

جامعة الدكتور مولاي الطاهر _سعيدة_



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

سياسة التدريب ودورها في تقييم أداء الأفراد دراسة حالة للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة حمدان بخثة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية تخصص تسيير

وإدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبة:

د. يتيم محمد

-معطى أحلام

أعضاء لجنة المناقشة

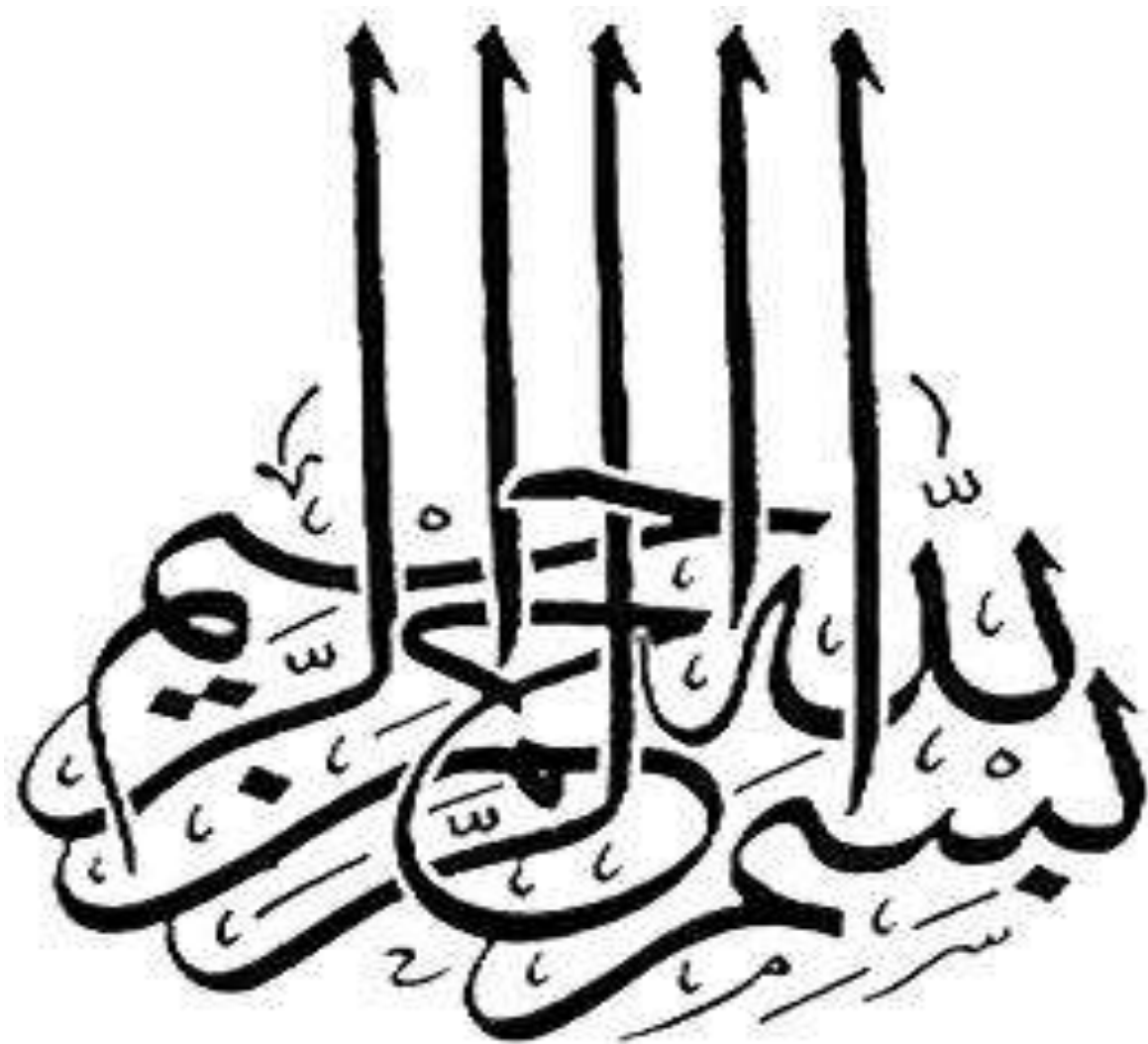
— الأستاذ د. زيدان جمال الدرجة العلمية..... رئيساً

— الأستاذ د. يتيم محمد الدرجة العلمية..... مشرفاً ومقرراً

— الأستاذ د. ولد صديق الميلود الدرجة العلمية..... عضواً مناقشاً

الموسم الجامعي : 1437 هـ / 1438 هـ

2016م / 2017م



شكر وتقدير.

- نشكر الله عز وجل علي إتمام هذا العمل ،و أسمى تشكراتي للأستاذ الدكتور يتيم محمد علي مساعدته لي دون أن يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة ، وتشجيعه لي من بداية هذا البحث ، كما أوجه جزيل الشكر الي أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في هذا العمل المتواضع ، كما لا أنسي أن أتقدم بالشكر الي كل من ساعدني علي اتمام هذا البحث وخاصة الي الآنسة عادم سلامة التي ساعدتني في اتمام البحث الميداني وكل عمال مؤسسة الاستشفائية حمدان بخته.

الإهداء:

إلى الشموع التي تحترق لتتير الدرب من أمامي ،إلى الأيدي الطاهرة التي تقتلع الشوك وتغرس الورد لمتدلي الطريق إلي بر الأمان ،إلى اللذين لم يدخرا جهدا في تربيّتي ،إلى نبع الحنان والحب وسر جودي علي الدوام ، وأغلي ما عندي إلي الوالدين الكريمين أطل الله في عمرهما .

وإلي الشموع التي تنبر حياتي إخوتي :طيب ،محمد الحبيب، فتيحة ، ملك ريتاج . وإلى عائلة معطى كبيرا وصغيرا .

وإلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار الدراسة . دون أن أنسى رفيقة دربي وصديقتي الغالية عبد اللاوي كريمة .

وإلي كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة أو رفع يديه ودعا لي بإخلاص.

إلى كل من علمني حرفا ،أساتذتي الموقرين جزاهم الله خيرا كنا خير الجزاء .

إلى كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

ابنتكم وأختكم أحلام .



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، وهي كوظيفية أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وهي بذلك تأثر على الإستراتيجية المنظمة ومشاريعها.

كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبوا إليه، وبالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة.

على هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، الوظيفة أكثر أهمية داخل المنظمة وعلى هذا المنطق فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات من اختيار وتدريب العاملين بها ووظيفة تقييم الأداء، فالوظيفة التدريب هي احد المقومات الأساسية التي تساعد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، ولقد شهد التدريب اهتماما كبيرا من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء ، ولقد اقر المسؤولون فيها أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي التأثير الايجابي على العاملين،

أما فيما يتعلق بوظيفة تقييم الأداء العاملين، حيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة، فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير الأداء للعاملين، وتمكينهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء، ويساهم أيضا تقييم أداء العاملين من إبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات والعمل على تحسن العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم .

مقدمة عامة:

ولقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة والكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة. ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تسعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في الوقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهارته ومعارفه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة. من هنا تظهر الحاجة للتدريب وإلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية مهارات الأفراد العاملين بها وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها وتحديدتها في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم سياسة التدريب في تحسين الأداء الأفراد وبالتالي في تحقيق أهداف المؤسسة؟

ولإجابة على هذه الإشكالية أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

1- ماذا نقصد بالتدريب؟ وما هي دوافعه؟ وفيما تتمثل سياسة التدريب؟

2- ما مفهوم تقييم الأداء ؟ وفيما تكمن أهميته؟ وماهي معايير تقييم الأداء في المؤسسة؟

3- كيف يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء في المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

- 1-تشكل سياسة التدريب عاملا مهما لأفراد والمنظمة.
- 2- تحقيق أهداف المنظمة والأفراد يمر حتما من خلال تحسين أدائهم.
- 3- توجد علاقة ما بين سياسة التدريب وتحسين أداء الأفراد.

أهمية الدراسة:

لكل موضوع علمي أسبابه ودوافعه أدت بالباحث لدراستها ومن بين الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع على سبيل المثال لا سبيل الحصر.

الأسباب الذاتية :

تخصصنا في دراسة سياسة التدريب ودورها في تقييم أداء العاملين وذلك راجع لاهتمامنا بالعنصر الأساسي في المؤسسة

إضافة إلى إن التدريب يعتبر الوسيلة الأفضل لتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها .

زيادة المهارات وقدرات الفرد وتوفير الخبرات وتسليحه بمقومات تؤهله لترقي مناصب الوظيفية العليا.

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أهمية كبرى في تعديل مسار المنظمة وتحقيق أهدافها.

كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية

مقدمة عامة:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث والى مجال التخصص.
- توجيه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب البشرية الجديدة .
- انحصار مفهوم سياسة التدريب في تحسين أداء العاملين وخلق ميزة تنافسية لديهم ، التي هي أداة للتسيير : بين مختلف وظائف المؤسسة .
- الاهتمام الكبير الذي أصبحت المؤسسة الحديثة تولي للعنصر البشري والاستثمار فيه.
- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع.
- التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين.
- مساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.

المناهج المتبعة:

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج كما يلي:
- استخدام في الجانب النظري المناهج التالية: المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و منهج دراسة حالة و المنهج الإحصائي .

فيما يخص المنهج الوصفي اعتمدناه فيما يتعلق بالمفاهيم الخاصة بعملية التدريب وتقييم اداء العاملين ، وأهميتها وكذا الأهداف التي ترمي إليها ، إضافة إلى تحديد سياسة التدريب وبرامجها .

مقدمة عامة:

أما المنهج التحليلي فقد ساعدنا في تحليل مختلف المترابطة في مضمون تقييم ، كذلك استخدمنا عند تحليلنا الطرق المتعددة في تقييم الأداء بتناول مميزات كل واحدة منها لاستخلاص متطلبات نجاح طرق التقييم.

أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية لسياسة التدريب ودورها في تقييم أداء العاملين في المؤسسة ، باعتبارها تشكل احد الأقطاب الهامة في اقتصاد البلاد وكذا لكونها من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية ، دون أن ننسى المنهج الإحصائي .

المقاربات:

أما بالنسبة للمقاربات ، فقد اعتمدنا على الاقتراب الإداري فعلاوة على الاقتراب الإداري، نستخدم أيضا الاقتراب المؤسسي الذي ينظر في وصف المؤسسة من حيث هدف تكوينها ومراحل تطورها. وكذلك أيضا استخدامنا من الاقتراب القانوني حيث باستعماله في تعريف التدريب من الناحية القانونية ، إضافة إلى المؤسسة.

الدراسات السابقة :

لقد اخترت من بين الدراسات تقترب بتفاصيلها من تفاصيل هذه الدراسة وهي تحت عنوان دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة وطنية – مركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في التخطيط والتنمية . قسم علوم الاقتصادية جامعة الجزائر وهي من إعداد الطالب كمال طلعاتي سنة 2002-2003.

مقدمة عامة:

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

- فحاولت هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه ال تدريب في زيادة إنتاجية 3المنظمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة :

أن التدريب المعتمدة في المؤسسات الجزائرية لا يتماشى و الاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءة العاملين فعال يمكن الاحتياجات الحقيقية من التكوين والتدريب العاملين.

صعوبات الدراسة:

أما صعوبات الدراسة يمكن إيجازها فيما يلي:

- أول صعوبة يمكن ملاحظتها هو اختيار المقاربات التي تتناسب مع موضوع الدراسة.
- صعوبة إيجاد مراجع أجنبية خاصة وإن مواضيع مثلا هذا الطرح تعتمد على مراجع أجنبية.
- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

التحفظ والحذر الذي واجهناه من البعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيرفضوا إعطاءنا المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها.

خطة الدراسة :

ولدراسة الموضوع سياسة التدريب ودوره في تقييم أداء العاملين نحرص على اعتماد الاطار المنهجي للدراسة المتكون من مقدمة وثلاث فصول وخاتمة، بالإضافة إلى الإجابة عن الإشكالية وبناء على ذلك اعتمدنا تناولنا الفصل الأول سياسة التدريب. إطارا نظريا للدراسة من خلال إعطاء رؤية مفاهيمية للموضوع المراد البحث فيه، حتى يتسنى للقارئ الحصول على رصيد معرفي حول الموضوع.

أما الفصل الثاني فقد اشرنا إلى تقييم أداء العاملين ،والفصل الثالث والأخير فقد قمنا بدراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة حمدان بخته.

خطة البحث:

مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار النظري لسياسة التدريب

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب

المطلب الثاني : مبادئ وأهمية التدريب

المطلب الثالث : أنواع التدريب وأهدافه

المبحث الثاني : سياسة التدريب

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

المطلب الثاني : تصميم البرنامج التدريبية وتنفيذها

المطلب الثالث : تقييم البرامج التدريبية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : تقييم أداء الأفراد

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء

المطلب الثاني : محددات الأداء والعوامل المؤثرة

المطلب الثالث : أنواع الأداء وأهدافه

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي)

المطلب الأول : تعريف تقييم أداء العاملين

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث : معايير وطرق تقييم أداء العاملين

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة الاستشفائية " حمدان بخنة

تمهيد

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول : نشأة المؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث : تعداد العمال

المبحث الثاني : منهجية البحث الميداني

المطلب الأول : عينة البحث

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

خاتمة الفصل

خاتمة عامة

الفصل الأول :
الإطار النظري
سياسة التدريب

تمهيد :

تعتبر سياسة التدريب مفتاح النجاح وبالتحديد نجاح الأفراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف المنظمة بهم ، كما يلقي هذا المفهوم اهتماما متزايدا من طرف المنظمات المعاصرة باعتبارها الوسيلة الأفضل لأعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها وتطوير أنماط وسلوك العاملين ومستويات معارفهم ومهاراتهم .

حيث يتجسد أيضا في أسلوب أداء العمل والعمليات وعلاقات العمل وتدريب العاملين ووضع خطط متكاملة للبرامج التدريبية لتطوير العنصر البشري ، ويمكن بناء ذلك التصور من خلال عدم التعامل مع التدريب كعملية مستقلة بذاتها حيث يجب تحقيق التكامل ما بين العمليات التدريبية وما بين العمليات الأخرى ، وتنمية العنصر البشري في المنظمة ويتم ذلك من خلال العمل الجماعي وابتعاد المشاركين في العملية التدريبية عن الانعزال عن بعضهم وتكوين فكرة الفريق من اجل تحسين كفاءتهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم ومن تم تحسين أدائهم وأداء المنظمة .

ويحتل التدريب أهمية كبرى في عملية التقييم أداء الأفراد حيث أن نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة يتطلب عناية فائقة بدءا من عملية التخطيط مرورا بعملية التنفيذ والمتابعة وذلك لضمان تحقيق الغايات المنشودة حيث يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل .

المبحث الأول : ماهية التدريب

المطلب الأول : مفهوم التدريب

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية وهي وظيفة مكملّة لوظيفة الاختيار والتعيين حيث تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم⁽¹⁾.

ويمكن القول مفهوم التدريب قد عرف بأكثر من طريقة، حيث تطرق إليه كل باحث بطريقته الخاصة.

التدريب يساعد في زيادة كفاءة وفعالية المدربين من خلال برامج التطوير والتحسين وتأهيلهم للمواقع الوظيفية للمستقبل.

يقصد بالتدريب هو الجهد المنظم والمخطط له بالتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية⁽²⁾.

يعرف التدريب بأنه عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفاعلية وكما انه يمثل عملية إعداد الفرد لكي يتمكن من تأديته الأعمال التي يتوقع منه أدائها مستقبلاً⁽³⁾.

التدريب هو عملية منظمة يتم من خلال تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

يعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على إعداد العاملين بها إلى خبرات معينة تهدف لتحسين أداء كل منهم.

ويعد التدريب الأفراد واحداً من الحقوق التي يجب على الإدارة أن توفرها له، والإدارة التي يريد العمل فيها وكذلك كما جاء في المادة 104 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة حيث نصت على ما يلي:

(1) - عباس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية – عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، 2011، ص 20.
(2) فيصل موسى حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008، ص138.
(3) سعيد عامر أبو شندي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2011، ص35.

" يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ، فعند تحسين التأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة (4).

وعليه يتضح أن التدريب هو العملية التي يتم من خلالها الفرد اكتساب مجموعة من المهارات والقواعد والخبرات اتجاه عملية بهدف زيادة إنتاجية الفردية خاصة والإنتاجية الكلية للمنظمة التي يعمل فيها بصفة عامة.

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية التدريب

أ- **مبادئ التدريب:** تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحل مختلفة، وذلك حيث تحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
2. **المنطقية:** يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
3. **الهادفية :** تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكيف والتكلفة .
4. **الشمولية:** يجب أن يشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.
5. **التدريبية:** يجب أن يبدأ بمراقبة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا .

6. **الاستمرارية :** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة ، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية المستقبلية.

7. **المرونة :** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة للاتساع الاحتياجات التدريبية (5)

(4) - قانون الوظيفة العامة 03-06 المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1423 الموافق لـ 16 يوليو 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 104، العدد 46، ص 06.

(5) - احمد الخطيب ورداح الخطيب ، التدريب الفعال ، عمان: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، 2006، ص ص 304-305.

توفير القيادة والإشراف قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل⁽⁶⁾

ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف ، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء.⁽⁷⁾

أهمية التدريب :

يعد التدريب مصدرا من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطور أداء العمل ، وعليه تتجلى أهمية التدريب الجيد إلى فوائد كثيرة نسبة للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين فيما يلي :

1. تحسين أداء الأفراد : وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجية وتحسين جودته بأدنى تكلفة وقل جهد ، وفي اقصر وقت .
2. زيادة المقابل المادي .
3. زيادة فرص الترقى إلى وظائف اعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى .⁽⁸⁾
4. التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف : فالعامل المتدرب الذي يعين ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسه.
5. يساعد التدريب في زيادة كفاءة وفعالية المدربين من خلال برامج التطوير والتحسين التي تقدمها لهم.
6. الحفاظ على العملية الإدارية يكون من خلال الأفراد العاملين فيها وهذا يتحقق من خلال عملية التدريب لكونها تزيد من رضا العاملين عن العمل الذين يقومون به .
7. مواجهة التحديات العالمية الجديدة في هذه القرن من تعاضم عملية المنافسة وزيادة المتطلبات العملاء وكثرة الاتفاقات والتكتلات الاقتصادية وسرعة معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا الجديدة .

(6) - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2006، ص162.

(7) - عبد الغفار حنفي ، حسين فراز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية: بدون دار نشر 1996 ، ص 582.

(8) - محمد عبد العليم صابر ، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر) ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي ، ط1 / 2010 ، ص ص 132-133.

8. طبيعة الإعداد العلمي السابق لشغل معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية .⁽⁹⁾
- ✓ أما بالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي :
1. يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
2. تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين .
3. وجود وحدة التدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير سياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأفراد ذلك .⁽¹⁰⁾
4. يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن مما يؤدي إلى زيادة رقي الإدارة عن إنتاجه فيه ففيها ذلك إلى مكافأته أما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى .
5. معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها.
6. معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
7. معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
8. معلومات خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.⁽¹¹⁾

(9) - د. محمد احمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : شارع الجمعية العلمية الملكية ، د ط، 2010 ، ص ص 224-225.

(10) - محمد عبد العليم صابر ، نفس المرجع السابق ، ص/134.

(11) - أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، د ط، 2011 ، ص 226.

المطلب الثالث: أنواع التدريب وأهدافه:

-تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف زمن أهم المعايير ما يلي:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف .

- التصنيف حسب مرحلة نوع الوظائف.

- التصنيف حسب المكان والزمان.

- التصنيف حسب نوعية الأفراد.

أولا : التصنيف حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

أ- توجيه الموظف الجديد:

قبل مباشرة الموظف لعملية يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه و اتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برنامج تقديم الموظفين وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب- التدريب أثناء العمل :

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع وليس في مكان آخر حتى كفاءة أعلى تدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجيع بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى الفردي للمتدربين.

ج- التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:

ويكون ذلك حتميا تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديد وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل:

-تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير للاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعرف والمهارات المطلوبة في الوظيفة الذي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف يكون لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف (12)

ثانيا: أنواع التدريب حسب الوظائف:

- أ. **التدريب المهني:** يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة بتخصص الفرد المتدرب بأدائها واكبر مثال على التدريب المهني تدريب الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية.
- ب. **التدريب الإداري:** ينص هذا النمط على التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.
- ج. **التدريب الإشرافي :** يهدف إلى زيادة القدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم .
- د. **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال وظائف الأطباء والمهندسين.
- هـ. **تدريب المدربين :** يتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية (13)

ثالثا: أنواع التدريب حسب المكان والزمان:

أ حسب المكان: ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين هما:

✓ التدريب داخل المؤسسة :

- ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدارس من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف

(12) -أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص، 236.

(13) -محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، د ط ، 2004، ص/101.

على تنفيذها ، كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي ، وهو ما يسمى في مكان العمل ، وقد يأخذ هذا النوع صور وأشكال مختلفة منها :⁽¹⁴⁾

- **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** سواء كان مشرف أو رئيس العمال وبموجب هذا النوع الرسمي فإنه يتم تدريب الفرد في نفس المكان العمل وفي ظروف الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

- **التدريب عن طريق العامل القديم:** يتولى عملية التدريب احد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدربين.

- **التدريب خارج المؤسسة:**

تفضل بعض المؤسسات أن تتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب .⁽¹⁵⁾

ب- التدريب حسب الزمان: ينقسم إلى نوعين.

التدريب قصير الأجل: وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطاره عقد الندوات التدريبية بصورة مكثفة ومركزة.

التدريب طويل الأجل: هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ومن المزايا التي يتم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستعادة أكثر قياسا بالتدريب قصير الأجل ⁽¹⁶⁾

(14) - محمد سعيد أنور سلطان ج، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 2003، ص ص 196/195.

(15) - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص/197.

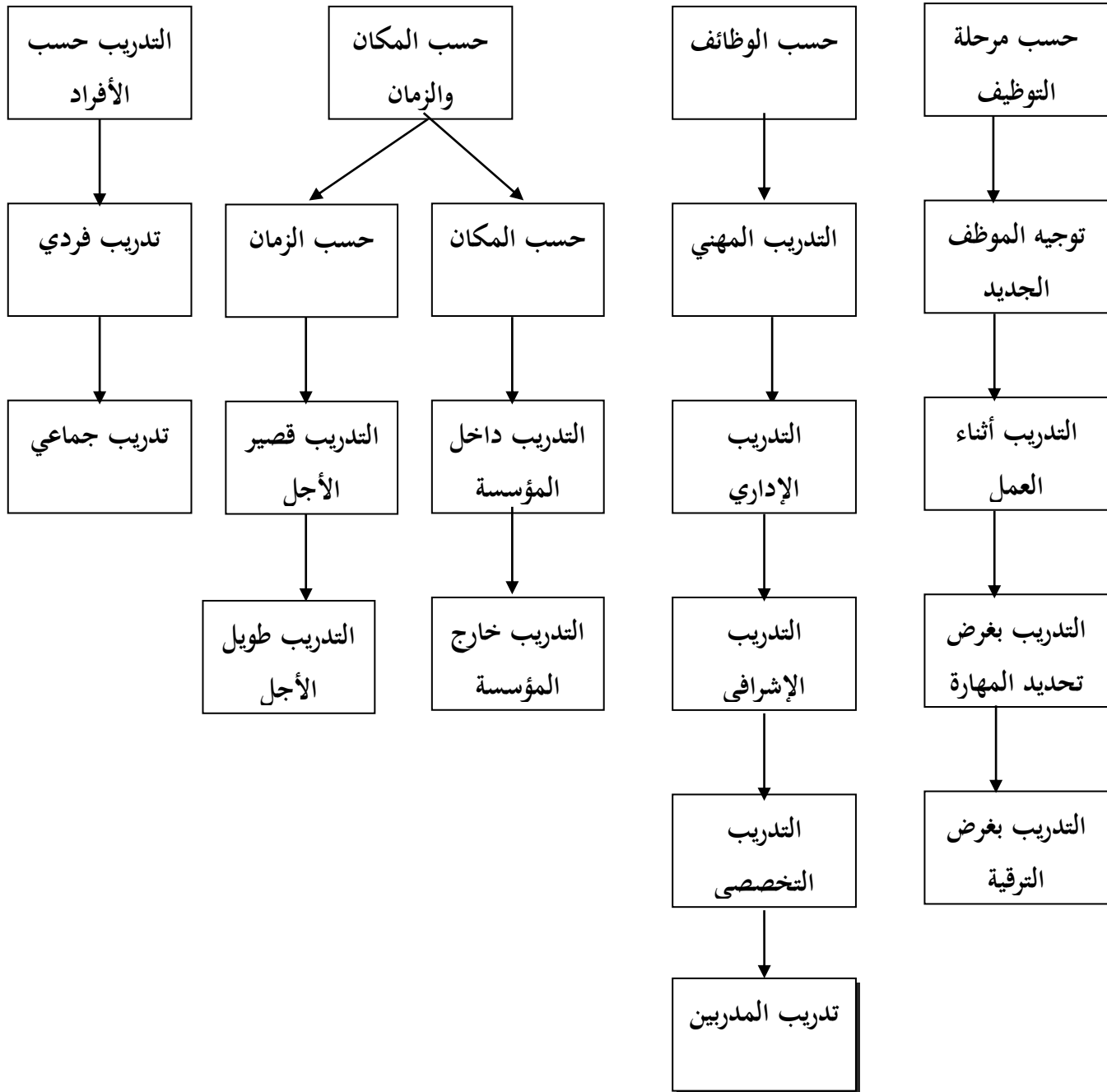
(16) - أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص ص 229/228.

رابعاً: أنواع التدريب حسب الأفراد: وهذا النمط يأخذ نوعين أساسيين هما.

أ- تدريب فردي: وذلك لتطور مهارات وقدرات الفرد المتدرب حيث يتمكن من الترقية.

ب- تدريب جماعي: وفيه يتم تدريب مجموعة من الأفراد في أن واحد في مراكز تدريبية مخصصة.⁽¹⁷⁾

- أنواع التدريب



- من إعداد الطالبة معطى أحلام

(17) - محمد صالح فالج ، إدارة الموارد البشرية ، ص/105.

أهداف التدريب: قبل التطرق إلى أهداف التدريب فنعرف ما هو الهدف هو نتيجة يراد الوصول إليها بدرجة معينة وموصفات محددة في زمن محدد وهو يسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف.

ويسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالية تهدف إلى إكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءاتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين .(18)

2- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية .

3- تنمية الاتجاهات للمتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم .

4- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين .(19)

5- الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كمية وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .

6- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية أحسن مستوى ممكن .

7- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية او السلوكية .

8- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى المرحلة الانتقالية.(20)

9- دراسته وتحليل اثر النشاط التدريبي في أداء العاملين .

10- تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج العاملين لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.

11- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسات لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.

(18) - عطا الله محمد تبشير الشريعة ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، 2014، ص26.

(19) - حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، نفس المرجع السابق ، ص ص 30-31.

(20) - د.منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : مكتبة المجتمع العربي ، للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2011، ص ص 234/235.

- 12- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين المتخصصين في مجال العمل الإداري حيث يحقق الهدف من العملية التدريبية.
- 13- تقديم مجموعة متكاملة من مقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التدريبية التي من الممكن الأخذ بها المساهمة في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعاً (21)
- 14- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وزيادة الإنتاجية من خلال نوعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله. (22)

(21) - د. علي يونس مياو وصالح الشيخ ديب ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين ، عمان: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، 2008، ص ص 22.23.

(22) - عائدة عبد العزيز علي نعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008، ص30.

المبحث الثاني: سياسة التدريب

المطلب الأول : تجديد الاحتياجات التدريبية

- مفهوم الاحتياجات التدريبية :

- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يعتمد عليه وضع خطة التدريب العامة للمنظمة ، فعملية تحديد الاحتياجات هي الخطوة الأولى في مرحلة التخطيط أي أنها بمثابة التشخيص والتحليل للمشاكل في إقرار وسائل حلها .⁽²³⁾

- بمعنى آخر الاحتياجات التدريب هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات .

- ويعتقد آخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار

- احتياجات المنظمة

- احتياجات الأفراد⁽²⁴⁾

وبالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالآتي :

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية	تحديد وفق مستويات ورغبات العاملين .
- وفق خطط الهيكل الوظيفي .	وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية .
- بناء على تقويم قدرات العاملين.	وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها.
- موازنة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد.	وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة مراحل العمل .
- إعداد وإشراف على مسار الوظيفي للعاملين	

(23) -محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2010 ، ص ص 186/187.

(24) - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار زهران، 2002 ، ص/172.

- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- قبل التطرق في مناقشة خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من التأكيد أولاً أن لكل منظمة مدخلها الخاصة في عملية تحديد الاحتياجات وذلك تبعاً لطبيعة أعمال المنظمة.
- ويشكل إجمالي يمكن القول بأن خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في:
- التحضير لعملية التقدير من حيث تحديد أعضاء المنظمة الذين سيتأثرون وستوجه إليهم الأسئلة.
- جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية وكذلك المحيطة بالمنظمة فيها يتعلق بالتنظيم الإداري للمنظمة والأهداف والإمكانات المادية و مواطن القوة والضعف بالنسبة للموظفين .
- تلخيص مؤشرات التدريب (25)

- أهمية الاحتياجات التدريبية:

- تكمن أهميتها فيما يلي :
- عملية الاحتياجات التدريبية عملية حاسمة ومهمة جداً من أجل تحقيق الفعالية للبرامج التدريبية حيث أنها الأساس الذي تتبنى عليه العملية التدريبية وهي الأساس لكل عناصرها.
- يساعد في التركيز على عملية التوظيف وبالتالي فهي تشجع المنظمة على العمل ببطاقات الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة.
- تستعد في التركيز على أهمية تقييم الأداء والتي تساعد على توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الموظف .

- يعتبر الخطوة الرئيسية وحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة خطوات إدارة العملية التدريبية.
- تعتبر الخطوة الرئيسية وحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة خطوات إدارة العملية التدريبية (26)

- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

- يمكن تخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية.

1. تحليل التنظيم أو المنظمة.

2. تحليل العمل.

3. تحليل الفرد.

(25) -محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص ص 189/188.

(26) - عطا الله محمد تبشير الشرعة ، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، عمان : دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2014، ص ص

- أولاً: تحليل التنظيم: يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بحيث هذه الدراسة ما يلي:

أ- **دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة:** تبرير الأهداف بنسبة للمنظمة في أنها شكل أساسي وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض الحاجات البيئية والمجتمع هذا من الناحية ومن الناحية الثانية فان تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيراً في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة كذلك فان أهمية الأهداف تبرر من ناحية كونها معيار الذي سيجري بمواجهة تخصيص وتوزيع الموارد منظمة الموارد البشرية والمادية. (27)

ب- **تحليل الهيكل التنظيمي:** تقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف تعريف على الأقسام الوحدات التنظيمية التي تكون منها المنظمة واختصاصاتها المعيار المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاطات الممارسة من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التعويض ، والنطاق الإشراف. (28)

ج- **تحليل المناخ التنظيمي :** ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بإنشاء إلى عدد من المؤشرات مثلاً معدل دوران العمل ، ومعدلات التغيب والتأخير عن العمل ، وإصابات العمل ، والشكاوى، وتظلمات العاملين. (29)

دراسة تطورات المنظمة : من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي ، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة ، تنفيذها ، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها ، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمثابة للعمل المنظمة ، إن غاية من هذه الدراسة محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العاملة للاحتياجات التدريبية وطبيعة موقعها. (30)

هـ- **تحليل القوى العامة للمنظمة :** يستهدف التحليل هنا ، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعريف على حاجاتها الآتية والمستقبلية على ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة و التطورات التي ستطرأ مستقبلاً (ترقية ، نقل، فصل، تقاعد ، إصابات ، عمل ، وفاة) إضافة إلى احتياجات المروعات المستقبلية. (31)

(27) - السيد عليوة، **تجديد الاحتياجات التدريبية**، مصر: ابتراك للنشر والتوزيع 2001/ ص 24.

(28) - نادر أبو احمد شيخه، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق .

(29) - نادر أبو احمد شيخه، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص272.

(30) - السيد عليوة، **الاحتياجات التدريبية** ، مرجع سابق ، ص24.

(31) - نادر احمد أبو شيخه.نفس المرجع السابق، 274.

و- **تحليل السياسات المؤسسة ولوائحها** : تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تستند إدارة المؤسسة لتسيير العمل و توجيه مختلف الأنشطة والمجودات التي يبذلها الأفراد ويراد تعريف السياسات التي تنتهجها المؤسسة ودرجة وضوحها وشمولها وعرفة العاملين وتفهمهم لها ، والتزامهم باتباعها وكذلك درجة إسهامهم في وضعها.(32)

ثانيا : تحليل العمل : يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفى وبين مواصفات المتوفرة لدى شغلها فعندما تكون مواصفات الشغالين اقل مما هو مطلوب لأدائها ، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب .(33)

- وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب.

أ- وصف الوظائف والأعمال.

ب- إعادة التنظيم.

ج- معدلات الأداء.

أ- **وصف الوظائف والأعمال** : وأفضل طريقة هي التي اعتمدها jeradtayeneer تتضمن المراحل الأربعة التالية :

1- **وصف الوظائف** : إن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض أعاد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا وإجابات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة ، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات ، ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات التالية .:

اسم الوظيفة - الغرض أو الغاية من الوظيفة - الواجبات الأساسية للوظيفة -خطوط السلطة متطلبات الوظيفة المالية والبشرية وحدود السلطة

2- **مواصفات الوظيفة** : في اغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات ، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ، أي أنها مواصفات

(32) - علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمة ، الرياض: معهد الإدارة العامة 1981، ص 67 .

(33) - عمر وصفي عقلي، إدارة موارد البشرية المعاصرة ، عمان : دار زائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 365.

تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر على شاغلها والغرض من هذا التحديد للوصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.⁽³⁴⁾

3- **دليل النتائج** : من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول التي تقود إلى نتائج ذات الأثر البالغ في زيادة الإنتاج ، إلى حد دفع البعض إلى القول أن 20% من الجهد المبذول تؤدي إلى 80% من النتائج وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات حيث تعطي اهتماما الأكبر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية .

4- **تحديد الأهداف** : بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج لا تأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على مستوى الفردي بحيث يتطلب من كل موظف أن يقوم بتحقيق أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح لتحقيقها في السنة التالية ، يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف لكل موظف عن سبعة أو ثمانية ، كما أن ثلاثة أو أربعة قد تقي بالغرض ، بعض هذه الأهداف قد يكون فصيل المدى وبعضها طويل المدى يتطلب تحقيقه مدة طويلة ، وتحديد الأهداف والمباشرة بوصف الوظيفة ، بعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الظروف والاختلافات بين الانجازات والأهداف مع تحديد الفجوة الواجب تغطيتها عن طريق التدريب⁽³⁵⁾

ب- **إعادة التنظيم** : من المسلم ب هان التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه ، تتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها .

ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم ، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكيد من كفاءته ، يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية ، وهذا التغيير يتناول في العادة احد أو بعض العناصر التالية .

- تغيير طرق وأساليب العمل .
- تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح.

(34) - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص 31/29.

(35) - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ، مرجع سابق ، ص 32.

ج- معدلات الأداء: ويقصد بها الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية معينة مناسبة ، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم انجازه بما يجب انجازه ، وهناك أنواع للمعدلات منها معدلات زمنية ومعدلات كمية ومعدلات نوعية ومعدلات خاصة.

ثالثا : تحليل الفرد : أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية ، أن الغر من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن تم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لنوع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.⁽³⁶⁾

- يمكن أن نتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر التالية :

أ-أراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم : حيث تعتبر هذه الآراء من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على احتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مروضهم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها حيث تكون أراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على احتياجات التدريبية ، يجب أن يتحلى الرؤساء بالصفات القيادية السليمة.

ب-أراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءاتهم في العمل : يعتبر العامل نفسه إلى حد ما اقدر الأفراد على تحديد التدريب اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل ، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسئولو التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالتدريب .

ج- مؤشرات أداء الأفراد : إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم و من هذه المؤشرات مايلي :

1- معدلات الأداء الفردي بالقياس مع معدلات المقدره.

2- معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

(36) - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 156.

3- معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة

د- تحليل نمط السلوك : يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو لمجموعة الأفراد كالغياب المتكرر المعتمد عن العمل ، وتعتمد الإضرار بالعمل وبأدواته ، وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات إلى غير ذلك ، فيكون من الضروري القيام بالإجراءات التصحيحية لهذا السلوك عن طريق التدريب.

هـ- إشارة الآراء: يعتبر بعض الأخصائيين في التدريب هذه الطريقة مفيدة جدا في تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجته مجموعة من الأفراد وإجراء مثل هذه الطريقة تعتبر عملية سهلة.⁽³⁷⁾

(37)-السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية، نفس المرجع السابق ص ص 38/37.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

*يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفى هذه الحاجة ، ويتضمن تصميم البرامج التدريبية عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرامج التدريبية وتحديد محتوى تم تحديد أساليب التدريب تم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرامج وأيضاً تحديد كلفة أو ميزانية التدريب⁽³⁸⁾

أولاً : تحديد أهداف البرنامج التدريبي : بعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي ، و المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

- 1- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات ولأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات والقدرات الضرورية.
- 2- أهداف سلوكية مرتبطة باتجاهات المتدرب وجعلها ايجابية .
- 3- أهداف حل المشاكل: تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعد على حل هذه المشاكل.
- 4- أهداف إبداعية: تتطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.⁽³⁹⁾

ثانياً: محتوى البرامج التدريبي: إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.
- أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.
- يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرامج التدريبي .⁽⁴⁰⁾
- إن لمحتويات البرنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج ، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب إن يحدد موضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقته ، فيتعين أن تكون مادة التدريب

(38) - احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مصدر: دار الجامعية 2003/ ص 339.

(39) - د. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 192.

(40) - علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار النشر والتوزيع ، 2003، ص 58.

ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة ، وإن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين ، أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى ، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة ، وكذلك لا بد من التأكيد من إن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة .

- ولابد من مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينهما فيما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب .⁽⁴¹⁾

ثالثاً: أساليب التدريب: هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ومن ضمن هذه الأساليب:

أ- المحاضرات : أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية ، أن نجاح هذا الأسلوب يتوقف فقط على نوعية المحاضرة أو المدرب وإنما على عدد الأفراد ، الذي لا يجوز أن يتجاوز العشرة ، إذ أريد للمتدربين فعلاً ليندمجوا في العملية ونتاج لكل منهم الفرصة الكافية لذلك ، يحتاج الأسلوب إلى تطوير المطبوعات ووسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع .⁽⁴²⁾

ب- المؤتمرات والندوات : ومن الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجاً من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ، وتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وإحداث تغييرات ، واتجاهات فكرية .⁽⁴³⁾

ج- التطبيق العلمي : بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة إمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات ، وتعتبر هذه الطريقة للمتدربين إجراءات الأداء والعمليات عن الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى مهارات يدوية .

د- البريد الوارد: يكون التدريب بالبريد الوارد بتزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات ورسائل تريد اعتيادياً إلى شاغل وظيفة معينة، وتتم مطالبة بان يبت فيها كما لو استلمها فعلاً، فيحد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة.

⁽⁴¹⁾ - jean maire de ketele, guide formateurs, (bruxelles , de boeck-we smael ,1988. P 38-40.

⁽⁴²⁾ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 ، ص 108.

⁽⁴³⁾ - علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر: مكتب غريب ، د ط ، 1985 ، ص 372.

ت- المناقشات : يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة و إبداء الرأي في موضوعات مدة ، كأن تعرض حالة ، أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة (44)

رابعاً: تحديد المدربين والمتدربين.

أ - اختيار المدربين:

- المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وامتدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب ويتوقف اختيار المدرب على ما يلي :
- أسلوب التدريب - المادة التدريبية.
- الوسيلة التدريبية المراد استخدامها.
- نوعية المتدربين

*هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح وهذه الصفات:

- القدرة على الاستماع إلى المتدربين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقددهم على سماع الآخرين.
- القدرة على تشجيع المتدربين للحديث وإبراز دور أفعالهم وأرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم .

القدرة على التساؤلات والتفاعل مع المشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

ب-اختيار المتدربين : على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا إن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين ، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية إن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي أما بحاجة المنظمة و أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس

(44) - سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 456.

الموضوعي لأختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد (45)

خامسا: تحديد ميزانية البرامج التدريبية:

- بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين اداء العاملين في المنظمة بأقل جهد وتكلفة فمن الواجب أن يتم إعداد الميزانية بناء على تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريب بدقته ، ولذلك من الضروري تحديد ميزانية التدريب وعقد البرامج التدريبية المختلفة منذ بداية السنة المالية في المنظمة ، وهذا التحديد المسبق لميزانية البرامج التدريبية يساعد على :

- الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لنشاط التدريب.
- تصميم وتخطيط البرامج التدريبية بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة.
- تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبقا وضمن الإمكانيات المتاحة.(46)
- **تنفيذ البرنامج التدريبي :** ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حين الوجود ، وهذه المرحلة مهمة جدا ، إذ تبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي) ، وينعكس نجاحها وفشلها ايجابيا وسلبا على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي ، وتعني بتنفيذ البرنامج التدريبي وتحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب وتتم من خلال : (47)
- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ .
- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي .

- أولا : الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ :

- تتضمن الإجراءات التالية :

أ- **تحضير المواد العلمية اللازمة:** يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين باعداد تكفي مع إضافة جزء كإحتياطي ، وتترتب حسب الجلسات التدريبية ، ويفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية وتهيئته.

(45) - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 348.

(46) - عطا الله محمد تيسير الشرعة ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، عمان : دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط2014 ، ص 125/124.

(47) - احمد الخطيب ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص، 327-328.

ت- **تجهيز المناخ المخصص للتدريب:** وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاثة عوامل أساسية نوع وحجم التدريب والأساليب التدريبية التي تستخدم.

ث- **إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي :** عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعى تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج ، وتحديد التدريب الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحا أم مساء ، مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي ، حيث إنها تختلف مع دورة تدريبية إلى أخرى.

ج- **إعداد وتجهيز المعدات التدريبية:** يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل ، ونقصد بالمعدات مجمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسهيل عملية انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب.⁽⁴⁸⁾

ثانيا : الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ : وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي :

*افتتاح البرنامج : ويتضمن هذا الجانب مايلي.

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

- تحديد فئات المتدربين.

أما بالنسبة للإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها فتتمثل في :

الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها

- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم ، والعمل على حل مشاكلهم.

(48) - منال طلعت محمود ، أساسيات علم الإدارة ، الإسكندرية في المكتب الجامعي الحديث ، ص 237.

- العمل على خلق جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي ، وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته.
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات أو نقاش أو مجموعات عمل أو زيارات ميدانية..الخ.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم والتوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له.
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربين والإداريين وكذلك الاتصال بالمؤسسات والوحدات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية .
- *البرنامج التدريبي : تقوم الإدارة المسؤولة عن التدريب أو أخصائي التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة على مدار أيام البرنامج
- المعرفة العلمية المحيطة بموضوع التخصص التي يتولى التدريب.
- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين: هذا في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل وتكليف كل مجموعة بموضوع معين .(49)

(49) مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الشروق ،1996، ص250.

المطلب الثالث : تقييم البرامج التدريبية :

- مفهوم تقييم البرامج التدريبية :

- تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية ، وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا ، وتتم عملية التقييم بصورة شاملة وعلى عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي ، بحيث يتم التركيز على المتدربين والمهارات والمعارف التي اكتسبها نتيجة انضمامهم البرنامج التدريبي ، وبالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وقياس اثر التدريب على المنظمة.(50)

- مبادئ عملية تقييم التدريب :

- هناك العديد من المبادئ والركائز لا بد من توافرها في مرحلة تقييم التدريب ومن أهمها مايلي .
- أ- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العمليات التدريبية في مراحلها الأولى عند التخطيط وتصميم البرنامج التدريبي، وخلال التنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ.
- ب- أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية ، وان يغطي التقييم خطة البرنامج التدريبي وأسس ومعايير اختيار النواحي الإدارية من حيث اختيار المشرف الإداري والعلمي على البرنامج واختيار المركز التدريبي ومدى توفر الأجهزة والمواد التدريبية وقاعات التدريب ... الخ .
- ج- أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي ذاته من مستواه ومادته وخطته وموعده ومدته.
- د- أن يتم التقييم البرنامج عن طريق استخدام أدوات وأساليب مثل الاستبيان الاختبارات والملاحظات... الخ (51)

أهمية تقييم البرامج التدريبية:

- تتحدد أهمية تقييم العمليات التدريبية بالنقاط التالية :
- 1- مدي تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقا .

(50)- الدمرdash سرهان ، محاضرات في التقويم التربوي ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 1983، ص 141.

(51) - رداح الخطيب ، احمد الخطيب ، التدريب الفعال ، مرجع سابق ، ص ص 280-282.

- 2- مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
- 3- الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة .
- 4- الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
- 5- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية.

- أهداف تقييم البرامج التدريبية:

- تتمثل أهداف تقييم العملية التدريبية فيها يلي:
- الكشف عن فاعلية القائمين على نشاط التدريب .
- تقرير مدى النجاح أو الإخفاق في البرامج التدريبية، ومعرفة أسباب ذلك.
- التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة .
- تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب.
- التعرف على مدى إشباع البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية القائمة، ومدى ملائمة المرات والمنهجية والأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج.
- التعرف على مدى قدرة البرامج التدريبية على حل المشكلات يعينها في المنظمة.
- تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التدريب، وتقديم تبرير للتكاليف المترتبة على ذلك .⁽⁵²⁾

- مراحل عملية تقييم التدريبي :

- تعتبر وسيلة للتشخيص والعلاج والوقاية ، فهي تساعد على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها وعلى توفير الإمكانيات التي تضمن الوصول إلى تلك الأهداف ، كما إنها تساعد على اكتساب قدرات المتدربين واتجاهاتهم ، وعلى إعادة النظر في أساليب⁽⁵³⁾ ، ولها دور كبير تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب لذلك ينبغي أن تمر عملية التقييم الثلاثة :

- مرحلة ما قبل التدريب.
- مرحلة التقييم ما بعد التدريب.

أولاً: مرحلة ما قبل التدريب:

- ويتم في هذه المرحلة تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي إي تقييم المرحلة الأولى والثانية من عملية التدريب ويتم في هذه المرحلة التأكيد من العناصر التالية:

(52) - عبد الهادي التلباني ، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ، غزة : جامعة الأزهر ، 2010 ص 50.

(53) - الدمرداش سرهان ، محاضرات في التقويم التربوي ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 1983، ص 138.

- ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة.
- التنبؤ بعائدات التدريب على الفرد العامل وعلى المؤسسة .
- تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج والأسلوب والموارد والفترات الزمنية والموقع ونوع المتدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.
- التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية (54)
- وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم ، ذلك فانه إذا تم تحديد الاحتياجات بدقة ، فان نسبة فشل التدريب تكون منخفضة هذا وتتطلب هذه المرحلة التنسيق والتكامل ووضوح رؤية والأهداف بين الإدارة العليا وإدارة التدريب في هذه المرحلة وذلك من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريب فعال .

ثانيا: مرحلة التقييم أثناء التدريب:

- تتم عملية التقييم من خلال محورين أساسيين هما:
- أ- **تقييم خطوات تنفيذ التدريب:** ويشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم والوسائل المستخدمة في التدريب والوقت المخصص للتدريب، وتوزيع المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك.

ب-تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج:

- ويشمل قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل ، ويتم التأكد من تحصيل المتدرب من خلال التطبيقات العملية والتقنيات التي عادة ما تكون على ثلاثة مراحل خلال البرنامج التدريبي ، مع تقييم أداء وقدرات المدرب (55)

ويمكن تقييم العناصر السالفة الذكر عن طريق العديد من الإجراءات وأهمها ما يلي :

- الاجتماعات الدورية بالمدرسين أثناء مرحلة تنفيذ البرامج لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم عن سير العمل التدريبي ومدى تفاعل المدرسين مع البرنامج وملاحظاتهم على أساليب التدريب والوقت المخصص لكل موضوع ووسائل الإيضاح المستخدمة للموضوع التدريبي.

(54) - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص 238-239.

(55) - نيق أبو بكر ، الاستثمار في الموارد البشرية ، عمان ، دار النشر والتوزيع ، ص 122.

- المقابلات الشخصية مع المتدربين يجربها مدير البرنامج بالدورة التدريبية للاستماع إلى ملاحظاتهم وأدائهم وموجهاتهم بأي ملاحظات عن أدائهم ومجهودهم المبذول بالنسبة للبرنامج.
- جميع تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المتدربين واستجابتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التدريبية في تحقيق هدفها ومدى الفائدة التي حققتها.
- تصميم استمارات الاستقصاء التي تطرح للمتدربين للتعرف على أدائهم ومقترحاتهم في شكل أسئلة تدور حول سير الجلسة التدريبية، والموضوع، وطريقة عرضه ومدى تغطية جوانبه المختلفة (56)

- ثالثاً: مرحلة التقييم ما بعد التدريب:

- تتم هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من تحقيق تنفيذ البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة ، ومدى النجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم في هذه المرحلة العديد من الإجراءات من أهمها ما يلي :
- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة لهذه الدورة من أجل إصلاحه التوصل إلى التعديلات اللازمة في المادة العملية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي.
- تطوير وتعديل أساليب التدريب بما يقف فعالية .
- اكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح وتطويرها.
- تعديل التوقيت الزمني كبرنامج الدورة إذا لزم الأمر.
- الارتقاء بالنواحي الإدارية للبرنامج إذا ظهر أي قصور فيها .
- إحداث أي تطوير أو تعديلات أخرى تسهم في زيادة كفاءة وفعالية البرنامج التدريب ، أما تقييم اثر التدريب فيعتبر الهدف النهائي لعملية التقييم ، إذ أن أهمية تقييم اثر التدريب تكون في رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة ، ومعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة أو المطورة خلال البرنامج وهي احد أهم أولويات إدارة الموارد البشرية. (57)

(56) - السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، مرجع سابق ، ص 161 .
(57) - احمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة ، بيروت : دار القوى العاملة ، 1979 ، ص 80.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب بدءاً بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة عن التدريب وخلصنا إلى أن التدريب هو العملية التي يتم من خلالها الفرد اكتساب مجموعة من المهارات والقواعد والخبرات اتجاه عمله بهدف زيادة إنتاجية الفردية خاصة والإنتاجية الكلية للمنظمة التي يعمل فيها بصفة عامة.

- تطرقنا بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب بأنه نشاط مستمر ومتجدد وان التدريب نظام متكامل.

- وانتقلنا بعد ذلك إلى أهمية التدريب وخاصة المنظمة إليه وعندما يتعلق الأمر بعملية توظيف أفراد تنقصهم الكفاءة والمهارة.

- بعد هذا قمنا بذكر أنواع التدريب المتعددة وكل نوع حسب مرحلة منها مرحلة التوظيف ومرحلة الوظائف وحسب المكان والزمان ومرحلة حسب الأفراد.

- أما فيما يتعلق بأهداف التدريب والتي منها تنمية اتجاهات المتدربين ورفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وزيادة الاستقرار في العمل ورفع الروح المعنوية ، ثم انتقلنا إلى سياسة التدريب التي تضمنت تحديد الاحتياجات التدريبية فعرفناها بأنها الخطوة الأولى في مرحلة التخطيط أي بمثابة التشخيص والتحليل للمشاكل ، وتطرقنا لخطواتها وأساليبها .

- ثم بعدها انتقلنا إلى تصميم البرنامج التدريبي والذي شمل العناصر التالية : تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، محتوى البرنامج ، أساليب التدريب ، تحديد المدربين والمتدربين وانتقلنا إلى كيفية تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تضمن أنشطة مهمة مثل: الإجراءات الفنية والتقنية التي تسبق التنفيذ.

- وأخيرا تطرقنا إلى تصميم البرنامج التدريبي حيث قمنا بتحديد المفهوم تقييم البرنامج التدريبي على انه خطوة هامة ورئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية وتطرقنا إلى مبادئ وأهميته وأهدافه وإلى أهم مرحلته التي مر بها من مرحلة ما قبل التدريب إلى آخر مرحلة ، وهي مرحلة ما بعد التدريب

الفصل الثاني:

تقييم أداء الأفراد

تمهيد :

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها ، ومن أجل ذلك لابد من تقييم العاملين بشكل مستمر . والتقييم السليم للأفراد يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية ، وبالتالي فإن تقييم العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية .

ويعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها .

فيستخدم أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية وغير الرسمية في تقييم الأداء ، ويلجأ الأفراد إلى ذلك يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية التي تلجأ إلى هذه الوسيلة عند تعديل أنظمة الأجور والحوافز وترقية الفرد أو الأغراض الأخرى .

فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي في السوق ، من بين المؤسسات المنافسة المتواجدة فيه .

المبحث الأول : ماهية الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء

- يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى (62).

- ولقد وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح ونذكر منها :

- يعرف الأداء في المنظمة بأنه السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة (63).

- يعرف الأداء انه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجته إتمام مهام وظيفته حيث الأداء من السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (64).

- كما يعرف الأداء : بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي يسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (65).

- ويعرف أيضا : أنه إنجاز عمل ما لذلك اعتبره الباحثون بأنه أداء بشري أي إهمال لبقية الموارد ، في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها ، أي أنه كمتغير تابع لعاملين هم الكفاءة والفعالية .

- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة : فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط ، أي الاستخدام الأمثل للموارد .

(62) - بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، ص22.

(63) - عبد الباري إبراهيم الدرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار نائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2010 ، ص 277.

(64) - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، نفس المرجع السابق ، ص 179.

(65) - قریش محمد الصغير ، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، جامعة ورقلة ، ص111.

- تعريف الأداء وفق مفهوم الفاعلية : ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفاعلية لوحدها ، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة (66).

كم قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه (نيكولاس-F.W NICKOLS) الذي عرف الأداء بأنه نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .

- كما أشار (توماس جلبرت -THOMAS GILBERT) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، وأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي انه مخرج أو نتائج ، كتقدم خدمة محددة ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (67)

ومن خلال التعريف السابقة يتضح أن الأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المنظمات وهو العنصر الذي تترقى به المؤسسة أو تتدهور ، لهذا كان لمفهوم الأداء نصيب من الاهتمام والتحليل في الدراسات الإدارية خاصة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة باستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة (68)

(66) - إلهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مقال منشور ، عدد 05 ، جامعة باتنة ، 2007 ، ص46.

(67) - عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، مصر : القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص15.

(68) - علي عبد الهادي سليم ، تحليل وتصميم المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 179.

المطلب الثاني : محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيها

- محددات الأداء :

- إنالهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره ، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأفضل والأفضل للمستخدمين ، فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام .

- فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد : وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله ، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم لبذل جهدا محدد ، والدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كما يؤدي العمل ، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء .

2- القدرات : وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب ، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع .

3- الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير ⁽⁶⁹⁾

4- الوظيفة : كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة ، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياتها العلمية والجسمية ، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من معدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها .

⁽⁶⁹⁾ - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، نفس المرجع السابق ، ص.66

5- **البنية التنظيمية الداخلية** : وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز ونظم الاتصال الداخلي (70) .

6- **المحيط الخارجي** : المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى ، وأيضاً مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات ، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل (71).

ثانياً :العوامل المؤثرة في الأداء :

- هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء وهي التي تؤثر على أداء العاملين مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثلاً : نوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، المعرفة الجديدة للعمليات ، الاستعداد للتطور والكفاءة ، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية :

1- العوامل الشخصية :

- على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصر أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم العوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية ، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب الفهم القائم بعملية التقييم .

- ليس هناك اتفاق عام من العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد (72).

2- عوامل الإنتاج :

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء ، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج ، وقد تكون النتائج أرقاماً مختصرة مثل وحدات الإنتاج المبيعات الإجمالية.

(70) dimiri Weiss , ressources humaines , densciemes édition , édition d'organisation , paris , 2003 , p78.

(71) موسى غانم فجان ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، عمان : الاردن ، ط1 ، 1995 ، ص254.

(72) زهير ثابت ، كيف تقم الشركات والعاملين ، مصر : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ، ص87.

3- عوامل السلوك :

- بالرغم انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل ، ويشتمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل . (73)

- وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها :

- **التخطيط** : هي القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج ناجح .

- **تحديد الأولويات** : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها ، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟

- **التنظيم** : الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي ، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال ؟

- **التفويض** : الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين ، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لانجاز العمل بنجاح .

- **اتخاذ القرارات** : الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور ، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الإجراءات .

- **الاتصالات الشفوية والكتابية** : فالاتصالات الشفوية هي الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفاعلية مع الآخرين ، أما الاتصالات الكتابية فهي الرغبة والمقدرة على التعبير وكتابة الأفكار بوضوح وبفاعلية (74).

(73) عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، معهد العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2006 ، ص14.

(74) عمار بن عيشي ، نفس المرجع السابق ، ص15.

المطلب الثالث : أنواع الأداء وأهدافه

أولا : أنواع الأداء :

- سوف نقوم بعرض أنواع الأداء في المؤسسة ، وتحديد أنـواع الأداء بغرض اختيار معايير التقسيم ، حيث يمكن تحديدها في أربعة أشكال : هي معايير مصدر الأداء ، معايير الشمولية ، المعيار الوظيفي ومعايير الطبيعة ، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة .

1- حسب معيار المصدر :

- وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين : الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

أ -الأداء الداخلي :

- كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوزيعية التالية :

- **الأداء البشري :** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- **الأداء الفني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

- **الأداء المالي :** ويكمن في فعالية واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

- فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية ، موارد مادية .

ب- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة . فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في

النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة حيث هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.⁽⁷⁵⁾

2- حسب معيار الشمول :

- حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي .

أ- الأداء الكلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة .

ب- الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة .

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به ، لا أهداف الأنظمة الأخرى ، وتحقيق مجموع اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة .

3- حسب المعيار الوظيفي : يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم ، لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة .

إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمسة التالية : الوظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج ، وظيفة الأفراد ، وظيفة التسويق ، وظيفة التموين .

1- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي.⁽⁷⁶⁾

2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو نسبة القطاع الذي تنتمي إليه .

⁷⁵ - Bernard MAR tory , contrôle de gestion sociale , librairie Vuibert, paris , 1999, p236.

⁷⁶ - Marcel laflame , le mangement : approche sytenique goetan Morin éditeur , 3 ed canada , 1981 , p356.

3- أداء وظيفة الأفراد : يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية :

- عائد الأفراد .
- عائد الحوادث .
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- علاقة أرباب العمل والنقابات .

4- أداء وظيفة التموين : يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين ، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء .

5- أداء وظيفة البحث والتطور :

- يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :
- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد .
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين .
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة .
- درجة التحديث ومواكبة التطور .

6- وظيفة التسويق : تتمثل في قدرة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها في المجموعة التالية :

- حصة التسويق ، رضا العملاء ، أداء وظيفة العلاقات العمومية .⁽⁷⁷⁾

4- حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية وأهداف سياسية ... يمكن تصنيف الأداء إلى : أداء اقتصادي ، أداء اجتماعي -أداء تكنولوجي -أداء سياسي .

1- الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها .

2- الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا ، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا ، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى .

3- الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهميتها التكنولوجية .

4- الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى ، والأمثلة في هذا المجال عديدة مثلا الأهمية السياسية لبعض المؤسسات : كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين للحكم وللوصول إلى مناصب لصالح المؤسسة .⁽⁷⁸⁾

⁷⁷⁾ - George R , terry , stéphan , Gfranclin , les principes du mangement , ed economica , a ed paris , 1985 , p.325.

⁽⁷⁸⁾ - عبد المليك مزهودة ، «الاداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم» ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، نوفمبر ، 2001 ، جامعة بسكرة ، ص.87.

ثانيا : أهداف الأداء :

- ويتمثل الهدف العام للأداء هو ضمان عمل المنظمة وبكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات والإدارات والفرق والموظفين وما إلى ذلك).
- لأن الأداء يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج والموائمة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق النتائج العامة للمنظمة .
- وتشمل أهداف الأداء في :
- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير .
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية .
- التركيز على تصحيح الآراء ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة .
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات .
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتقويض المساعدين .⁽⁷⁹⁾
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .⁽⁸⁰⁾
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .

⁷⁹- http://www.mgoce.org/training_skills.htm

⁸⁰- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مصر : جامعة الاسكندرية ، ص 239.

- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم .
- يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وتنمية قدرات الأفراد للاستفادة من فرص التقدم والترقية .
- يوفر الأداء مقياسا لمدى تحقيق المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها .

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي) .

- المطلب الأول : تعريف تقييم أداء العاملين .

- قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي :

- الأفراد : ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أو عمال يدويين ، أو مؤقتين أو رؤساء أو مرؤوسين ، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر .⁽⁸¹⁾

- الأداء :تسيير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة .⁽⁸²⁾

- التقييم :هو قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم ، صالحا أم فاسدا ، ناجحا أم فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه ، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل .⁽⁸³⁾

تعريف تقييم أداء العاملين :

- هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها :

هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجرب مكافأتهم بقدرما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم .⁽⁸⁴⁾

⁽⁸¹⁾ - عبد الناصر موسى ، " نظام مقترح لتقييم نظام الافراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2004 ، ص.14.

⁽⁸²⁾ - راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، مصر : الدار الجامعية ، 2003 ، ص.209.

⁽⁸³⁾ - petit , Beanger , foucher , Bergeron , " gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines " , editeur Gaeten morin , 1993 , p705-706.

⁽⁸⁴⁾ - هدى إسهم ، برنامج تطوير الادارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الادارية يوم 2005/09/09 ، [http p : //www , epu , edu , samajalathunaanities vgl , 476 , htm .](http://www.epu.edu.samajalathunaanities.vgl)

- يقصد بتقسيم أداء العاملين قياس مدى قيامهم بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المعلوماتية منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية والزيادة في الأجور .⁽⁸⁵⁾
- تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدرته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى .⁽⁸⁶⁾
- تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج .⁽⁸⁷⁾
- يقصد بتقييم الأداء على انه نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء .
- ومما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين :

إن تقييم الأداء هو تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وانه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة ، وتقييم أداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف .⁽⁸⁸⁾

⁽⁸⁵⁾ - زهير ثابت ، كيف يتم تقييم أداء الشركات والعاملين ، نفس المرجع السابق ، ص.ص 87-88.

⁽⁸⁶⁾ - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء (مدخل جديد لعالم جديد) ، دار النهضة العربية ، 1999 ن ص55.

⁽⁸⁷⁾ - نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، عمان : دار دجلة ناشرون وموزعون ، ط1 ، 2015 ، صص.18-19.

⁽⁸⁸⁾ - مهدي حسن زوليف ، أدرة الافراد (مدخل كمي) ، الاردن دار مجد لاوي للنشر ، 1998 ، ص 240.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين .

أولا : أهمية تقييم أداء العاملين :

- هناك عدة أهداف لتقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف مايلي : (89)

على مستوى المؤسسة :

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية ، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة .

- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم مما يساعد على التقدم والتطور .

- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العمل بما يستحقه من ترقية أي علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله .

- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة .

- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكاناتهم وقدراتهم .

- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى تطورها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية .

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (90).

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

(89)- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع والنشر ، 2002 ، ص.257.

(90)- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي ، عالمي ، نفس المرجع السابق ، ص.226.

- على مستوى المديرين :

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها أو مراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء — من أجل التوجيه الأمثل له وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتمثيلهم على تقييم أداء الأمثل والموضوعي.
- (91)

- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين والتعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي .
- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى التقييم السليم .
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات . (92)

- على مستوى العاملين :

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع الجهود المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع العامل للعمل باجتهاد وخلص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا. (93)
- رفع حالة الشعور بالعاملين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت والعقوبات .

(91) - صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص.369.

(92) - نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، مرجع سبق ذكره ، ص.18.

(93) - موسى محمد احمد ابو الحطب ، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة ، 2009 ، ص.20.

- اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك العاملين وتجديد بيئتهم الوظيفية .
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلال حقيقة أدائه بإيجابياتها .
- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة للمؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية .
- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة ، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة .⁽⁹⁴⁾

ثانيا أهداف تقييم أداء العاملين :

- إن الهدف من تقييم أهداف أداء العاملين هو ترتيبهم تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية ومن ثم فانه يختلف عن تقييم الوظائف فان الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد ، في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته ، كما يمكنها شغل كل وظيفة بمن يصلح لها ، لذلك تستخدم برامج تقييم الأداء ، وتعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم .
- إن عملية تقييم أداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والفنية والتي لها أهميتها سواء على مستوى الفرد ، وتجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب ان تكون موضوعية وغير متحيزة ، وان تعتمد على صدق المعلومات .⁽⁹⁵⁾
- كما أن هناك من يقول إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل ، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها ، ومن جهة نظر العامل فان تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:⁽⁹⁶⁾

⁽⁹⁴⁾ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص.374.

⁽⁹⁵⁾ - انس عبد الباسط ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 259-260.

⁽⁹⁶⁾ - Henry carre , diriger des salariés aujourd'hui , édition :maxima l'eurent du mensil , paris , 1991- pp11-31.

أ- التوفيق بين الاهتمامات والواجبات :

- يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل ومن مشاكل الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها ، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين .

- إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل ، وبالتالي معالجة ذلك إما بالتدريب أو النقل .

ب- إرشاد العاملين :

- تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي إقناع العاملين بالضرورة الإقلاع عنها .

- إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة ، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على معنويات العامل ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط التالية :

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .

- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها .

- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً .

- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة .

- شعور العامل بمسؤولياته وإن أدائه موضع التقويم ويتوقف على نتائج هذا التقويم مدى إيتاح له من فرص الترقى والحصول على مكافأة .

- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووجدتهم للحصول على تقييم الأداء .⁽⁹⁷⁾

⁽⁹⁷⁾ - عبد الله المحسن توفيق محمد ، تقييم الاداء ، الاردن : زمزم ناشرون وموزعون ، 2001 ، ط.1 ، صص57-58.

- ويرى سامح عبد المطلب عامر بان المنظمات تسعى من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف إستراتيجية وإدارية وتنموية .
- **أهداف إستراتيجية :** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ.
- **أهداف إدارية :** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء ، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات والأجور والترقيات ، التسريح المؤقت من العمل ، تقدير الأداء الفردي ، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فان العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات - يرون تقييم الأداء باعتبارها شر لابد من القيام بمتطلباتهم الوظيفية ، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج التقييم على العاملين .
- **أهداف تنموية :** يتمثل الجانب الأخير من أعراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عند الموظف عمله على النحو المتوقع فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. (98)

(98)- سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، عمان : المملكة الهاشمية الاردنية ، ط1 ، 2011 ، ص ص 222-223.

المطلب الثالث : معايير وطرق تقييم أداء العاملين

- معايير تقييم أداء العاملين :

- يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، وبالتالي يقارب به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بها مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ومن أمثلة تلك المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات ويجب أن تترك معايير الأداء لدى كل العاملين الحافز والرغبة في تحسين مهاراتهم ويشترط في هذه المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ونستعرض فيما يلي أهم المعايير :

1- معيار الصفات : ويشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتجلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة... الخ وللصفات نوعان هما :

أ- صفات وسمات ظاهرة : وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة به.

ب- وهي صفات غير ملموسة : والتي يجد المقيم صعوبة قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على هذه الصفات ، الأمانة والذكاء والتعاون والشخصية... الخ.⁽⁹⁹⁾

2- معايير الأداء :

- وهي تمثل معيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع :

⁽⁹⁹⁾ - محمد موسى ابو حطب ، فاعلية نظام التقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين ، نفس المرجع السابق ، ص22.

أ - **معايير كمية** : بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على علاقة المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء .

ب - **معايير نوعية** : وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء .

ج - **معايير كمية ونوعية** : وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.⁽¹⁰⁰⁾

- المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير :

- يجب الاستعانة بعدد كبير من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء .

- يجب أن تكون موضوعية أي تعبر عن التقييمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل ، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها .

- **صدق المعيار** : والذي يجب أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

- ثبات المقياس أو المعيار ، أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء .

- التميز ، ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

⁽¹⁰⁰⁾ - موسى محمد ابو حطب ، نفس المرجع السابق ، ص23.

- السهولة في استعمال المعيار ، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول .

- قابلية القياس ، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد .⁽¹⁰¹⁾

ثانيا : طرق تقييم أداء العاملين .

- طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وتشير الأبحاث العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين وهما تقليدية وحديثة ، بحيث كل الطرق وهما تقليدية وحديثة ، بحيث كل الطرق المتاحة لها مزايا ولها عيوب .

أ - طرق التقييم التقليدية : تضم عدة طرق أهمها : ⁽¹⁰²⁾

1- **طريقة التدريب البياني** : تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويتم تقييم أداء العامل حسب الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد ... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ، وتستعمل هذه الطريقة بسهولة فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز وتشتت اتجاهات الأفراد .

2- **طريقة الترتيب** : تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين لتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم أو أقلهم كفاءة وهي نوعان : ⁽¹⁰³⁾ طريقة الترتيب البسيط وطريقة المقارنة الثنائية .

⁽¹⁰¹⁾ - نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، نفس المرجع السابق ، ص22.

⁽¹⁰²⁾ - محمد السعيد انور سلطان ، إدارة الموارد البشرية : مصر دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، ص306.

⁽¹⁰³⁾ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، نفس المرجع السابق ، ص202.

الجدول (1) نموذج التدريب البياني :

درجات التقييم					الصفة
ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)	
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					كمية الأداء
					الانتقام في الدوام
					إتباع التعليمات
					القدرة على الإبداع

المصدر : مهدي حسن الزويلف ، إدارة الأفراد (مدخل كمي) ، عمان : دار المجدلوي للنشر ، 1998 ، ص247.

- **طريقة الترتيب البسيط** : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم .

- **طريقة المقارنة الثنائية**: بموجب هذه المقارنة يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين ، وقد سميت هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة ، فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم⁽¹⁰⁴⁾.

3- **طريقة المميزات أو الدرجات** : هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشارا حيث تعتمد على أعداد تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات ، أمام كل وصفة من صفات الدرجات ، وعلى المقيم أن

⁽¹⁰⁴⁾ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، نفس المرجع السابق ، ص203.

يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة ، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف .

- وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة التطبيق ، وتقييم الأداء يتم بناء على عوامل محددة .
- ويعاب على هذه الطريقة أنها :
- تأثير المدير بعلاقاته الشخصية مع الموظفين .
- تؤدي إلى تأثير المقيم بصفته معينة لدى الوظائف مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم .⁽¹⁰⁵⁾

جدول(2) : نموذج لاستمارة تقييم الأداء بطريقة الترتيب البسيط .

الدائرة : عد الموظفين :	يرجى ترتيب العاملين لديك من المرتبة الاولى إلى المرتبة الاخيرة المرتبة : اسم الموظف :
المرتبة 1: الموظف ذو الأداء الأفضل المرتبة 2: المرتبة 1 : المرتبة ما قبل الأخيرة: الرتبة الأخيرة : - توقيع المدير لمشرف - اسم المدير	

المصدر : سعاد نائف البرنوطي ، مرجع سابق ، ص399.

⁽¹⁰⁵⁾ - محمد احمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص204.

الجدول (3) : نموذج لطريقة المقاربة الثنائية

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلى	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	4	الاول
احمد	2	الثالث
محمد	1	الخامس

المصدر : احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي والعشرون ، 2000، ص349.

4- الصفات أو السمات : ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين ، إذ يتعذر في بعض الأعمال اعتماد بعض المقاييس الكمية ، لذا تلجأ بعض المؤسسات لاعتماد هذه الطريقة في تقييم الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية :

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء العمال مثل مستوى الأداء ، علاقة العمال برؤسائه أو زملائه ، المحافظة على الدوام الرسمي ...الخ.

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف وهكذا

ج- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها مثال : ممتاز = 10 نقاط ، جيد جدا = 8 نقاط ، جيد = 6 نقاط ، وهكذا ... الخ .

د- يتم وضع عناصر الأداء ودرجات النقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض .

هـ- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها كل عنصر من العناصر التي اعتمدها في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج. ⁽¹⁰⁶⁾

بالرغم من التي تتميز بها هذه الطريقة من حيث انه موحد لكافة العمال وسهولة تطبيقه إلا انه يتميز بالعديد من العيوب كنقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص ، ولا سيما وان الوظائف الإدارية والتنظيمية والفنية لكل منهما سمات مختلفة عن غيرها ، مما تجعل التقييم غير موضوعي. ⁽¹⁰⁷⁾

ب- طرق التقييم الحديثة :

- لقد وجهت انتقادات إلى طريقة التقييم التقليدية التي تركز على تقارير الكفاية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بلا من اعتمادها على على الأهداف الممكن قياسها للأداء ، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء ، وكنتيجة إلى أوجه النقد التي وجهت إلى طريقة التقييم التقليدية ، بدأ التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة ، وعن هذه الطرق ما يلي : ⁽¹⁰⁸⁾

1- طريقة التوزيع الإجباري :

- ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بان أي ظاهرة تميل إلى التركيز ، وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ، قد تفرض الإدارة العليا في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجباري والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع ، فيكون تقدير 10% منهم مثلاً ممتاز ، و20% منهم جيد جدا و40% منهم كجيد ، و20% منهم كأداء مرضي ، و10% كأداء ضعيف .

⁽¹⁰⁶⁾ - طاهر محمود الكلائة ، نفس المرجع السابق .

⁽¹⁰⁷⁾ - طاهر محمود الكلائة ، ياسين كاسب الفرشة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،

ط1، 2007، ص155

⁽¹⁰⁸⁾ - عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط1، 2009،

ص203.

إن بعض المقيمين المدراء قد يكون متساهلا في التقييم أو متشددا في التقييم أكثر من الحد اللازم وبالتالي تحيز الإدارة العليا المسؤولة عن التقييم على إتباع هذا التوزيع.⁽¹⁰⁹⁾

2- طريقة الوقائع الحرجة : تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على قيام المقيم بتسجيل الوقائع الهامة سواء كان الموظف ناجحا أم فاشلا في أدائها ، ويذكر المراسي انه وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة.⁽¹¹⁰⁾

وعادة يتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء وذلك في ضوء ما حدث في الماضي ، وعلى هذا الأساس يقتضي التقييم بموجب طريقة الوقائع الحرجة إلى قسمين : بحيث يشير القسم الأول من هذه الوقائع إلى تلك التي ساهمت وبشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء .

3- طريقة التقييم المكتوب : إن طريقة التقرير المكتوب أو كما يسميها البعض بالطريقة المقالية هي أبسط الطرق في تقييم الأداء ، وبموجب هذه الطريقة يقدم المشرف تقريرا عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.

ومن مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة.⁽¹¹¹⁾

4- طريقة الإدارة بالأهداف :

- تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجاز ما أنجز فعلا ، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها .

- يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين .

⁽¹⁰⁹⁾ - ماهر احمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 300.

⁽¹¹⁰⁾ - المراسي جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الابراهيمية : الدار الجامعية ، 206 ، ص 435.

⁽¹¹¹⁾ - jones , Gareth R , ORGANIZATIONAL , THE ORY , Design and change , sthed , usa , pearson prentice Hall , 2007, pp135-136.

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .
- تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء .
- إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسب .
- **مزايا هذه الطريقة :**
- طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي والمحدد.
- إطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم .
- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف .
- **عيوب هذه الطريقة :**
- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له .
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين .⁽¹¹²⁾

الجدول (4) ك نموذج لاستمارة تقييم الأداء بطريقة الوقائع الحرجة

القسم :.....				اسم العامل :.....	
- يرجى بيان فيما إذا صدرت عن العامل خلال السنة الماضية وقائع محددة					
معايير الأداء		وقائع ذات دلالات ايجابية		وقائع ذات دلالات سلبية	
		التاريخ	الحدث الهام	التاريخ	الحدث الهام
المواظبة					
التعامل					
القدرات					

المصدر : سعاد نائف البرنوطي ، مرجع سابق ، ص 413

⁽¹¹²⁾ - أحمد محمد غنيم ، الثورة الادارية المضادة ، منهج القرن الحادي والعشرين ، المكتبة المعاصرة ، 1997 ، ص.84.

الجدول (5) نموذج الأعمال المخططة (الإدارة بالأهداف)

اسم العامل :..... الوظيفة :.....القسم :.....				
اسم المشرف :..... التاريخ :.....				
الأهداف المحددة	الأهداف المنجزة	النسبة	الانحراف	الملاحظات
الهدف الأول				
الهدف الثاني				
الهدف الثالث				

المصدر : احمد الخطيب ، المرجع السابق

5- طريقة إدارة الجودة الشاملة :

- تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل ، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لان المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهميته ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح .

تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل ونتائج العمل ، فهي توفر نوعين من المعلومات .

- معلومات وصفية من المديرين والزلاء والعملاء .

- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية .

- مزايا هذه الطريقة :

- تقيس الأداء في صورة الجودة .

- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجة .

- تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم .

- عيوب هذه الطريقة :

تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المبادرة ، التعاون ، الإبداع) التي يصعب ربطها بالوظيفة .

- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة.⁽¹¹³⁾

⁽¹¹³⁾ - جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، 440.

خاتمة الفصل الثاني :

- حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم الأداء حيث قمنا باستعراض بعض التعاريف المعروضة له ، فكان التعريف المقترح هو أن الأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المنظمات وهو العنصر الذي ترقى به المؤسسة أو تتدهور ، لهذا كان لمفهوم الأداء نصيب من الاهتمام والتحليل في الدراسات الإدارية وخاصة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

- وبعد تحديدنا لأهم محددات الأداء ومن بينها الجهد والقدرات ، الإدراك ، الوظيفة ، البنية التنظيمية ، المحيط الخارجي وانتقلنا بعد ذلك إلى العوامل المؤثرة في الأداء وهم كالأتي :العوامل الشخصية ، عوامل النتائج ، عوامل السلوك .

- وبعدها تطرقنا إلى أنواع الأداء حيث تم تقسيمها إلى أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، المعيار الوظيفي ، معيار الطبيعة ، حيث كل معيار يقدم مجموعة من الأداءات في المؤسسة وبعدها انتقلنا إلى أهداف الأداء ومن بين الأهداف :

وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير - تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على جهود اكبر ، وبعد ذلك تطرقنا إلى مفهوم أداء العاملين حيث قمنا بعرض عدة تعريف له وقد توصلنا إلى التعريف الأمثل هو تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وانه نظام رسمي معمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء .

وبعدها انتقلنا إلى أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين حيث أن أهميته كانت على عدة مستويات : على مستوى المؤسسة ، على مستوى المديرين ، على مستوى العاملين .

وبعدها تطرقنا إلى أهداف تقييم أداء العاملين التي كانت متعددة منها : أهداف إستراتيجية وأهداف إدارية وأهداف تنموية .

وفي نهاية الفصل قمنا بعرض أهم المعايير وطرق تقييم العاملين فمن المعايير منها معايير الصفات ومعايير الأداء ، وبعدها انتقلنا إلى طرق التقييم المتبعة في التقييم والتي قسمناها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة .

الفصل الثالث :

دراسة حالة لمؤسسة

الإستشفائية " حمدان بختة "

تمهيد :

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلي سياسة التدريب والي تقييم الأفراد، سنحاول تبيان سياسة التدريب وعلاقتها بتقييم أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة حمدان بخته.

سنحاول تبيان واقع سياسة التدريب وعلاقتها بتقييم أداء الأفراد في إحدى المؤسسات الجزائرية فمثلا المؤسسة الإستشفائية حمدان بخته بسعيدة .

لذلك قسمنا هذا الفصل إلي مايلي :

المبحث الأول خاص بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي والتعداد العمالي .

أما المبحث الثاني خاص بمنهجية البحث الميداني من خلال عينة البحث وأدوات جمع البيانات .

أما المبحث الثالث الأخير فتناولنا فيه سياسة التدريب وتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة وكذلك تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول :نشأة المؤسسة

نقوم في هذا المبحث بتعريف المؤسسة التي تمت فيها الدراسة

هي مؤسسة تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 1997/12/20 ،يتضمن قواعد إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات الاستشفائية المتخصصة ،كونها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .فهي تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي بناء علي اقتراح من الوزارة الوصية توضع تحت وصاية الوالي الموجود بها مقر المؤسسة ،بحيث يذكر اسم للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة (الطفولة والأمومة)،تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الطفولة والأمومة حمدان بختة من هيكل واحد أو هياكل متخصصة للتكفل بما يلي

1-أمراض النساء والتوليد

2-طب وجراحة الأطفال

مهامها :

تتكفل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الطفولة والأمومة حمدان بختة في مجالها نشاطها بالمهام الآتية :

1-تنفيذ نشاطات الوقاية التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء

2-تنفيذ البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

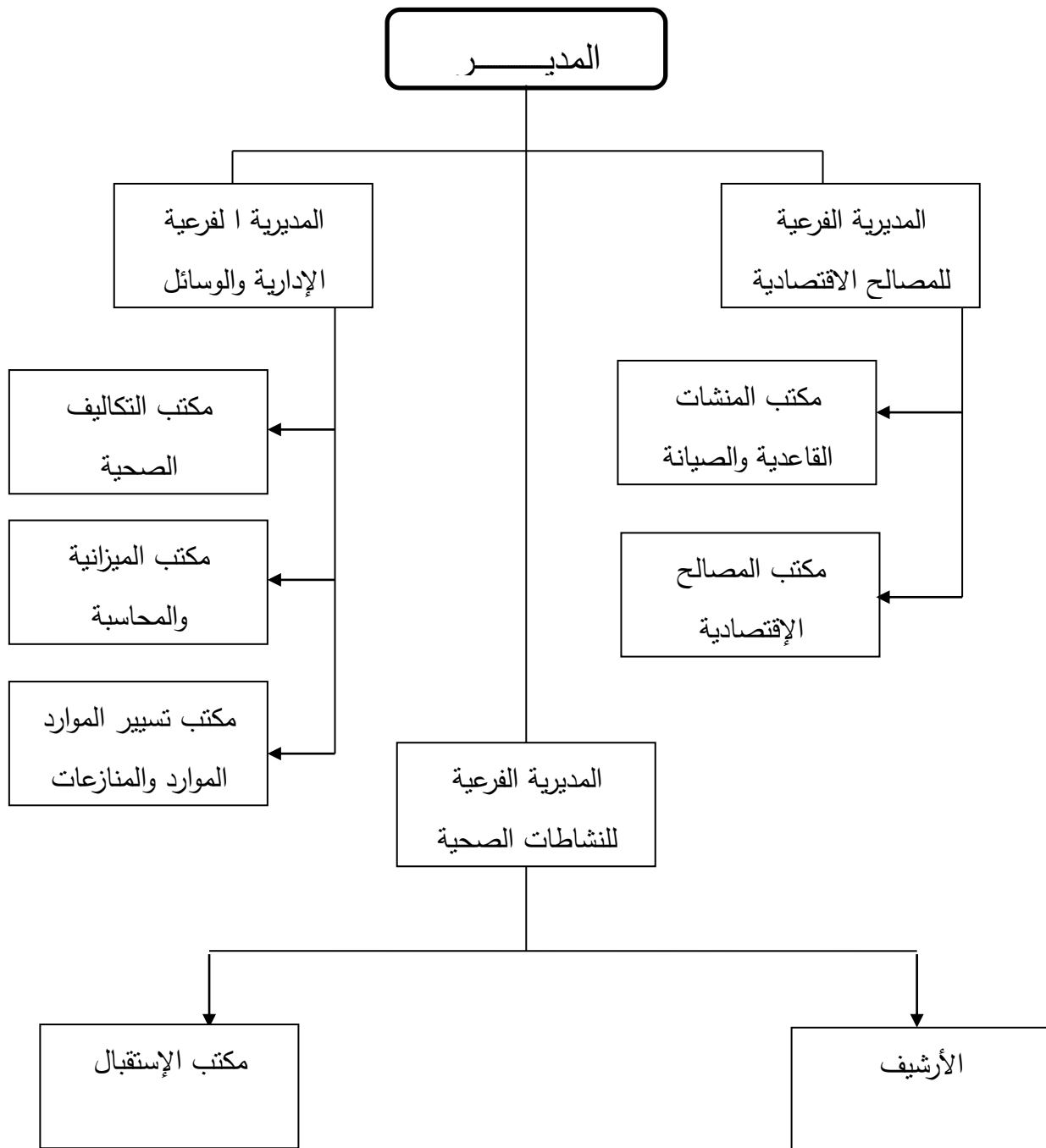
3-المساهمة في اعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم

4-يمكن استخدام المؤسسة ميدانيا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي علي أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين ,

وبناء علي القرار الوزاري رقم 10 المؤرخ 29 يناير 2015،المتعلق بإنشاء المصالح والوحدات المكونة لها علي مستوي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الطفولة والأمومة حمدان بختة سعيدة تتألف من 180 سرير موزعة علي 90مصالح ووحداتها والتي هي علي النحو التالي :

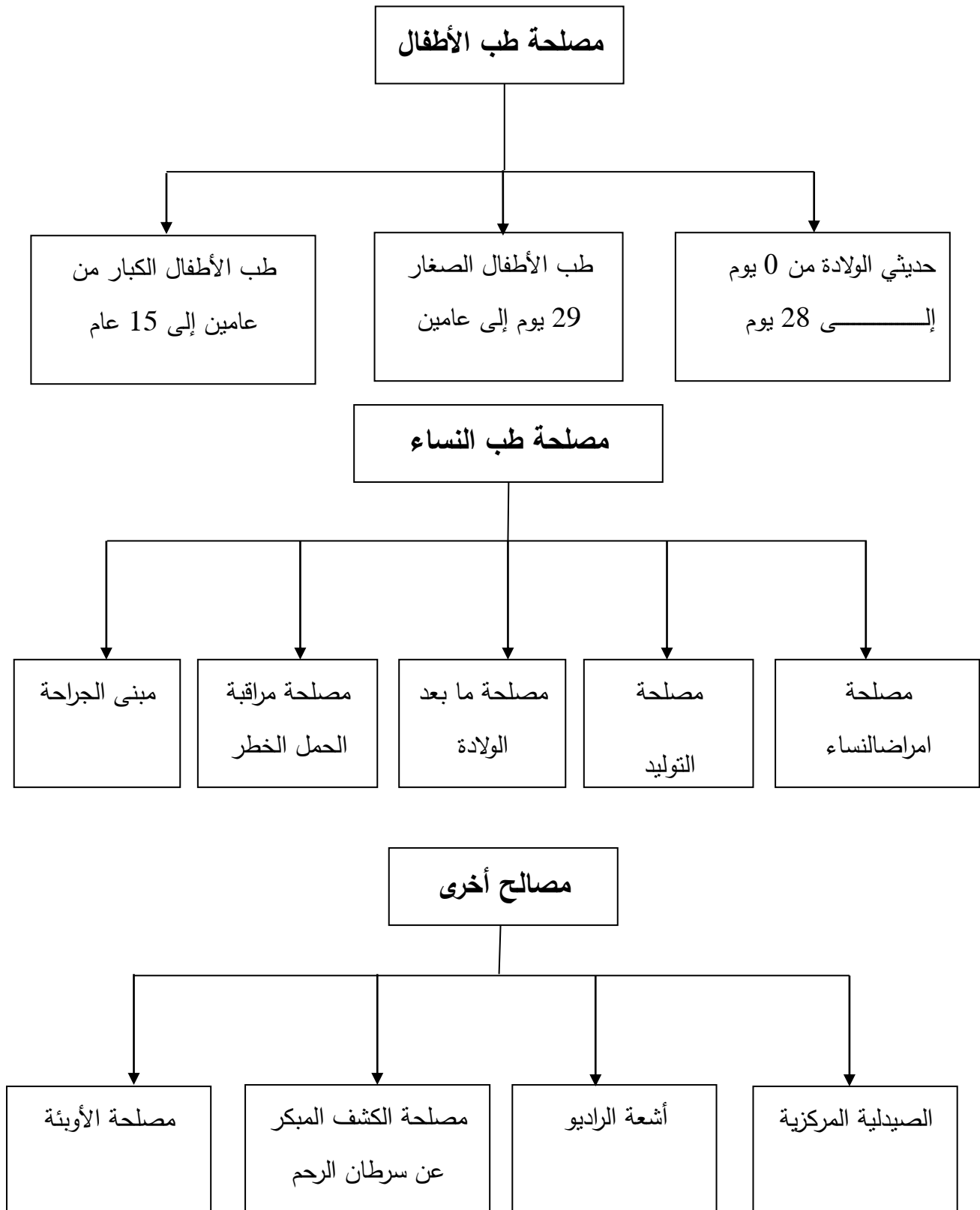
المصالح الجراحية : 01	المصالح الطبية : 02
المصالح الكشفية: 03 مصالح	المصالح طبية جراحية : 01

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة معطى أحلام

المصالح :



المطلب الثالث : التعداد العمالي

التعداد العمالي للمؤسسة المتخصصة حمدان بختة ، تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية قادرة على انجاز الأعمال لمختلف الأنشطة والبرامج التدريبية في إطار سياسات واستراتيجيات محددة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة ،وبالتالي تقديم خدمات طبية وصحية ذات نوعية جيدة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06)

المجموع	مؤنث		ذكور		
	%	التعداد	%	التعداد	
57	15	39	29	18	الإطارات
205	75	173	52	32	شبه طبي
32	10	20	19	12	منفذين
294	100	232	100	62	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لعيادة حمدان بختة

المبحث الثاني :منهجية البحث الميداني

المطلب الأول :عينة البحث

-بناء علي المجتمع الإحصائي المتكون من تعداد العمال العيادة المتخصصة حمدان بختة والذي بلغ عددهم 160 عامل مقسمين حسب التقسيم الاجتماعي المهني فكان منهم الإطارات وشبه طبيين من ممرضين وقابلات ومساعدى التمريض ومخبرين ... إضافة إلي منفذين .

وعليه تم استخراج العينة التي بلغت 160 فرد ومن بينهم استجاب 100 فرد لإجابة على الاستبيان وكان ذلك باستخدام طريقة حساب العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثاسيسون.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

الجدول رقم (07).

الوظيفة.	العدد
إطارات	57
شبه طبيب	70
منفذين	32
المجموع	100

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لعيادة حمدان بختة

مجموع التعداد العمالي للعينة هو 160.

المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات

أولا :الاستمارة

اعتمدنا علي طريقة الاستبيان في الحصول علي البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث كانت العينة متكونة من 160 فردا عاملا من إطارات وشبه من ممرضين وقابلات ومخبرين ومساعدى التمريض... ومنفذين .

ولقد استعملت كوسيلة للكشف عن آراء الأفراد العاملين بالمؤسسة حوت موضوع سياسة التدريب ودورها بتقييم أداء الأفراد

ولقد تضمنت مجموعة من الأسئلة تقدر ب 13 سؤالا كانت على النحو التالي:

-المحور الأول:الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

- المحور الثاني: كانت تتعلق بالاستفادة من التدريب من المؤسسة وأهم نتائجه.

- المحور الثالث: كانت تتعلق بالاستفادة من نظام أداء العاملين.

ثانيا المقابلة:

تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء بعض المقابلات للإجابة على الأسئلة تتمحور حول الموضوع الدراسة.

جدول (09) بتوزيع عناصر العينة من حيث العمر.

التعداد العمالي للعينة		أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39		من 40 إلى 49	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	0	0	6	20,69	3	33,33
	اناث	3	4,84	6	20,69	1	11,12
شبه الطبي	ذكور	21	33,87	5	17,24	0	0
	اناث	35	56,45	6	20,69	3	33,33
المنفذين	ذكور	1	1,61	4	13,79	1	11,11
	اناث	2	3,23	2	6,9	1	11,11
المجموع		62	100	29	100	9	100

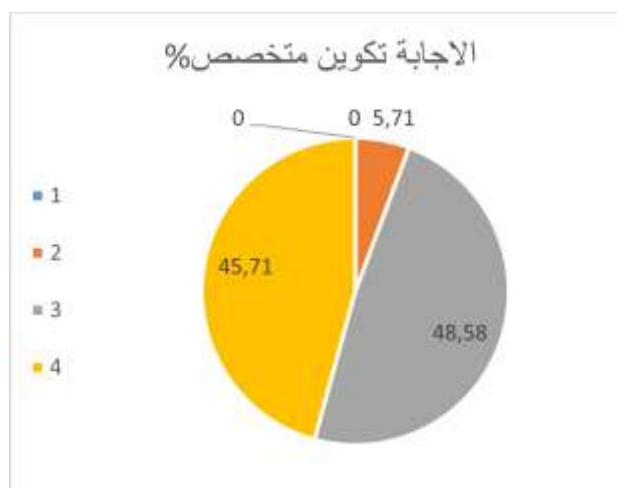
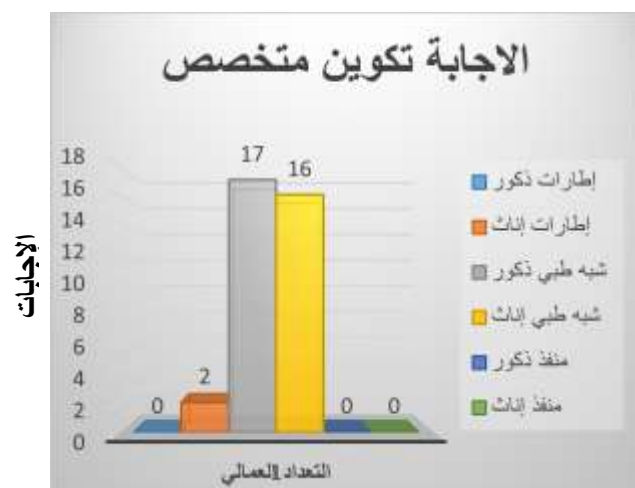
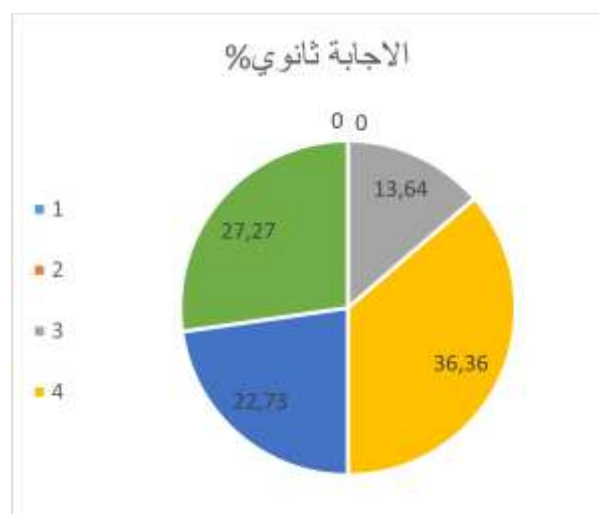
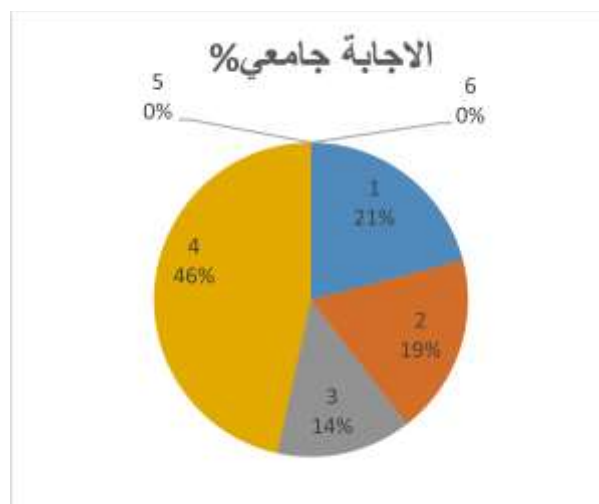




التحليل: فيما يخص العمر الوظيفي لعمال المؤسسة حسب العينة نلاحظ 62 عامل أقل من 30 سنة وهذا ما يدل على المؤسسة هم شباب و 29 عامل ما بين 30 - 39 سنة، أما 09 أعمارهم ما بين 40-49 سنة.

جدول (10) توزيع عناصر العينة من حيث المؤهل العلمي.

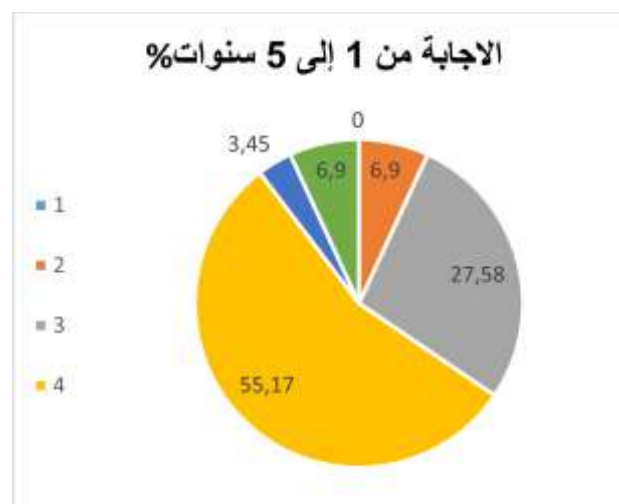
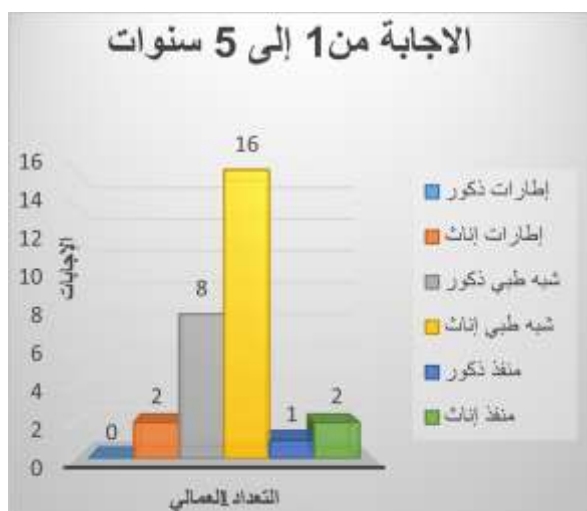
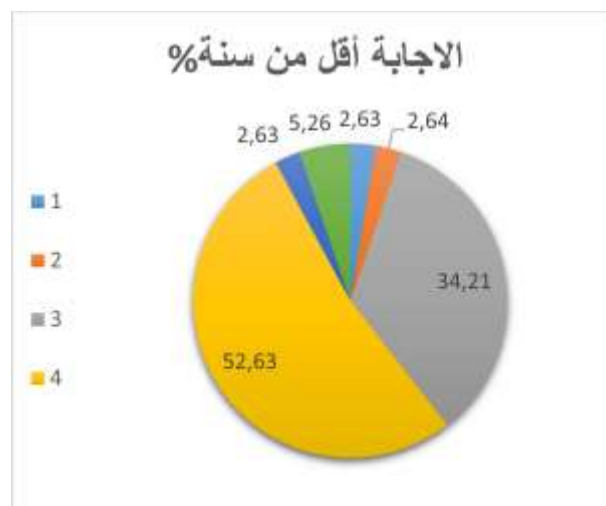
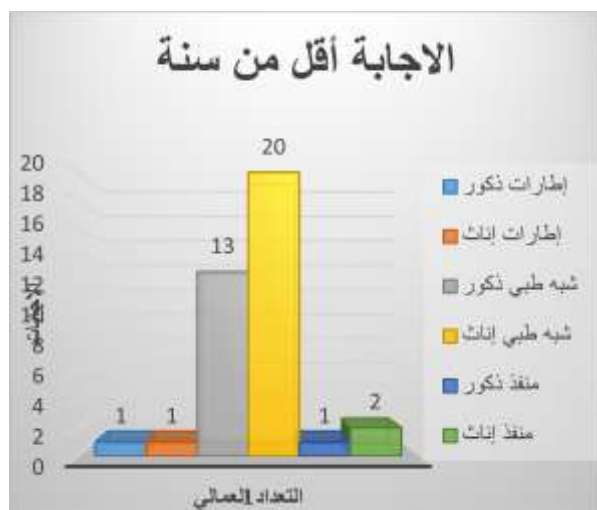
التعداد العمالي		جامعي		ثانوي		تكوين متخصص	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الإطارات	ذكور	9	20,93	0	0	0	0
	إناث	8	18,6	0	0	2	5,71
شبه الطبي	ذكور	6	13,95	3	13,64	17	48,58
	إناث	20	46,52	8	36,36	16	45,71
المنفذين	ذكور	0	0	5	22,73	0	0
	إناث	0	0	6	27,27	0	0
المجموع		43	100	22	100	35	100



التحليل: أما فيما يخص المؤهل العلمي لعمال المؤسسة حسب العينة فنلاحظ أن 43 عامل منهم هم تكوين جامعي و 35 عامل هم تكوين متخصص ، أما 22 عامل ذات مستوى ثانوي .ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة طات مؤهل علمي هم تكوين جامعي ،

جدول (11) توزيع عناصر العينة من حيث سنوات الخبرة .

التعداد العمالي للعينة		أقل من سنة		من 1 إلى 5 سنوات		أكثر من 5 سنوات	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	1	2,63	0	0	8	24,24
	اناث	1	2,64	2	6,9	7	21,21
شبه الطبي	ذكور	13	34,21	8	27,58	5	15,15
	اناث	20	52,63	16	55,17	8	24,24
المنفذين	ذكور	1	2,63	1	3,45	4	12,13
	اناث	2	5,26	2	6,9	1	3,03
المجموع		38	100	29	100	33	100





التحليل: أما فيما يخص الخبرة لعمال المؤسسة حسب العينة فنلاحظ أن 38 عامل كانت خبرتهم أقل من سنة، أما 33 عامل فكانت خبرتهم أكثر من 5 سنوات، أما 29 عامل خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات .

جدول (12) توزيع عناصر العينة من حيث الاقدمية بالمؤسسة.

التعداد العمالي للعينة		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 سنوات فأكثر	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	2	3,17	3	11,54	3	27,27
	اناث	2	3,18	5	19,23	3	27,28
شبه الطبي	ذكور	17	26,99	7	26,92	2	18,18
	اناث	36	57,14	6	23,08	2	18,18
المنفذين	ذكور	2	3,17	4	15,38	0	0
	اناث	4	6,35	1	3,85	1	9,09
المجموع		63	100	26	100	11	100



التحليل: أما فيما يتعلق بالأقدمية لعمال المؤسسة فحسب العينة نلاحظ أن 63 عامل كان أقل من 5 سنوات، أما 26 عامل فكانت أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، أما 11 عامل فكانت أقدميتهم بالمؤسسة من 10 سنوات أكثر .

سؤال (01) هل استفدتم من التدريب ؟

جدول (13) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (01) .

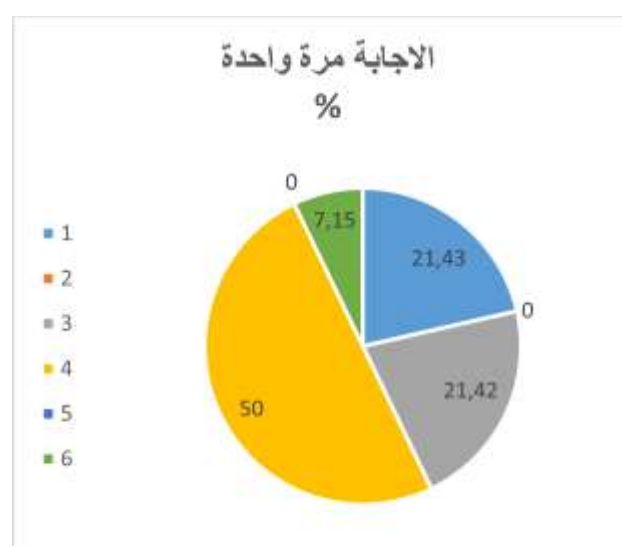
التعداد العمالي للعينة		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	7	8,05	2	15,38
	اناث	10	11,49	0	0
شبه الطبي	ذكور	25	28,74	1	7,69
	اناث	37	42,52	7	53,85
المنفذين	ذكور	4	4,6	2	15,38
	اناث	4	4,6	1	7,7
المجموع		87	100	13	100

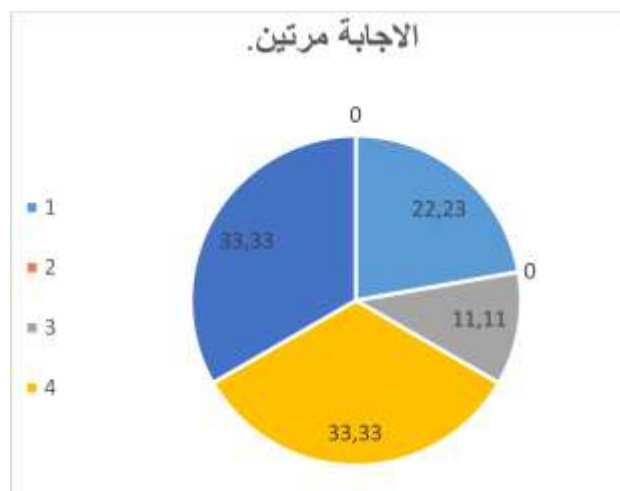


التحليل: أما فيما يتعلق بالسؤال الإستمارة رقم (1) فيما يخص الإستفادة من التدريب 87 عامل قد إستفادوا من التدريب ،و 13 عامل لم يستفيدوا منه ،ومنه نلاحظ أن أغلب افراد العينة قد إستفادوا من التدريب .

سؤال (02) كم عدد المرات التي تدرستم فيها هل استفدتم من التدريب ؟
جدول (14) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (02) .

التعداد العمالي للعينة		ولا مرة		مرة واحدة		مرتين		أكثر من مرة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	2	15,38	3	21,43	2	22,23	2	3,13
	اناث	0	0	0	0	0	0	10	15,63
شبه الطبي	ذكور	1	7,69	3	21,42	1	11,11	21	32,81
	اناث	7	53,85	7	50	3	33,33	27	42,19
المنفذين	ذكور	2	15,38	0	0	3	33,33	1	1,56
	اناث	1	7,7	1	7,15	0	0	3	4,68
المجموع		13	100	14	100	9	100	64	100



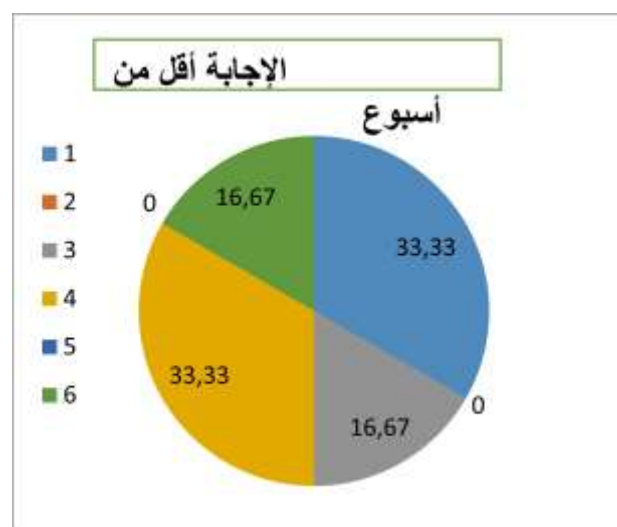
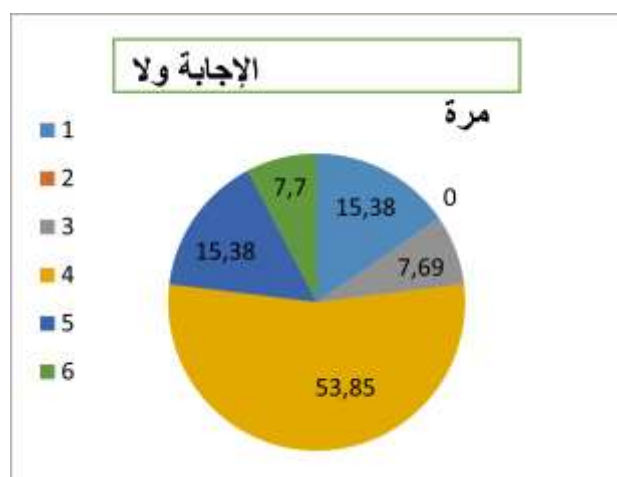
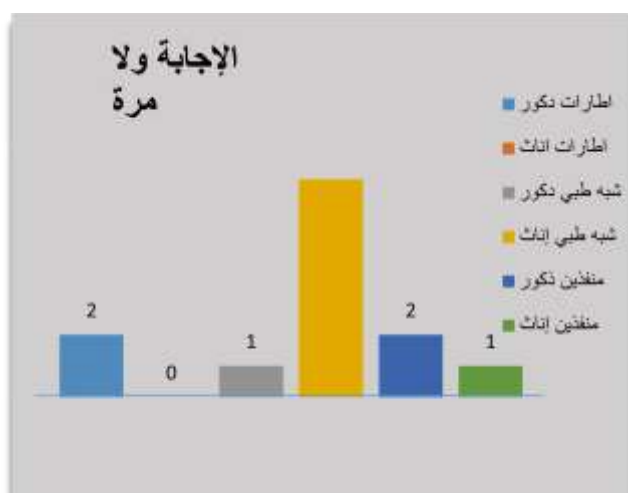


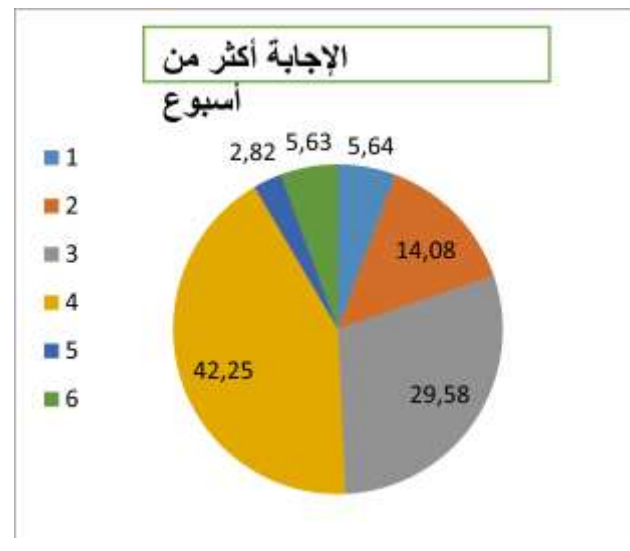
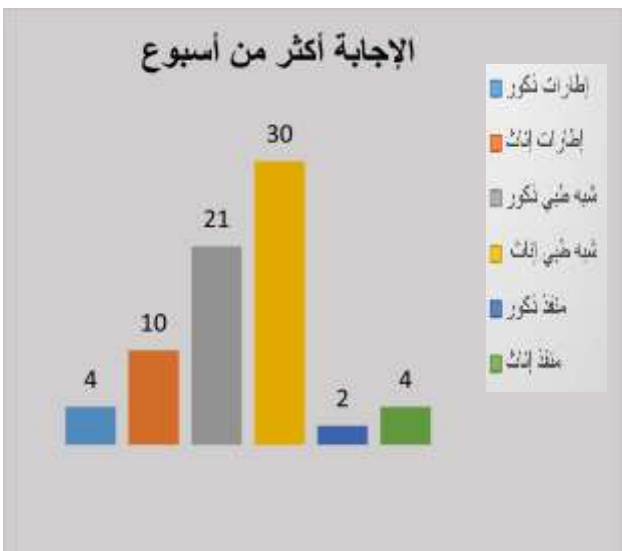
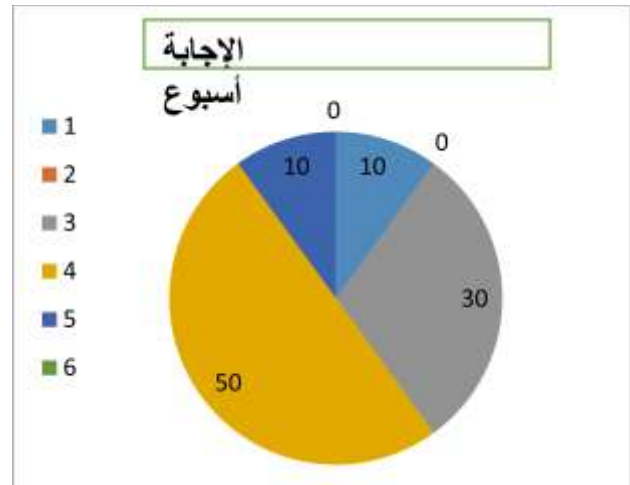
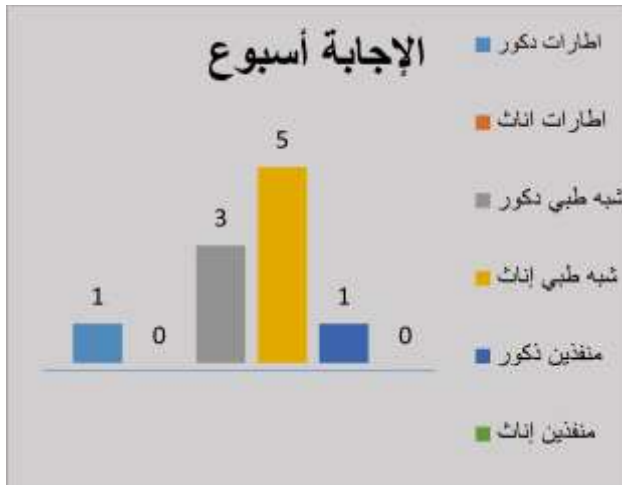
التحليل: بناءا علي نتائج السؤال السابق فنلاحظ أن 64 عامل من 87 عامل استفادوا من التدريب كانت إستفادة أكثر من مرة وهذا مايؤكد سياسة المؤسسة في مجال التدريب. أما فيما يخص 14 عامل فقد إستفادوا من التدريب مرة و 9 عمال قد إستفادوا من التدريب مرتين .

سؤال (03) ماهي مدة التدريب ؟

جدول (15) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (03) .

التعداد العمالي للعينة		ولا مرة		أقل من اسبوع		أسبوع		أكثر من أسبوع	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	2	15,38	2	33,33	1	10	4	5,64
	اناث	0	0	0	0	0	0	10	14,08
شبه الطبي	ذكور	1	7,69	1	16,67	3	30	21	29,58
	اناث	7	53,85	2	33,33	5	50	30	42,25
المنفذين	ذكور	2	15,38	0	0	1	10	2	2,82
	اناث	1	7,7	1	16,67	0	0	4	5,63
المجموع		13	100	6	100	10	100	71	100



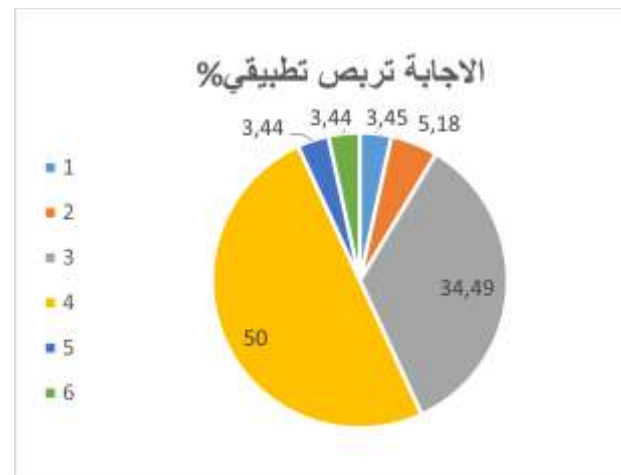


التحليل: أما فيما يخص سؤال الإستمارة رقم (3) فإن مدة التدريب 71 عامل أكدت ان هذه المدة هي أكثر من أسبوع ،أما 10منهم كانت مدة التدريب أسبوع و 6 عمال فقط أقل من أسبوع

سؤال (04) ما نوع التدريب ؟

جدول (16) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (04) .

التعداد العمالي		و لا مرة		تربص تطبيقي		تكوين		محاضرات	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	2	15,38	2	3,45	5	22,73	0	0
	اناث	0	0	3	5,18	7	31,82	0	0
شبه الطبي	ذكور	1	7,7	20	34,49	0	0	5	71,43
	اناث	7	53,85	29	50	7	31,82	1	14,29
المنفذين	ذكور	2	15,38	2	3,44	1	4,54	1	14,28
	اناث	1	7,69	2	3,44	2	9,09	0	0
المجموع		13	100	58	100	22	100	7	100



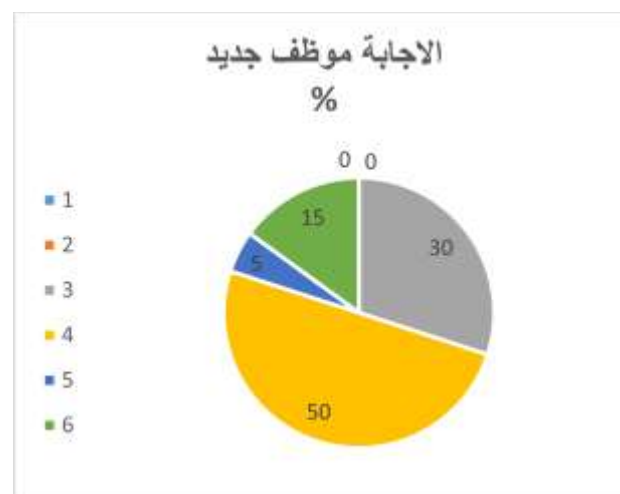


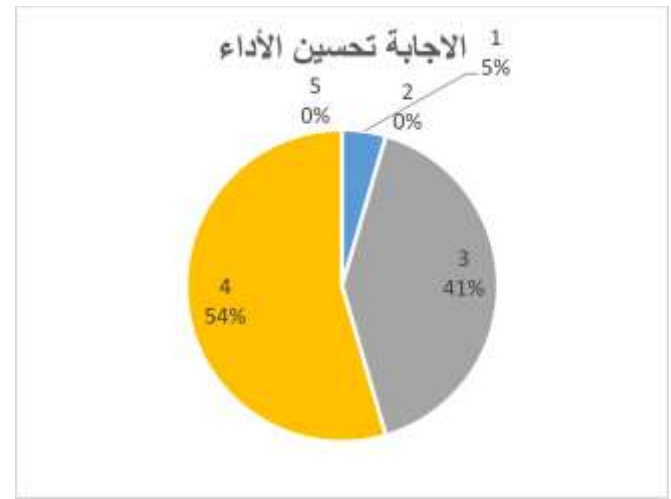
التحليل: وأكد عمال العينة من خلال الإجابة علي سؤال الاستمارة رقم (4) أن نوعية التدريب تمثلت في شكل تربية تطبيقية 58 عامل، أما 22 عامل تمثلت في تكوين و 7 عمال فقط محاضرات

سؤال (05) ما سبب تلقىكم التدريب ؟

جدول (17) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (05) .

التعداد العمالي للعينة		ولا مرة		موظف جديد		الترقية		تحسين الأداء		خصوصية العمل	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	2	15,38	0	0	4	40	1	4,35	2	5,89
	اناث	0	0	0	0	0	0	0	0	10	29,41
شبه الطبي	ذكور	1	7,69	6	30	0	0	9	39,13	10	29,41
	اناث	7	53,85	10	50	3	30	12	52,17	12	35,29
المنفذين	ذكور	2	15,38	1	5	2	20	0	0	0	0
	اناث	1	7,7	3	15	1	10	1	4,35	0	0
المجموع		13	100	20	100	10	100	23	100	34	100



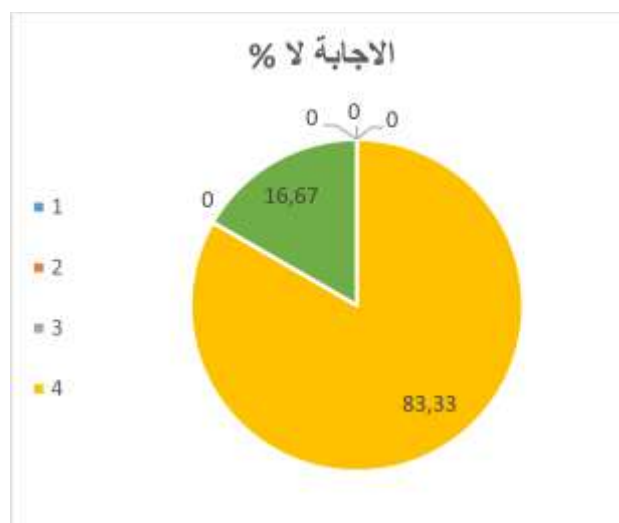


التحليل: من خلال الإجابة علي السؤال الإستمارة رقم (5) المتعلق بسبب تلقيهم التدريب فكان 34 عامل يرجعونه لأسباب خصوصية العمل، 23 عامل بسبب تحسين الأداء و 20 عامل لتوظيف جديد.

سؤال (06) هل أنتم راضون علي البرنامج التدريبي؟
جدول (18) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (06) .

التعداد العمالي للعينة		ولا مرة		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	2	15,39	7	8,64	0	0
	اناث	0	0	10	12,35	0	0
شبه الطبي	ذكور	1	7,69	25	30,86	0	0
	اناث	7	53,85	32	39,51	5	83,33
المنفذين	ذكور	2	15,38	4	4,94	0	0
	اناث	1	7,69	3	3,7	1	16,67
المجموع		13	100	81	100	6	100



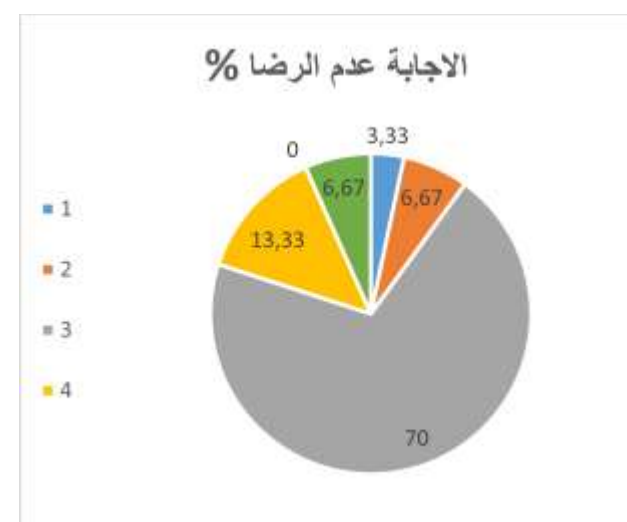


التحليل: أما فيما يخص سؤال الاستمارة لرقم (6) فنلاحظ أن 81 عامل أكدوا أنهم راضون علي البرنامج التدريبي ،أما 13 عامل غير راضين .

سؤال (07) هل إنعكس التكوين علي أدائكم الوظيفي؟

جدول (19) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (07) .

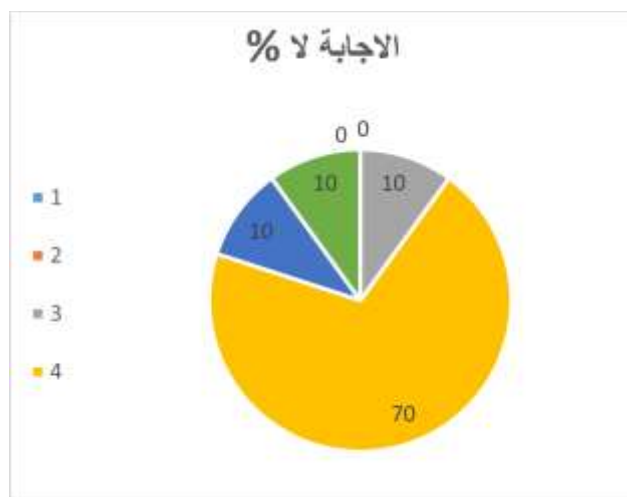
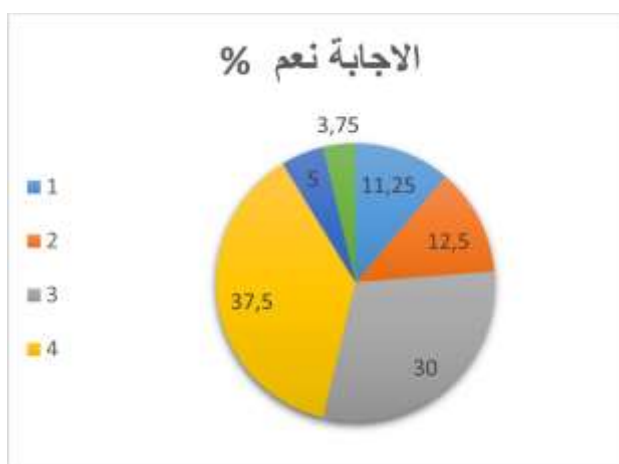
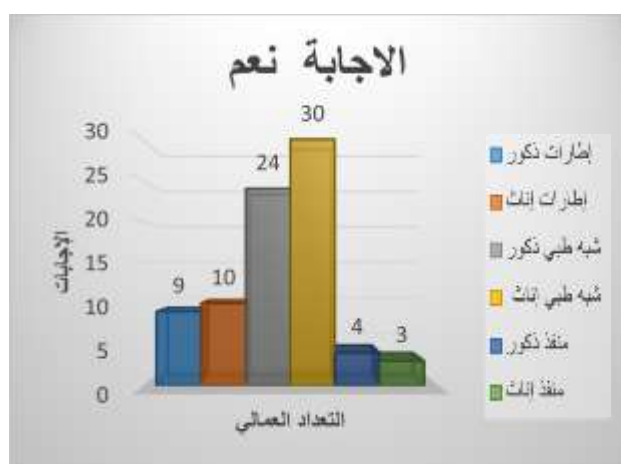
التعداد العمالي للعينة		ولا مرة		بالرضا		عدم الرضا	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	2	15,39	6	10,53	1	3,33
	اناث	0	0	8	14,04	2	6,67
شبه الطبي	ذكور	1	7,69	3	5,26	21	70
	اناث	7	53,85	33	57,89	4	13,33
المنفذين	ذكور	2	15,38	4	7,02	0	0
	اناث	1	7,69	3	5,26	2	6,67
المجموع		13	100	57	100	30	100



التحليل: أما فيما يتعلق بسؤال الاستمارة رقم (7) فنلاحظ أغلب أفراد العينة كانوا راضون علي التكوين المتلقاة علي أدائهم الوظيفي منهم 57 عامل ،أما 30 عامل فهم غير راضون عن التكوين علي أدائهم الوظيفي ..

سؤال (08) هل هناك نظام لتقييم أداء العاملين بمؤسستكم؟
جدول (20) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (08) .

التعداد العمالي		نعم		لا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	9	11,25	0	0
	اناث	10	12,5	0	0
شبه الطبي	ذكور	24	30	2	10
	اناث	30	37,5	14	70
المنفذين	ذكور	4	5	2	10
	اناث	3	3,75	2	10
المجموع		80	100	20	100

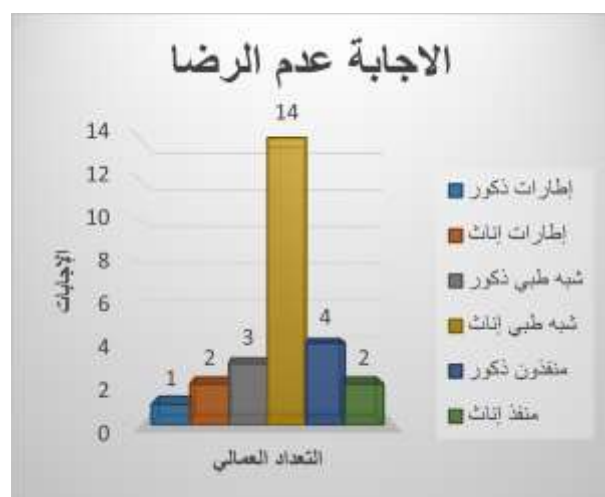


التحليل : أما فيما يتعلق بسؤال الإستمارة رقم (8) فنلاحظ أن أفراد العينة أجابوا أن 80 عامل أن هناك نظام لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة و20 عامل بأن ليس هناك نظام لتقييم أداء العاملين . ومنه نلاحظ أن أغلبية العينة أجابوا بأن هناك نظام لتقييم أداء العاملين

سؤال (09) هل تشعر بالاهمية البالغة لعملية التقييم ؟

جدول (21) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (09) .

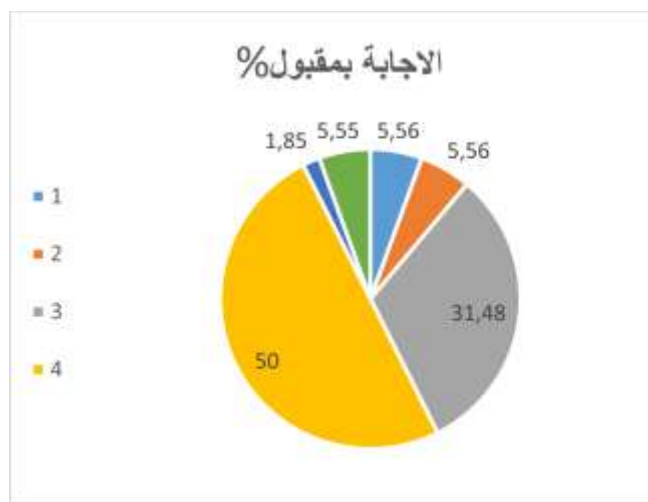
التعداد العمالي للعينة		بالرضا		عدم الرضا	
		العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	8	10,82	1	3,85
	اناث	8	10,81	2	7,69
شبه الطبي	ذكور	23	31,08	3	11,54
	اناث	30	40,54	14	53,85
المنفذين	ذكور	2	2,7	4	15,38
	اناث	3	4,05	2	7,69
المجموع		74	100	26	100



التحليل : أما فيما يتعلق بسؤال الاستمارة رقم (9) بخصوص شعورهم بالأهمية البالغة لعملية التقييم، فأجاب 74 عامل بالرضا و عامل بعدم الرضا . وهنا نلاحظ أن أغلبية العينة تشعر بالأهمية البالغة لعملية التقييم .

سؤال (10) هل تري أن نظام تقييم الأداء له في دور في تحسين العاملين؟
جدول (22) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (10) .

التعداد العمالي للعينة		جيد		مقبول		غير مقبول	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	3	10	3	5,56	3	18,75
	اناث	5	16,67	3	5,56	2	12,5
شبه الطبي	ذكور	7	23,33	17	31,48	2	12,5
	اناث	12	40	27	50	5	31,25
المنفذين	ذكور	2	6,67	1	1,85	3	18,75
	اناث	1	3,33	3	5,55	1	6,25
المجموع		30	100	54	100	16	100



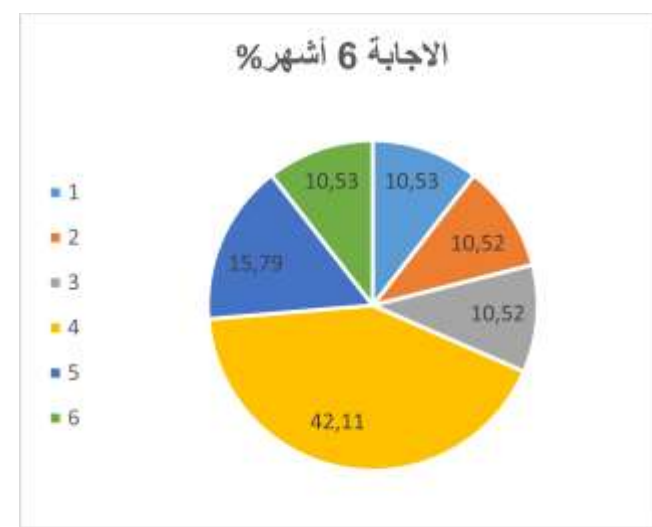


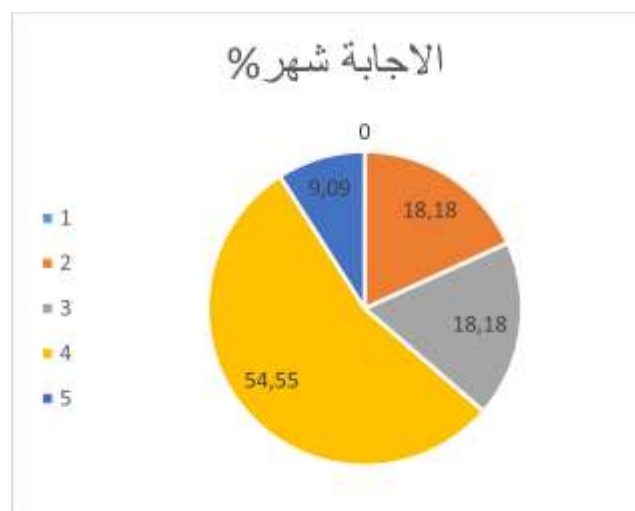
التحليل: أما فيما يتعلق بسؤال الاستمارة رقم (10) فأجاب 54 عامل بنظام تقييم الأداء بمقبول و 30 بجيد و 16 بنظام غير مقبول. وهنا نلاحظ أن أغلبية العينة تؤكد على نظام تقييم الأداء بمقبول

سؤال (11) كيف يتم تقييم الاداء؟

جدول (23) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (11) .

التعداد العمالي للعينة		سنة		6 أشهر		3 أشهر		شهر	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	6	10,34	2	10,53	1	8,34	0	0
	اناث	4	6,9	2	10,52	2	16,67	2	18,18
شبه الطبي	ذكور	21	36,21	2	10,52	1	8,33	2	18,18
	اناث	23	39,66	8	42,11	7	58,33	6	54,55
المنفذين	ذكور	1	1,72	3	15,79	1	8,33	1	9,09
	اناث	3	5,17	2	10,53	0	0	0	0
المجموع		58	100	19	100	12	100	11	100



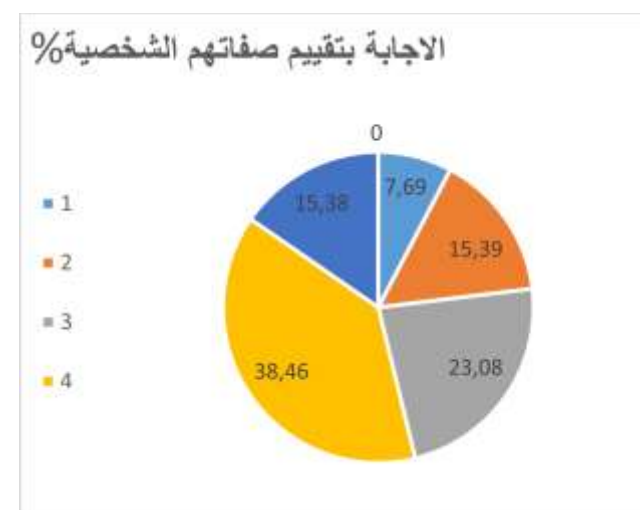
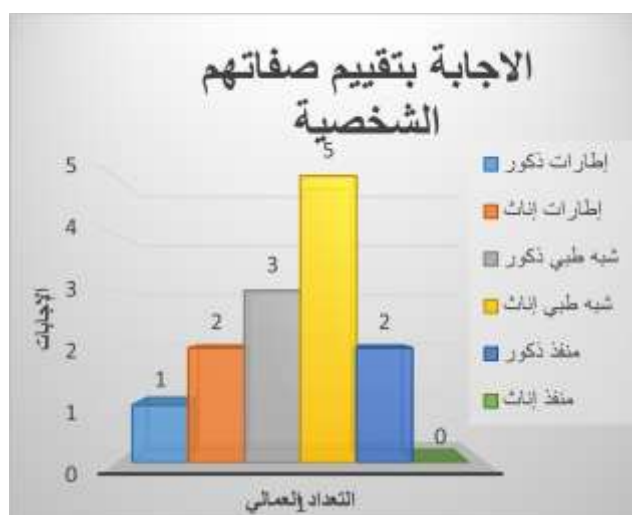
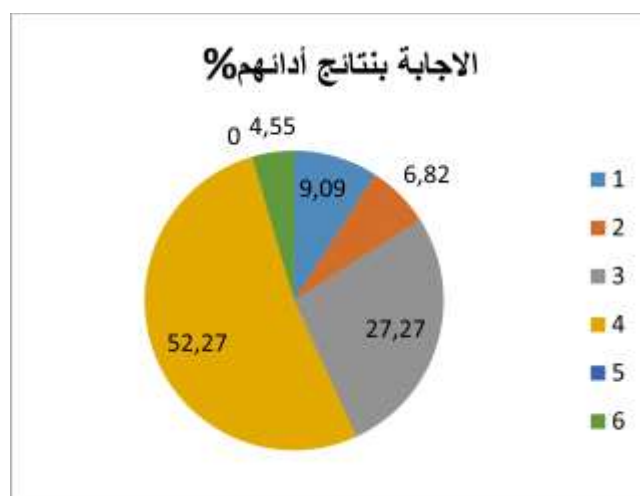
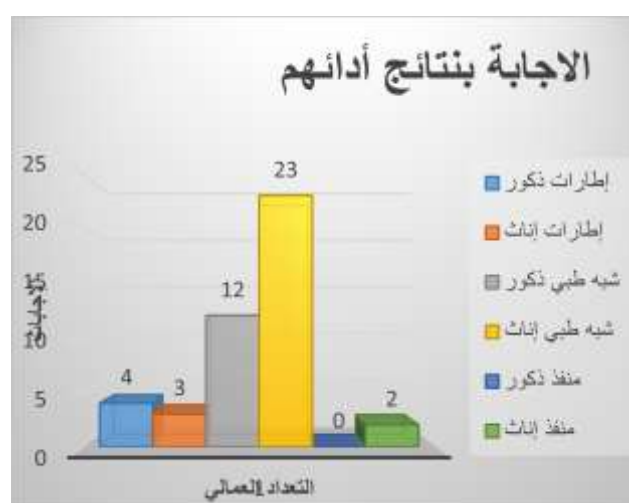


التحليل : أما فيما يخص سؤال الاستمارة لرقم (11) فأجاب 52 عامل بتقييم الأداء كل سنة، و19 عامل أجاب 6 أشهر، و12 عامل 3 أشهر، و11 عامل بشهر، وهنا نلاحظ أن غالبية العينة أجابوا بتقييم الأداء يكون كل سنة .

سؤال (12) كيف يتم تقييم الاداء؟

جدول (24) إجابة العينة علي سؤال الإستمارة رقم (12) .

التعداد العمالي للعينة		نتائج أدائهم		سلوكهم		تقييم صفاتهم الشخصية	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الاطارات	ذكور	4	9,09	4	9,3	1	7,69
	اناث	3	6,82	5	11,63	2	15,39
شبه الطبي	ذكور	12	27,27	11	25,58	3	23,08
	اناث	23	52,27	16	37,21	5	38,46
المنفذين	ذكور	0	0	4	9,3	2	15,38
	اناث	2	4,55	3	6,98	0	0
المجموع		44	100	43	100	13	100



التحليل: أما فيما يخص سؤال العينة رقم (12) والأخير فأجاب 44 عامل بتقييم أداء العاملين علي أساس نتائج أدائهم، و43 عامل سلوكهم، و13 عامل علي أساس صفاتهم الشخصية ومنه نلاحظ أن أغلبية العينة أجابوا أن تقييم الأداء يكون علي أساس نتائج أدائهم وسلوكهم.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التعرض في هذا الفصل ميداني لدراسة مؤسسة الاستشفائية حمدان بختة من خلال التعريف بها، ومهامها والهيكل التنظيمي لها...الخ كذلك تعرضنا إلى أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمة لإجراء هذه الدراسة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة الكشف عن الأدوات المستعملة من اجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة والمتمثلة في الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة ثم قمنا بتحليل أسئلة الاستمارة.

حيث أكدت نتائج التحليل أن هناك طرق لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة منها منح العلاوات ومنح للأفراد وتكون سنوية و أن الهدف من استخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا يعد مؤشرا لوجود الحاجة للتدريب كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية .



خاتمة عامة

خاتمة عامة

بناءً على الدراسة النظرية والتطبيقية للإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث وعلي ضوء الفرضيات المقدمة، قد خلصت إلي النتائج التالية :

- تكمن أهمية التدريب في تحقيق الأهداف المنظمة المتمثلة في الديمومة والاستمرارية من خلال رفع أداء أفرادها.

- تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلي المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز علي الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك، وهنا تظهر أهمية العلاقة بين التدريب وتقييم أداء الأفراد .

- ويسعى كذلك التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالية تهدف إلي اكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2- تنمية الاتجاهات للمتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم .

3- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلي رفع الروح المعنوية للمتدربين .

4- مساعدة العاملين علي أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

5- رفع مستوى الأداء لدي الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية.

- اما بالنسبة للجانب التطبيقي من هذه المذكرة، تبين نتائج الاستبيان وجود اعتقاد كبير لدي فئة الأطباء والشبه الطبي علي البرامج التدريبية التي يستفيدون اثر علي تحسين نوعية الخدمات الصحية التي

خاتمة عامة

يقدمونها بالإضافة الي ذلك ورغم وجود بعض النقائص في ادارة هذا النشاط (تحديد الاحتياجات التدريبية مثلا).

- فان ادارة الموارد البشرية خاصة تؤمن بالأهمية الاستراتيجية للتدريب مع احترامها لخطوات ومراحل العملية التدريبية علي العموم .

- ويمكن في ضوء هذه النتائج بالاعتماد علي نتائج الاستبيان وبعض الملاحظات والاقتراحات ،والتي يمكن أيضا أن توجه لمختلف المؤسسات الاستشفائية الجزائرية .

- بالإضافة الي تقييم مدي تحقيق الأهداف التدريبية ،من الممكن أن تقوم ادارة المؤسسة الاستشفائية حمدان بخته بسعيدة بتقييم البرامج التدريبية وتصميمها علي المدي الطويل .

- يمكن أن تكون البرامج التدريبية الموجهة للأطباء وشبه الطبي كأداة لتحقيق الرضا وتحسين مناخ العمل ،ولذلك تستطيع ادارة المؤسسة الاستشفائية أن تستخدم البرامج التدريبية والعطل المخصصة لذلك كأداة لمكافئة الموظفين من أطباء وشبه طبي والمنفذين وتقدير مجهوداتهم .

- ويجب توفير خدمة ذات فعالية وفاعلية يتطلب توفير التكنولوجيا الحديثة وتدريب الأطباء وشبه الطبي علي استخدامها بطريقة جيدة.

- ضرورة استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب وذلك بغرض تعديل الاتجاهات لدي الأطباء وشبه الطبي وتحسين سلوكهم وذلك اتجاه المرضى وكل من يصاحبهم عند أداء الخدمة، وبالتالي تحقيق أهداف التركيز علي المرضى والعدالة عند أداء الخدمات الصحية.

خاتمة عامة

- في نهاية هذا العمل يجب التنويه بضرورة الايمان بدور التدريب وإدارة الموارد البشرية عموما في تطوير المؤسسة الوطنية ومدي قدرة مواردها البشرية علي تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وتجاوز الأزمات في سبيل البحث عن الزيادة بين مختلف المؤسسات علي المستوي الوطني والعالمي .



قائمة المراجع

-قائمة المراجع :

-باللغة العربية:

-الكتب:

- 1-أحمد سّيد مصطفى ،ادارة الموارد البشرية ،منظور القرن الحادي والعشرون ،2000.
- 2-أحمد ماهر ،الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والأفراد ،مصر :الدار الجامعية ،2003.
- 3-أحمد محمد غنيم ،الثورة الادارية المضادة ،منهج القرن الحادي والعشرون ،المكتبة المعاصرة،1997.
- 4-احمد صقر عاشور ،ادارة القوي العاملة ،بيروت :دار القوي العاملة ،1979.
- 5-زهير ثابت ،كيف تقيم الشركات والعاملين ،مصر :دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ،2001.
- 6-حنا نصر الله ،ادارة الموارد البشرية ،عمان :دار زهران ،2002.
- 7-طاهر محمود الكلاّنده ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، عمان :دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،2001.
- 8-محمد أحمد عبد النبي ،ادارة الموارد البشرية ،الأردن :شارع الجمعية العامة الملكية ط،2،2010.
- 9-مهدي حسن زويلف ،ادارة الأفراد (مدخل كمي)،عمان :دار مجدلاوي للنشر ،1998.
- 10-موسي غانم فجان الاتجاهات الحديثة ادارة الموارد البشرية ،عمان :الأردن ط،1،1995.
- 11-محفوظ أحمد جودة ،ادارة الموارد البشرية ،عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ،2010.
- 12-محمد سعيد أنور سلطان ،ادارة الموارد البشرية ،الاسكندرية :دار الجامعية الجديدة ،2003.
- 13-محمد رفيق الطيب ،مدخل لتسيير وتقنيات التسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995.

- 14-مرسي جمال الدين محمد ،ادارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الابراهيمية الجامعية ،2006.
- 15-مصطفى يوسف كافي ،ادارة الموارد البشرية من منظور اداري -تتموي -تكنولوجيا -عالمي ،الاسكندرية ،2000.
- 16-مصطفى نجيب شاوش ،ادارة الموارد البشرية ،عمان :دار الشروق ،1996.
- 17-نبق أبو بكر ،الاستثمار في الموارد البشرية، عمان:دار النشر والتوزيع،2000.
- 18-نزار عوني اللّبدّي ،تنمية الأداء الوظيفي والإداري ،عمان :دار دجلة ناشرون وموزعون ،ط1،2001.
- 19-نادر أبو شيخة ،ادارة الموارد البشرية ،الأردن :دار الصفات ،ط1،2011.
- 20-سيّد عليوة ،تحديد الإحتياجات التدريبية ،مصر :ابتراك للنشر والتوزيع ،2011.
- 21-سامح عبد المطلب ،إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،عمان :المملكة الهاشمية ،ط1،2011.
- 22-سعاد نائف البر نوطي ،إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع ،2011.
- 23-عباس أنس عبد الباسط ،إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط1،2011.
- 24-عبد الباري إبراهيم الدرة ،إدارة الموارد البشرية ،عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2،201.
- 25-عبد الهادي التلباني ،واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ،غزة :جامعة الأزهر ،2010.
- 26-عبد المحسن توفيق محمد ،تقييم الأداء ،الأردن :ناشرون وموزعون ،2001.
- 27-عبد العزيز علي حسن ،الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود ،مصر :المكتبة العربية للنشر والتوزيع ،ط1،20119.

- 28- علي محمد عبد الوهاب ،التدريب والتطوير (مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمة)،الرياض:معهد الإدارة العامة ،1981،
- 29- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان :دار النشر والتوزيع ،2003.
- 30- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ،مصر :مكتب غريب ،1985.
- 31- عمر وصفي عقلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،الأردن دار وائل للنشر والتوزيع ،2005،
- 32- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ،مصر :دار الجامعية ،2001.
- 33- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)،مصر :دار الجامعية ،2003.
- 34- توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)،دار النهضة العربية،1999.
- 35- خضير كاظم محمود ،ياسين كاسب الخربشة ،إدارة الموارد البشرية ،عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط1،2007.
- 36- دمرdash سرهان ،محاضرات في التقويم التربوي ،الرياض :مكتب العربي لدول الخليج ،1993،

-المجلات والمقالات :

- 37- عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الأول ،نوفمبر ،،جامعة بسكرة ،2001.
- 38- إلهام يحيايوي ،الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ،مقال منشور ،عدد05،جامعة باتنة ،2007.

-المذكرات :

- 39- بعجي سعاد ،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية ،مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شعادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة المسيلة .
- 40- موسي محمد أحمد أبو الحطب ،فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره علي مستوي أداء العاملين ،قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول علي الماجستير في إدارة الأعمال ،غزة :الجامعة الإسلامية ،2009.

- 41- عبد الناصر موسي ،نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية ،رسالة دكتوراة ،عنابة :جامعة باجي مختار ،قسم العلوم الإقتصادية ،2004.
- 42- علي يونس ميار صلاح الشيخ ديب ،قياس أثر التدريب في أداء العاملين ،عمان :دراسة ميدانية علي مديرية التربية بمحافظة بريمي في سلطنة عمان ،2008.
- 43- عائدة عبد العزيز علي نعمان ،علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،2008.
- 44- عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية ،جامعة المسيلة ،2006.
- المراجع باللغة الأجنبية :

- 45-Jean maine de ketel,guide frmateurs,(bruxelles,bock we smael ,1988 .
- 46-Henry carre ,diriger desalariés aujourd'hui ,édition :mascim a l'eurent du mensil ,paris ,1991.
- 47-Jones ,garethir,organizationle theory ,design and change ,sthd,usa, pearson prentice hall ,2007.
- 48-Robret le duff,encylipédie de le gastion et du manegement,editions dollez,paris,1999.
- 49-Dimiri weiss,ressourcess,humainess,deuscienes editions d'irganation,paris,2003.
- 50-Bernand martory,control de gestion sociale,libraie vuibert,1999.
- 51-Marcel laflone,le mangement approche systenique,gaetan mirin éditeur,c a n d a,1981

مواقع الأنترنت :

- 52-مدي إسهام ،برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إمتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية ،2005/9/9.

<http://ww.mgoce.org/taring stilles>.

الحلقة

أوامر

أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 51 و122 و124 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 74-103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، العدل والمتم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-111 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن مهام الاحتياط وتنظيمه،

- وبمقتضى القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، لا سيما المواد من 180 إلى 186 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، العدل والمتم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، العدل والمتم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-13 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، العدل والمتم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، العدل والمتم،

- وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

- وبمقتضى القانون رقم 90-02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، العدل والمتم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، العدل والمتم، لا سيما المادة 3 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، العدل والمتم،

- وبمقتضى الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد مدة القانون للعمل،

- وبمقتضى القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالعاهد والشهيد،

- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء،

يصدر الأمر الآتي تصه :

المبلي الأول

أحكام عامة

المادة الأولى : يتضمن هذا الأمر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والقطاعات الأساسية المتروكة لهم في إطار تلبية مهامهم في خدمة الدولة.

الفصل الأول

مجال التطبيق

المادة 2 : يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والذين للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

المادة 3 : يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.

غير أنه، وتظنرا لخصوصيات أسلاك الأعدوان الدبلوماسيين والقنصلين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والفرص البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية والالسلوكية الوطنية وأمن الاتصالات السلوكية والالسلوكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الطؤون الدينية، يمكن أن تنص قواتيتهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات و سير الحياة المهنية والانتساب العام.

الفصل الثاني

العلاقة القانونية الأساسية

المادة 4 : يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري- الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

المادة 5 : تختلف الرتبة عن منصب الشغل- وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

المادة 6 : يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

المادة 7 : يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.

المادة 8 : تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية :

- المجموعة أ¹ - وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التعصيم والبعث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة ب¹ - وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة ج¹ - وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،

- المجموعة د¹ - وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

المادة 9 : كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية.

الفصل الثالث

الخاصة العليا و الوظائف العليا للدولة

المادة 10 : زيادة على الوظائف الخاصة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.

المناصب العليا هي مناصب توعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضممان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

المادة 11 : تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق :

- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،

- النصوص التنظيمية المتعلقة بإتطاء وتنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.

المادة 12 : تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.

المادة 13 : يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين.

غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف..

المادة 14 : يستفيد شاغلو المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبتهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 15 : تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية.

تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

المادة 16 : يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة.

المادة 25 : يمكن أن يتجزأ أعمالا ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لصالح المؤسسات و الإدارات العمومية في إطار اتفاقي، مستطارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب.

تحدد كيمييات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الياء الثاني

الضمانات وحقوق الموظف و واجباته

الفصل الأول

الضمانات و حقوق الموظف

المادة 26 : حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه.

المادة 27 : لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب ارائهم أو جنسهم أو اصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية .

المادة 28 : لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف.

مع مراعاة حالات النج المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا يمكن بأي حال أن يؤثر انتماء أو عدم انتماء الموظف إلى حزب سياسي على حياته المهنية.

المادة 29 : لا يمكن بآية حال أن تتأثر الصيا المهنية للموظف المشرع إلى عهدة انتخابية سياسية أو نقابية ، بالأراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة.

المادة 30 : يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بعثاسبتها، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به.

وتمثل الدولة في هذه الظروف، محل الموظف، للمعمول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال.

كما تمثل الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.

المادة 31 : إذا تعرض الموظف لتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، ويجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تضمنه من العقوبات المدنية التي تملك عليه ما لم ينتمي إلى هذا الموظف خطأ شخصي يعتبر متفصلا عن المهام الموكلة له.

المادة 17 : تعدد قائمة الوظائف العليا للدولة وشروط التعيين فيها والحقوق والواجبات المرتبطة بها وكذا نظام الرواتب المطبق على أصحابها عن طريق التنظيم.

المادة 18 : لا يخول تعيين غير الموظف في وظيفة عليا للدولة أو في منصب عال صفة الموظف أو الحق في التعيين بهذه الصفة.

الفصل الرابع

الأنظمة القانونية الأخرى للعمل

المادة 19 : تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد.

تحدد قائمة مناصب الشغل المنصوص عليها في هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 20 : يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية :

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين ،
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

المادة 21 : يمكن، بصفة استثنائية، توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و20 أعلاه، في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا.

المادة 22 : يوظف الأعوان المذكورون في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي.

ولا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتبة الوظيفة العمومية.

المادة 23 : يحتفظ الموظفون الذين يشغلون المناصب المنصوص عليها في المادة 19 أعلاه عند تاريخ نشر هذا الأمر بصفة الموظف.

المادة 24 : تعدد عن طريق التنظيم كيمييات توظيف الأعوان المذكورين في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التقني المطبق عليهم.

* في إطار انجاز رسالة التخرج للنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، تحت عنوان سياسة التدريب ودورها في تحسين تقييم أداء العاملين ، نتقدم لكم بهذه الاستمارة قصد مساعدتنا في إتمام هذه المذكرة، ونرجو منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية.

* المعلومات الشخصية:

- (1)-الجنس : ذكر: ☐ أنثى: ☐
- (2)-العمر: أقل من 30 سنة: ☐ من 30 الى 39 سنة: ☐ من 40 إلى 49 سنة: ☐
- (3)-المؤهل العلمي: جامعي: ☐ ثانوي: ☐ تكوين متخصص: ☐
- (4)- سنوات الخبرة: أقل من سنة: ☐ من 1-5 سنوات: ☐ أكثر من 5 سنوات: ☐
- (5)- من حيث الاقلامية في المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات: ☐ 5-10 سنوات: ☐ من 10سنوات وأكثر: ☐

*الاستفادة من التدريب:

- 1- هل استفدتم من التدريب من طرف المؤسسة؟ نعم: ☐ - لا: ☐
- 2- كم كان عدد مرات التي تدريبتم فيها؟ مرة: ☐ - مرتين: ☐ - أكثر من مرتين: ☐
- 3- ماهي مدة التدريب؟ اقل من أسبوع: ☐ - أسبوع: ☐ - أكثر من أسبوع: ☐
- 4- ما نوع التدريب؟ تربص تطبيقي: ☐ - تكوين: ☐ - محاضرات: ☐
- 5- ماهو سبب تلقىكم للتدريب؟
- موظف جديد: ☐ - الترقية: ☐ - تحسين الأداء: ☐ - خصوصية العمل: ☐

نتائج التدريب:

- 6- هل انتم راضون على البرنامج التدريبي الذي خضعتم له؟ نعم: ☐ - لا: ☐
- 7- هل انعكس التكوين على أداءكم الوظيفي؟- برضا: ☐ -عدم الرضا: ☐

الاستفادة من تقييم أداء العاملين:

- 8- هل هناك نظام لتقييم أداء العاملين بمؤسستكم؟ نعم: ☐ - لا: ☐
- 9- هل تشعر بالأهمية البالغة لعملية التقييم؟ - بالرضا: ☐ - عدم الرضا: ☐
- 10- هل ترى أن نظام تقييم الأداء له دور في تحسين أداء العاملين؟
- جيد: ☐ - مقبول: ☐ - غير مقبول: ☐
- 11- هل يتم تقييم الأداء كل؟ - سنة: ☐ - 6 أشهر: ☐ - 3 أشهر: ☐ - شهر: ☐
- 12- على أي أساس تقيم أداء العاملين؟
- نتائج أدائهم: ☐ - سلوكهم: ☐ - تقييم صفاتهم بالشخصية: ☐



قائمة الجداول

قائمة الجداول.

الرقم	عنوان الجدول.	الصفحة.
01	نموذج التدرج البياني.	63
02	نموذج لاستمارة تقييم الأداء بطريقة الترتيب.	64
03	نموذج لطريقة المقارنة الثنائية	65
04	نموذج لاستمارة تقييم الأداء. بطريقة الوقائع الحرجة.	68
05	نموذج الأعمال المخططة (الإدارة بالأهداف).	69
06	التعداد العمالي للمؤسسة.	79
07	التعداد العمالي للعينة.	80
08	توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور إناث)	82
09	توزيع عناصر العينة من حيث العمر .	83
10	توزيع عناصر العينة من حيث المؤهل العلمي.	84
11	توزيع عناصر العينة من حيث سنوات الخبرة.	86
12	توزيع عناصر العينة من حيث الأقدمية بالمؤسسة.	87
13	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 01	89
14	إجابات العينة على السؤال الاستمارة رقم 02	90
15	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 03	92
16	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 04	94
17	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 05	96
18	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 06	98
19	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 07	99
20	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 08	101
21	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 09	102
22	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 10	103
23	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 11	104
24	إجابات العينة على سؤال الاستمارة رقم 12	106



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أنواع التدريب	19
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حمدان بختة	77
03	المصالح التابعة للمؤسسة	78

الفهرس

-عملية التدريب العمال من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ،تهدف المؤسسة من خلالها الي التحسين في أداء مواردها البشرية ومن تم علي أدائها العام ،وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة ،ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره علي عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة ،يتوجب علي المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها علي وجه خاص للقيام بمراجعة هذا الأخير ،والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه علي أكمل وجه ،وهذا من خلال التأكد من توفره علي الشروط الواجبة في أنشطة التدريب الناجح والفعال .

-ولقد تم من خلال هذه المذكرة دراسة مساهمة التدريب في واحدة من المؤسسات العمومية الجزائرية ممثلة في المؤسسة الاستشفائية حمدان بخته بسعيدة ،وهذا من خلال تحليل عناصره ، والوقوف علي مكانة هذا النشاط في المؤسسة محل الدراسة ،ومدي رجوع الي نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ،وكذا الصعوبات والأخطاء الي تحول دون فعالية ،بحيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن هذا النظام ،بحيث أغلبية أفرادها استفادوا من التدريب .

الكلمات المفتاحية : التدريب ، أداء ،الموارد البشرية ،المؤسسة الإستشفائية .

Résumé :

La formation des fonctions de base et stratégie de gestion des ressources humaines, la fondation a pour but d'améliorer la performance en fait le système est par étapes sont interdépendant et compte tenu de l'importance de, ce système et son impact sur le nombre de, joueurs dans l'entreprise, l'entreprise en général et, la gestion des ressources humaines en particulier.

Examen de ce dernier, en s'assurant ses objectifs souhaités par faitement et cela veillant à ce, que toutes les conditions sont fournies, dans la formation réussie et efficace.

Et j'ai par ce biais une note examine la contribution de la formation dans l'une des institutions publiques algériennes représentées dans l'établissement hospitalier ham dans le grondaient, dant l'analyse de ses composants et, déterminer l'état de cette activité au sein l'organisation de l'étude et consulter les résultats, de plusieurs résolution sur la gestion des ressources humaines ainsi que difficultés et, des erreurs qui empêchent efficacement.

Mots-clés : formation, performance ressources humaines, établissements hospitaliers.

Contras :

The training process of workers is a basic and strategic function in humane resources management, the foundation to improve the performance of its human resources and the its overall performance, in view of the importance of this system and its impact on a number of actors in the institution in general and the management of human resources in particular to carry out the review of the letter and mark sure that the objectives of the desired to the fullest; this is done is by ensuring that its meets the necessary conditions in successful and effective training activities.

Its was thought this note that the contribution of the training is one of the Algerian public institution represented by the hospital instition Hamdan Bakhta in Saida was studied, this elements of this activity in the institution under study, the results of these decisions are related to the management of human resources where the results of this study revealed the system, as the majority of its members have benefited from a good leadership.

Key words: training, performance, human resources , hospital institution