة وواضحة عن أداء العاملين.²

1 2 طريقة الترتيب من خلال الصفات

وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً، ويستعمل المشرف نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة، يريد الحكم عليها على أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة من هذه الصفات خط، أو ميزان يبدأ بالصفير وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى.³

ثم تجمع الدرجات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقده القائم بعملية التقييم،⁴ وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

1: اسماعيل هاني نوار، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

2: حنان بوفروم، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

3: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 306.

4: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

الجدول رقم (01): أهم الصفات المعتمد عليها في التقييم والدرجات المرتبطة بها

المقياس (الدرجة)	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
الصفات	(10)	(08)	(06)	(04)	(02)
التعاون مع الزملاء					
العلاقة مع المرؤوسين					
السرعة في إنجاز العمل					
الدقة في مواعيد الدوام					
القدرة على حل المشكلات					
الرغبة في مساعدة الآخرين					
تقبل التغييرات والمقترحات					
القدرة في التعبير عن الأفكار					
المجموع					

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 232.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تطبيقها بدون تكاليف إذ تعد بسيطة ويمكن للمشرف أن يستعملها بسهولة، ومن عيوبها نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة خاصة لبعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية أو العلمية.¹

1-3- طريقة المقارنة المزدوجة

تتطلب هذه الطريقة مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس المجموعة، بتكوين ثنائيات من المقارنة، ثم إعطاء درجة واحدة في كل مرة يكون الفرد أفضل من زميله، وبعد الإنتهاء من عملية المقارنة، يقوم المشرف بحساب عدد المرات التي تفوق فيها على زملائه، ليكون هذا المجموع هو المحدد للترتيب النهائي التنافلي لأفراد المجموعة حسب أدائهم العام.

ويتم تحديد عدد المقارنات الممكنة وفقا للمعادلة التالية:²

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن: عدد الأفراد المراد تقييم أدائهم.

1: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

2: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 298.

فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة متكونة من أربعة أفراد هم: (أ)، (ب)، (ج)، (د)، فإنه يتم تشكيل مجموعات ثنائية (أ، ب)، (أ، ج)، (أ، د)، (ب، ج)، (ب، د)، (ج، د)، ثم وضع إشارة أو خط تحت الفرد الأفضل في كل ثنائية.

يظهر الجدول التالي أن الفرد (ج) حصل على عدد أكبر مرات التفضيل، وبالتالي فهو يعتبر في المرتبة الأولى، (أ) الثاني (ب) الثالث، (ج) الرابع.

الجدول رقم (02): التقييم عن طريق المقارنة بين العاملين

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	أ
3	1	ب
1	3	ج
4	-	د

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 299.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر قدرا من الدقة والموضوعية على أساس مقارنة كل فرد مع جميع أفراد المجموعة، ومن عيوبها عدم صلاحيتها لأغراض النقل والترقية والتدريب أو الفصل وصلاحيتها فقط لغرض اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الأشخاص المناسبين.¹

1-4 طريقة التوزيع الإجباري

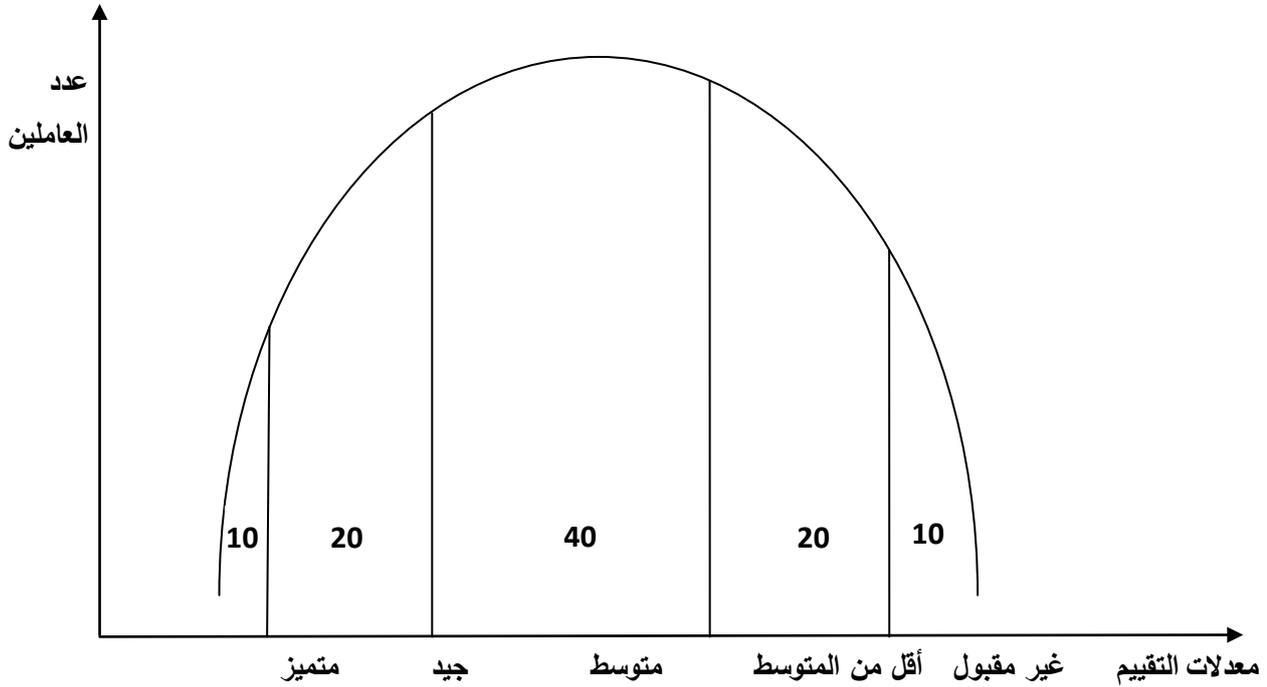
تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي، وفقا لهذه الفكرة فإن غالبية الأفراد يأخذون درجة وسيطة تتركز في وسط المنحنى، وتأخذ نسبة الأفراد في الإنخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو الإنخفاض.²

ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين الأفراد بالنسب الموضحة في الشكل التالي:

1: حنان بوفروم، مرجع سبق ذكره، ص: 61 - 62.

2: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

الشكل رقم (02): التوزيع الإجمالي في مقارنة أداء العاملين



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص: 188.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة وسرعة التقييم، ولا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم، ومن عيوبها نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم، كما أن نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفء من فلان.¹

1-5- طريقة التدرج البياني

يتم تقييم الأداء حسب هذه الطريقة من خلال حصر الصفات التي من المفروض أن تتوفر في الفرد حتى يكون مستوى أداءه للوظيفة مقبولاً، من هذه الصفات: كمية ونوعية العمل، التعاون، المواظبة، روح المبادرة... الخ، ثم يؤشر القائم بالتقييم على المقياس المتدرج الذي يكون مقسم إلى أقسام يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة، (أكثر بكثير من المتوسط، أكبر من المتوسط،...) ويحدد لكل قسم درجة معينة (1، 2، 3،...)،² كما يبين الشكل رقم (03).

1: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 417 - 418.

2: حنان بوفروم، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

فيقوم القائم بالتقييم بدراسة كل صفة أو معيار حدى بشكل دقيق، ووضع إشارة أمام القسم الأكثر انطباقا على الفرد، وبذلك تحدد الدرجة المقابلة، التي يحصل عليها الفرد لهذه الصفة، ثم تكرر العملية لجميع الصفات، وفي الأخير يتم تحديد مستوى أدائه بتجميع الدرجات التي حصل عليها بالنسبة لجميع الصفات.¹

الشكل رقم (03): نموذج التقييم وفق طريقة التدرج البياني

إسم الموظف	المصلحة	كمية العمل
التعاون	نوعية العمل	1-أكبر بكثير من المتوسط
1-أكبر بكثير من المتوسط	1-أكبر بكثير من المتوسط	2-أكبر من المتوسط
2-أكبر من المتوسط	2-أكبر من المتوسط	3-متوسط
3-متوسط	3-متوسط	4-أقل من المتوسط
4-أقل من المتوسط	4-أقل من المتوسط	5-أقل بكثير من المتوسط
5-أقل بكثير من المتوسط	5-أقل بكثير من المتوسط	

Le source: John R. schermerhon et autres , *comportement humain et organisation*, Village Mondial, 2^{eme} Edition, Paris , 2002, P : 171.

من مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على الدقة في تحديد الملفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما أنها تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة. ومن عيوبها أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.²

2- الطرق الحديثة

نظرا لأهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بذلت الكثير من الجهود في سبيل تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الموارد البشرية بموضوعية أكبر، وتهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن أهم هذه الطرق نذكر مايلي:

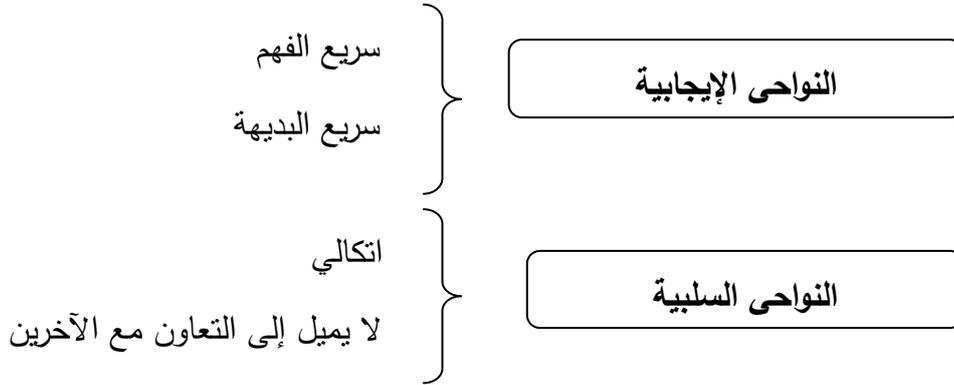
1: المرجع السابق.

2: علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص: 91- 92.

2-1 طريقة الاختيار الإيجابي

تتطلب هذه الطريقة من المقيم اختيار الصفة أو العبارة السلبية أو الإيجابية التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد. والشكل التالي عبارة عن توضيح بسيط عن ما سبق ذكره.¹

الشكل رقم (04): مثال عن الصفات التي يتم اختيارها عند إتباع طريقة الاختيار الإيجابي



المصدر: علي حسن علي، سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص: 253.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتين تعبر عن النواحي الإيجابية في الشخص واثنتين تعبر عن النواحي السلبية فيه، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والأقل انطباقا عليه، وتقدم بعد ذلك التقارير المؤشر عليها للإدارة التي تحتفظ بقيمة ووزن كل عبارة، ثم يتم تحديد مستوى كفاءة كل موظف، بناء على مقارنة الأمتل المؤشر عليها وفقا لقائمة الأوزان والقيمة السرية لكل مثال.²

ومن مزايا هذه الطريقة أن التقييم فيها يتم بموضوعية، مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم، ومن عيوبها أنها طريقة مكلفة لأنها تتطلب إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى وتصبح تكاليف هذه الطريقة كبيرة.³

2 1 طريقة الأحداث الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل

1: علي حسن علي، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 253.

2: المرجع السابق، ص: 253.

3: فاروق عبد البر، تقدير كفاءات العاملين بالخدمة المدنية، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص: 47.

حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال ، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، وبالتالي تلافي هذا القصور والعمل على تحسين الأداء مستقبلاً، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أداؤهم، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة، ويعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على مرؤوسيه، وهذا يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.¹

2 2 طريقة التدرج السلوكي

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجة ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.²

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس مكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية المدرجة من (5- 10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس مايلي: حسب المعرفة بالعمل، إجراءات الإستقبال من قبل سكرتيرة المدير وغيرها من المقاييس.³

من مزايا هذه الطريقة أنها تساهم في تقليل أخطاء التقييم بسبب تحديد أبعاد الأداء بدقة وربطها لأداء العامل الفعلي بالأداء المتوقع منه، كما تساهم في تحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تحديد الاحتياجات

1: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

2: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 248.

3: المرجع السابق، ص: 249.

التدريبية والتطويرية اللازمة للعاملين، ومن عيوبها إرتفاع الكلفة والوقت والجهد في تطوير المقاييس وتنفيذها كما تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال.¹

وبالرغم من عدم وجود دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا أن الأبحاث أشارت أن كفاءة هذه الطريقة وموضوعيتها يمكن زيادتها عند استخدامها مع طريقة الإدارة بالأهداف.²

2-4- طريقة الإدارة بالأهداف

طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينيات من القرن الماضي، وهي طريقة تقوم على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:³

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

- إشترك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع

مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه، والجدول التالي يوضح هذه الطريقة.

الجدول رقم (03): نموذج تقييم الأداء وفق طريقة الإدارة بالأهداف

الإنحراف	الإنجاز	المخطط	الأهداف
107%	160	150	1 - عدد الزيادات البيعية للعاملين
100%	50	50	2 - عدد العملاء الجدد الذي تم الاتصال بهم
95%	950	1000	3 - كمية المبيعات من السلعة س4
110%	2200	2000	4 - كمية المبيعات من السلعة س5
75%	15	20	5 - عدد شكاوي العملاء
80%	8	10	6 - عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر

المصدر: أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

1: علي حسن علي، سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

2: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

3: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

من مزايا هذه الطريقة أنها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف مما يدفع الفرد لبدل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها تقضي على العديد من الشكاوي غير الموضوعية التي يثيرها العاملون عند إتباع الطرق التقليدية التي تعتمد على الصفات والتقدير الشخصي، ومن عيوبها أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى، كما أنه اتركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي القليل من الإهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة، إضافة إلى ذلك فهي تعطي وزنا كبيرا للأهداف الكمية مثل الأرباح والتكاليف.¹

المبحث الثالث: إدارة عملية تقييم أداء الموارد البشرية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مسؤولية وتوقيت تقييم أداء الموارد البشرية، ثم سرية وعلانية نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية، وفي الأخير سوف يتم التعرض إلى أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مسؤولية وتوقيت تقييم أداء الموارد البشرية

يتضمن تطبيق عملية تقييم أداء الموارد البشرية تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى تتم هذه العملية.

1 -مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية والتي من أهمها مايلي:

1-1- المشرفون يقيمون مرؤوسيهم

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأعرف والأقدر عل وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم باعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للإنتقاد بسبب الإعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الإنحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:²

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.

-أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.

-أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.

1: المرجع السابق، ص: 126.

2: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

-ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقديرات والقياس.

-أن يتم الإتصال والمناقشة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

وفي سبيل توخي الحيادية والموضوعية، قد تشكل لجان في الم مؤسسة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم العاملين، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم واشتراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي ويتم استخراج متوسط الأداء للعامل.

1 3- المرؤوسين يقيمون رؤسائهم

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين المسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسؤولين أكثر تجاوبا لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلوا من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تشغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، وقد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.¹

1-3- الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم

نادرا ما يتم إتباع هذا الأسلوب، وقد يؤدي إلى سلبيات في أغلب الأحيان خاصة إذا طبق على مندوبي المبيعات، مثل زيادة التناحر والتضارب، إلا أن هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستوياتهم القيادية والإشراف والتحفيز للموظفين.²

1-4- التقييم الذاتي

اقترح البعض ترك الحرية الكاملة للأفراد لتقييم أنفسهم - تقييم ذاتي - ومن الجوانب الإيجابية لهذه الحالة أن التقييم الذاتي يتناسب أكثر مع النواحي الإرشادية والتطويرية التي تحسن من الأداء، وليس مع الأهداف التقييمية للأداء حيث يرى البعض أن التقييم الذاتي يساعد على تطوير الأفراد، لأنه يشجع الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم، ويقرب وجهات النظر بين الطرفين من خلال الكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف في أدائهم، إلا أن هذا النوع من التقييم غير عملي، لأن الفرد يميل دائما إلى تقييم نفسه بأفضل ما يكون عليه.³

1: المرجع السابق، ص: 230.

2: المرجع السابق، ص: 230-231.

3: خضير كاظم حمود، الخرشنة ياسين كاتب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 187.

1-5- مقيمون من الخارج

تلجأ المؤسسات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الإعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم والثقة بهم، وقد تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء اتجاه مندوبي المبيعات وموظفي الم مؤسسة، ومستوى أدائها في محاولة لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة.¹

2- توقيت تقييم أداء الموارد البشرية

يختلف الباحثون في تحديد فترة تقييم الأداء، فالبعض منهم يرى أن تكون المدة قصيرة وأن يجرى التقييم كل ثلاثة أشهر، ويرى البعض الآخر أن يتم التقييم كل ستة أشهر، بينما يفضل آخرون إجراءه كل سنة. والحقيقة أن دورية تقييم الأداء تتوقف على المؤسسة التي تقوم بهذه العملية وذلك بحسب أهدافها والظروف المحيطة بها وطبيعة عملها وأهداف التقييم ذاته، فالتقييم الذي يهدف إلى تحديد الأفراد المؤهلين للترقية يختلف عن التقييم الذي يهدف إلى اختبار كفاءة الأفراد الجدد أو تحديد العلاوات والمكافآت.²

وبشكل عام فإن أغلب المؤسسات تقوم بالتقييم بشكل سنوي نتيجة وجود الخطة السنوية التي تلعب دوراً هاماً في عملية التقييم، ولا بد أن تكون المدة التي تفصل بين كل تقييم وآخر مدة معقولة وذلك لأن طول هذه المدة يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير دقيقة لأن أداء الفرد قد يتغير بين فترة وأخرى ولا يبقى ثابتاً، لذلك من الأفضل أن يتم التقييم في فترات متقاربة لمعرفة مدى هذا التغير، كذلك فإن طول مدة التقييم قد تفقده ميزة هامة وهي دوره في رفع الروح المعنوية للأفراد وتشجيعهم على تحسين الأداء، وكما أن طول مدة التقييم قد تكون لها سلبيات معينة فإن قصر هذه المدة أيضاً يمكن أن يؤدي لسلبيات أخرى كتأثر المقيم بالتقييم السابق الذي جرى قبل فترة قصيرة واعتماده عليه دون أن يبذل أي جهد، كما أن التقييم خلال مدة قصيرة لا يمكنه أن يلاحظ أي تغير في سلوك الفرد وأدائه، بالإضافة إلى أن عملية التقييم ككل تصبح عبئاً على الإدارة وتسبب في إرهاق الرؤساء.³

1: يوسف حجي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

2: عمر وصفي عقيلي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

3: المرجع السابق، ص: 39 - 40.

وفي سبيل تفادي عيوب كل من طول وقصر فترة التقييم يمكن إتباع إستراتيجية التقييم غير الرسمي والدوري للأداء، ويتم بموجبها تحديد الأهداف الواجب تحقيقها في نهاية السنة من خلال اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية السنة مع إجراء اجتماعات دورية خلال السنة للتأكد من تنفيذ وإنجاز الأهداف المحددة وتوفر هذه الإستراتيجية نوعاً من الراحة للأفراد لأنها تقلل من عدد مرات التقييم الرسمي الذي يفضل الأفراد حصوله في نهاية العام بالإضافة إلى تزويدهم بالإسترجاع الدوري غير الرسمي.¹

ما يمكن قوله هو أنه إذا كان التقييم يجري مرة أو مرتين في السنة فإن على الرئيس تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد تحت إشرافه ولا ينتظر حتى وصول موعد تقديم نتيجة التقييم، فالتقييم عملية مستمرة على مدار السنة.

المطلب الثاني: سرية أو علانية نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء (عدم إخبار الفرد بنتائج تقييمه) أو علانية تقارير الأداء (إخطار الفرد بالتقرير الذي حصل عليه)، فالبعض ينادى بسرية نتائج التقييم والبعض ينادى بعلانية نتائج التقييم،² ولكلا الطرفين مبرراته والتي سيتم إيجازها فيما يلي:

1- أسباب الأخذ بسرية نتائج التقييم

يبرر مؤيدو سرية نتائج التقييم وعدم مناقشتها بالمبررات التالية:³

- توفر السرية الحرية في تقييم الأداء ولا تخلق حساسية بين المقيم ومن قيم أدائه، وخاصة فيما إذا كان المقيم هو الرئيس المباشر، فهذه الحساسية قد تؤثر سلباً في العلاقة ما بين الطرفين، وبالتالي على نتائج أدائهم في العمل.
- يزيد إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع من قيم أدائه من الشكاوي والتظلمات، الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء المقيمين ومرؤوسيه.
- يضع إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها المقيمين (وخاصة الرؤساء) في موقف محرج أمام من قيموا أدائهم، إذ كيف سيواجهونهم بنتائج ضعف كفاءتهم في العمل الذي هو مصدر رزقهم وعيشهم، دون أن يؤدي ذلك إلى ردود فعل عكسية لديهم.

1: حنان بوفروم، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

2: المرجع السابق، ص: 78.

3: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 427.

- صعوبة إقناع بعض من قيم أدائه بحقيقة نقاط ضعفه، وفي هذه الحالة يكون إعلان النتائج ومناقشتها بدون جدوى.

2- أسباب الأخذ بعلانية نتائج التقييم

يبرر مؤيدو علانية نتائج التقييم وضرورة مناقشتها بالمبررات التالية:¹

-التقليل من التحيز في التقييم لأن علانية نتائج التقييم تفتح المجال أمام تظلمات المرؤوسين

والمناقشات بينهم وبين الرئيس مما يجعل هذا الأخير أكثر جدية وعدالة في تقييمه وقياسه وهذا ما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية والإنتاجية للمرؤوسين.

-وقوف العاملين على حقيقة أدائهم فيتعرف العامل ضعيف الكفاءة على نواحي القصور في أدائه

ليعمل على تلافيها وتحسين أدائه المستقبلي، كما يكون أكثر اقتناعاً بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس في حاجة إليه، أما العامل الكفء فيتعرف على نقاط قوته للعمل على تدعيمها في المستقبل، فإشادة الإدارة بكفاءته العالية تدفعه وتحفزه على الحفاظ على مستوى كفاءته وتطويرها.

-إن إعلان نتائج التقييم يزيل الشك-الذي تخلفه السرية- لديهم حول عدالته الأمر الذي يزيد من ثقتهم

في تقييم الأداء.

إزاء ما تقدم يمكن القول أنه مهما كانت قوة الحجج التي تؤيد سرية النتائج، فإنها لا توازي الفوائد التي

يمكن تحقيقها من إعلانها ومناقشتها، فمبدأ السرية غير عملي ولا يحقق هدف نظام تقييم الأداء الذي يقوم

على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد للقيام بعلاجها وتطوير أدائه في المستقبل، فإذا لم

يطلع الفرد على نتيجة تقديره فكيف يتسنى له أن يقف على حقيقة أدائه كما يراها رؤساءه؟ وكيف يتسنى له

معرفة الأخطاء التي وقع فيها في العمل لتلافي الوقوع فيها ثانية؟ لذلك لا يعتبر منطقياً استخدام مبدأ السرية

مطلقاً لأنه يُفقد تقييم الأداء فائدته وأهميته، ويصبح بمثابة الإمتحان الذي لم تعلن نتيجته، وبذلك فإن مناقشة

نتائج التقييم من الضرورات الأساسية في أي نظام لتقييم الأداء التي لا يجوز إغفالها، إذ لا يمكن تصور

نظاماً يمكنه تحقيق النجاح وهو يتجاهل فائدة تنظيم مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع من قيم أدائهم.²

المطلب الثالث: مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية

إن نجاح عملية التقييم يتوقف على مدى قدرة الإدارة على فهم المعلومات الواردة في تقارير التقييم

وقدرتها على تحليلها والإستفادة منها، وهذا يمكنها من اكتشاف نقاط القوة في هذه التقارير، ومن هذه النقاط

1: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

2: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 427-428.

ارتفاع مستوى أداء العامل وميله للتعاون مع زملائه واحترامه لأراء رؤسائه وغيرها من الأمور الإيجابية الأخرى، كذلك الأمر بالنسبة لتحليل المعلومات الواردة في التقارير يمكن الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الواردة فيها كانخفاض مستوى أداء العامل وعدم حرصه على التطور وعدم إبدائه تعاوناً مع زملائه ورؤسائه... الخ، وبالتالي يتم العمل على تحديد أسباب الضعف وتحليلها بغية كشف سبل العلاج وتخطي هذه المعوقات في المستقبل.

وحتى تبني الإدارة قراراتها على أسس موضوعية فإنها تعقد مقابلة مع الأفراد الواقعيين موضع التقييم بعد انتهاء هذه العملية، وذلك للوقوف على اتجاهاتهم ومواقفهم بشكل عميق والتعرف على بعض النقاط الأساسية منهم بشكل مباشر.¹

1 - تعريف مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية

تعرف مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية بأنها "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددتين أحدهما المقيم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً."²

ويقصد بمقابلة تقييم الأداء عملية التفاعل الإجتماعي الهادف ما بين طرفين أحدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المقابل، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقاءهما وجها لوجه.³

2- أهداف مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية

تهدف مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية إلى:⁴

-دراسة الأداء الماضي للفرد وإطلاعه على نتائج التقييم.

-تحديد مناطق الضعف والقوة في الأداء.

-الإستماع إلى وجهة نظر الفرد فيما يخص عملية التقييم وفي كافة الأمور الأخرى التي تخصه بما

يؤدي إلى بناء جو من الثقة بينه وبين إدارته.

1: باكال روبرت، تقييم الأداء، ترجمة موسى بونس، توزيع دار الفكر، دمشق، 1999، ص: 292.

2: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 428.

3: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

4: محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، الطبعة الأولى، دار الرضى للنشر، دمشق، 2001، ص: 50.

-إرشاد الفرد إلى الطرق التي تساعد في تطوير أدائه في المستقبل

2- أسلوب مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية

لابد أن إجراء المقابلة يجب أن يعهد به إلى شخص مدرب وممرن على إجراء مثل هذا النوع من

المقابلات، لأن إيلاء هذه المهمة إلى شخص قليل الخبرة سوف يؤدي إلى نتائج سلبية قد تؤثر على نفسية الفرد وعلى أدائه، لذلك قام المتخصصون بوضع الأمور الأساسية التي يجب أن يتدرب عليها المشرفون الذين يقومون بإجراء المقابلة وتتخلص هذه الأمور فيما يلي:¹

- يتم بدأ المقابلة بطرح تقرير التقييم على المرؤوس مع توضيح نقاط القوة والضعف فيه مع ذكر الهدف من وراء إجراء هذه المقابلة.

- يطلب المشرف من المرؤوس أن يعطي رأيه في عملية التقييم ويسمح له بإبداء الإعتراضات على نقاط الضعف التي ظهرت في التقرير.

- يستمع المشرف إلى المشاكل التي يعاني منها المرؤوس واقتراحاته للتغلب عليها والسبل اللازمة لتطوير أدائه.

- يوضح المشرف للمرؤوس النقاط التي يستطيع فيها تحسين أدائه مع محاولة إقناعه بأن القيام بذلك ليس أمراً صعباً، ويقوم بتحديد فرص التقدم المتاحة أمام المرؤوس.

- يقوم المشرف بإجراء مناقشة مع المرؤوس حول سبل تطوير الأداء المستقبلي بحيث تحدد المناقشة المجالات التي يمكن فيها تحسين الأداء كزيادة الإنتاجية أو تحسين النوعية.

ويستمع المشرف لوجه النظر المقابلة باهتمام ويقوم بإعطائه الإرشادات والتوجيهات الملائمة والتي تساعد في تحقيق تلك الأهداف.

2 -مشاكل مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية

على الرغم من أهمية المقابلة في إتمام عملية التقييم إلا أن هناك بعض المشاكل التي تواجه كل من المشرفين والمرؤوسين عند إجرائها وأهم هذه المشاكل هي:²

- إن نقد الرئيس لأداء مرؤوسيه قد ينظر إليه من قبل المرؤوس على أنه إضعاف لمركزه الوظيفي وتهديداً لأمنه واستقراره، مما قد يولد مناخاً سلبياً يجعل من الصعب على المرؤوس الاستفادة من المقابلة وكيفية تصحيح أخطائه.

1: إسماعيل هاني نوار، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

2: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

– من الصعب في بعض المواقف على الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات الموارد البشرية كبار السن أو الذين سينتزمون الخدمة بعد سنوات قليلة.

– أثبتت تجارب بعض المؤسسات أن النقد الذي يوجه لأداء الموارد البشرية قد يحدث أثرا سلبيا على أدائهم وإنتاجيتهم، كما يؤدي إلى فتور العلاقة ما بين المرؤوسين والرؤساء.
– يعتقد بعض الرؤساء أن علاج مشاكل الموارد البشرية لا يدخل في عملهم الأساسي المكلفين به من قبل المؤسسة.

– تعتمد مقابلات تقييم أداء الموارد البشرية على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه بالنسبة للرئيس والمرؤوس، والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة.

3- علاج مشاكل مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية

يتوقف علاج مشاكل المقابلة على الرئيس والمرؤوس وعلى طبيعة العمل الذي يؤديه الأخير وحجم المشاكل التي تعترضه والإستفادة التي يمكن أن يحصل عليها من المقابلة، بالإضافة إلى مدى التعاون الحاصل بين كلا الطرفين للتغلب على المشكلات التي تعترض طريقهما، وهناك بعض النقاط التي تساعد على تخفيف هذه المشاكل وأهمها:¹

– أن تتيح الإدارة للمرؤوسين أن يذكروا جميع ملاحظاتهم وآرائهم واقتراحاتهم ضمن جو من الثقة يسود بين المرؤوس والرئيس، مما يجعل المرؤوسين أكثر تقبلا للنقد الموجه إلهم من قبل رؤسائهم ويشعرون أن هدفه هو تطوير أدائهم ويصبحون بالتالي أكثر تجاوبا مع الإرشادات والتوجيهات التي يعطيها الرؤساء.
– يجب على الرؤساء أن يفكروا في الأساليب التي يتفاعلون بها مع الموارد البشرية في مناقشات الأداء وغيرها من المواقف، والتي تؤدي إلى تعزيز روح المشاركة والتعاون بين الموارد البشرية أنفسهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات من جهة أخرى.

– من الأفضل أن يتم عقد مقابلات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل مناقشة ما تم إنجازه أولا بأول، مع ذكر كل المشاكل التي واجهت تحقيق الأهداف المطلوبة والمشاكل التي يمكن أن تظهر في المستقبل، ووضع تصورات معينة تساعد على تجاوزها وتحدد الأساليب المطلوبة لتطوير الأداء المستقبلي.
– يجب على الرئيس أن لا يركز نقده على الصفات الشخصية لمرؤوسيه، لأن العديد من المرؤوسين قد يظهرون أداءً مرتفعا بالرغم من اختلاف صفاتهم الشخصية لذلك يجب أن يتم التركيز على سبل تطوير

1: إسماعيل هاني نوار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 87 - 88.

العمل، كتحسين النوعية وتخفيض نسبة الهدر... الخ، مع بيان المزايا التي ستعكس على المرؤوسين وعلى المؤسسة ككل نتيجة هذه الأمور.

المطلب الرابع: أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية وكيفية معالجتها

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات والأخطاء التي يمكن أن تحد من فعاليتها وتؤثر على نتائجها النهائية، وتعود هذه الأخطاء إما إلى أخطاء من قبل المقيم نفسه والتي يمكن أن تنتج نتيجة قلة ثقافته أو تدريبه أو بسبب تحيزه الشخصي، أو أن تكون هذه الأخطاء ناتجة نتيجة خطأ في المعايير نفسها وعدم إعدادها بناء على أسس علمية وموضوعية مناسبة.¹

1 أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية

من أبرز الأخطاء التي يمكن أن تؤثر في عملية التقييم مايلي:

1-1 المعايير المعتمدة

قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤديون نفس الأعمال مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة.

وتمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز مهم ، لذلك يجب أن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين في الم مؤسسة، وأن من بين الأخطاء التي قد يمارسها المقيم هو عدم مقدرته على الفرز الدقيق بين معايير التقييم، خاصة وأن استخدام معايير متشددة ولينة على فئة دون غيرها يحدث آثارا سلبية على من يخضعون للتقييم.²

1-2- التحيز أو التفضيل الشخصي

قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا، وقد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيهم تقديرا أو تقييما غير مرضي يكون في غير صالحهم، وهذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية، كتأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميل والتفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية.³

1: عبد الوهاب علي محمد، تقييم الأداء: دراسة تحليلية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 164، 1974، ص: 11.

2: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

3: صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 282.

1-3- التساهل أو التشدد

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، وقد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مرسوميه بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة بالنسبة للآخرين، فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل الإيجابي أما النوع الثاني من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي حيث أن الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقوا، في حين أن الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقوا.¹

1-4- حداثة التقييم

قد يعطي المقيم وزناً أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل العاملين لتدوين أهم الإنجازات، ويحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخراً أو ما نسميه بأثر الحداثة، فمثلاً قد يكون أداء الموظف مثالياً خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ في الإنجاز في عمله لذلك يترك الخطأ تأثيراً يزيد من وزنه الفعلي على تقييم المدير لهذا الفرد أو بالعكس قد يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء إنطباع جيد عن أدائهم العام بأكمله.²

1-5- خطأ تعميم الصفات (الهالة)

وينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لمروءسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم حيث أنه إذا وجد جيداً في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية، والعكس إذا كان ضعيفاً.³

1-6- الميل نحو الوسط (النزعة المركزية)

يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في المواقع العملية في مجال تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرسوميهم، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرسوميهم، أو لعدم القدرة

1: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

2: المرجع السابق.

3: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

على اكتشافها أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم وزيادة أجورهم، أو لعدم توافر البيانات اللازمة والكافية المتعلقة بمستوى أدائهم.¹

1-7- أخطاء المقارنة

عندما يقيم الموظف يجب أن يكون ذلك بناء على معايير معتمدة سلفا وليس على أساس مقارنته بآخرين على سبيل المثال زميل له، أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة بأخرى وتصنيف الفئات من العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد.²

1-8- التأثير بالوظيفة أو المركز

وذلك عندما يقيم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما وعاليا في الهيكل التنظيمي، مال القائم ون بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.³

2- معالجة أخطاء تقييم أداء الموارد البشرية

من المناقشة السابقة لوحظ أن هناك العديد من المشاكل والصعاب التي تعترض عملية تقييم الأداء، إلا أن هذه المشاكل والصعاب مهما كانت كبيرة يجب ألا تثبتنا عن محاولة وضع الحلول الملائمة للتخلص منها، والوصول إلى برنامج تقييم عادل قائم على أسس علمية وموضوعية بالدرجة الأولى وذلك في ضوء النقاط التالية:⁴

يجب أن يدرّب المشرفون تدريباً شاملاً على عملية التقييم، ويقترح البعض ضرورة وجود مناقشة جماعية بين المشرفين للإتفاق على بعض الأمور الأساسية، بحيث يتم عقد ندوات واجتماعات دورية يلتقي فيها المشرفون لتبادل الآراء، والإتفاق على العوامل التي يجب أن يركزوا عليها أثناء التقييم، ومن ثم يقوم كل منهم بإعطاء رأيه ثم تدرس هذه الآراء بغية استخلاص الإختلافات بينها، ودراستها من أجل تحديد فيما إذا كانت هذه الإختلافات ناجمة عن إختلافات فعلية في الأداء، أم أنها عائدة لأمر شخصية تخص المشرفين.

1: المرجع السابق، ص: 262.

2: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

3: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

4: عمر وصفي عقيلي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

- إستخدام سجلات خاصة يقوم المشرفون بالتدوين الكتابي فيها لجميع ما يلاحظونه من أداء المرؤوس خلال فترة التقييم، وذلك بغية الإعتماد عليها والعودة إليها عند الحاجة، وعدم نسيان بعض الأمور في حال الإعتماد على ذاكرة المقيم فقط.
- دراسة نتائج التقييم من قبل المستوى الإداري الأعلى، من أجل الوقوف على مدى صحتها وعدالتها وبعدها عن التحيز والتفضيل الشخصي.
- إعطاء المرؤوسين الحق بالتظلم من نتائج تقييم أدائهم، وإفساح المجال أمامهم للدفاع عن أنفسهم ضد الغبن الذي من الممكن أن يتعرضوا له، وذلك بغرض تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم.
- لابد من إجراء عملية تحليل وتوصيف الوظائف التي سيتم تقييم أداء القائمين بها، قبل البدء بعملية التقييم وذلك من أجل تحديد واجباتها ومسؤولياتها بدقة، والصفات التي يجب أن تتوفر في شاغليها للنجاح بها، ومن ثمّ تقييم هؤلاء على أساس الصفات المطلوبة للوصول إلى نتيجة واقعية وعادلة.
- يجب على الإدارة أن تقوم بشرح برنامج التقييم للموظفين وتوضيح أهميته والفوائد التي يمكن أن يجنيها هؤلاء نتيجة قيام هذا البرنامج عن طريق علاج نقاط ضعفهم، والإرتقاء بأدائهم نحو الأفضل، وإفساح المجال أمامهم للإعتراض على نتائجه، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق شعور بالثقة لدى الموظفين اتجاه برنامج التقييم.

الخلاصة

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية إدارية منظمة وذو أهمية كبيرة في المؤسسة إذ يمكن إدارة الموارد البشرية من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العاملين في أداء واجبات ومسؤوليات أعمالهم، ويهدف هذا التقييم إلى تطوير وتحسين أداء الفرد في المؤسسة بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط الضعف في الأداء وعلاج مسبباتها، وإبراز نقاط القوة وتعزيزها، فهو بذلك يستخدم في عدة مجالات من بينها تحديد الاحتياجات التدريبية وهناك نظامان أساسيان للتقييم وهما نظام الإختبارات ونظام التقارير الدورية.

يعتمد تقييم أداء الموارد البشرية على معايير لا بد من توافرها على بعض الشروط والخصائص، وتجدر الإشارة إلى أن هناك خطوات مترابطة تمر بها عملية التقييم، أما بالنسبة لطرق التقييم فهي تنقسم إلى طرق تقليدية وحديثة، إذ يتم الإعتماد على طريقة أو أكثر وذلك حسب الهدف الأساسي من التقييم وأنواع الوظائف التي سيتم تقييم أداء أعمالها.

يتم تقييم أداء الموارد البشرية بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون وذلك بشكل مستمر خلال فترة محددة، ويرى أغلب الباحثين بضرورة إعلان ومناقشة نتائج التقييم مع جميع العاملين، من خلال مقابلات تقييم الأداء، إذ يجب أن تدار هذه المقابلات بعناية حتى تحقق للمؤسسة أهدافها المرجوة منها، كما قد تواجه عملية التقييم العديد من المشاكل والأخطاء التي تقلل من فعاليتها وموضوعيتها، ولكي تحقق هذه العملية النتائج المرجوة منها والتقليل من هذه المشاكل والأخطاء يجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق ومشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تشملهم.

الفصل الثاني: علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية

تمهيد

تفرض التغيرات البيئية على المؤسسة ضرورة إحداث تغييرات لمواكبتها باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشرية فهي أول من يتأثر بتلك التغيرات، ويحتل التدريب الصدارة في أولويات المؤسسة الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأنه أحد المقومات التي تساعد في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ويتسنى بلوغ الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية، من خلال إتباع نشاط التدريب للخطوات العلمية والمنهجية، وتتمثل أولى هذه الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تساهم هذه الخطوة في تحديد الحاجة إلى التدريب من عدمه، إذ أنه من الممارسات الخاطئة القيام بتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية دون وجود حاجة لذلك، كما أنه من الأخطاء الشائعة الإدعاء بأن التدريب يمثل الحل الفعال لمختلف المشاكل.

وعلى هذا الأساس فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب؛

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية؛

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية كأسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التدريب وأهميته بالإضافة إلى أهدافه ومبادئه، كما يتم التطرق إلى مسؤولية التدريب وفي الأخير يتم التعرض إلى أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية التدريب

تتعدد مفاهيم التدريب وتتنوع إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، وقد لا يميز البعض بين كل من مفهوم التدريب، التنمية والتعليم، وبذلك سيتم التطرق إلى مفهوم التدريب وبعض المصطلحات التي لها علاقة به بالإضافة إلى أهميته.

1 مفهوم التدريب

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، وهنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

1 1 تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب ومن بينها مايلي:

يقصد بالتدريب "الجهود المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة".¹

ويعرف التدريب بأنه "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبينتها".²

كما يعرف التدريب بأنه "العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بالمهام والوظائف الحالية، وذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر، أي أنه عبارة عن تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهام والسلوكيات التي تجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي قيادة أعلى".³

1: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 137.

2: علي رابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2003، ص: 53.

3: Sekiou, Fabi Blondin, Gestion des ressources humaines, 2^{eme} édition, paris, 2001, p: 336.

وهناك من يعرف التدريب بأنه "الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة".¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن "نشاط مخطط ومنظم يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته وسلوكه لمقابلة احتياجات محددة في الحاضر وفي المستقبل وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهداف الفرد الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى". ويتداخل مصطلح التدريب بمفهومه الواسع مع مجموعة من المصطلحات كالتعليم والتنمية.

1 2 -التدريب والتعليم

ويعني التعليم بشكل عام "زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر".²

من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن الأخير يعتبر أوسع نطاق ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية، مثل المدارس والمعاهد والكلية، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيق من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشراً أي يتحقق في الأجل القصير بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.³

إضافة إلى أنه تزداد الحاجة إلى التعليم كلما اتجهنا إلى وظائف الإدارة العليا حيث يزداد الجانب العلمي ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية فيفضل الاعتماد على البرامج التدريبية التي تعتمد على المهارة الذهنية مثل برامج حل المشكلات واتخاذ القرارات ويطلق على هذه البرامج برامج التنمية الإدارية، أما إذا اتجهنا إلى تدريب الإدارة التنفيذية والوسطى فيجب الإقلال من الجانب العلمي والإهتمام بالجانب الفني، أي يتم التركيز على المهارة الفنية مثل برامج الصيانة.⁴

ومن وجهة النظر الوظيفية عادة ما يتزامن التدريب والتعليم، حيث يتم ا لبدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك يتم تنمية مهارات وقدرات الفرد

1: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

2: منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 241.

3: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:333.

4: عبد الفتاح محمد الصيرفي، إدارة النفس البشرية: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2003، ص: 335.

من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل. وتؤدي صعوبة الفصل بين التعليم والتدريب في الحياة الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة ومتطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل.¹

1-3- التدريب والتنمية

يقصد بالتنمية "إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية".²

على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم.³

وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب مخصص

للعاملين في المستويات الأدنى بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.⁴

2 - أهمية التدريب

للتدريب أهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها، وتكمن فيما يلي:

2-1- أهمية التدريب للمؤسسة

تحقق البرامج التدريبية الفعالة فوائد عديدة للمؤسسة، ومن بين هذه الفوائد مايلي:⁵

-تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.

-التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكبر.

-إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فمن

خلال معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية

الكلية للمؤسسة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

-يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها بشكل

مستمر.

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

2: إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 236.

3: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

4: خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

5: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

- يساعد في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القدرات الإدارية.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تمتيتها نحو تحقيق الربح.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

2-2- أهمية التدريب للعاملين

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين ومنها:¹

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها وحل مشاكلهم في العمل.
 - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- بالإضافة للفوائد السابقة هناك من يضيف مايلي:²
- يسمح للعاملين الذين فقدوا مناصبهم بالعمل في مناصب أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.
 - يقلل التدريب من أخطاء العاملين وحوادث العمل.
 - يحسن الاتصالات بين الأفراد العاملين ويقوي تماسكهم داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب

بالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب من مضامين، وما يشير إليه من معطيات، فإن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها والمبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة تتمثل فيما يلي:

1 - أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- 1: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 188.
- 2: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 274.
- 3: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 336-337.

-تغيير الاتجاهات، وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديل توجهات المتدربين، وآرائهم، وقد تعني أيضا تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، وأيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

-تقديم المعرفة، إذ أن تقادم المعرفة ونسيانها، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرز القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك من أجل توسيع مدارك العاملين.

-تنمية المهارات، فقد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، أو لحل مشاكله، أو تطويره، وترتكز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة وبالتفصيل، كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب استخدامها.

بالإضافة للأهداف السابقة هناك أهداف أخرى وهي:¹

-تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يبيّن أحدث من أدوات وأجهزة أو آلات.

-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.

-تقليل وقت أداء الخدمة في المؤسسات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المؤسسة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم مما يدعم مركزها التنافسي.

بالإضافة للأهداف السابقة هناك أهداف أخرى وهي:²

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

1: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 268.

2: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2000، ص: 253.

الأهداف التقنية، وهي تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

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

2- مبادئ التدريب

ينبغي على مراكز التدريب وعلى المدربين إدراك مبادئ التدريب الأساسية والإلتزام بها ضمانا للفعالية المرجوة، وبذلك فإن العملية التدريبية تخضع إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل:¹

2-1- الشرعية

يجب ان يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

2-2- الهدف

يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، الزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

2-3- المنطلق

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

2-4- الشمول

حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين.

2-5- الإستمرارية

وهذا يعني أنه على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام التحولات الحاصلة.

1: مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي ، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 - 2008، ص ص: 23 - 24.

2-6- التدرجية والواقعية

يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

2-7- مرونة التدريب

يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

كذلك أضاف كل من "جيرالد جرينبج" و"روبرت بارون" (R. Baron & J. Greenberg) مبادئ أخرى وهي:¹

2-8- مبدأ المشاركة

مشاركة المتدرب في العملية التدريبية لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول، فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والإستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيًا.

2-9- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي

فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الإستفادة مما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل، ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

2-10- مبدأ التكرار

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا، حتى تكون له فعاليته.

1: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 113-114.

2-11- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.

المطلب الثالث: مسؤولية التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، ففي بعض المؤسسات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهوم معالجة مشاكل العمل أول بأول. فالواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهوم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها.¹

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهما لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، لأن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه ثم أخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.² وقد تعهد إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب للمنظمة ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التدريب يكون مسؤولا عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب معاونته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبوه من معارف وقدرات، وكذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التدريبي في المؤسسة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية. وقد تنشئ المؤسسات الكبيرة إدارات أو مراكز للتدريب تتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم

1: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 214.

2: المرجع السابق، ص: 215.

إعدادها. ولا شك أن هذا الشكل يضمن أن يتم تدريبه على مستوى عالي إذ سيشرف عليه أناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية.¹

كما أنه يمكن للمؤسسات أن تستعين بمراكز وأجهزة التدريب خارجها سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المؤسسة الذين ترى أنهم في حاجة إلى التدريب، وعادة ما تتولى الجامعات ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة وتغطي موضوعات متنوعة.

إن المفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها:²

- عدد العاملين.
- مدى توافر الأفراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المؤسسة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين، وخاصة الإدارة العليا والوسطى.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن الفرد العامل بالمؤسسة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي حيث يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس على المؤسسة فقط وإنما على الفرد ذاته أيضاً، فعن طريق زيادة الثقافة والمعارف العامة والتخصصية يتمكن الفرد من تطوير ذاته أيضاً ويجني نتائج هذا التطوير التي تتمثل في زيادة التعويض أو الترقية أو الضمان الوظيفي للحصول على فرصة عمل في مؤسسة أخرى عندما تتغير ظروف المؤسسة التي يعمل فيها.³
- ومما سبق يمكن القول أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة مابين الإدارات الوظيفية، وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي لا يمكن أن تنجز بشكل كفو إذا لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا.

المطلب الرابع: أنواع التدريب

تستطيع المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أنواع التدريب وفق الأسس التالية:

- 1: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 205.
- 2: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص: 212 - 213.
- 3: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

- حسب مرحلة التوظيف؛

- حسب نوع الوظائف؛

- حسب المكان.

1 - أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

حسب هذا الأساس للتقسيم يتم التفريق بين خمسة أنواع للتدريب وهي:¹

1 1 - توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه لعمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات وغيرها من الطرق.

1 2 - التدريب أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم تدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل وخبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

1 3 - التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة

1: أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص ص: 114، 117.

وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

1 4 -التدريب بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن تلك المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها أو سينقل إليها، وهذا الإختلاف أو الفرق يجب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

1 5 -التدريب للتهيئة للمعاش

في المؤسسات الراقية يتم تهيئة الفرد أو العاملين كبار السن للخروج على المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو الإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غي الوظيفة ، والسيطرة على الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2 -أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

حسب هذا الأساس نميز بين ثلاثة أنواع من التدريب وهي:¹

2 1 -التدريب المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثالها أعمال الكهرباء والنجارة، الميكانيك، الصيانة، والتلحيم وغيرها، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها (عادة صغار السن)، ويحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)، وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2 2 -التدريب التخصصي

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات للقيام بوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، واتخاذ القرار فيها.

1: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 326 - 327.

2 3 -التدريب الإداري

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

3 -أنواع التدريب حسب المكان

حسب هذا الأساس يوجد نوعين من التدريب هما:¹

3 1 -التدريب الداخلي

ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوظيف الإمكانيات البشرية، والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات إضافية مثل نفقات استئجار القاعات، ومكافآت المدربين.

لكن لا يخلو التدريب الداخلي من بعض السلبيات، منها انحصاره في محيط عمل المؤسسة، وفي حدود تجارب العاملين، وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

3 2 -التدريب الخارجي

يتميز بكونه يتيح آفاق أرحب لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكانا تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، فضلا عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بوسائل وإمكانات وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية.

ولا يخلو التدريب الخارجي أيضا من بعض السلبيات منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التدريب الداخلي، كما أن اختلاف مستويات المتدربين وخلفياتهم قد يعيق الإنسجام المطلوب بينهم، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات، والإستفادة من تجارب الآخرين.

1: حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص: 19-20.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها تحديدها، بالإضافة إلى عناصر وأنواع الاحتياجات التدريبية، كما سيتم التطرق إلى طرق تحديدها، وأخيرا سيتم التعرض إلى أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها تحديدها

بما أن الاحتياجات التدريبية تمثل الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، فإهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة، ومهارة، ودراية يهدد الأساس الأول، والركيزة الأولى التي يبني عليها أي برنامج تدريبي.¹ وهذا يقود إلى توضيح مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها تحديدها.

1 مفهوم الاحتياجات التدريبية

من بين التعاريف المتعلقة بالاحتياجات التدريبية مايلي:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات

الوظيفة.²

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص معارف، قدرات، مهارات هؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور في

العمل".³

كذلك تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة

بمعلوماته، خبراته، أدائه، سلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسبا لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته

الحالية بكفاءة عالية".⁴

1: المرجع السابق، ص: 29.

2: مفتاح فوزية، التدريب، أنواعه، مراحل، متوفر على الموقع:

Swmsa.net/articles.php?action=show&id=1787,consulté le: 29/03/2014, à 15:00.

3: محمد أكرم العدلوني، التدريب، أهميته وركائز نجاحه، متوفر على الموقع:

<http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?art10=1559>, consulté le: 01/04/2014, à 15:30.

4: عبد المجيد بن سليمان الجربوع، دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم ، مذكرة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص: 20.

وهناك من يرى أن الاحتياجات التدريبية هي "مجموعة المعلومات ، كما ونوعا المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين لغرض الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة وبيئة العمل المرغوب بها من قبل المؤسسة".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاحتياجات التدريبية هي "المعلومات والمهارات والاتجاهات والقدرات الفنية والسلوكية التي يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تمتيتها لدى المتدرب بغرض الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة، لمواكبة التغيرات المعاصرة، أو لنواحي تطويرية".

يمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ويرجع هذا القصور في الأداء لسببين، أحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة للتدريب، في حين أن الآخر لا يحدد الحاجة إليه ولتوضيح ذلك نورد فيما يلي هذين السببين:²

- لا يعرف ولا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب.

- هناك ما يعوق الأفراد، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة من تنفيذ العمل، ويسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء، ويرجع هذا لأسباب منها مثلا: سوء تصميم الوظائف، عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها... الخ، وهذا القصور لا يعالج بالتدريب وإنما يعالج بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التدريب الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التدريب الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد في المؤسسة.

1: هدى أحمد صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد 5، العدد 10، 1992، ص: 31.

2: بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيجل -، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2006-2007، ص: 65.

الجدول رقم(04): احتياجات التدريب لفئات الإطارات في المؤسسة

احتياجات التدريب	فئات الإطارات
مهارات التوجيه ومهارات تحفيز المرؤوسين. كيفية إعداد وتنفيذ البرامج. كيفية التخطيط والرقابة. كيفية الاتصال مع الرئيس والتعامل مع الإدارات الاستشارية.	إطارات دنيا
معارف معمقة في وظائف التسيير. معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة.	إطارات وسطى
معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة. التخطيط الإستراتيجي .	إطارات عليا

المصدر: بلال كرامش، المرجع السابق، ص: 66.

الجدول رقم (05): احتياجات التدريب للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

احتياجات التدريب	مرحلة الحياة المهنية
تنمية طرق العمل والأساليب التي تساعد الفرد على الإبتكار. تكليف الفرد بوظائف مساعدة.	بداية الحياة المهنية
تنمية قدرات عمل أكثر شمولية. تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين. التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة. معرفة أكثر بسياسات المؤسسة.	منتصف الحياة المهنية
تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية	المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية

المصدر: بلال كرامش، المرجع السابق، ص: 67.

2 - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية بالمؤسسة، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديدها بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبيا على الجهد التدريبي ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب المعتمد عليها.

وتعتبر الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تساهم في تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه فنجاح أي تصميم تدريبي يقاس بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية وحصرها، فالبرنامج التدريبي الذي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التدريبية لا يمكن أن يؤدي دوره بشكل مناسب، والاحتياجات التدريبية ماهي إلا مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل، ويمكن تحديد أهمية الاحتياجات التدريبية فيما يلي:¹

-تعتبر الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

-تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح.

-تعتبر العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة إلى الاتجاه الصحيح في التدريب.

-تحديد الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي فهي تأتي قبل تصميم البرامج التدريبية في

المؤسسة وتنفيذها.

-إن عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً أو تحديدها بشكل غير دقيق يؤدي إلى ضياع

الوقت والجهد والمال المبذول في التدريب.

إن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في تحديد من هم المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب

منهم والوقوف على المعوقات والتحديات التي يعاني منها العاملين والمؤسسة والعمل على تشخيص المشكلة

وإيجاد الحلول المناسبة لها.²

المطلب الثاني: عناصر الاحتياجات التدريبية وأنواعها

بعد التعرف على الاحتياجات التدريبية يتم التطرق إلى عناصر الاحتياجات التدريبية وأنواعها.

1 -عناصر الاحتياجات التدريبية

تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية على مسؤولي التدريب معرفة خصائص كل منها وهي:³

1 1 -المعلومات

والمقصود بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده

الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة والإستفادة منها علمياً، مثل معرفة لوائح المؤسسة للعمل، استيعاب معلومات

أو حقائق متعلقة بموضوع معين بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد.

1: خالد طه الأحمد، إعداد المعلم وتدريبه، منشورات كلية التربية، دمشق، 2004، ص: 265.

2: المرجع السابق.

3: بلال كرامش، مرجع سبق ذكره، ص: 67- 68.

1 2 -المهارات

أي اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.

1 3 -السلوك

المقصود بالسلوك اكتساب نزاعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة وبمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية اتجاهها، وهذا يتطلب محو عادات و اتجاهات قديمة قبل تثبيت الإتجاهات الجديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل للمشاركة بدرجة كبيرة من المتدربين دور كبير في ترسيخ هذه الإتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الإتجاهات تعتبر تغييرا توقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هناك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله.

2 -أنواع الاحتياجات التدريبية

تناول الكثير من الباحثين أنواع الاحتياجات التدريبية من عدة زوايا وجوانب مختلفة ولكن أكثر التقسيمات شيوعا هي التي تناولت تقسيم الاحتياجات التدريبية وفقا لمعيار التنظيم الإداري حيث تقسم إلى¹:

2 1 -احتياجات المؤسسة

حيث تمثل احتياجات المؤسسة احتياجات تلبية شاملة وتستمد من أهداف المؤسسة، ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المؤسسة، ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المؤسسة في:

- ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة.

- ربط احتياجات المؤسسة باحتياجات التدريب للأفراد للعاملين.

ويلاحظ أن تحديد احتياجات المؤسسة يؤثر على القرارات الخاصة بتحديد الأفراد المحتاجين إلى تدريب وتطوير لقدراتهم، كما يفيد في إلقاء الضوء على ما تبقى من عملية التدريب.

2 2 -احتياجات الوظيفة

هذا النوع من الاحتياجات قد يكون أمرا سهلا أو بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة، فمثلا الوظائف التشغيلية التي تعتمد علي مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها، تكون العملية سهلة حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والمهام، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام وظروف أدائها، ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل.

1: سيد الهواري، الأسس النظرية لتخطيط التدريب، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992، ص: 123.

أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيدا بسبب أن ما يجري أثناء تأدية الموظف لواجبات وظيفته لا يكون من السهل ملاحظته حيث أنه يشتمل على عمليات عقلية، أو وجدانية (السلوك) وهذا النوع من الوظائف يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة به.

2 3 - احتياجات الجماعات

وهو ما يكون مرتبط بمستويات وظيفية معينة أو فئة معينة من الأفراد، وينتج عن تحديد احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التدريب التي تهدف إلى تكوين روح الفريق، وتمارين توضح الأدوار والتدريب على القيادة، وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والجماعات قد تكون متجانسة من حيث الواجبات الوظيفية وقد تكون غير متجانسة.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية للجماعات يوضح لنا أن كل هؤلاء قد يحتاجون إلى النوع نفسه من التدريب كالتدريب على اكتساب روح الفريق في العمل، سواء كانت هذه المجموعة متجانسة أم غير متجانسة.

2 4 - احتياجات الفرد

يعتبر تحديد احتياجات الأفراد أكثر سهولة من كل احتياجات المؤسسة واحتياجات الجماعات، فهذه الاحتياجات تعتبر أكثر تحديدا حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية، الجسمية، التعلم والتدريب، والخبرة، المهارات والمعارف والدافعية، والأداء السابق للأفراد العاملين. فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تتبع من عمله الحالي، أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلا، أو تكلفه بأعمال أكبر بسبب الترقيّة مثلا، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية .

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

إن البحث عن تحديد الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله فإنه يركز على كيفية التوصل بصورة علمية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية ونوعيتها.¹

وهناك العديد من الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية أبرزها مايلي:

1: حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

1 - تحليل التنظيم

ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية بغرض تحديد النشاط أو الإدارة أو القسم الذي يكون فيه التدريب ضروريا بما يتماشى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:¹

- تحليل أهداف المؤسسة.
- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة.
- تحليل المقومات النظامية.
- تحليل مؤشرات الكفاءة.
- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة.
- تحليل المناخ التنظيمي.

2 - تحليل المهمات

ويقصد بها دراسة المهمات التي تقوم بها المؤسسة، و المهارات المطلوبة لإنجاز هذه المهمات، وكذلك المواصفات التي يجب توافرها فيمن يقوم بها، كالمهارات، و القدرات، والمؤهلات، والخبرات، و تتطلب الدراسة أيضا إيجاد معايير لقياس الأداء لمعرفة ما إذا كان إنجاز المهمات يتم على الوجه الصحيح، و ينصب تحليل المهمات على الوظيفة، بصرف النظر عن الشخص الذي يقوم بها، و الهدف من ذلك هو تعريف العاملين لمهامهم ومسئولياتهم، ووظائفهم بشكل تفصيلي بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن تم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم، وبذلك يساعد تحليل المهمات على الحصول على تصور متكامل وشامل عن جوانب القصور في إنجاز المهمات، أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، وبين الانجاز الفعلي.²

3 - تحليل خصائص الفرد (شاغل الوظيفة)

يقصد بتحليل الفرد قياس أداءه في وظيفته الحالية وتحديد المهارات، والمعارف، والإتجاهات، والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، ولأداء وظائف أخرى متوقعة ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يأتي:³

- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.

1: عبد المجيد بن سليمان الجريوع، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

2: حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

3: المرجع السابق، ص: 38.

- خبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة، والأنشطة التدريبية التي شارك فيها.
 - المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل والنباهة الذهنية والتركيز الفكري.
 - المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية.
 - المزايا الشخصية مثل النضوج والمظهر العام، الإندفاع، الإستقرار العاطفي وضبط الأعصاب.
 ويتضمن تحليل الفرد أيضاً دراسة الدوافع لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها، أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما يمكن أن يغيّر دوافع الفرد ويطورها أو يعدل منها، ومن ثم يلزم التعرف على الدوافع الموجودة لدى الأفراد والتي يمكن أن تؤثر في التدريب وتتأثر به.
 كما أن هناك مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته، والتركيز ينصب هنا على شاغل الوظيفة نفسه بهدف تحديد طريقة أدائه لواجباته الوظيفية، ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف، والإتجاهات التي يجب أن يمتلكها لتنمي السلوك اللازم تبنيه إذا ما أراد أداء وظيفته الحالية ووظائف أخرى جديدة.¹
 وخلاصة القول إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة ودقيقة وواضحة تمثل نقطة البداية والعمود الفقري لسلسلة حلقات مترابطة تكون في مجموعها العملية التدريبية وهي حجج الزاوية الذي يرتكز عليه التدريب الفعال من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء الأفراد داخل المؤسسة والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين إتجاهاتهم.

المطلب الرابع: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدة أساليب تستخدم لجمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم لأجل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة، والوظيفة، وللعامل، ومن أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية مايلي:

1 - الملاحظة

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات، ويتم اعتمادها من طرف المسؤول عن الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يقوم بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف لمهامه في الواقع، أو من خلال تحريين يحاكي الواقع، ويكون الغرض من الملاحظة هو تحديد مواطن الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب، وتوكل مهمة القيام بملاحظة سلوكيات وأداء العاملين إلى أخصائي التدريب أو إلى المسؤول المباشر عن الأفراد المراد تحليل سلوكياتهم.²

1: المرجع السابق، ص: 39.

2: محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص: 48.

2- المقابلات الشخصية

وتتم مع شاغل الوظيفة نفسه ومع رئيسته المباشر وتتم أيضا بصورة مزدوجة مع الرئيس والمرؤوس للحصول على معلومات واقعية عن حجم العمل والأجزاء التي يتكون منها ودرجة صعوبة الوظيفة أو سهولتها وشعور الموظف إزاء عمله وإزاء الآخرين وعلاقته برئيسته المباشر وزملائه في العمل، وإذا أحسن استخدام المقابلة تصبح وسيلة جيدة للحصول على المعلومات.¹

3- الإستبيان

يعتبر إعداد الإستبيان وتطبيقه على كل الموارد البشرية أو عينات مختارة منهم، من الوسائل الشائعة الإستخدام في جمع البيانات الخاصة باحتياجات التدريب، وتحتوي معظم استمارات الإستبيان على عدد من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس نقطي معين، ويتشابه هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلات من ناحية أنه يضم تقريبا نفس المواضيع، ويعني بملاً استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية كل من المسؤولين والموارد البشرية، إذ توزع عليهم استمارات تكون معدة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المؤسسة بم لأها، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات.²

4- الإختبارات

ومن أمثلة هذه الإختبارات الذكاء، إختبارات القدرات، إختبارات المهارة اليدوية، إختبارات الشخصية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العاملين وأدائهم لعملهم، ويستفاد منها في تحديد إحتياجات تدريبية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تدريبية تدور حول علاج هذه الإحتياجات.³

5- تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه كما بينا سابقا، إضافة طبعا إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد وإخلاصه في العمل، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن إحتياجات تدريبية محددة.⁴

1: محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1996، ص: 89.

2: Jean Marie Peretti, Gestion des ressources Humaines, 7^{eme} Editions, Ed, Vuibert, Paris, 1998, p:200.

3: شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة: ولاية ميله، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص: 57.

4: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص: 356.

6 - السجلات والوثائق

تتمثل مهمة هذه الأداة في الحصول على البيانات والمعلومات الأساسية عن الخلل والنقص في المعلومات والمهارات والاتجاهات ومن أهمها: دليل القوى العاملة وتحليله، دليل وصف الوظائف، التقارير الدورية.¹

7 - اللجان الاستشارية

تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، ومن ثم التعرف على الحاجات التدريبية بشكل دقيق، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المؤسسة بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة غلى ذلك.²

8 - المقارنة بين الأفراد الممتازين وذوي الأداء الضعيف

حيث يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الفروق بين الأداء الناجح والأداء الغير ناجح وتقدير ما إذا كان الفرق في ضعف الأداء ناتج عن الحاجة إلى التدريب أم إلى ظروف أخرى مرتبطة بالإدارة، أو تنظيم العمل، أو ضعف في قدرات الفرد واستعداداته.³

المبحث الثالث: علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية

سيتم فيما يلي التطرق إلى معايير تحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم إلى مراحلها ، وبعد ذلك إلى دور المسؤولين عن تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وفي الأخير يتم التطرق إلى استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الأول: معايير تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك معايير عدة يتم في ضوءها اختيار الأسلوب المناسب لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل من المؤسسة والوظيفة والموظف وتمثل في الآتي:⁴

- 1: عبد المجيد بن سليمان الجربوع، مرجع سبق ذكره، ص: 35.
- 2: حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 38.
- 3: عبد المجيد بن سليمان الجربوع، مرجع سبق ذكره، ص: 34.
- 4: محمد بن عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009-2008، ص: 71.

1- المشاركة

أن تتطلب الطريقة مشاركة كل الأعضاء.

2- الكفاءة

إمكانية استخدام الطريقة أثناء وقت العمل في المؤسسة.

3- الملكية

أن يكون تصميم الإجراء الذي تستخدمه الطريقة يجعل الموظف يشعر بأن المشكلات التي تم تحديدها تمثل مساهمته ومحور اهتمامه.

4- وضوح المفاهيم

أن يصمم الإجراء المستخدم الطريق ليكون سهل الفهم للعاملين والمديرين ليتم الشعور بالمشاركة الحقيقية.

5- التفرقة بين المشكلات

أن تصنف المشكلات إلى فئات حسب مصادرها طبقاً للحلول المناسبة.

6- الإنطباعات الوجدانية

أن يتمخض الإجراء عن اكتشاف مشاعر العاملين تجاه المؤسسة ومشكلاتها.

7- مشاركة العاملين

توجد لدى العاملين حاجة مشروعة ورغبة لمعرفة سبب اختيارهم للتدريب.

8- الوقت المطلوب

يعتبر الوقت المخصص لجمع البيانات وتحليلها قبل إعداد تقرير بالاحتياجات ذات الأولوية من الأبعاد المهمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

9- مشاركة الإدارة

إذا استبعد المشرفون عن تحليل الاحتياجات التدريبية فإنه يتوقع عدم مساندتهم للبرنامج التدريبي.

10- الملائمة وتوفير بيانات كمية

يعتني المسؤولون في المؤسسة بالتبرير المنطقي لنفقات التدريب حيث تفشل الطلبات التي تعتمد على تقديرات غير موضوعية للاحتياجات التدريبية.

11- التكاليف

يجب فحص التكاليف والعائد الناتج من استخدام الطريقة.

المطلب الثاني: مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن عرض مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الخطوات التالية:

1 - وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة

إن تحليل ووصف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلي تلك الأعمال والظروف التي تؤدي فيها الوظائف، كذلك تحصل الإدارة على بيانات حول المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر لدى الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.¹ وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقة هامة هي أن التوصيف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها في السنة التخطيطية، بمعنى آخر أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشائها في السنة التدريبية الجديدة لأنها حاجات تدريبية ستحدث في السنة التخطيطية، فقد تفتقر المؤسسة مثلاً لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف ولكن من المقرر إنشاء مثل هذه الإدارة في السنة القادمة وهي السنة التخطيطية، لذا فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة.²

2 - حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة

الخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق للأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يمتلكونها، فيخدم هذا الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة التي يمكن استخدامها في ملء الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التخطيطية القادمة، ولا يقتصر الحصر هنا على بيان العاملين فحسب بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب، ولكن ينبغي أن يشمل على بيان مؤهلات ومهارات الأفراد من ناحية وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى وبذلك تتوفر لدى المؤسسة البيانات التالية:³

- أسماء العاملين وأعمارهم.

- مؤهلاتهم وخبراتهم.

1: مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 104.

2: المرجع السابق.

3: عبد العظيم معاوي، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة

سونلغاز - سطيف -، مذكرة ماجستير، سطيف، 2011 - 2012، ص: 82.

-أسماء ووظائفهم وسنوات خبرتهم ومتوسط تقييم أداءهم.

-متوسط تقييم أدائهم.

-ملاحظات الإدارة في مستقبل ترفيتهم.

والجدير بالذكر هنا أن الإدارة لا يعنياها وهي تستحضر خطة التدريب معرفة الوظائف الشاغرة أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها ، بل إن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حاليا في المؤسسة من حيث كفاءته في أداء الواجبات التي تتطلبها وظيفته.

إن فشل بعض الأفراد في القيام بأعباء ووظائفهم قد يكون سببه قصور في المواهب أو الخبرات التي

عالجها التطوير والتدريب، ومما يجدر ملاحظته هو أن المؤسسة وهي تعدل خطة التدريب تأخذ بعين

الاعتبار سياسات الإدارة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب والتقاعد.¹

فقد تلجأ المؤسسة إلى سد النقص من الأفراد بتعيين أفراد من خارج المؤسسة، وبذلك فإنها لا تحسب

حساب التدريب، أما إذا كانت تلجأ لسد ثغورها من موظفيها فيلزمها اللجوء للتدريب.

كما قد تعتمد المؤسسة التخطيط للترقية، هنا يجب عليها أن تحدد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها

الأفراد خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسة التدريب بإعداد الفرد

للوظيفة المحتمل أن يرقى إليها قبل ذلك بفترة كافية، ونتيجة لذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في

كثير من الإدارات، والتي تبرز عند موعد ترقية الأفراد إلى وظيفة أخرى.

وأخيرا فإن سياسة التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونيا يؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة

تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى بالمؤسسة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيع من سيخلفه عند

التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعباء الوظيفة.²

3 -مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين

تتمثل في مقارنة عملية وصف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى

ونتيجة تلك المقارنة هي الحاجة التدريبية.

إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات التي تتعلق بأنواع الوظائف الواجب توفرها ومواصفات

الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى فإن عملية الحصر توفر للإدارة

1: مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص: 105 - 106.

2 : المرجع السابق، ص: 106.

البيانات الخاصة بمواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به، وبإجراء مقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر الوظائف كافة ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها، والتي ينبغي شغلها خلال السنة التدريبية القادمة أو التي ينبغي إلغاؤها لعدم الحاجة إليها أو إعادة تدريب من يشغلها لتغيير أعباءها.

لذا فإن الخطوة الأولى في رسم برامج التدريب هي تحديد احتياجات المؤسسة من الأنشطة التدريبية وهي كما أشرنا سابقا عبارة عن المهارات والاتجاهات والميول التي يتطلبها الفرد لمساعدته على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة.¹

المطلب الثالث: دور المسؤولين عن تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتبر الرؤساء من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيه، كما أنهم هم المسؤولين عن اتجاه المستويات الإدارية الأخرى ومعرفتهم أكثر من غيرهم بمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها المرؤوسين، فمهمة الرئيس لا تقتصر على تقدير كفاءة المرؤوس بل تشمل أيضا تطوير وتحسين أدائه، والتوجه المعاصر اليوم يؤكد على دور الرئيس المباشر كمدرّب في مجال تقييم الأداء.²

فالرؤساء بإمكانهم التعرف على مرؤوسيه عن طريق إعداد بعض الإختبارات المرتبطة بأداء مهارة معينة والتي تمكن من معرفة المستوى الفعلي لهم، وتوفر لهم المعلومات عن شاغل الوظيفة وبذلك تظهر الحاجة التدريبية، وهذه الإختبارات تعتبر تقييم للأداء . هذا الأخير يساعد المشرفين على تقديم المعلومات الكافية وواضحة عن نواحي القصور في مؤهلات العاملين وإعطائهم فرصة للتقدم من خلال سد هذا القصور أو الحاجة.³

بالإضافة إلى هذا يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المرؤوسين أنفسهم، فهم يتولون تقييم أدائهم باعتبارهم الأدرى بحقيقة أدائهم وكيفية ممارستهم لأعمالهم حيث يقوم الفرد بجمع المعلومات عن أدائه وتحديد نقاط ضعفه وأسبابها ثم عرضها على المشرف ليتم بذلك تحديد حاجته للتدريب.⁴

1: المرجع السابق، ص: 107.

2: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

3: فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

4: موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص: 202.

ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية بسهولة عن طريق الإجماعات التي يعقدها المسؤولين مع العاملين للتعرف على نواحي الضعف في الأداء ، من خلال تقييم الأفراد عن طريق عدة مؤشرات التي تكتشف عن احتياجاتهم كمقارنة معدلات الأداء.¹

وبذلك يمكن التعرف من خلال هذه المصادر على الاحتياجات وبالتالي سدها عن طريق التدريب، غير أنه لكي يكون الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية لابد أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة والكفاءة لتخصيصهم في العمل الذي يمارسونه.

المطلب الرابع: استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية

إن نتائج تقييم أداء الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.²

وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.³ نخلص مما سبق أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية، التي تتناسب وإلى حد كبير مع هذه الاحتياجات ، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج، التي تخرج بها عملية تقييم الأداء.

- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن وظيفة تقييم الأداء هي عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء الذي تتعلق نتائجه بعمليات التدريب من منظور مختلف عما ساد سابقا يمثّل في ما يلي:⁴

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.

1: صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص: 218.

2: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998، ص: 242.

3: المرجع السابق.

4: المرجع السابق، ص: 224.

يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير وتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط، ويخضع التدريب في ذاته إلى منطلق إدارة الأداء ومن ثم تتم العمليات التالية:

- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه.

- تخطيط الأداء للقائمين بالتدريب.

- توجيه القائمين بالتدريب.

- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي.

- تقييم العاملين بالعمل التدريبي.

الخلاصة

يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ويعتبر التدريب المدخل الأنجح لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين، بما يحقق الإنتاجية والربحية من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى، وله مبادئ عديدة إن أحسن تطبيقها واستعمالها بلغ الأهداف المسطرة له. تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تدريب مرؤوسيههم ومعالجة مشاكلهم، وفي البعض الآخر تعمد إدارة المؤسسة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب، كما قد يتم الإستعانة بمراكز وأجهزة التدريب الخارجية، وهذا في حالة عدم توفر الإمكانيات لإقامة التدريب داخل المؤسسة، وكذا بالنظر إلى مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المراكز المتخصصة.

وللتدريب عدة أنواع إلا أنه يمكن تقسيم هذه الأنواع وفق ثلاثة أسس حيث يتمثل الأول في التقسيم حسب مرحلة التوظيف، والأساس الثاني يتمثل في التقسيم حسب نوع الوظائف، أما الأساس الثالث والأخير فيتمثل في التقسيم حسب المكان.

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية أول مرحلة من العملية التدريبية، وتعتبر جد هامة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن تعريفها بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته، وجعله مناسب لشغل وظيفته، وتتنوع الطرق المستخدمة في تحديد هذه الاحتياجات أبرزها تحليل التنظيم، تحليل المهمات، وتحليل خصائص الفرد، كما تستخدم عدة أساليب في تحديد هذه الاحتياجات.

تتعدد معايير تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من المؤسسة والوظيفة والموظف، ويتم تحديدها وفق ثلاث مراحل تتمثل في وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة، حصر الموارد المتاحة من القوى العاملة، وأخيرا مقارنة كل من المرحلتين السابقتين، والمسؤولين عن تقييم الأداء دور في تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أن نتائج التقييم تساهم بشكل كبير في الكشف عنها في المؤسسة، حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع

الكهرباء والغاز - جيجل -

تمهيد

في هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -، و ذلك من خلال تتبع واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحديد الاحتياجات التدريبية.

ولتحقيق هدف هذا الفصل، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -؛
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سوف يتم فيما يلي التطرق إلى نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل، الهيكل التنظيمي للشركة، مهام وأهداف الشركة .

المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -

تأسست شركة سونلغاز في عهد الإستعمار الفرنسي سنة 1947 تحت إسم كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، وكانت تقوم بإنتاج ونقل الكهرباء، وبعد استقلال الجزائر سنة 1962 واجهت عدة تحديات منها:

- تعويض اليد العاملة الفرنسية الراحلة.

- ضمان استمرارية الخدمة (تزويد المواطن بالطاقة).

ولمواجهة هذه الوضعية اعتمدت سونلغاز على ترقية بعض العمال الإداريين الذين كانوا يشتغلون مناصب في عهد الإدارة الإستعمارية، وكذلك الإحتفاظ ببعض التقنيين الفرنسيين في مناصبهم لوضع الموظفين الجزائريين الجدد بمعيتهم قصد اكتساب الخبرة.

سنة 1969 كان تاريخ ميلاد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمختصر "سونلغاز" بموجب الأمر رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 القاضي بحل شركة كهرباء وغاز الجزائر وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

في سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بواسطة مرسوم رئاسي يسمح بظهور ستة (06) فروع جديدة على شكل مؤسسات صغيرة، وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة (الكهرباء والغاز) خاصة الكهرباء الريفية، وهذه الفروع هي:

- 1- **كهرقيب(kahrakib):** تهتم بتركيب معدات الكهرباء، الخطوط والمحولات ذات الضغط العالي.
- 2- **كهريف (kahrif):** تقوم بأشغال الكهرباء والإنارة الريفية.
- 3- **كنغاز (kangaz):** تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- 4- **انرغا (inerga):** تقوم بأشغال الهندسة الصناعية.
- 5- **التركيب (aterkib):** تهتم بعمليات التركيب الصناعي.

6- Amc: تقوم بصناعة العدادات وأجهزة المراقبة.

بفضل هذه الشركات أصبحت سونلغاز تملك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

في سنة 1991 تغير الطابع القانوني لسونلغاز لتصبح طبقا للمرسوم التنفيذي 475/91 المؤرخ في 1991/12/14 لتصبح شركة ذات طابع عمومي صناعي وتجاري (EPIC) وتحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

في فيفري 2002 تمت المصادقة على القانون 02/01 المتعلق بالكهرباء ونقل الغاز بواسطة القنوات. هذا القانون أنهى احتكار سونلغاز لسوق الطاقة وفتح مجال المنافسة للشركات الخاصة ماعدا في مجال الكهرباء والغاز الذي بقي تحت تصرف متعامل مختص وهو شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) وشركة أخرى مختصة في نقل الغاز وهي شركة تسيير ونقل الغاز (GRTG).

ونظرا لهذا التنظيم ظهر ما يسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) والتي من مهامها السهر على ضبط مجال المنافسة في سوق الكهرباء والغاز لمصلحة الفاعلين والمستهلكين.

في جوان 2002 ظهر الهيكل التنظيمي الجديد لسونلغاز (EPIC) وأصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم (SPA) وتم بذلك تزويدها بمجلس إدارة وجمعية عامة أصبحت تسيير من طرف رئيس مدير عام.

عملية هيكلية سونلغاز تواصلت سنة 2004، بداية من جانفي حيث ظهر إلى الوجود ما يعرف بالمجمع الصناعي وعليه ظهرت ثلاث (03) شركات لمهن سونلغاز القاعدية وهي:

1- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE).

2- الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE).

3- الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG).

في سنة 2006 ظهرت خمسة (05) شركات للمهن القاعدية لشركة سونلغاز تم الإعلان عنها ويتعلق الأمر بـ:

1- النظام الكهربائي المكلف بتسيير عملية إنتاج ونقل الكهرباء.

2- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (SDA).

3- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC).

4- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE).

5- شركة الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

في سنة 2007 ظهرت مراكز الإلتقاء والتكوين، من بينها معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز ويضم ثلاث (03) مراكز للتكوين: مركز عين مليلة، مركز البلدية، مركز بن عكنون، مع أربع مراكز للإلتقاء.

في سنة 2009 انتهت عملية هيكلية سونلغاز بظهور:

- الشركة الطاقوية للكهرباء والغاز (SEEG).

- الجزائرية التكنولوجية للإعلام (ELTI).

- شركة العقارات الكهربائية والغازية.

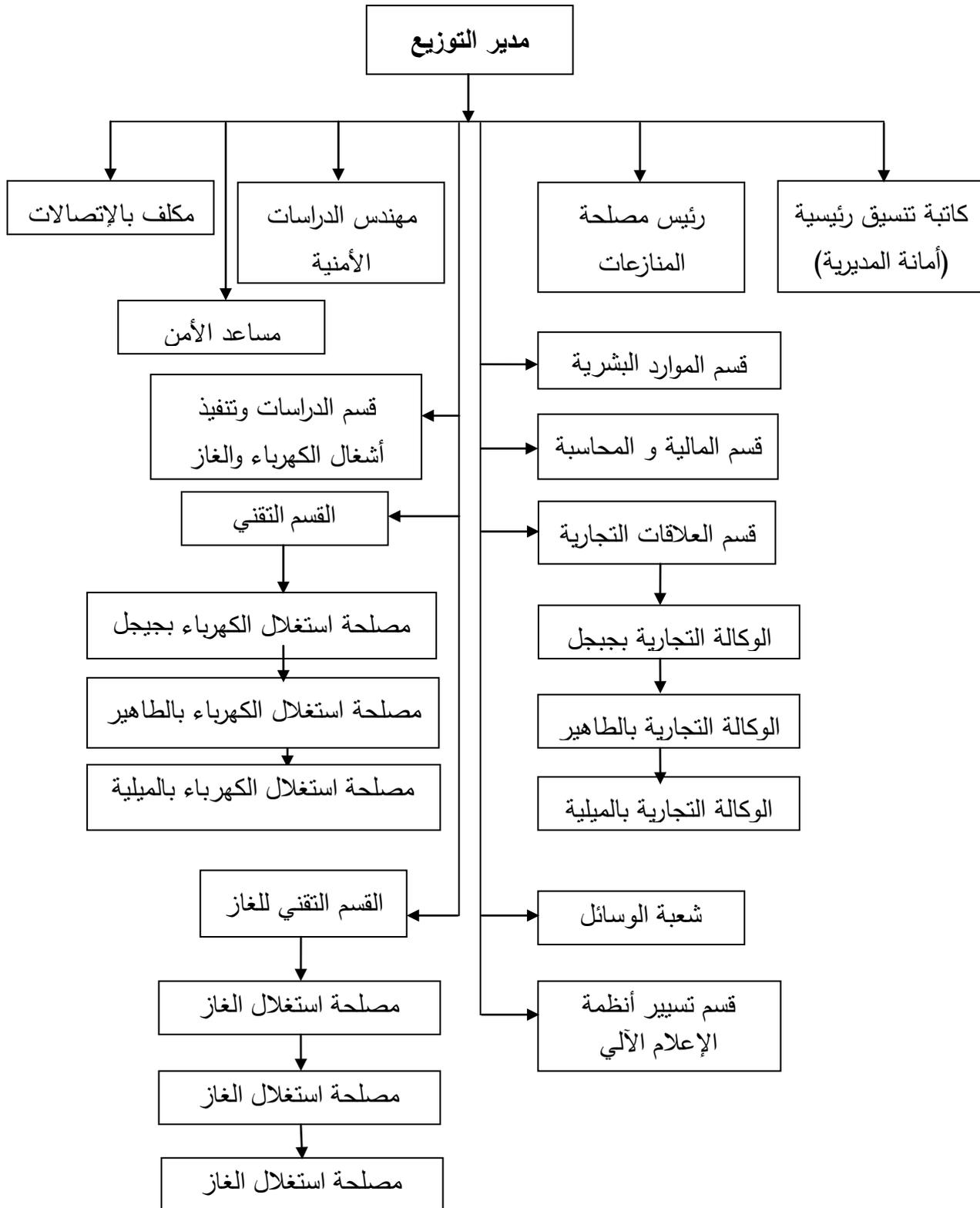
لتصبح سونلغاز عند انتهاء عملية الهيكلية بمثابة مجمع صناعي مكون من 39 شركة منها ستة (06) عن طريق المساهمة، وتشغل أكثر من 56500 عامل وعاملة، ويقدر رقم أعمالها 24000000000 مليار دينار جزائري.

وتعتبر شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل إحدى الفروع التابعة لشركة التوزيع بالشرق حيث تقع وسط مدينة جيجل يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل، ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مديرية الضرائب والخطوط الجوية الجزائرية ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة، فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الإتصالات الموجودة في الشركة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -



المصدر: قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز، جيجل، 2014.

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي:

1- المدير

بصفته مديرا تنفيذيا فهو يقوم بتنفيذ الإستراتيجيات المحددة من طرف الشركة العامة والتنسيق بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل ومن بين صلاحياته:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة لكل نشاطات المديرية.
- توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه.
- العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية.

2- الأمانة

تعتبر المساعد الأيمن للمدير ومن أهم الأعمال التي تتكلف بأدائها نجد:

- تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عملية الزيارات والإستقبال.
- إستلام وإرسال البريد اليومي وعرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه على مختلف الأقسام.
- إستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.

3- الملحق القانوني (رئيس مصلحة المنازعات)

من المهام التي يقوم بها نجد:

- الدفاع على مصالح المديرية في القضايا التي ترفع في المحاكم ضدها.
- رفع الدعاوي ضد كل متعدي على أملاك الشركة.
- التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتضررين من الإنقطاعات أو الضغط الكهربائي.

4- مهندس الدراسات الأمنية

من المهام التي يقوم بنا نجد:

- السهر على تطبيق القواعد والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن.
- تسطير برنامج للتحسيس وشرح القواعد الرئيسية للأمن وكذلك متابعة تطبيقها في الميدان عن طريق القيام بدورات تفقدية وهذا قصد تفادي حوادث العمل.

- القيام بمراقبة أماكن العمل ومدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.

5- مساعد الأمن الداخلي

من مهامه:

- التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية.

6- المكلف بالاتصالات

من مهامه:

- تحضير المواعيد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الإتصال المرئية والمسموعة.
- المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تنجم على استعمال الكهرباء والغاز.
- الرد على كل ما ينشر أو يذاع على الشركة في الصحف أو الإذاعات.

7- قسم المالية والمحاسبة

له ثلاث مصالح؛ مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومن مهامه نجد:

- إعداد الميزانية السنوية للمديرية واحتياجات خزينة المديرية على المدى القريب.
- دفع مستحقات المتعاملين من شركات خدماتية، وتجار متعاملين.

8- قسم العلاقات التجارية

يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن (ربط) بالطاقة الكهربائية والغازية.
- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلهم.
- تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.

9- شعبة الشؤون العامة

من المهام التي تقوم بها:

- ضمان تسيير ممتلكات المديرية من بنايات ومكاتب وغيرها.
- شراء وتزويد المصالح بالأدوات المكتبية وبكل وسائل العمل الضرورية.
- تسيير حاضرة السيارات صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

10- القسم التقني للغاز

من المهام التي يقوم بها:

- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

11- القسم التقني للكهرباء

من المهام التي يقوم بها:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.
- وضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية.
- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

12- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي

من المهام التي يقوم بها:

- مشاركة الأقسام ومساعدتها في استعمال مختلف التطبيقات الإعلامية في التسيير.
- تزويد المصالح بعتاد الإعلام الآلي حسب الاحتياج.
- صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

13- قسم الموارد البشرية (وهو القسم محل التريص)

هو الهيئة المكلفة بالمتابعة وتطبيق التشريعات وقوانين العمل المتعلقة بالتوظيف، علاقات العمل الاجتماعي، الانضباط والنصوص المنظمة للعلاقات القائمة بين المستخدم والعمال والمحيط الداخلي للمؤسسة.

ويمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية العملية الخاصة لجلب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهتم باستمرارية وجود القوى العاملة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ويقوم بعدة مهام يمكن إيجازها في:

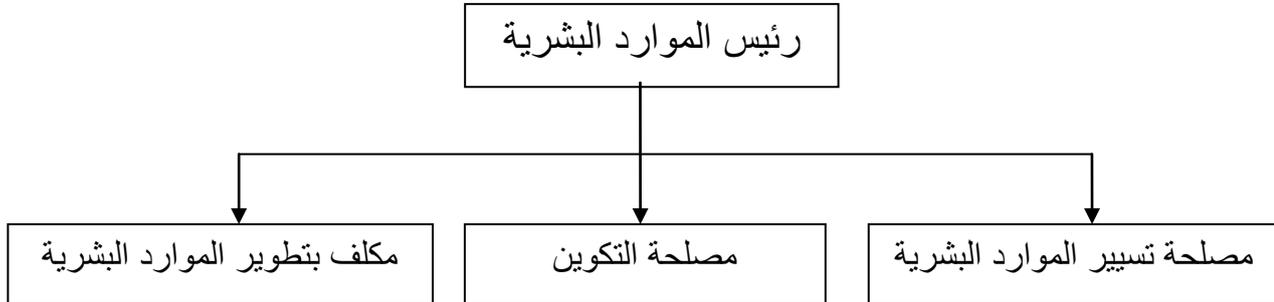
- السهر على تطبيق القانون الداخلي والإتفاقية الجماعية للشركة في مجال العمل.
- المحافظة على تطبيق القانون فيما يخص حقوق وواجبات العمال.
- تحضير مخطط التوظيف والتكوين حسب احتياجات المديرية، وتحضير مخططات الترقية.
- تحرير الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية.
- إعداد أجور العمال.

وينقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- مصلحة التكوين.
- مكلف بتطوير الموارد البشرية.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.



المصدر: قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز، جيجل، 2014.

13-1- وظائف ومهام مصلحة تسيير الموارد البشرية

من الوظائف الرئيسية لهذه المصلحة نجد:

- التكفل بتحضير وإصدار رواتب العمال وكل العناصر المتعلقة بنشاطاتهم وكذا الشكاوي.
- التكفل بالتسيير الإداري للموظفين (الملف الإداري والملف المعلوماتي).
- تحضير وتنفيذ كل العناصر المتعلقة بفعل يدخل في تسيير وتنمية الحياة العملية للموظفين.
- التنسيق مع مركز طب العمل التابع للشركة في مجال المتابعة الطبية.
- التنسيق مع الهيئات الخارجية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية، مديرية الضرائب والتعاضدية العامة لعمال الصناعات الكهربائية والغازية.
- تحديد الرزنامة الإحصائية الشهرية، الثلاثية، السداسية في مجال تسيير الموارد البشرية على سبيل المثال: التشغيل، التعيين، التحويل... الخ .

13-2- وظائف ومهام مصلحة التكوين

تتمثل فيما يلي:

- يعتبر التكوين المهني من الإستثمارات ذات الأولوية في شركة سونلغاز ويشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لتقويم وتطوير الموارد البشرية لرفع مستوى التأهيل والكفاءة لمتطلبات التطور التقني والتكنولوجي والتسيير، لهذا تم خلق مصلحة بقسم الموارد البشرية مهامها الرئيسية تكمن فيما يلي:

- القيام بدراسات قصد البحث عن الاحتياجات والنقائص في مجال تكوين الموظفين.
- تلبية حاجيات المديرية من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى وحرف الشركة.
- ضمان رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال.
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والتحكم اللازم مع تحديث التقنيات التكنولوجية الضرورية لتطوير الشركة.
- تسهيل وتحضير الترقية الداخلية للعمال.
- القيام بدراسات من أجل عرض مشاريع خطة التكوين، التربص، التمهين، وكذا مشاريع عقد التكوين والتمهين وفقا للتشريع المعمول وأحكام الإتفاقية الجماعية.
- تحديد الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها.

13-3- وظائف ومهام فرع تنمية وتطوير الموارد البشرية

تتمثل وظائف ومهام هذا الفرع فيما يلي:

- القيام بتحضير مخطط التشغيل الداخلي والخارجي القصير والمتوسط والبعيد المدى اعتمادا على الهيكل التنظيمي لما يحتويه من مناصب شاغرة.
- المشاركة في مختلف المخططات الخاصة بالموارد البشرية.
- التكفل بتحضير ومعالجة عمليات التقييم والتتقيط الدوري للموارد البشرية.
- التكفل بعملية التشغيل أو التوظيف، ويكون بناء على عقد مبرم بين مديريةية التوزيع بجيجل والمديرية العامة لشركة التوزيع بالشرق طبقا لمخطط التشغيل، حيث يقوم هذا الفرع تحت إشراف رئيس قسم الموارد البشرية تحت مسؤولية مدير التوزيع ابتداء من الإعلان عن المناصب الشاغرة إلى تتقية واختيار المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -

تكمن مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل - فيما يلي:

1- مهام الشركة

تتجسد المهام الرئيسية لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل في:

- استغلال، صيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها.
- تطوير شبكتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبا الطاقة سواء منها العاديين أو المنتجين الصناعيين.
- تسويق الكهرباء والغاز والعمل على جودة الخدمة وفعاليتها.
- ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة.
- تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.

2- أهداف الشركة

تتمثل الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها في:

- تلبية احتياجات المواطنين عبر كامل التراب الوطني والاكتفاء الذاتي في الكهرباء والغاز.
- تغطية احتياجات المواطنين والمستثمرين من الطاقة (الكهرباء والغاز).
- السعي إلى مواكبة التصاعد المستمر على طلب الطاقة الكهربائية وذلك بإنجاز محطات توليد جديدة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد عينة الدراسة، تصميم واختبار أداة الدراسة، كما سيتم التعرض إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة

العينة هي "جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع".¹

يرتكز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي العاملين الموجودين بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل حول دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعند اختيار عينة الدراسة

1: عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006، ص: 17.

تم الأخذ بعين الاعتبار رأي المتخصصون في البحث العلمي المتمثل في أن نسبة 10% من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوصفية، وعليه تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة.

وقد ارتأينا إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل من أجل التشخيص الفعلي لواقع تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 338 عامل موزعين على ثلاث فئات من إطارات، أعوان تحكم (عمال مهارة، عمال مهارة صغرى)، وأعوان التنفيذ كما يبينه الجدول الموالي.

الجدول رقم(06): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية

العدد	الفئات المهنية
85	إطارات
106	عمال مهارة
62	عمال مهارة صغرى
85	عمال تنفيذ
338	المجموع

المصدر: قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز، جيجل، 2014.

ونظرا لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المنظمة وعدم الإخلال بالنظام الداخلي له فقد اخترنا عينة بصفة عشوائية تمثل 23.66% من مجموع المجتمع الأصلي، إذ تم توزيع 80 استمارة على أفراد العينة في حين تم استرجاع 60 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 75% من الاستمارات الموزعة، وهو ما يعبر عن نسبة 17.75% من المجتمع الكلي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

الاستبيان هو "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص المعنيين بعدة وسائل، والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها كانت غير مدعومة"¹.

1: عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص: 67.

وبناء على ما سبق فقد تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك لكونه يعتبر وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العلاقة فيما بينها.

وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها:

1- بناء أداة الدراسة

تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ويضم هذا الإستبيان مايلي:

1-1- الصفحة التعريفية

وتتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

1-2- القسم الخاص بالبيانات الشخصية

وتضمن بيانات شخصية عن الأفراد المشمولين بالبحث وذلك من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة.

1-3- القسم الخاص بموضوع الدراسة

وقد غطى في صورته الأولية 24 عبارة موزعة على 03 محاور أساسية هي:

- المحور الخاص بمكانة وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية المطبق بالمؤسسة وقيس بـ (07 أسئلة هي: 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12.

- المحور الخاص بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية وقيس بـ (12 سؤال هي: 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24.

- المحور الخاص بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وقيس بـ (05 عبارات هي: 25، 26، 27، 28، 29.

2- إختبار أداة الدراسة

وفيما يلي سيتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الإستمارة.

2-1- صدق أداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة يشير إلى مدى تمكن الأداة من جمع البيانات أو إجراءات القياس حول العنصر المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض سمحت لقياسه بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الإستبيان على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى حيث تكون مفهومة لمن يستخدمها أي الاتساق بين عبارات القياس.

وبغرض التحقق من صدق الإستبيان الأولي المعد لهذه الدراسة تم إجراءه لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، وطلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وهل هذه العبارات كافية لتغطية كل محور من المحاور التي تنتمي لها متغيرات الدراسة، وطلبنا منهم كذلك إجراء حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات في حالة ما إذا كانت لا تفي بالغرض.

إن الملحق رقم (01) يمثل الإستبيان الأولي المعد من قبلنا بصفة مبدئية قبل إجراء التحكيم الظاهري له.

وقد تم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبداها واتفق عليها المحكمون الآتية أسماؤهم:

الجدول رقم (07): الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للإستمارة

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01.	د. عبد الفتاح بوخمخ	أستاذ التعليم العالي بالجامعة ونائب العميد في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وعلوم تجارية جيجل.
02.	عيسى نجيمي	أستاذ مساعد "أ" بقسم علوم التسيير ورئيس تخصص ليسانس تسيير المؤسسات.
03.	منير لواج	أستاذ مساعد "أ" ب قسم العلوم الإقتصادية ونائب رئيس قسم العلوم الإقتصادية بجيجل.
04.	فيصل بوميمز	أستاذ مساعد "أ" بقسم علوم التسيير.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وفي الأخير توصلنا إلى تصميم الإستبيان النهائي تأسيسا على الملاحظات وا لإنتقادات التي قدمها الأستاذة السابق ذكرهم، والملحق رقم (02) يوضح الاستبيان النهائي لهذه الدراسة بعد إجراءه لاختبار التحكيم الظاهري.

2-2- ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام نظام الإحصاء SPSS، والجدول الموالي يوضح معامل ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	
0.858	محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة على ومخرجات نظام Spss.

يتضح من الجدول رقم (08) أن معامل ثبات أداة الدراسة قد بلغ 0.858 وهو معدل ثبات مرتفع يبين درجة مصداقية أداة الدراسة، مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها من جراء استخدامنا لهذه الأداة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له بالرمز (Spss)، ويحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين... الخ.

وقد تم الإعتماد على الأسئلة المحددة ب: "نعم" أو "لا". بالإضافة إلى مقياس ليكرت الخماسي بحيث

تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي:

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
5.	4.	3.	2.	1.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8= 5÷4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+ 1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.80=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل "غير موافق تماما".

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل "غير موافق".

- من 2.61 إلى 3.40 يمثل "محايد".

- من 3.41 إلى 4.20 يمثل "موافق".

- من 4.21 إلى 5 يمثل "موافق تماما".

2- التكرارات والنسب المئوية

وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبيان، حيث تحسب النسبة المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

3- المتوسط الحسابي

يعد الوسط الحسابي أكثر مقاييس التشتت المستخدمة لدى الإحصائيين فهو يعبر عن القيمة التي تقع في منتصف البيانات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$X = \frac{\sum ni Xi}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

N: مجموع أفراد العينة وفي دراستها يقدر ب: 60 عامل.

4- الانحراف المعياري

هو أقوى مقاييس التشتت حساسية وأكثرها شيوعاً، ويستخدم لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان ومحاوره.

N: مجموع أفراد العينة، ويقدر في دراستنا ب: 60 عامل.

5- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبيان ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث أن:

K: هو عدد الأسئلة.

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات الأسئلة.

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

لمعرفة العلاقة التي تربط ما بين متغيرات الدراسة فإننا سوف نقوم في هذا الجزء منها بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول ما إذا كان هناك مساهمة لتقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -.

المطلب الأول: تحليل العينة حسب البيانات الشخصية

سيتم في هذا الجزء من الدراسة القيام بتحليل نتائج البيانات الشخصية عن أفراد العينة وذلك من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة.

1- تحليل البيانات الخاصة بالجنس

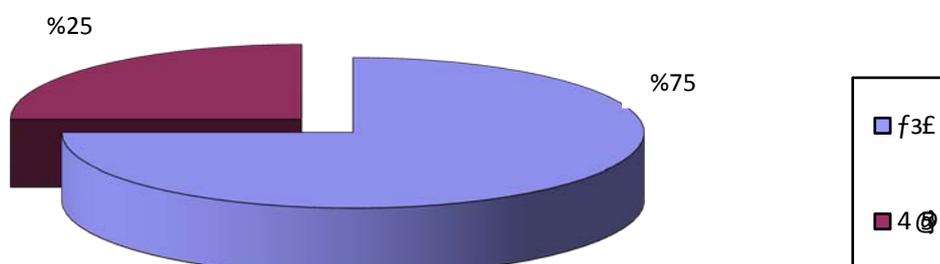
يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
75 %	45	ذكر
25 %	15	أنثى
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (07): نسبة توزيع الذكور والإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (09) والشكل رقم (07) السابقين أن 45 من أفراد العينة ذكور وهم يمثلون ما نسبته 75% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 15 أي ما نسبته 25% من الحجم

الإجمالي للعينة. ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بالشركة، والذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والتجهيزات.

2 - تحليل البيانات الخاصة بالسن

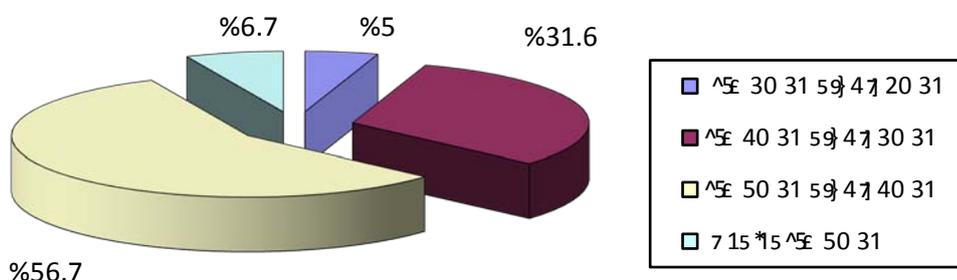
يتوزع أفراد العينة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
5 %	03	من 20 إلى أقل من 30 سنة
31.6 %	19	من 30 إلى أقل من 40 سنة
56.7 %	34	من 40 إلى أقل من 50 سنة
6.7 %	04	50 سنة فما فوق
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (08): نسبة توزيع السن في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) السابقين نلاحظ أن 34 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة أي ما نسبته 56.7% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين 19 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة أي ما نسبته 31.6% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 4 أفراد أي ما نسبته 6.7% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة فقدر بـ: 3 أفراد أي ما نسبته

5% من الحجم الإجمالي للعيينة. وهذه النتيجة تعكس النضج الفكري والبدني الذي يمكن للشركة أن تستفيد منه.

3- تحليل البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي

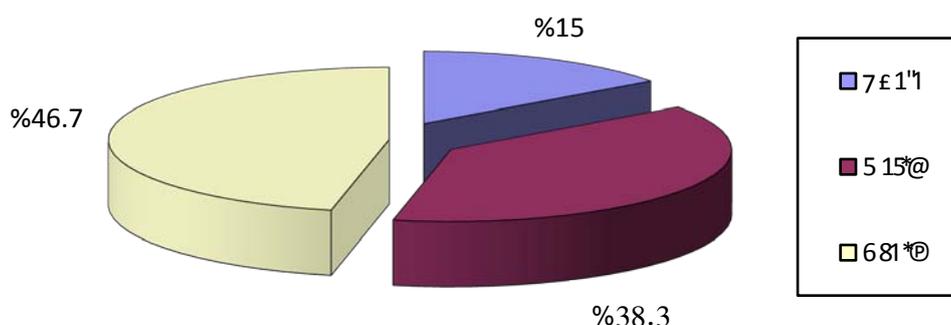
يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	ابتدائي
15 %	09	متوسط
38.3 %	23	ثانوي
46.7 %	28	جامعي
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (09): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (11) والشكل رقم (09) السابقين أن 28 من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي أي ما نسبته 46.7% من الحجم الإجمالي للعيينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي 23 فردا وهم يمثلون ما نسبته 38.3% من الحجم الإجمالي للعيينة، أما عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط فقدّر بـ: 9 أفراد أي ما نسبته 15% من الحجم الإجمالي للعيينة، في حين لم نسجل أي فرد من أفراد العينة لديه مستوى تعليمي ابتدائي ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة

نشاط الشركة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في الآلات وصيانتها.

4- تحليل البيانات الخاصة بالوظيفة الحالية

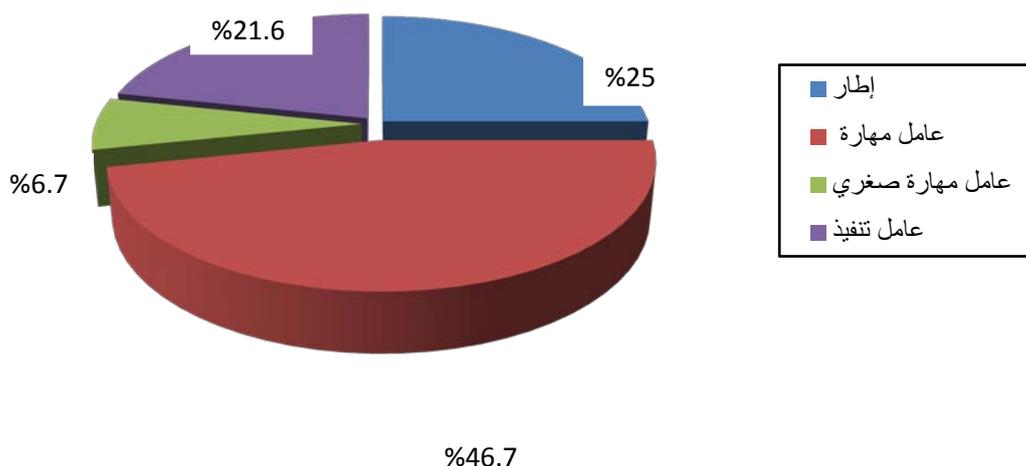
يتوزع أفراد العينة حسب وظيفتهم الحالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
% 25	15	إطار
% 46.7	28	عامل مهارة
% 6.7	04	عامل مهارة صغرى
% 21.6	13	عامل تنفيذ
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (10): نسبة توزيع الوظيفة الحالية في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

من الجدول رقم (12) والشكل رقم (10) السابقين نلاحظ أن 28 من أفراد العينة هم عمال مهارة وهم يمثلون ما نسبته %46.7 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف الإطارات 15 إطارا بنسبة 25 من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد عمال التنفيذ 13 عامل بنسبة

21.6% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا بلغ عدد عمال المهارة الصغرى 4 عمال أي ما نسبته 6.7% من الحجم الإجمالي للعينة. وهذا راجع إلى أهمية هذه الوظيفة ضمن نشاط الشركة.

5- تحليل البيانات الخاصة بالخبرة

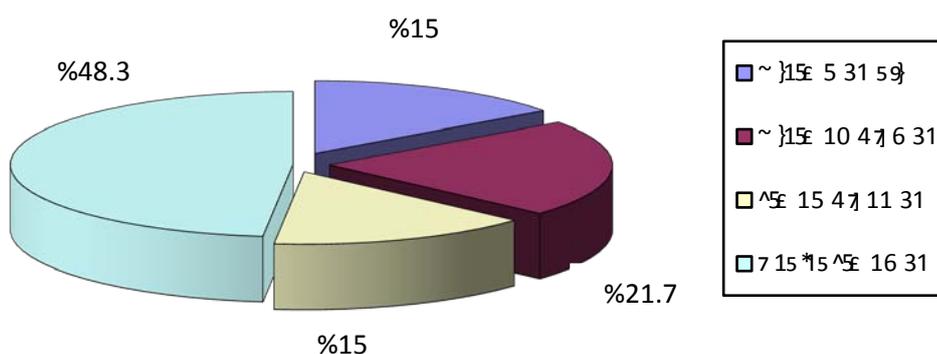
يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
15 %	09	أقل من 5 سنوات
21.7 %	13	من 6 إلى 10 سنوات
15 %	09	من 11 إلى 15 سنة
48.3 %	29	16 سنة فما فوق
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (11): نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (13) والشكل رقم (11) السابقين أن 29 من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 16 سنة وهم يمثلون ما نسبته 48.3% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى خبرة من 6 إلى 10 سنوات 13 فردا أي ما يعادل 21.7% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ

عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى خبرة أقل من 5 سنوات 9 أفراد أي ما نسبته 15% من الحجم الإجمالي للعينة، وهي نفس النسبة المسجلة عند الأفراد الذين يملكون مستوى خبرة بين 11 و 15 سنة.

ومن هنا نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى خبرة عال، وهو عامل مهم يساعد الشركة في ضمان استمرارية العملية التوزيعية للكهرباء والغاز وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمكانة وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية المطبق

بالمؤسسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج البيانات الخاصة بمكانة وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية المطبق بالمؤسسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والتي تسمح بتكوين صورة واضحة عن صحة أو عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك.

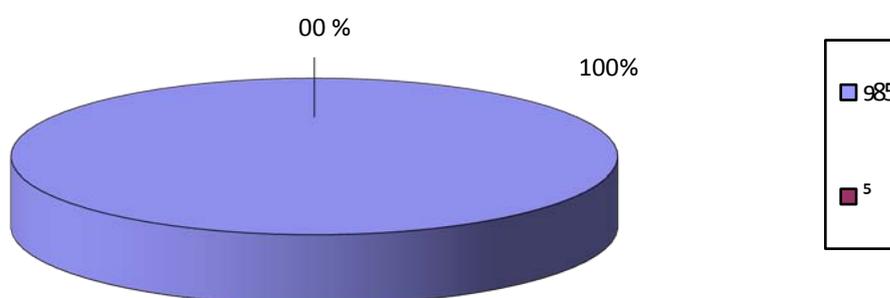
الجدول رقم (14): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (06)

حول: هل تقوم مؤسستك بتقييم أداء مواردها البشرية؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
100 %	60	نعم
00 %	00	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (12): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (06)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (12) يلاحظ أن كل أفراد العينة بنسبة 100% والبالغ عددهم 60 فردا تقر بوجود تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وبالتالي فإن جميع أفراد العينة يدركون هذا الأمر بشكل جيد لذلك كانت إجاباتهم إيجابية.

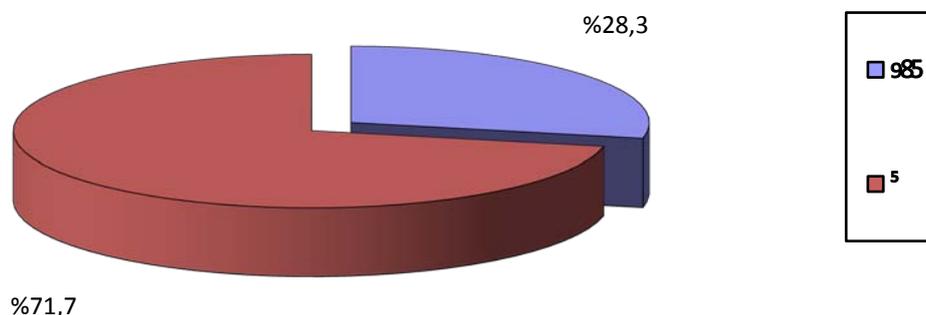
الجدول رقم (15): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (07)

حول: هل تولي مؤسستك إهتماما بتطبيق ومتابعة تقييم أداء مواردها البشرية؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	17	28,3%
لا	43	71,7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (13): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (07)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

يلاحظ من الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) أن نسبة 28,3% من أفراد العينة، أي ما يعادل 17 فرد ترى أن المؤسسة تولي اهتماما بمتابعة وتطبيق تقييم أداء مواردها البشرية، لأن -حسب اعتقادهم- كل فرد موظف منهم يتحصل على نقطة تقييميه كل ثلاثي، في حين تقر نسبة 71,7% من أفراد العينة أي ما يعادل 43 فرد، وهي نسبة تفوق ثلثي العينة، أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام ومتابعة بتقييم أداء مواردها البشرية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن عملية التقييم يتم إيكالها إلى أفراد معينين يقومون بتقييم أداء العاملين شكليا ودون أن يعلم الكثير من هؤلاء الأفراد بإجراء التقييم، حيث توضع علامات متشابهة للجميع ويحصل أغلبهم على نفس الترتيب، مما يجعل عملية التقييم شكلية لا أكثر.

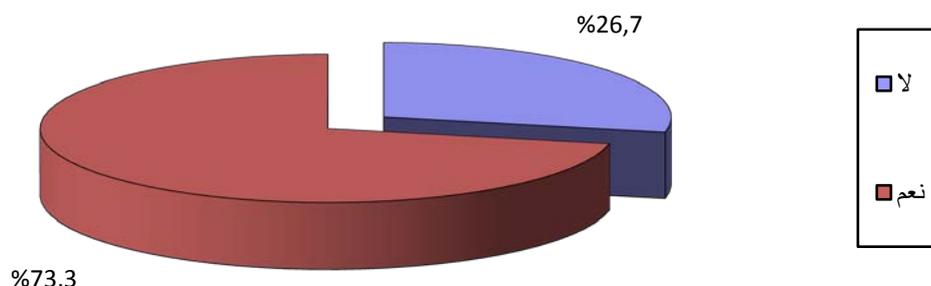
الجدول رقم (16): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (08)

حول: هل تعرف أهداف تقييم الأداء المطبق في المؤسسة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	44	73,3 %
لا	16	26,7 %
المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (14): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (08)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الجدول رقم (17): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (09) والمرتبط بالسؤال رقم (08)

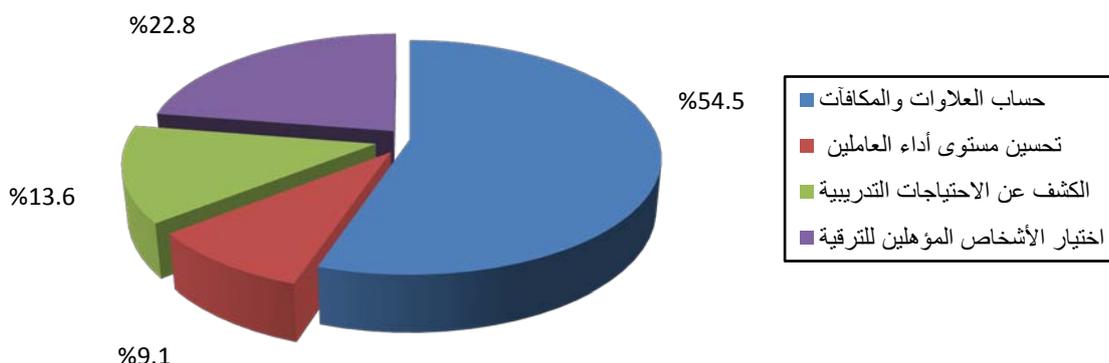
حول: في حالة الإجابة بنعم، ما هو حسب رأيك الهدف الرئيسي لتقييم الأداء المطبق في المؤسسة من

بين هذه الأهداف؟

الإختبارات	التكرار	النسبة %
حساب العلاوات والمكافآت	24	54,5 %
تحسين مستوى أداء العاملين	04	9,1 %
الكشف عن الاحتياجات التدريبية	06	13,6 %
اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية	10	22,8 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل (15): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (09)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

من خلال الجدولين رقم (16)، (17) والشكلين (14)، (15) يلاحظ أن ما نسبته 26,7% من أفراد العينة، أي ما يعادل 16 فرد لا يعلمون أهداف تقييم الأداء المطبق في مؤسستهم، وهي نسبة ضئيلة، أما ما نسبته 73,3% من أفراد العينة، أي ما يعادل 44 فردا يعرفون في مجملهم الأهداف المتوخات من تقييم الأداء المطبق في مؤسستهم، وعند سؤالهم عن الهدف الرئيسي من بين مجموعة الأهداف الموضحة في الجدول رقم (17) وقع اختيار ما نسبته 9,1% أي ما يعادل 4 أفراد من أصل 44 مستجوب على هدف تحسين مستوى أداء العاملين، أما ما نسبته 13,6% أي ما يعادل 6 أفراد ترى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو الكشف عن الاحتياجات التدريبية، في حين تبين نسبة 22,8% أي ما يعادل 10 أفراد ترى أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية، وتؤكد نسبة 54,5% أي ما يعادل 24 فرد، على هدف حساب العلاوات والمكافآت، وهذا ما يكشف عن شيء أساسي وجوهري هو الإرتباط الوثيق والمباشر لتقييم الأداء بالعلاوات والمكافآت التي تمنح على مستوى المؤسسة، أو بصيغة أخرى أن التقييم الجاري العمل به في المؤسسة يحصر أهدافه في هدف أساسي ألا وهو الحافز المادي.

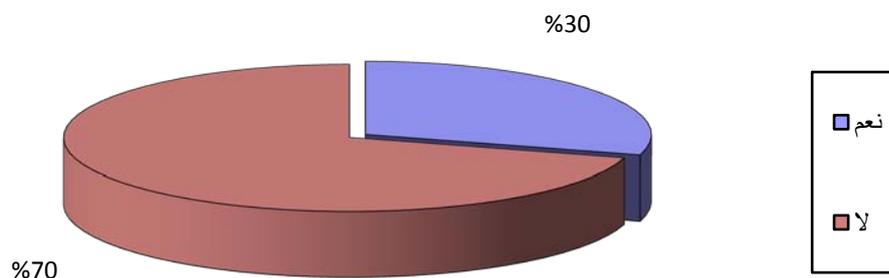
الجدول رقم (18): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة (10)

حول: هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
30 %	18	نعم
70 %	42	لا
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (16): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (10)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

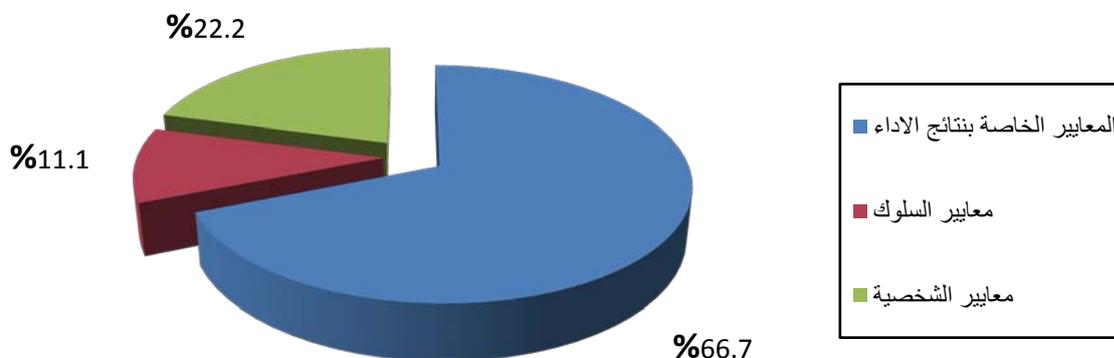
جدول رقم (19): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (11) والمرتبط بالسؤال رقم (10)

حول: في حالة الإجابة بنعم: ما هي المعايير التي يركز عليها؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
66,7%	12	المعايير الخاصة بنتائج الأداء
11,1%	2	معايير السلوك
22,2%	4	معايير الشخصية
100%	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (17): نسبة استجابة أفراد العينة للسؤال للإستمارة رقم (11)



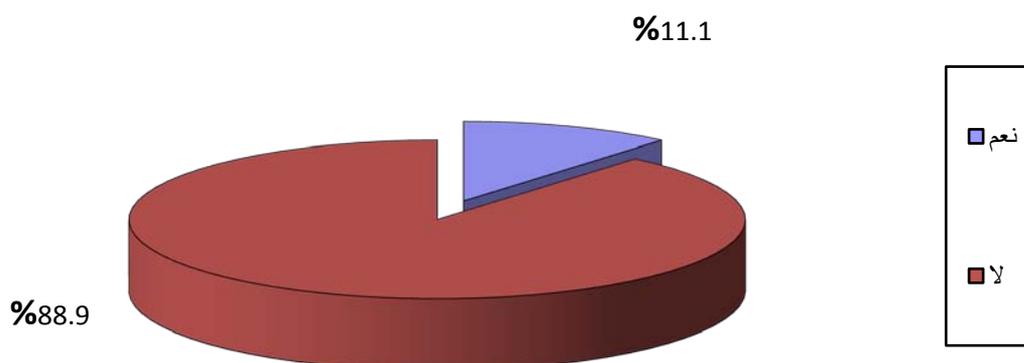
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الجدول رقم (20): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (12) والمرتبط بالسؤالين رقم (10) و(11).

الإختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	2	11,1%
لا	16	88,9%
المجموع	18	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (18): نسب استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (12)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

نلاحظ من الجداول رقم (18)، (19)، (20) والأشكال رقم (16)، (17)، (18) أن ما نسبته 30% من أفراد العينة، أي ما يعادل 18 فرد على علم بالمعايير التي على أساسها يقيم أدائهم، أما نسبة 70% من أفراد العينة ما يعادل 42 فردا ليس على علم بهذه المعايير، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم إطلاعهم على استمارات التقييم الخاصة بهم، وعند سؤالهم عن المعايير التي يركز عليها التقييم أكد المستقصي ن بنسبة 66,7% أي ما يعادل 12 فردا من أصل 18 فرد أن التقييم يتم بناء على المعايير الخاصة بنتائج الأداء.

أما نسبة 22,2% أي ما يعادل 4 أفراد من أصل 18 فترى أن التقييم يكون وفق معايير الشخصية، بينما وقع اختيار ما نسبته 11,1% أي ما يعادل فردين من أصل 18 على معايير السلوك، وهذا ما يشير إلى تركيز المؤسسة على معايير نتائج الأداء بدرجة أولى في التقييم، وحسب اعتقادنا يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة إذ يحتم عليها الرفع من مستوى عملها وتحسين نوعيته، وفيما يخص موضوعية هذه المعايير من عدمها تبين ما نسبته 88,9% أي ما يعادل 16 فرداً من أصل 18 عدم موضوعية هذه المعايير، بينما ما نسبته 11,1% أي ما يعادل فردين من أصل 18 ترى موضوعية هذه المعايير وهي نسبة ضئيلة جداً، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة آراء المستقصين حول عدم الموضوعية إلى اعتماد نفس المعايير لتقييم كل فئة سوسيو مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) دون الأخذ بعين الاعتبار حجم ومهام كل وظيفة وتعتها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

بالمؤسسة

يتضمن هذا الجزء تحليل نتائج البيانات الخاصة بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والتي تسمح بتكوين صورة واضحة عن صحة أو عدم صحة الفرضية الثانية، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك.

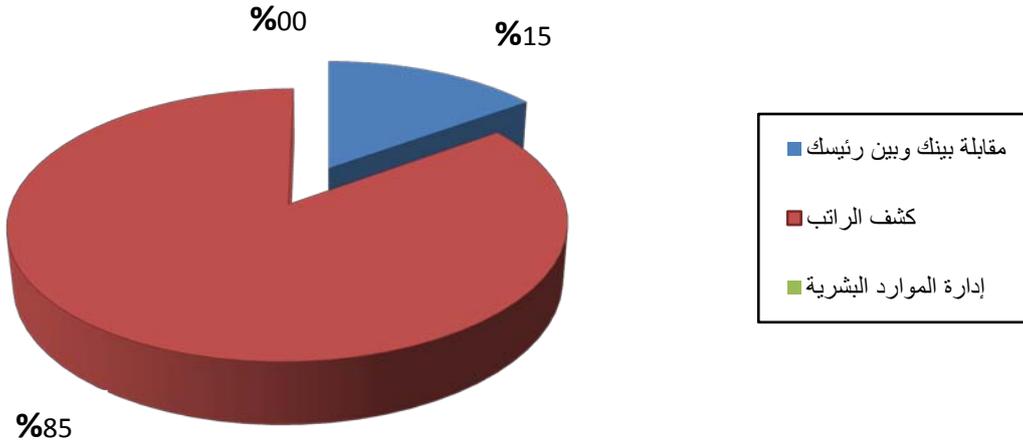
الجدول رقم (21): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (13)

حول: كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تتحصل عليها؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
15%	09	مقابلة بينك وبين رئيسك
85%	51	كشف الراتب
00%	00	إدارة الموارد البشرية
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (19): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (13)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

يلاحظ من الجدول رقم (21) والشكل رقم (19) أن نسبة 85% من أفراد العينة أي ما يعادل 51 فردا تتعرف على النقطة التقييمية التي تتحصل عليها من خلال كشف الراتب، وهذا يتوافق مع ما أدلى به مسؤول بقسم الموارد البشرية من خلال المقابلة التي أجريت معه، بأن نقطة التقييم المتعلقة بمنحة المردودية الفردية تظهر في كشف الراتب في العمود "Nombre de base"، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 15% أي ما يعادل 9 أفراد من العينة يمكنهم التعرف على النقطة التقييمية التي تحصلوا عليها من خلال مقابلة بينهم وبين رئيسهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى تعرفهم عن هذه النقطة قبل حصولهم على كشف الراتب من خلال رئيسهم المباشر، بحكم ربما الزمالة أو الصداقة (تنظيم غير رسمي).

وهذا يطرح إشكالية مناقشة نتائج التقييم التي يتحصل عليها العامل، حيث ترى المؤسسة أنه لا طائل من مناقشة نتائج التقييم وهذا وفق ما أدلى به مسؤولين بقسم الموارد البشرية من خلال المقابلة التي أجريت معهم، لكن في الواقع هذا ليس من صالح المؤسسة ولا العاملين، لأن التقييم الجيد والموضوعي يجب أن يركز على ضرورة مناقشة نتائج التقييم من خلال مقابلة تجمع بين المشرف ومرؤوسيه، يتم فيها إعطاء صورة واقعية من مستوى أدائهم، ومحاولة تحديد أوجه القصور والانحرافات التي تعيق هذا الأخير في مختلف المستويات الإدارية والعمل على تصحيحها.

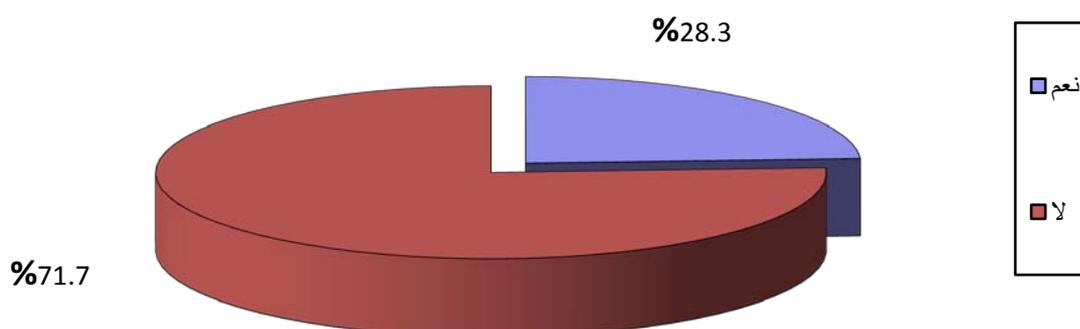
الجدول رقم (22): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (14)

حول: في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة؟

الإختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	17	28,3 %
لا	43	71,7 %
المجموع	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (20): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (14)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

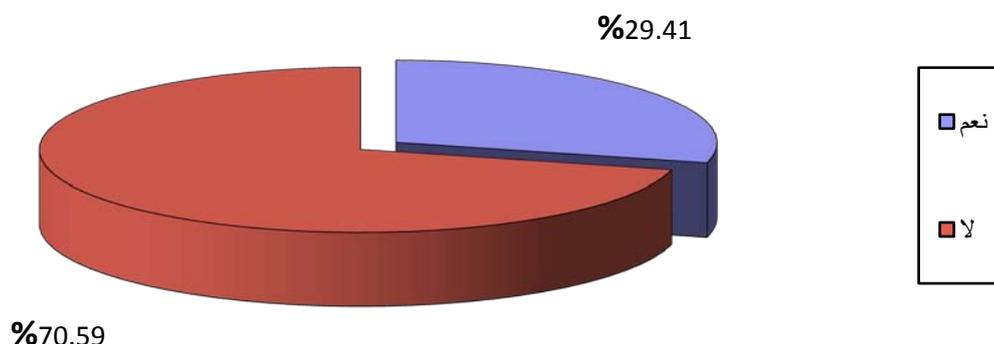
الجدول رقم (23): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة (15) والمرتبط بالسؤال رقم (14)

حول: في حالة الإجابة بنعم، هل تم النظر في التظلم الذي قدمته؟

الإختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	5	29,41 %
لا	12	70,59 %
المجموع	17	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (21): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (15)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

يلاحظ من الجدولين رقم (22)، (23) والشكلين رقم (20)، (21) أعلاه أن نسبة 71,7% من أفراد العينة أي ما يعادل 43 فرد لم يقدموا تظلماً من نتائج التقييم التي يتحصلون عليها ، حتى في حالة عدم رضاهم بهذه النتائج، أما نسبة 28,3% من أفراد العينة أي ما يعادل 17 فرداً، قاموا بتقديم تظلم حول نتائج التقييم التي تحصلوا عليها، لكن من مجموع 17 فرد قدم تظلم حول نتائج تقييمه، تم النظر في تظلم ما يعادل 29,41% فقط أي ما يعادل 5 أفراد، والنسبة المتبقية والمقدرة ب 70,59% أي ما يعادل 12 فرداً لم يتم النظر في تظلمهم، وهذا ما يفسر عدم وجود أرضية واضحة للتظلم من نتائج التقييم، وخضوعها بصورة مطلقة للمشرف المباشر وهذا ما قد يقلل من مصداقية وموضوعية تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة.

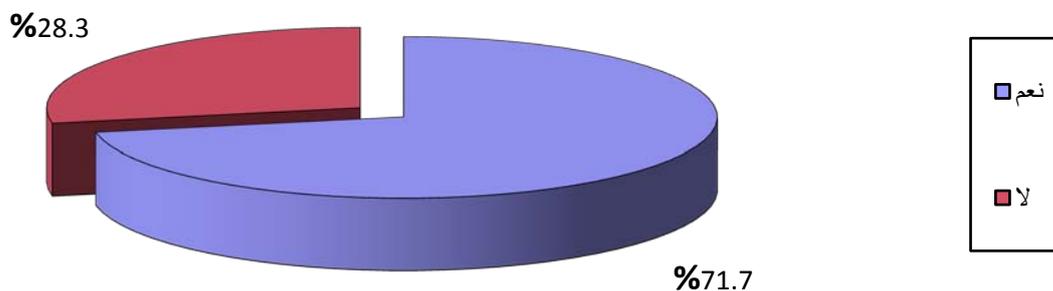
الجدول رقم (24): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (16)

حول: هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
71,7%	43	نعم
28,3%	17	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (22): نسبة إستجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (16)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

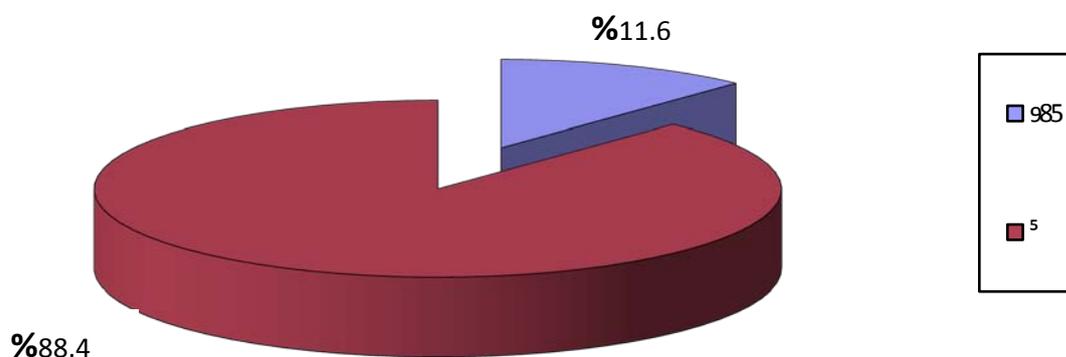
الجدول رقم (25): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة (17) والمرتببط بالسؤال رقم (16)

حول: في حالة الإجابة بنعم: هل للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي منحت لك؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
11,6 %	5	نعم
88,4 %	38	لا
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (23): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (17)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

يلاحظ من الجدولين رقم (24)، (25) والشكلين رقم (22)، (23) أن نسبة 71,7% من أفراد العينة أي ما يعادل 43 فردا استفادوا من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة، في حين 28,3% من أفراد العينة أي

ما يعادل 17 فردا لم يتحصلوا على هذه الحوافز، أما عن السؤال المتعلق ب: هل كانت هذه الحوافز تبعاً لنتائج تقييمك؟ فقد أجابت نسبة 11,6% أي ما يعادل 5 أفراد من أصل 43 فرد بنعم حيث أكدوا أن هذه الحوافز ليست لها علاقة بنتائج التقييم التي تحصلوا عليها، إذ تم اختزال جميع الحوافز التي تحصلوا عليها في علاوة المردودية الفردية التي تمنح وفقاً لنتائج تقييم العامل، أما غالبية أفراد العينة ونسبتهم 88,4% أي ما يعادل 38 فرداً من أصل 43 أكدوا أن هذه الحوافز ليست لها علاقة بنتائج التقييم التي تحصلوا عليها، وذلك باستثناء علاوة المردودية الفردية، ويمكن تفسير ذلك أنه بالرغم من أن مؤسسة سونلغاز من المؤسسات التي تمنح حوافز متنوعة مادية ومعنوية للعاملين بها، ناهيك عن الأجور المرتفعة التي تمنحها، إلا أنها لا تمنح على أساس نتائج تقييم الأداء، وإنما لعوامل أخرى ومن بينها الأقدمية.

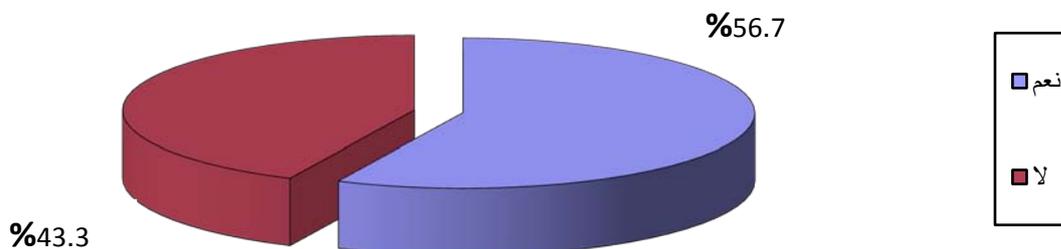
الجدول رقم (26): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (18)

حول: هل تمت ترقيتك منذ دخول المؤسسة؟

الإختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	34	56,7%
لا	26	43,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (24): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (18)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

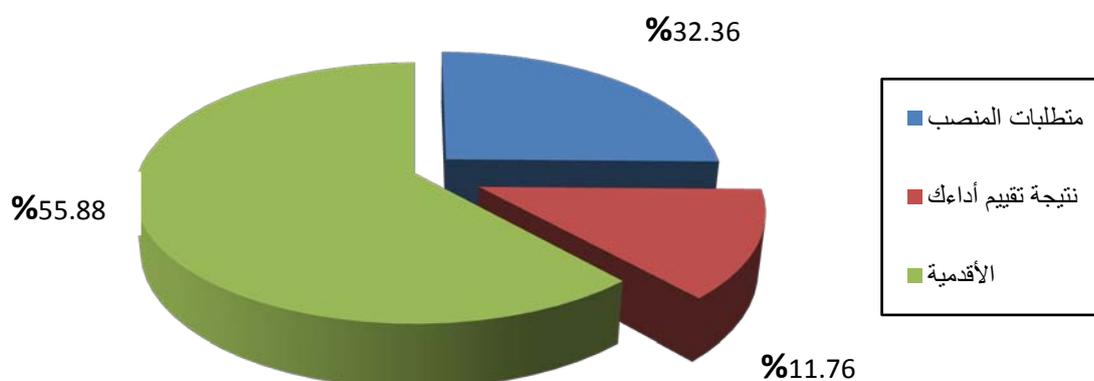
الجدول رقم (27): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة (19) والمرتبط بالسؤال رقم (18)

حول: في حالة الإجابة بنعم: هل تمت ترقيتك بناء على ؟

الإختيارات	التكرار	النسبة %
متطلبات المنصب	11	32,3%
نتيجة تقييم أداءك	4	11,8%
الأقدمية	19	55,9%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (25): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة (19)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

من خلال الجدولين رقم (26)، (27) و الشكلين رقم (24)، (25) تظهر الإجابات أن نسبة 43,3% أي ما يعادل 26 فردا من أفراد العينة لم يتحصلوا على ترقية منذ بداية عملهم بالمؤسسة، أما نسبة 56,7% أي ما يعادل 34 فرد من أفراد العينة تحصلوا على ترقية، ويرجع سبب ترقية ما نسبته 55,9% أي ما يعادل 19 فردا من أصل 34 مستجوب حصلوا على الترقية، إلى الأقدمية لأن حسب رأيهم هي المتغير الحقيقي والوحيد الذي يعتبرونه معيارا أساسيا للحصول على ترقية في المؤسسة، أما نسبة 32,3% أي ما يعادل 11 فردا من أصل 34 أرجعوا سبب ترفيتهم إلى متطلبات المنصب حيث توفرت فيهم هذه المتطلبات، أما النسبة الباقية والتي تقدر ب 11,8%، أي ما يعادل 4 أفراد من أصل 34 مستجوب أرجعوا سبب ترفيتهم إلى أنهم تحصلوا على درجة تقييمية عالية، ويمكن تفسير ذلك بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين الترقية ونتيجة التقييم إلا في حدود ضيقة، حيث ترجع الترقية بالأساس إلى الأقدمية.

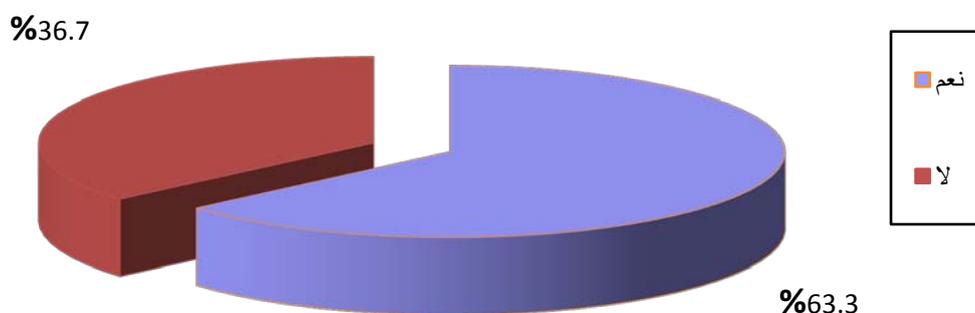
الجدول رقم (28): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (20)

حول: هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
63,3%	38	نعم
36,7%	22	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (26): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (20)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الجدول رقم (29): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (21) والمرتبط بالسؤال رقم (20)

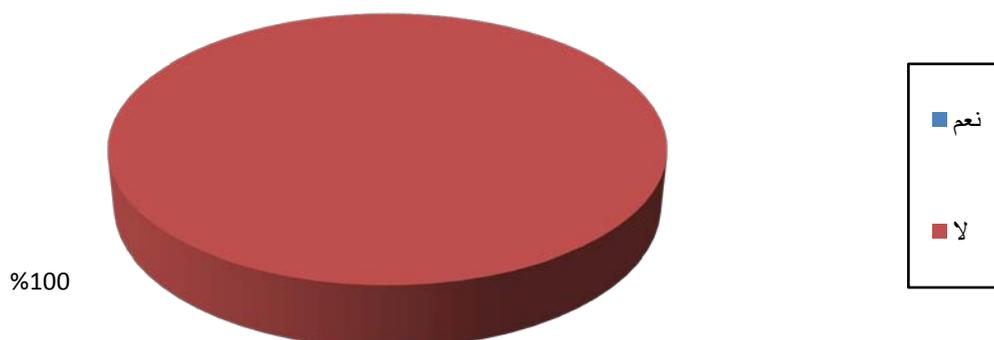
حول: إذا كانت الإجابة بنعم: هل كان ذلك تبعا لنتائج تقييمك؟

النسبة %	التكرار	الإختبارات
00%	00	نعم
100%	38	لا
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (27): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (21)

00%



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

يلاحظ من خلال الجدولين رقم (28)، (29) و الشكلين رقم (26)، (27) أن 63,3% من أفراد العينة أي ما يفوق نصف العينة تحصلت على تدريب، أما نسبة 36,7% من أفراد العينة لم يتحصلوا على تدريب، أما عن ما إذا كان التدريب الذي استفاد منه العامل كان تبعاً لنتيجة تقييمه، فقد أجابت نسبة 100% أي ما يعادل 38 فرداً على أنه لا توجد علاقة بين نتيجة التقييم والتدريب الذي استفادوا منه، وهذا ما يبرز نقطة مهمة ألا وهي أن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة لا تقوم أصلاً على النتائج التي قدمها تقييم الأداء، فحسب أحد المسؤولين في قسم الموارد البشرية أن التدريب في المؤسسة يتم وفق حاجات المؤسسة وليس حاجات الفرد.

الجدول رقم (30): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (22)

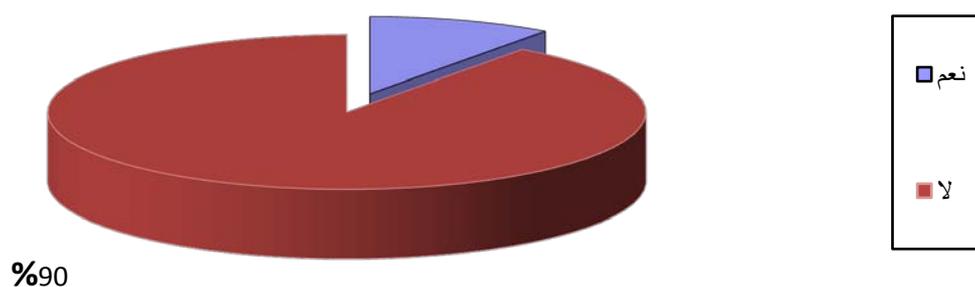
حول: هل سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة؟

النسبة %	التكرار	الإختيارات
10%	6	نعم
90%	54	لا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (28): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الاستمارة رقم (22)

10%



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

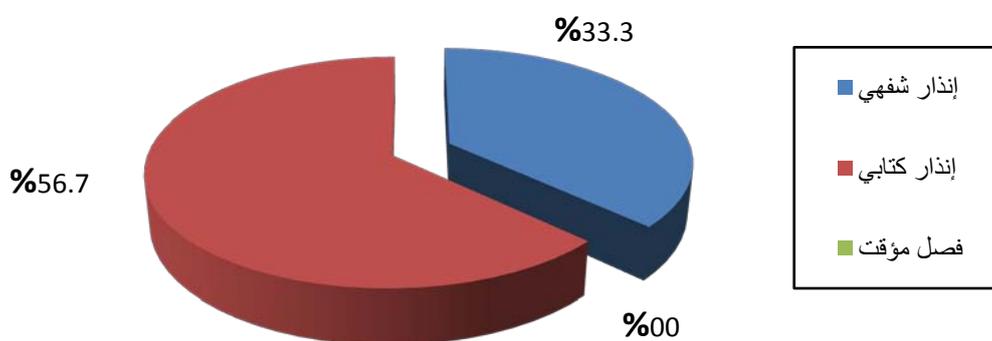
الجدول رقم (31): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (23) والمرتبط بالسؤال رقم (22)

حول: إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها؟

الإختيارات	التكرار	النسبة %
إنذار شفهي	2	33,3%
إنذار كتابي	4	56,7%
فصل مؤقت	00	00%
المجموع	06	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (29): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (23)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

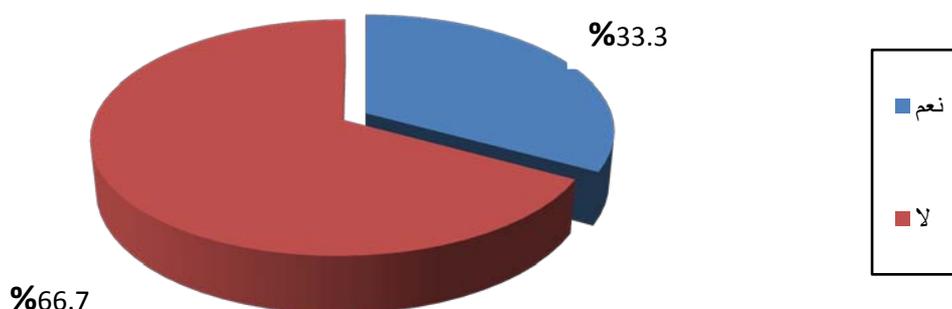
الجدول رقم (32): استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (24)

حول: هل أثرت هذه العقوبة على النقطة التقييمية التي تحصلت عليها؟

الإختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	2	33,3%
لا	4	66,7%
المجموع	06	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

الشكل رقم (30): نسبة استجابة أفراد العينة لسؤال الإستمارة رقم (24)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

يلاحظ من الجداول رقم (30)، (31)، (32) و الأشكال رقم (28)، (29)، (30) أعلاه أن نسبة 90% أي ما يعادل 54 فردا من أفراد العينة لم يتعرضوا لعقوبات منذ بداية عملهم بالمؤسسة ، أما نسبة 10% أي ما يعادل 6 أفراد تعرضوا لعقوبات متنوعة بين الإنذار الكتابي والشفهي، حيث تحصلت نسبة 33,3% منهم أي ما يعادل شخصين إلى إنذار شفهي، ونسبة 66,7% أي ما يعادل 4 أفراد إلى إنذار كتابي.

أما عن أثر هذه العقوبة على نقطة التقييم التي تحصل عليها العامل فلقد أجمعت نسبة 66,7% أي ما يعادل 4 من 6 أفراد تعرضوا لعقوبة أنه لم تؤثر العقوبة التي تحصلوا عليها على نتيجة تقييمهم، أما نسبة 33,3% أي ما يعادل فردين تعرضوا لعقوبة، فقد أكدوا أن العقوبة التي تحصلوا عليها قد أثرت على نقطة التقييم التي منحت لهما، وحسب ذلك يمكن القول أن العقوبة التي يتعرض لها العامل تؤثر على نقطة التقييم التي يتحصل عليها، وهذا حسب درجة العقوبة المفروضة ودرجة الخطأ المهني المترتب.

المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

بالمؤسسة

الجدول رقم (33): النتائج المتعلقة بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة

الرقم الترتيبي	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماما		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
25.	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة	00	00	36,7	22	11,7	7	43,3	26	8,3	5	3,23	1,033	
26.	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح	1	1,7	15	9	8,3	5	53,3	32	21,7	13	3,78	1,019	
27.	يتم استخدام طريقة أو أكثر من الطرق التالية لتحديد الاحتياجات التدريبية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
27. أ	تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي (خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة) ومشاكل الوظيفة	00	00	21,7	13	25	15	36,7	22	16,7	10	3,48	0,755	
27. ب	تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكه وأدائه	00	00	50	30	43,3	26	6,7	7	00	00	2,67	0,681	
27. ج	تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة	00	00	18,3	11	28,3	17	33,3	20	20	12	3,55	0,783	
28.	تعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم)	00	00	25	15	6,7	4	55	33	13,3%	8	3,57	1,015	
29.	تقوم الإدارة بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها	02	3,3	33,3	10	3,3	2	55	33	5	13	3,75	1,083	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام													3,43	0,909

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات محور

مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية مرتفعة باستثناء عبارة واحدة والتي جاء متوسطها الحسابي أصغر من

المتوسط الفرضي للدراسة ويقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (1,81 إلى 2,6) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق".

فبالنسبة للعبارة رقم (25) نجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة، حيث كان المتوسط الحسابي (3,23) بانحراف معياري قدره (1,033) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالعملية التدريبية.

أما بالنسبة للعبارة رقم (26) فنجد أن متوسطها الحسابي يساوي (3,78) بانحراف معياري قدره (1,019) وهو يعكس درجة موافقة عالية، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بوضوح، وهذا ربما راجع إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي في مقدمة مراحل العملية التدريبية، إذ أنه على الرغم من أن النجاح في هذه المرحلة ليس كافيا لنجاح باقي مراحل العملية التدريبية إلا أن الفشل فيها يؤدي إلى فشل العملية التدريبية بكاملها، ولذلك فالمؤسسة مجبرة على تحديدها بوضوح.

كما يتبين من العبارة رقم (27- أ) أن أعلى نسبة من حجم عينة الدراسة يوافقون على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفق طريقة تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي (مواصفات الوظيفة ومشاكل الوظيفة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,15) بانحراف معياري قدره 0,755 وهذا يعبر عن اعتماد المؤسسة على طريقة تحليل الوظيفة في تحديد احتياجاتها التدريبية.

أما بالنسبة للعبارة رقم (27- ب) فقد بلغ متوسطها الحسابي (2,67) بانحراف معياري (0,681) أي درجة موافقة أفراد عينة الدراسة منخفضة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على طريقة تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكه وأدائه في تحديد احتياجاتها التدريبية.

وكانت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (27- ج) عالية وذلك بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (0,783) أي أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على طريقة تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة، في تحديد احتياجاتها التدريبية.

حصلت العبارة رقم (28) على متوسط حسابي قدره 3,57 وانحراف معياري 1,015 وهذا يدل بأن المؤسسة لا تعتمد على جهة واحدة في تحديد احتياجاتها التدريبية بل تعتمد على أكثر من جهة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) والتي تنص على أن الإدارة تقوم بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها 3,75 وانحراف معياري (1,083) وهذا يعكس درجة موافقة عالية من طرف أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

الخلاصة

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية، حيث تم اختيار شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل باعتبارها فرعا هاما من فروع مجمع سونلغاز وذلك نظرا للعمليات والممارسات التي تعتمدها المؤسسة الأم فهي تعد شركة تولي اهتماما ظاهرا بتقييم أداء مواردها البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية، و بتحليل الواقع من خلال تفريغ وتحليل بيانات محاور الإستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها (80) مورد بشري بالشركة، وبعد استرجاع (60) استمارة صحيحة وكاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) تمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج سوف تساعد على اختبار فرضيات الدراسة، ومعرفة مدى مساهمة تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

الختامة

بعد دراسة تقييم أداء الموارد البشرية ومعرفة دوره في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بالنسبة للجانب النظري، ومن خلال دراسة واقع تقييم أداء الموارد البشرية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل-، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت على اختبار فرضيات الدراسة، كذلك قمنا بتقديم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية، ووضع آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع البحوث المستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة.

1- النتائج

- يمكن تقسيم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة إلى مجموعتين نتائج خاصة بالجانب النظري وأخرى خاصة بالجانب التطبيقي، فالنتائج الخاصة بالجانب النظري للدراسة يمكن حصرها فيما يلي:
- يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ويهدف إلى تطوير وتحسين أداء الفرد في المؤسسة بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط الضعف في الأداء وعلاج مسبباتها ونقاط القوة وتعزيزها وهو بذلك لا ينفصل عن الوظائف والأنشطة الأخرى لهذه الإدارة.
 - يتم التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أداءهم بشكل مستمر خلال فترة محددة.
 - معايير تقييم الأداء الموضوعية تتوفر على شروط وخصائص أساسية، حيث أن المزج بين أنواع المعايير المتعلقة بنتائج الأداء والسلوك والسمات الشخصية، يجعل التقييم موضوعي ويحقق الأهداف المرجوة منه.
 - هناك طرق عديدة يمكن الإعتماد عليها في تقييم أداء الموارد البشرية، ويتعين على المؤسسة عند اختيارها أن تراعي تناسب ذلك مع طبيعة الوظيفة والمؤسسة والغرض من التقييم، وهي تنقسم إلى مجموعتين، طرق تقليدية وطرق حديثة.
 - تتم علانية نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع العاملين، من خلال مقابلات تقييم الأداء، التي يجب أن تدار بعناية حتى تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة من هذه المقابلات.
 - تتعدد مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية والتي من بينها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تنظيم المكافآت، النقل، الترقية،... الخ).

- يعتبر التدريب نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم وبالتالي زيادة أدائهم وأداء المؤسسة.
- يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أول مرحلة من مراحل العملية التدريبية، وعلى الرغم من أن النجاح في هذه المرحلة ليس كافياً لنجاح باقي مراحل العملية التدريبية، إلا أن الفشل فيها يؤدي إلى فشل العملية التدريبية بكاملها.
- تنقسم أنواع الاحتياجات التدريبية وفقاً لمعيار التنظيم الإداري إلى احتياجات المؤسسة، احتياجات الوظيفة، احتياجات الجماعات واحتياجات الفرد.
- تمر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بثلاث مراحل أساسية هي: وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة، حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة، مقارنة الخطوتين السابقتين.
- يلعب المسؤولون عن تقييم الأداء دور كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقييم أداء الموارد البشرية يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب إلى حد كبير مع هذه الاحتياجات، فتصميم البرامج يعتمد على عمليات التحليل والنتائج، التي تخرج بها عملية التقييم.
- أما النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة فيمكن حصرها فيما يلي:
- عدم الإهتمام من طرف الإدارة في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -جيجل- بمتابعة وتقييم أداء الموارد البشرية، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، فالنقطة التقييمية التي يتحصل عليها العاملين تمنح بطريقة عشوائية، وبذلك فهي لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل.
- تقييم الأداء المطبق بالشركة اختزل جميع أهدافه في هدف واحد هو تحديد العلاوات والمكافآت، بمعنى أنه حصر هدفه في الحافز المادي لا أكثر.
- المعايير المستخدمة بالشركة لا تتميز بالموضوعية الكافية، لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفره في كل وظيفة، إضافة إلى تركيزها على معايير صعبة القياس، كالمعايير المتعلقة بالشخصية، والمعايير المتعلقة بالسلوك التي يصعب الحكم عليها.
- تقييم الأداء السائد في الشركة لا يقوم على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بإعلام ومناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم، حيث يتم الإكتفاء بإظهار هذه النتائج في كشف الراتب.

- عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بتسيير شؤون الموارد البشرية، ولاسيما المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقوم الشركة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها.
- يقوم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة بدرجة كبيرة على متطلبات الوظيفة والتنظيم وبدرجة أقل على تحليل الفرد.

2- اختبار الفرضيات

كشف التحليل النظري والميداني لظاهرة دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية عن عدد من الاستنتاجات ، فمن خلال المسح للعينة والدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة، تم الخروج بمجموعة من النتائج ساعدت للتحقق من صحة أو خطأ الفرضيات التي شملتها دراستنا حول الموضوع.

2-1- اختبار الفرضية الأولى

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها لإجابات أفراد العينة على الأسئلة رقم (07)، (12)، (09) على التوالي من المحور الثاني للاستمارة (أنظر الملحق رقم (02)) أن أغلب أفراد العينة بنسبة (71,7) (أنظر الجدول رقم (15)) يؤكدون أن المؤسسة لا تولي اهتماما بتطبيق ومتابعة تقييم أداء مواردها البشرية، في حين توضح النسبة 88,9% (أنظر الجدول رقم (20)) أن معايير تقييم الأداء لا تتسم بالموضوعية وتبين نسبة 54,5% (الموضحة بالجدول رقم (17)) أن التقييم الجاري العمل به في المؤسسة هدفه الأساسي هو حساب العلاوات والمكافآت، وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء السائد في المؤسسة محل الدراسة لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين، مثل ما أكده أغلب أفراد العينة، مما جعله يعتبر مجرد إجراء شكلي لا أكثر، وهذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية، الواجب توفرها في التقييم السليم والفعال، كما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منه، وعليه فإن الفرضية الأولى والتي تنص "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين، ويحقق الأهداف المرجوة منه" لم تحقق في ميدان الدراسة وعليه يتم نفي الفرضية الأولى.

2-2- اختبار الفرضية الثانية

أثبتت الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة على الأسئلة رقم (17)، (19)، (21) على التوالي من المحور الثالث للاستمارة (أنظر الملحق رقم (02)) أن أغلب أفراد العينة بنسبة 88,4% (أنظر الجدول رقم (15)) يؤكدون أن أساس منحهم للحوافز غير مرتبط بالدرجة التقييمية التي يتحصلون عليها، في حين توضح النسبة 11,76% (أنظر الجدول رقم (27)) أن الترقية التي يتحصل عليها الأفراد لا تعتمد بدرجة كبيرة على نتائج تقييم الأداء، وتبين نسبة 100% (أنظر الجدول رقم (29)) أن التدريب الذي يخضع له الأفراد في المؤسسة لا يبنى على أساس نتائج التقييم وبذلك يمكن القول أنه لا توجد علاقة واضحة بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسسة محل الدراسة، ولاسيما بتحديد الاحتياجات التدريبية، وعليه فإن الفرضية الثانية والتي تنص "نتائج تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وفي مقدمتها تحديد الاحتياجات التدريبية" لم تحقق في ميدان الدراسة وعليه يتم نفي الفرضية الثانية.

2-3- اختبار الفرضية الثالثة

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول رقم (33)، والخاصة بمحور مستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، تم التوصل إل أن المتوسط الحسابي العام للعبارات قد بلغ (3,43) بانحراف معياري (0,909)، وهذا يدل على مستوى جيد لأداء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويرجع سبب هذا المستوى الجيد بالأساس إلى العبارتين رقم (26)، (29)، واللتان يقدر متوسطهما الحسابي (3,78)، (3,75) بانحراف معياري (1,019)، (1,083) على التوالي، كما يرجع كذلك إلى العبارات رقم (27- أ)، (27- ج) (28) والتي تقدر متوسطاتها الحسابية (3,48)، (3,55)، (3,57) بانحراف معياري (0,755)، (0,783) (1,015) على التوالي، وكلها تقع ضمن الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، بذلك نستنتج أن مستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة مستوى جيد، وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة والتي مفادها "تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى جيد" محققة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة.

وبذلك يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة لايساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

3- الإقتراحات

إن النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة قادتنا إلى طرح مجموعة من الإقتراحات والتي من أهمها:

- وضع إطار تنظيمي وقانوني يضيف الشرعية الكافية على تقييم الأداء ويجعله أحد أسس ثقافة الشركة.

- ضرورة الإعتماد على المعايير الموضوعية في تقييم الأداء.

- إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم،

ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذه العملية.

- التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الأداء، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أداءهم، وعدم

الإكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لأن مقابلات التقييم تتيح فرص الإتصال وتحسن من طرق الإشراف كما

تساعد على كسب ثقة الأفراد وإحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية العكسية الكافية

حول أداءهم، وجوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات والكفاءات الكامنة التي تتطلب

الإستثمار والتطوير.

- ضرورة التركيز على مبدأ حق النظم ترسيخا لمبدأ المصادقية والموضوعية.

- متابعة نتائج تقييم الأداء، واستخدامها في اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

ولاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.

- ضرورة اعتماد الشركة على طريقة تحليل الفرد في تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم الإكتفاء بتحليل

التنظيم والوظيفة فقط، وذلك لجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة أي تمس جميع الجوانب وبالتالي

تساعد على تحقيق نتائج أفضل.

4- آفاق الدراسة

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة يتم الإشارة إلى أن النتائج المتوصل إليها فتحت آفاقا للدراسة في المجالات

التالية:

- تحديد الإحتياجات التدريبية ونظام الجودة الشاملة.

- التدريب والبعد التكنولوجي.

- أثر تقييم الأداء في منح الحوافز.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 3- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 6- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 7- باكال روبرت، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، توزيع دار الفكر، دمشق، 1999.
- 8- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 9- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 10- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
- 11- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 12- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.
- 13- حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 14- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 15- مدحت أبو النصر، الإدارة التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 16- مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 17- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.
- 18- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 19- محمد مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، الطبعة الأولى، دار الرضى للنشر، دمشق، 2001.
- 20- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 21- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1996.
- 22- محمد علي عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 23- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 24- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 25- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- 26- مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005.
- 27- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 29- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 30- سيد الهواري، الأسس النظرية لتخطيط التدريب، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992.
- 31- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 32- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 33- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري للمنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003.
- 34- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 35- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
- 36- عبد المحسن محمد توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 37- عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، شركة البراء للتوزيع، 1999.
- 38- عبد الفتاح محمد الصيرفي، إدارة النفس البشرية: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، 2003.
- 39- عبد الرحيم إدريس ثابت، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 40- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة: منهج المهارات الإدارية، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 41- عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006.
- 42- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 43- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 44- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 45- علي حسن علي، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 46- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 47- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 48- فاروق عبد البر، تقدير كفاءات العاملين بالخدمة المدنية، عالم الكتب، القاهرة، 1983.
- 49- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 50- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية : من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 51- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 52- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 53- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 54- خالد طه الأحمد، إعداد المعلم وتدريبه، منشورات كلية التربية، دمشق، 2004.
- 55- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 56- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 57- خضير كاظم حمود، الخرشة ياسين كاتب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.

ب- المعاجم

58- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، إنجليزي-عربي-فرنسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

ج- المذكرات

59- اسماعيل هاني نوار، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية، 2004-2005.

60- بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيجل-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2006-2007.

61- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة حالة: الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-، مذكرة رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2007-2008.

62- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

63- محمد بن عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

64- مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

65- عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2004-2005.

66- عبد العظيم معاوي، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز-سطيف-، مذكرة ماجستير، سطيف، 2011-2012.

67- عبد المجيد بن سليمان الجربوع، دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

68- شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة: بولاية ميله ، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

د- المجالات العلمية

69- أحمد صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، المجلة العربية للتدريب، المجلد 5، العدد 10، 1992.

70- حلمي السيد الوزان، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق بجهاز الشرطة ، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 4، العدد 8، 1991.

71- عبد الوهاب علي محمد، تقييم الأداء: دراسة تحليلية، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 164، 1974.

72- عمر وصفي عقيلي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي ، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 196، 1976.

73- صورية زاوي، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، 2010.

هـ- مواقع الإنترنت

74- برايان هولتس، كيف تضفي الموارد البشرية قيمة فعلية على الشركة ، مقالات في الموارد البشرية، متوفرة على الموقع:

www.hrpioneers.com/CATEGORY/articles, consulté le : 08/02/2014 , à 11 :30.

75- محمد أكرم العدلوني، التدريب، أهميته وركائز نجاحه، متوفر على الموقع:

<http://www.ebdaa.ws/mainart.jsppart10=1559>, consulté: le 01/04/2014, à 15:30.

76- محمود عيسى، مداخل تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، مجلة التدريب والتقنية، متوفر على الموقع:

www.altadreeb.net/article_details.php?id=217&issueno=9, consulté le 15/02/2014,

à 11:00.

77- مفتاح فوزية، التدريب، أنواعه، مراحلته، متوفر على الموقع:

Swmsa.net/articles.php ?action=show&id=1787,consulté le 29/03/2014, à 15 :00.

ثانيا: باللغة الفرنسية

A- les livres

78- Besseyer Deshortes ,Gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil, Edition d'organisation, Paris, 1992.

79 - Christian Batal, La gestion des R,H dans le secteur public, édition d'organisation, 2^{eme} Edition, Paris, 2000.

80 - Jean Marie Peretti, Gestion des ressources Humaines, 7^{eme} éditions, Ed, Vuibert, Paris, 1989.

81 - John R. Schermerhon et autres , comportement humain et organisation, Village Mondial, 2^{eme} Edition, Paris , 2002.

82- Sekiou Lakhdar, Gestion des ressources humaines, Les édition d'organisation, puis, 1980.

83- Sekiou, Fabi Blondin, Gestion des ressources humaines, 2^{eme} édition, paris, 2001.

B- les sites internet

84- Arab Britich Academy Hlgher Education, disponible sur: www.arab.co.uk/humain-ressources-definition-html, consulté le: 07/02/2014, à 14:00.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

يسرنا أن نقدم لك هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بعنوان: "دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية".

نرجو التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستتميز بالسرية التامة.

نشكركم على حسن تعاونكم ونقدر لكم تجاوبكم رغم كثرة انشغالاتكم المهنية.

بيانات عامة لملء الاستمارة.

1- لا تكتب الاسم واللقب.
2- حدد بصراحة رأيك في الإجابة على الأسئلة المقترحة بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك.

3- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

إسم الطالبين:

- توحيدة بوجنانة.

- الزهرة بورويس.

المحور الأول: الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20 - أقل من 25 سنة 25- أقل من 30 سنة
- 30 - أقل من 35 سنة 35 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ليسانس دراسات عليا مهندس
- 4- مدة العمل في المؤسسة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات
- 10- أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق
- 5- المستوى الوظيفي:
- إطار عامل مهارة
- عامل مهارة صغرى عامل تنفيذ

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية المطبق بالمؤسسة

- 6- هل تقوم مؤسستك بتقييم أداء مواردها البشرية؟
- نعم لا
- 7- هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة تقييم أداء مواردها البشرية؟
- نعم لا
- 8- هل تعرف أهداف تقييم أداءك؟
- نعم لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم: ماهو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف؟ (يرجى الترتيب إذا كان هناك أكثر من هدف)

- حساب العلاوات والمكافآت
- تحسين مستوى أداء العاملين
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية
- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

10- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟

نعم لا

11- هل تعتقد أن هذه المعايير تنسم بالموضوعية ؟

نعم لا

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

12- كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تحصل عليها ؟ هل من خلال:

- مقابلة مباشرة بينك وبين رئيسك
- كشف راتبك
- من طرف إدارة الموارد البشرية

13- في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟

نعم لا

14- في حالة الإجابة بنعم: هل تم النظر بالتظلم الذي قمت به ؟

نعم لا

15- هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟

نعم لا

16- في حالة الإجابة بنعم: هل للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها ؟

نعم لا

17- هل تمت ترقيتك منذ دخولك المؤسسة ؟

نعم لا

18- في حالة الإجابة بنعم: هل تمت ترقيتك بناء على:

- متطلبات المنصب

- نتيجة تقييم أداءك

- الأقدمية

19- هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟

نعم لا

20- في حالة الإجابة بنعم: هل كان ذلك تبعا لنتيجة تقييمك ؟

نعم لا

21- هل سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم لا

22- إذا كانت الإجابة بنعم: ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها ؟

- إنذار شفهي

- إنذار كتابي

- فصل مؤقت، مع تنزيل الرتبة

23- هل أثرت هذه العقوبة على النقطة التقييمية التي تحصلت عليها ؟

نعم لا

المحور الرابع: الأسئلة المتعلقة بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.

24- هل تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة ؟

نعم لا

25- هل تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح ؟

نعم لا

26- هل يتم استخدام أكثر من طريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية ؟

نعم لا

27- إذا كانت الإجابة بنعم، هل تعتمد على الطرق التالية:

- تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي (خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات

المتعلقة بالوظيفة) ومشاكل الوظيفة

- تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكه وأدائه

- تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة

28- هل تتعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: (الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم)

نعم لا

39- إذا كانت الإجابة بلا: ماهي الجهة المعتمد عليها:

- الرؤساء المباشرين

- العاملين أنفسهم

- جهات خارجية

30- هل تقوم مؤسستكم بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التمس

تخصص: تسيير الموارد البشرية

يسرنا أن نقدم لك هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بعنوان: "دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية".

نرجو التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستتميز بالسرية التامة.

نشكركم على حسن تعاونكم ونقدر لكم تجاوزكم رغم كثرة انشغالاتكم المهنية.

بيانات عامة لملء الاستمارة

1- لا تكتب الاسم واللقب.
2- حدد بصراحة رأيك في الإجابة على الأسئلة المقترحة بوضع إشارة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك.

3- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

إسم الطالبتين:

- توحيدة بوجنانة.

- الزهرة بورويس.

المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20 - أقل من 30 سنة 30- أقل من 40 سنة
- 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الخبرة: أقل من 5 سنوات 6 - 10 سنوات
- 11- 16 سنة 16 سنة فما فوق
- 5- الوظيفة الحالية: إطار عامل مهارة
- عامل مهارة صغرى عامل تنفيذ

المحور الثاني: بيانات خاصة بمكانة وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية المطبق بالمؤسسة

- 6- هل تقوم مؤسستك بتقييم أداء مواردها البشرية ؟
- نعم لا
- 7- هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة تقييم أداء مواردها البشرية ؟
- نعم لا
- 8- هل تعرف أهداف تقييم أداءك؟
- نعم لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم: ماهو الهدف الرئيسي من بين هذه الأهداف؟(يرجى الترتيب إذا كان هناك أكثر من هدف)

- حساب العلاوات والمكافآت
- تحسين مستوى أداء العاملين

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية

-اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

10- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟

نعم لا

11- في حالة الإجابة بنعم: ماهي المعايير التي يركز عليها ؟ (يرجى الترتيب إذا كان هناك أكثر

من معيار)

- معايير خاصة بنتائج الأداء: مثل (كمية العمل، نوعية العمل)

- معايير السلوك: مثل (علاقة العامل مع رؤسائه، علاقة العامل مع زملائه)

- معايير الشخصية: مثل (الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على الابتكار، الولاء للمؤسسة)

12- هل تعتقد أن هذه المعايير تتسم بالموضوعية ؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بإدارة واستخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

13- كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تحصل عليها ؟ هل من خلال:

-مقابلة مباشرة بينك وبين رئيسك

-كشف راتبك

-من طرف إدارة الموارد البشرية

14- في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟

نعم لا

15- في حالة الإجابة بنعم: هل تم النظر بالتظلم الذي قمت به ؟

نعم لا

16- هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟

نعم لا

17- في حالة الإجابة بنعم: هل للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي منحت لك ؟

نعم لا

18- هل تمت ترقيتك منذ دخولك المؤسسة ؟

نعم لا

19- في حالة الإجابة بنعم: هل تمت ترقيتك بناء على:

متطلبات المنصب

نتيجة تقييم أداءك

الأقدمية

20- هل استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟

نعم لا

21- في حالة الإجابة بنعم: هل كان ذلك تبعا لنتيجة تقييمك ؟

نعم لا

22- هل سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم لا

23- إذا كانت الإجابة بنعم: ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها ؟

إنذار شفهي

إنذار كتابي

فصل مؤقت، مع تنزيل الرتبة

24- هل أثرت هذه العقوبة على النقطة التقييمية التي تحصلت عليها ؟

لا

نعم

المحور الرابع: بيانات خاصة بمستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة

25- تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة ؟

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

26- تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح ؟

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

27- يتم استخدام طريقة أو أكثر من الطرق التالية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

أ- تحليل الوظيفة: كتحليل الوصف الوظيفي (خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات

المتعلقة بالوظيفة) ومشاكل الوظيفة

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

ب- تحليل الفرد: مثل تحليل خصائصه الشخصية وسلوكه وأداءه

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

ج- تحليل التنظيم: كتحليل أهداف المؤسسة والخريطة التنظيمية والتغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

28- تتعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: (الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم)؟

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

29- تقوم الإدارة بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها؟

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما

الجنس

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	45	75	75	75
أنثى	15	25	25	100,0
Total	60	100,0	100,0	

السن

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى أقل من 30	3	5	5	5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	31,6	31,6	36,6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	56,7	56,7	93,3
50 سنة فما فوق	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	9	15	15	15
ثانوي	23	38,3	38,3	53,3
جامعي	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	15	25	25	25
عامل مهارة	28	46,7	46,7	71,7
عاما مهارة صغرى	4	6,7	6,7	78,4
عامل تنفيذ	13	21,6	21,6	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الخبرة

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنولت	9	15	15	15
من 6 إلى 10 سنوات	13	36,7	,721	7,36
من 11 إلى 15 سنة	9	8,3	15	,751
16 سنة فما فوق	29	13,3	,348	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تقوم مؤسستك بتقييم أداء مواردها البشرية

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	60	100,0	100,0	100,0

هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة تقييم أداء مواردها البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	43	71,7	71,7	71,7
لا	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تعرف أهداف تقييم أداك

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	44	73,3	73,3	73,3
لا	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	0,03	0,03	0,03
لا	42	0,07	0,07	100,0
Total	60	100,0	100,0	

كيف يتم التعرف على النتيجة التقييمية التي تتحصل عليها

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مقابلة بينك وبين رئيسك	9	15,0	15,0	15,0
كشف راتبك	51	85,0	85,0	100,0
إدارة الموارد البشرية	0	00,0	0,00	
Total	60	100,0	100,0	

في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	17	28,3	28,3	28,3
لا	43	71,7	71,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	5	29,4	29,4	29,4
لا	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	28,3	100,0	
Système manquant	43	71,7		
Total	60	100,0		

هل استفدت من الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	43	71,7	71,7	71,7
لا	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

في حالة الإجابة بنعم هل للدرجة التقييمية علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها

	Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Manquante	نعم	5	11,6	11,6	,611
	لا	38	88,4	88,4	100,0
	Total	34	71,7	100,0	
	Système manquant	17	28,3		
	Total	60	100,0		

هل تمت ترقيتك منذ دخولك المؤسسة

	Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	34	56,7	56,7	56,7	
لا	26	43,3	43,3	100,0	
Total	60	100,0	100,0		

في حالة الإجابة بنعم: هل تمت ترقيتك بناء على

	Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متطلبات المنصب	11	32,4	32,4	32,4	32,4
نتيجة تقييم أداءك	4	11,7	11,7	11,7	44,1
الأقدمية	19	55,9	55,9	55,9	100,0
Total	34	56,7	100,0		
Manquante	Système manquant	26	43,3		
Total		60	100,0		

هل استفدت من تدريب طوال خدمتك بالمؤسسة

	Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	38	63,3	63,3	63,3	
لا	22	36,7	36,7	100,0	
Total	60	100,0	100,0		

في حالة الإجابة بنعم : هل كان تبعاً لنتيجة تقييمك

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	38	100,0	100,0	100,0
Total	38	63,3	100,0	
Manquante	Système manquant	22	36,7	
Total	60	100,0		

هل سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	6	10,0	10,0	10,0
لا	54	90,0	90,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف واضحة للعملية التدريبية المنوي تنفيذها بدقة

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماماً	22	36,7	36,7	36,7
غير متأكد	7	11,7	11,7	48,4
موافق	26	43,3	43,3	91,7
موافق تماماً	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بوضوح

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماماً	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	9	15,0	15,0	16,7
غير متأكد	5	8,3	8,3	25,0
موافق	32	53,3	53,3	78,3
موافق تماماً	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتم استخدام طريقة تحليل الوظيفة لتحديد الاحتياجات التدريبية

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
غير متأكد	15	25	36,7	46,7
موافق	22	36,7	16,7	83,4
موافق تماما	10	16,7	100,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتم استخدام طريقة تحليل الفرد لتحديد الاحتياجات التدريبية

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	30	,050	,050	,050
غير متأكد	26	43,3	43,3	,393
موافق	7	,76	,76	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتم استخدام طريقة تحليل التنظيم لتحديد الاحتياجات التدريبية

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	418,	418,	418,
غير متأكد	71	28,3	3,28	46,7
موافق	20	33,3	33,3	80,0
موافق تماما	12	20	20	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تتعدد جهات تحديد الاحتياجات التدريبية مثل (الرؤساء المباشرين، العاملين أنفسهم)

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	15	25,0	25,0	25,0
غير متأكد	4	6,7	6,7	31,7
موافق	33	55,0	55,0	86,7
موافق تماما	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بصياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	10	16,7	16,7	20,0
غير متأكد	2	3,3	3,3	23,3
موافق	33	55,0	55,0	78,3
موافق تماما	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,858	,860	20

المُلخَص

الملخص

يعتبر تقييم الأداء أسلوب لمعرفة مدى تحقيق المورد البشري للأعمال المطلوبة منه، إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوكه في العمل و إخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجاتها التدريبية، التي تمثل الحلقة الأولى، والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية فأهمال قياس الاحتياجات التدريبية، بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة ومهارة، ودراية يهدد الأساس الأول، والركيزة الأولى التي يبني عليها أي برنامج تدريبي.

ولهذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وتم توزيع 80 استبيان على عينة عشوائية من كافة الفئات المهنية بالمؤسسة، وقد بلغ عدد الإستبيانات المستلمة والصالحة للدراسة 60 استبيان خضعت للمعالجة الإحصائية.

وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في تقييم أداء الموارد البشرية، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين، إذ أنه لا يتم الرجوع إلى نتائجه في تحديد الاحتياجات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، تقييم الأداء ، تقييم أداء الموارد البشرية، الاحتياجات التدريبية

التدريب.

Résumé

L'évaluation des performances est une méthode pour savoir dans quelle mesure les ressources humaines réalisent ce que on leur demande de faire , en plus de ce qui offrir comme plus d'informations sur son comportement de travail et son dévouement , qui aide l'entreprise à communiquer leurs besoins de formation , ce qui représente le premier épisode et le noyau d'une série d'anneaux interconnectés soit le processus de formation.

en négligent de mesurer les besoins en formation de manière pratique ou non identifié avec précision la compétence et l'expertise menacent la base du premier substrat sur lequel tout programme de formation est basée . Cette étude visait à avoir une connaissance sur la mesure pour évaluer la performance du génie dans l'identification humaine des besoins de formation dans l'établissement où l' étude sur terrain a été menée a la direction de la SONELGAZ charger de la distribution d'électricité,et de gaz a Jijel ou a été distribuait 80 questionnaires à un échantillon aléatoire de tous les professionnels de l'institution tout catégories confondue . Le nombre total de questionnaires reçus et appropriés pour l'étude de 60 questionnaires ont été soumis à un traitement statistique.

Les résultats de cette étude ont révélé les lacunes relevées dans l'évaluation de la performance des ressources humaines Et que la performance ne s'élève pas au niveau de l'efficacité et de l'efficacité voulu, car il ne sont pas prises pour consulter les résultats de l'identification des besoins de formation.

Mots clés: les ressources humaines, l'évaluation de la performance, l'évaluation de la performance des ressources humaines, les besoins de formation, la formation.

Summary

Performance evaluation is a method to what extent human resources realize what they are asked to do more of that offer as information about his behavior at work and dedication , which helps the company to disclose their training needs which is the first episode and the core of a series of interconnected rings is the process of training, fail to measure training needs in a practical way or not identified with precision and skill and expertise and threaten the basis of the first substrate on which any training program is based.

This study aimed to have knowledge of the measure to evaluate the performance of engineering in human identification of training needs in the establishment where the field study was conducted at the direction of the SONELGAZ load distribution of electricity, gas or Jijel 80 questionnaires was distributed to a random sample of all professionals institution all categories confused . The total number of questionnaires received and appropriate for the study of 60 questionnaires were subjected to statistical processing .

The results of this study revealed the shortcomings in the performance evaluation of human resources and the performance does not rise to the level of efficiency and effectiveness wanted , because they are not taken to consult the results of the identification of training needs.

Keywords: human resources, performance evaluation , assessing the performance of human resources, training needs , training