

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف (ة):

دالي علي لامية

إعداد الطالب (ة):

أبحري نور الهدى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مزيو ألفة	أستاذة مساعدة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دالي علي لامية	أستاذة محاضرة ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	ترغيني صباح	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- حول مستوى تطبيق تقييم أداء العاملين ودوره في العملية التدريبية بأبعادها -تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي وتقييمه- بالمؤسسة محل الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في العمال والإداريين للمؤسسة، وقد قامت الطالبة باختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع (60) استبانة على العمال و الإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع(48) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للإنحدار، تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لتقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة "تقييم أداء العاملين" و"العملية التدريبية" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (55.7%)، فيما فسر متغير تقييم أداء العاملين (31%) من التغيرات الحاصلة في مستوى العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء العاملين، العملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تقييم العملية التدريبية، مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة-.

Summary

This study aims to identify the perceptions of employees of the Sonatrach Corporation, Maintenance Directorate –Biskra– about the level of application of employee performance evaluation and its role in the training process in its dimensions – identifying training needs, designing and evaluating the training program – of the institution under study.

The current study population is represented in the workers and administrators of the institution, and the student selected a random sample where (60) questionnaires were distributed to workers and administrators through field visits, and (48) questionnaires were retrieved valid for statistical treatment.

Several methods were used in the statistical analysis of data, including: descriptive statistics scale, analysis of variance of regression, simple linear regression analysis, and the study reached several results, the most important of which is the presence of a role for evaluating the performance of workers at a significance level ($\alpha=0.05$) in the training process at Sonatrach Corporation, Directorate of Maintenance – Biskra–, as there is a strong correlation between the two variables under study "employee performance evaluation" and "training process", where the strength of this relationship reached (55.7%), while the employee performance evaluation variable (31%) explained the changes in the level of the training process. In the institution under study, depending on the value of the coefficient of determination R^2 .

Key words: employee performance evaluation, training process, identifying training needs, designing the training program, evaluating the training process, Sonatrach Corporation, Maintenance Directorate – Biskra –.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	بسملة
-	الملخص
أ-د	مقدمة
38-9	الفصل الأول: العملية التدريبية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية التدريب
11	المطلب الأول: مفهوم التدريب، خصائصه ومكوناته
15	المطلب الثاني: مبادئ التدريب، أهميته وأهدافه
17	المطلب الثالث: أساسيات التدريب
23	المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية
23	المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التدريبية وخطوات تحديدها
25	المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
27	المطلب الثالث : معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية
28	المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي
28	المطلب الأول: أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي
31	المطلب الثاني: ميزانية البرنامج التدريبي
32	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
33	المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية
33	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ تقييم العملية التدريبية
34	المطلب الثاني: مراحل تقييم العملية التدريبية
36	المطلب الثالث: نماذج تقييم العملية التدريبية
38	خلاصة
57-39	الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين ودوره في العملية التدريبية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
41	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
42	المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين ومحدداته

43	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
44	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
44	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وعناصره
45	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين
47	المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين
50	المبحث الثالث: معايير وطرق ومعوقات تقييم أداء العاملين
50	المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين
52	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
54	المطلب الثالث: معوقات تقييم أداء العاملين
55	المبحث الرابع: دور تقييم أداء العاملين في أبعاد العملية التدريبية
55	المطلب الأول: دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية
55	المطلب الثاني: دور تقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي
56	المطلب الثالث: دور تقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية
57	خلاصة
84-58	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-
59	تمهيد
60	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سوناطراك الأم
61	المطلب الثاني: التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
67	المطلب الأول: أداة البحث
68	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث
69	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
70	المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
70	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
72	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
73	المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
79	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

فهرس المحتويات

84	خلاصة
86	الخاتمة
90	قائمة الأشكال
91	قائمة الجداول
93	قائمة المراجع
99	الملاحق

مقدمة

مقدمة

تمهيد:

يعد المورد البشري في الوقت الحالي موردا هاما من موارد المنظمة، حيث أصبح نجاحها مرتبط بنجاحه وما يمتلكه من مهارات وقدرات تجعله مورد بشري متميز يساهم في تحقيق أهداف المنظمة أهمها رفع الانتاجية والمردودية. وفي سبيل ذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية قدرات ومهارات العاملين باستخدام عدة أساليب ووسائل أهمها التدريب أو العملية التدريبية، والتي تحتل الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة طبقا لمساهمتها في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف والمجهودات، ولنجاح العملية التدريبية يجب توفير معلومات حول مستوى أداء العاملين وكذا نقاط القوة والضعف في أدائهم، هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من تقارير تقييم أداء العاملين.

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة التي يتوقف عليها إنجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية وصولا إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارات أخرى، بالإضافة إلى أن نتائج تقييم أداء العاملين تستعمل أساسا لاتخاذ بعض القرارات من بينها ما يتعلق بالعملية التدريبية سواء لتحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرنامج التدريبي وكذا لتقييم العملية التدريبية.

أولا- إشكالية البحث:

إن التساؤل الجوهرى الذي نحاول أن نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع هو:

ما دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة-؟

تحت هذا التساؤل تدرج التساؤلات التالية:

- ما مستوى تقييم أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-؟
- ما مستوى العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-؟
- هل يوجد دور لتقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-؟

ثانيا- فرضيات البحث:

- هل يوجد دور لتقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-؟
- هل يوجد دور لتقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-؟

في ضوء إشكالية البحث وأسئلتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

مقدمة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في العملية التدريبية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

الفرضيات الفرعية:

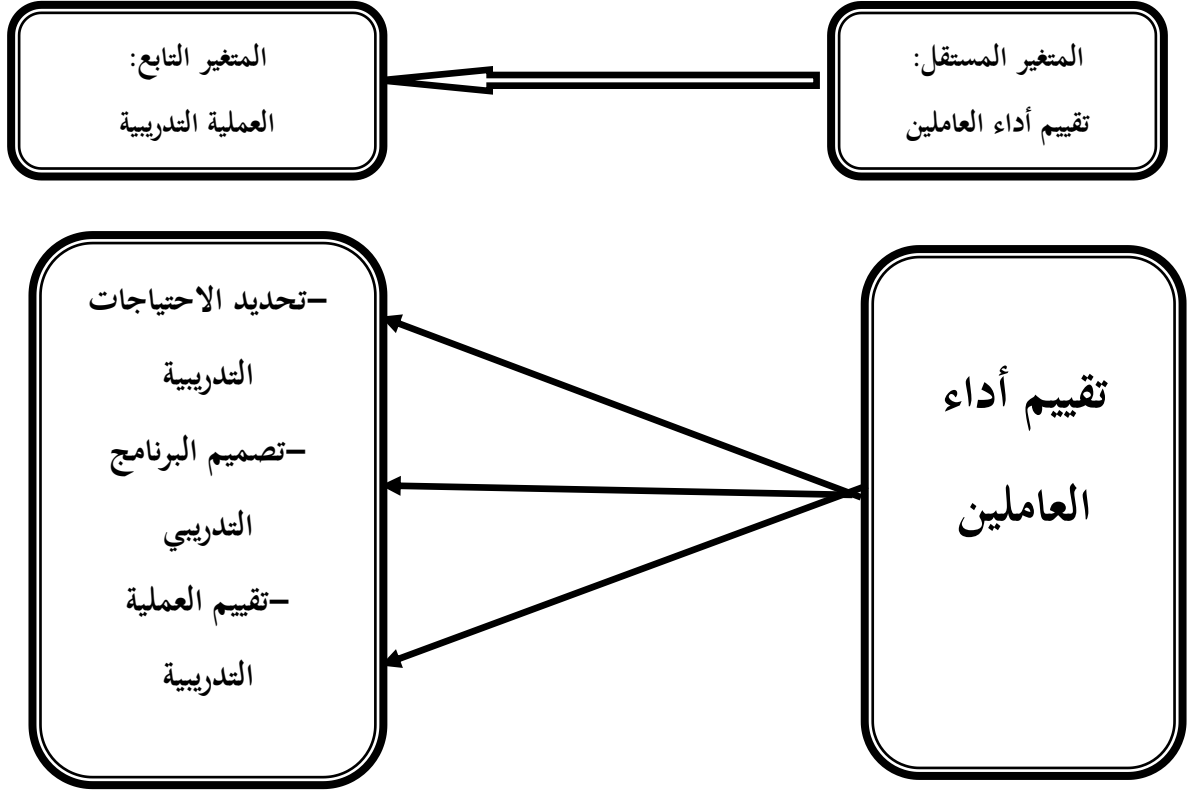
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

ثالثا- نموذج البحث:

توافقا مع تساؤلات البحث وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات البحث مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للبحث كما هو موضح في الشكل رقم (01)، بحيث يمثل تقييم أداء العاملين المتغير المستقل، في حين تمثل العملية التدريبية بأبعادها الثلاثة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تقييم العملية التدريبية) المتغير التابع ، فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

مقدمة

الشكل رقم 01: نموذج للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

رابعاً-أهمية البحث:

- تتجسد أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث " تقييم أداء العاملين" و " العملية التدريسية"، وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لتقييم أداء العاملين وكذا العملية التدريسية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وبشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من خلال النقاط التالية:
- الأهمية التي يكتسبها تقييم أداء العاملين، حيث أصبح يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في إيجاد أهم الانحرافات في أداء العاملين وأخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريسية بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-.
- إن توفر هذه الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائجها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى أو في مجالات أخرى ذات علاقة بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-.

مقدمة

خامسا-أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لتحقيق مايلي:

- التعرف على مستوى تقييم أداء العاملين و العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة.
- توضيح دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية.
- تقديم توصيات للمعنيين في المؤسسة تساعدهم في قياس وفهم دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.

سادسا-التعريفات الإجرائية:

أ) **تقييم أداء العاملين:** هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذين يعملون به.

ب) **العملية التدريبية:** هي عملية تهدف المنظمة من خلالها إلى تزويد العاملين بالمهارات والخبرات المناسبة من أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما.

• **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي العملية التي تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين سوف تشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة.

• **تصميم البرنامج التدريبي:** هو عبارة عن مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتواه وكذلك تحديد الأسلوب المناسب لذلك.

• **تقييم العملية التدريبية:** هي عملية يتم من خلالها قياس فاعلية العملية التدريبية وكفاءتها ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها.

سابعا-مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات:

أ) المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V20 (Statistical Package For Social Sciences)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.



مقدمة

ب) المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثامنا- منهجية البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة- نحو دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما اعتمدنا أيضاً على منهج دراسة حالة (المنهج المسحي التحليلي) الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (48)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث.

تاسعا- حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي:

أ) الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة الدور الذي يلعبه تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بأبعادها الثلاثة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تقييم العملية التدريبية).

ب) الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-.

ج) الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-.

د) الحدود الزمانية: قامت الطالبة بتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر مارس

2020 إلى شهر جويلية 2020.

مقدمة

عاشرا-الدراسات السابقة:

I. الدراسات المتعلقة بتقييم أداء العاملين:

❖ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري _قسنطينة_ 2012/2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط قوة وضعف هذا النظام وتحديد أفضل الطرق لتقييم الأداء في المؤسسات الجزائرية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام تقييم الأداء يعتمد على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية، كما له دور في تحسين أداء العاملين لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

❖ خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية _غزة_ 2007/2006 .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على عملية تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تحسين وتطوير الأداء، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجه تقييم الأداء واقتراح حلول للتغلب عليها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة، معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم، دور المقيم) كما أوضحت نتائج الدراسة أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها لا حوافز إيجابية ولا حوافز سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه تقييم الأداء.

II. الدراسات المتعلقة بالعملية التدريبية:

❖ علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية _بغداد_)، جزء من متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه ، اختصاص إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة سانت كليمنس ST CLEMNTS UNIVERSTY _بغداد_ العراق. 2012/2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل العلاقة و التأثير بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كميًا، فضلا عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها الشركة المبحوثة.



مقدمة

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة العامة للصناعات الكهربائية تولي اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية، ما يؤكد هذا الاتجاه أنها نفذت في عام 2010 حوالي أكثر من 24 دورة تدريبية متخصصة في مجال الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ودورات أخرى في مجال الإدارة واتخاذ القرار.

❖ بوعريفة ربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)، جزء من متطلبات لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس - الجزائر، 2007/2006

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحله وكذلك دراسة تأثيره على إنتاجية المؤسسة . وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية التدريب تقوم على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع تغيرات البيئة المتجددة، وأن عملية التدريب تتم وفق ثلاث مراحل متمثلة في :تحديد الاحتياجات التدريبية،تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم البرنامج التدريبي، كما أوضحت النتائج أن إنتاجية المؤسسة تتأثر بعدة عوامل من أبرزها التدريب، فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال، فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها.

III. الدراسات المتعلقة بكلا المتغيرين:

❖ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية،(دراسة حالة بمؤسسة الكوابل الكهربائية_بسكرة_)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية ،فرع إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف _المسيلة_، 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم أداء العاملين و التدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج تقييم أداء العاملين لضمان تنافسيتها في السوق.

أظهرت نتائج الدراسة أن الهدف من عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة هو معرفة نقاط قوة وضعف العاملين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات، وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص الحاصل في الأداء.

❖ عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين(دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية.



مقدمة

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

إحدى عشر-هيكل البحث:

لغرض الإحاطة الكاملة بالإشكالية والإجابة على التساؤلات الواردة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: العملية التدريبية، والذي قسم إلى أربع مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية التدريب، وسنتطرق فيه إلى مفهوم التدريب، خصائصه، مكوناته، مبادئه، أهميته، أهدافه وكذلك أنواعه، أساليبه، مسؤولياته ومراحلها، أما المبحث الثاني حول تحديد الاحتياجات التدريبية وسنتناول فيه مفهوم الاحتياجات التدريبية وخطوات وطرق تحديدها والمعوقات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية، أما المبحث الثالث حول تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وسنتناول فيه أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي، ميزانية البرنامج التدريبي وتنفيذ البرنامج التدريبي، أما المبحث الرابع حول تقييم العملية التدريبية سنتناول فيه مفهوم ومبادئ تقييم العملية التدريبية، مراحل تقييم العملية التدريبية ونماذج تقييم العملية التدريبية.

الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين ودوره في العملية التدريبية، والذي قسم إلى أربع مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية أداء العاملين وسنتطرق فيه إلى مفهوم أداء العاملين وأبعاده، كذلك أهمية أداء العاملين ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه، أما المبحث الثاني حول ماهية تقييم أداء العاملين وسنتناول فيه مفهوم تقييم أداء العاملين وعناصره، أهدافه وأهميته ومراحلها، أما المبحث الثالث حول معايير وطرق تقييم أداء العاملين ومعوقاته، سنتناول فيه معايير تقييم أداء العاملين، طرقه ومعوقاته، أما المبحث الرابع حول دور تقييم أداء العاملين في أبعاد العملية التدريبية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة- والذي قسم إلى أربع مباحث، بحيث خصص المبحث الأول إلى لمحة عامة عن المؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، بينما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح أداة البحث وصدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث سنقوم بدراسة خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي، أما المبحث الرابع فسنتناول فيه تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.



الفصل الأول

العملية التدريسية

تمهيد:

تبذل المنظمات الكثير من جهدها وميزانياتها للاستفادة من المنجزات التقنية والعلمية والمعلوماتية، وذلك من خلال إكساب العاملين والرؤساء، المعلومات، المهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، والفوز في سباق التنافس والتحديات المتنامية التي تواجهها البشرية في القرن الحادي والعشرين. ويتطلب هذا أن تعتمد المنظمة على العديد من الأساليب أهمها العملية التدريبية.

حيث تحتل العملية التدريبية الصدارة في العديد من المنظمات من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلاءم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومع التطور التقني والاهتمام بالعنصر البشري، وأصبحت العملية التدريبية ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور التكنولوجي المستمر وتساهم في زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

وسيتم التطرق إلى العملية التدريبية في هذا الفصل من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

يعتبر التدريب من أهم الوظائف المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المورد البشري مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى التدريب من خلال ما يلي: مفهوم التدريب، مكوناته وخصائصه، مبادئ التدريب، أهميته وأهدافه، أنواعه، أساليبه ومراحله.

المطلب الأول: مفهوم التدريب، خصائصه ومكوناته.

أولاً- مفهوم التدريب:

لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

تعريف 1: التدريب هو نشاط تعليمي من نوع خاص، تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحداً من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير، في هذه الحالة غالباً ما يتوسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة. (برنوطي، 2007، صفحة 443)

تعريف 2: هو نظام فرعي في الإدارة، له مدخلات ومخرجات ويقوم وفق طرق، بالاعتماد على أساليب متعددة، وذلك من أجل رفع كفاءة العاملين. (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 2)

تعريف 3: هو جهد يخطط لتغيير سلوك ومهارة الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول. (pierre, 2007, p. 102)

ومن خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

التدريب هو نظام فرعي في الإدارة تهدف المنظمة من خلاله إلى تزويد العامل بالمهارات والمعارف وتغيير في سلوكه واتجاهاته الحالية والمستقبلية للتأقلم مع مستجدات العمل بالاعتماد على طرق وأساليب مختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه وتطلعاته وكذا تطلعات المنظمة.

ثانياً- المفاهيم ذات الصلة بالتدريب:

هناك مجموعة من المفاهيم ذات صلة بمفهوم التدريب، فبعض الكتاب والباحثين أعطوا أهم أوجه التشابه والاختلاف بين التدريب والمفاهيم ذات الصلة به، وسوف يتم توضيح ذلك فيما يلي:

1. التدريب والتعليم:

غالباً ما يستعمل المدربون كلمة "التعليم" ضمن عبارات مثل "الخبرة التعليمية" أو "الوضع التعليمي" أو "المؤسسة التعليمية"، ومدلول هذه العبارات أن التدريب ينجح فقط إذا كان المتدرب مستعداً لأن يتعلم.

يختلف التدريب عن التعليم في أن الأول يسعى لإكساب المتدرب معلومات وخبرات واتجاهات خاصة بالعمل، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف ومعلومات عامة موجهة للشخص. وعلى الرغم من الاختلاف بين التعليم والتدريب، إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عن التعليم كمدخل أساسي لفاعلية التدريب، بمعنى لا يمكن إلغاء التقسيم النظري لموضوعات البرنامج، ومنه فإن التعليم يقع في قلب التدريب وبالتالي فهو الشرط الأساسي المسبق لحدوث أي تغيير في الأداء، (بوغريس، 2012_2013، صفحة 8_7) وسنوضح الفرق بين التعليم والتدريب في الجدول التالي:

الجدول 1: مقارنة بين التدريب والتعليم.

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم
مجال التركيز	- يرتبط بالوظيفة أو مهام معينة ولذلك فإن نطاقه محدد. - يطور أداء الموظف في ظل الوظيفة الحالية.	- يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.
الإطار الزمني	- قصير المدى.	- متوسط المدى.
الأهداف	- له أهداف محددة، يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	- له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.
النتائج	- يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	- نتائجه قابلة للقياس، ولكن لا يمكن قياسها إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة.
إمكانية التطبيق	- يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرصاً مباشرة للتطبيق.	- يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.
يعتمد على	- الاحتياجات التدريبية المحددة.	- متطلبات الوظيفة المستقبلية.
التكلفة	- محدودة.	- أكثر تكلفة من التدريب، لأنه أطول مدى منه، ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسة خارجية.

المصدر: (بوغريس، 2012_2013، صفحة 9).

2. التدريب والتكوين:

لا يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي. (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 6)

3. التدريب والتنمية:

تعرف التنمية بأنها اعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، وعلى الرغم من التشابه بين التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، بينما عملية التنمية تهدف إلى توسيع مهارات الفرد من أجل إعداد له لأداء مستوى أعلى من أدائه الحالي، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا. (بن عيشي، 2006_2005، صفحة 57)

ثالثا-خصائص التدريب:

للتدريب مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في البرنامج التدريبي، والتي سيتم توضيحها بالتفصيل فيما يلي: (بن عيشي، 2006_2005، صفحة 59_60)

1. التدريب نشاط مستمر: 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 والمستقبلية.

2. التدريب نشاط متغير ومتجدد: يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته، والوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب هي المسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

3. التدريب نشاط إداري فني: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخيرا توفر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج العلمية، أيضا خبرة في إعداد وفي تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

4. التدريب نظام متكامل: يقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائيا، كما

أنه لا ينبع من فراغ. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

(أ) التكامل في المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب.

(ب) التكامل في الأنشطة التدريبية، وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة

التدريبية وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

● تحديد الاحتياجات التدريبية.

● تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

● تقييم العملية التدريبية.

(ج) التكامل في نتائج التدريب، حيث يجب أن يكون هناك قدر كاف من التوازن بين هذه النتائج وهي:

● النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.

● النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية وتحمسهم للعمل.

● النتائج البشرية والتي تتمثل في تزايد العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة

المتطلبات اللازمة لأداء عمليات ومهام محددة.

رابعاً- مكونات التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من المكونات الأساسية التي من دونها لا تتم العملية التدريبية والمتمثلة في: (علي تايه،

2012_2013، صفحة 36)

● **المدرّب:** هو الشخص المسؤول على إيصال المادة العلمية إلى المتدرب والتغيير في سلوكه بواسطة أساليب معينة،

ويجب على المدرّب أن تتوفر فيه المهارة والكفاءة اللازمة التي تمكنه من التحكم في المادة التدريبية، وبالتالي تحقيق الهدف

من التدريب.

● **المتدرب:** هو الشخص المراد اكسابه الخبرة وتحسين أدائه من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات ضمن

دورة تدريبية معينة.

● **المادة التدريبية:** هي مجموعة من المعارف أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية التي تشرح وتوضح

موضوعا معينا، فبعد تحديد موضوعات التدريب بدقة يتم إعداد المادة التدريبية وصياغتها، حيث تعتبر من أهم عناصر

المحتوى التدريبي.

- الأسلوب التدريبي: هي مجموعة من الوسائل التي يستخدمها المدرب بهدف إيصال المعلومات إلى المتدرب بطريقة واضحة يسهل فهمها، وعلى المدرب أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب الذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، وأهم الأساليب التدريبية الأكثر استخداما : المحاضرة، العصف الذهني...إلخ.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب، أهميته وأهدافه

أولا- مبادئ التدريب:

- يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ، لذلك يجب على كل منظمة أن تتحلى بهذه المبادئ من أجل ضمان فعالية العملية التدريبية، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (سليمان، 2010_2011، صفحة 80_81)
 - **الشرعية:** أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج على قوانينها.
 - **المنطق:** الوضوح والفهم الدقيق للاحتياجات التدريبية.
 - **الهدف:** تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.
 - **الشمولية:** يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية ليشمل جميع العاملين.
 - **التدرجية:** يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- ثانيا- أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب فيما يلي: (جاد الرب، 2015، صفحة 393_394)

- يساهم التدريب في علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
- يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء.
- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات عالية من الرضا، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
- يستمد التدريب أهميته أيضا كونه استثمارا في أفضل وأهم ما تملك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأس مالها.
- يؤدي البرنامج التدريبي الفعال إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
- يعتبر التدريب أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
- التدريب يساعد الأفراد العاملين على اكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجال عملهم.

ثالثاً-أهداف التدريب:

يهدف تدريب العاملين إلى ما يلي: (أبو شندي، 2015، صفحة 38_39)

بالنسبة للأفراد:

- رفع مستوى أداء العامل عن طريق اكتساب المهارات المعرفية والجديدة في حقل عمله.
- اكتساب الفرد المؤهلات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه نتيجة لاكتسابه معلومات وخبرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية.
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

- يساعد الافراد في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.

بالنسبة للمنظمة:

- يهدف إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين.
- تأهيل العاملين لشغل الوظائف في مستوى أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
- تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتقاس مع المتطلبات القائمة.

كما يهدف التدريب إلى: (نوري و كورتل، 2011، صفحة 234)

- الزيادة في الإنتاج، وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تخفيض حوادث العمل، إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل.
- الرفع من معنويات العاملين، حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمنظّمته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل.

المطلب الثالث: أساسيات التدريب.

أولاً-أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع التي تركز عليها المنظمة في العملية التدريبية ما يلي:

1. التدريب حسب مرحلة التوظيف: ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى أربع أنواع تتمثل في: (بوعريوة،

2006_2007، صفحة 10_11)

● **توجيه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برنامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

● **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المنظمات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.

● **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير في اختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، هذا الاختلاف أو الفرق يستوجب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

● **التدريب للتهيئة للمعاش:** نجد هذا النوع في المنظمات الراقية، حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

2. **التدريب حسب الوظائف:** يقسم التدريب حسب الوظائف إلى: (اللبدي، 2015، صفحة 334_335)

● **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية والصيانة والتشغيل في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلها أعمال الكهرباء، والصيانة، ويمثل التدريب الصناعي نوعا من التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

● **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب، معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية،

وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا يركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما يركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

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

3. **التدريب حسب المكان:** يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى: (بوغريس، 2012_2013، صفحة 14_15)

• **التدريب الداخلي (داخل المنظمة):** هو التدريب الذي يتم داخل بيئة العمل الفعلية وفي مواعيد العمل الرسمية، حيث يشرف عليه الرئيس المباشر أو العمال القدامى. ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها وتكلفته منخفضة، كما يساعد في تطوير المتدرب بسرعة، لكنه لا يخلو من السلبيات، منها انحصاره في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة، كذلك حدوث اضطرابات في العمل.

• **التدريب الخارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه):** هو التدريب الذي يتم في البيئة الخارجية للمنظمة وفي مواعيد العمل الرسمية حيث يشرف عليه مدربون محترفون ويتميز بكونه يتيح آفاق لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلا عن أن مراكز التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة ولا يسبب اضطراب في العمل ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من عدم الدقة والتحيز، بالإضافة إلى تحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي.

4. **التدريب حسب الزمن:** يعتمد هذا التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب، وتمثل هذه الأنواع فيما يلي: (جربي، 2017_2018، صفحة 31)

• **التدريب قصير الأجل:** غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النوع من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج التدريبي، لهذا فإن عيوب هذا النوع من التدريب

هو عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشاملة.

● **التدريب طويل الأجل:** هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النوع من التدريب هو حصول المدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمدرب، ومن عيوب هذا النوع من التدريب طول الفترة الزمنية، والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المدرب، بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

5. التدريب حسب الهدف: وينقسم إلى ثلاثة أنواع: (مجاهدي، 2008_2009، صفحة 50)

● **التدريب لتجديد المعلومات:** يتم هذا التدريب من أجل التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية والتطورات التكنولوجية.

● **تدريب المهارات:** ويقصد به التدريب الذي يساعد العامل في تطوير مهاراته ورفع كفاءته من أجل تولي مناصب جديدة، خاصة عند الترقية.

● **التدريب السلوكي:** وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملة واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

4. التدريب حسب نوعية الأفراد: هذا النوع من التدريب يأخذ الأبعاد التالية: (موسى، 2017_2018، صفحة

25)

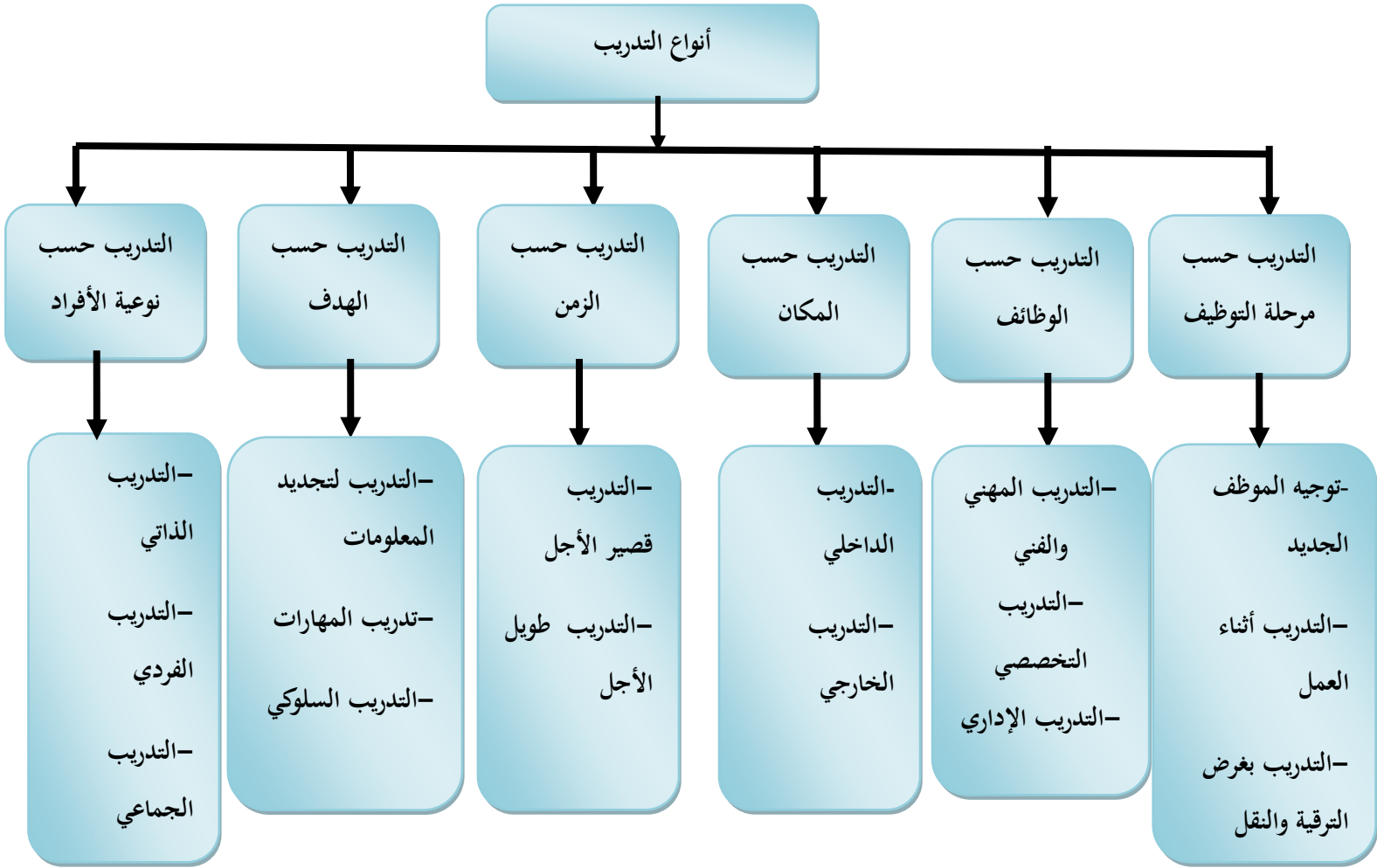
● **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته وقدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوفر نظام الحوافز التشجيعية.

● **التدريب الفردي:** يتمثل هذا النوع من التدريب في تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترفيتهم لمراكز إدارية أو فنية، فهو يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك فقط.

● **التدريب الجماعي:** هذا النوع من التدريب يعتمد على الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من التقنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل، وهكذا فإن هذا النوع من التدريب يقوم على أساس تدريب جماعات وليس أفراد.

والشكل التالي يلخص مختلف الأنواع المذكورة سابقا:

الشكل 2: أنواع التدريب.



المصدر: (بوغريس، 2012_2013، صفحة 16)

ثانياً-أساليب التدريب:

تتعدد أساليب العملية التدريبية بتعدد أنواع التدريب والظروف والمواقف، وفيما يلي مجموعة من الأساليب شائعة

الاستخدام:

1. أسلوب العصف الذهني: يستخدم من أجل تنشيط الأذهان وحفز وتوليد وجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار

الإبداعية من المتدربين ذات صلة بموضوع معين خلال فترة زمنية محددة، وهو عملية تفكير بصوت عالي تتم في جو تسوده الحرية والأمان، حيث لا توجد قيود أو تحفظات حول مصداقية الأفكار التي يمكن أن تظهر. (موسى،

2017_2018، صفحة 50)

2. أسلوب المحاضرة: هي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه مدرب ذو خبرة ومتخصص في موضوع

معين لمجموعة من المدربين بصورة رسمية، حيث ينقل المحاضر مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش، حيث يمثل أسلوب المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد فقط. (محيرق، 2013، صفحة 98)

3. أسلوب المناقشة: تعد من أساليب المشاركة الجماعية التي تشرك المدربين في استكشاف موضوع معين، يتم في المناقشة تشجيع المدربين على المشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار والآراء بين المدربين، ويكون المدرب حيويًا في قيادة النقاش وتسهيله وتوجيهه وتغذيته بالأفكار. (بوغريس، 2012_2013، صفحة 21)

4. أسلوب المحاكاة: هي عبارة عن تمثيل موقف يشبه الحياة الواقعية داخل قاعة التدريب ويعكس واقعا للوظيفة، وهذا الأسلوب يختبر قدرة المدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح للمدربين ممارسة المهارات في جو مريح يتيح لهم ارتكاب الأخطاء خارج نطاق العمل بدلا من ارتكابها أثناء أداء الوظيفة. (محيرق، 2013، صفحة 100)

5. أسلوب لعب الأدوار: هو عبارة عن عرض تمثيلي قصير لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح، ويقوم على أساس اختيار المدربين للأدوار التي تلائمهم في موقف حقيقي أو افتراضي، وقد يمثل الموقف المطروح حدثًا في الماضي أو في الحاضر أو يشك حدوثه في المستقبل، عادة ما يقوم المدربون بلعب الأدوار في ثنائيات أو في مجموعات صغيرة بصورة تلقائية، وبعد انتهاء لعب الأدوار يفتح المدرب المجال لمناقشة المضامين والعبر المستخلصة منه. (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 32)

6. أسلوب تدريب الحساسية: تعرف الحساسية بأنها نوع من الاستجابة لمثيرات يتعرض لها الفرد في مواقف الحياة المختلفة، ويستخدم تدريب الحساسية بشكل رئيسي في التدريب على العلاقات الإنسانية، وتقوم فيه مجموعات صغيرة من المدربين بمصارحة بعضهم البعض بأرائهم حول سلوك كل منهم تجاه الآخر، مع مراعاة الصراحة الكاملة، ويتم التركيز في هذا الأسلوب على العمليات وليس على المحتوى. (بوغريس، 2012_2013، صفحة 21)

ثالثاً-مسؤوليات التدريب:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة الموارد البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام الإنتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية تتمثل فيما يلي: (حمود، 2010، صفحة 229_230)

1. إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين والتطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في مجال المنظمة، كما أن إدارة

الموارد البشرية تكون مسؤولة أيضا عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته وحاجاته التدريبية ومستلزمات تنفيذه اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2. مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التدريبية التي يتطلبها العمل، لذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية في شكل تقارير دورية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء.

3. المشرفون: يكون المشرف مسئولاً مباشراً عن العاملين الذين يعملون معه، لذا فإنه يتابع تدريبهم، ويكون عادة مسؤولاً عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم جراء التدريب، أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية.

رابعاً-مراحل التدريب:

تمر العملية التدريبية بمجموعة من الخطوات يمكن تجميعها فيما يلي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر هذه الخطوة الهدف الأساسي من عملية التدريب، لأنها تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين سوف تشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة، وترتكز العملية التدريبية بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية. (علاقي، 2015، صفحة 355)

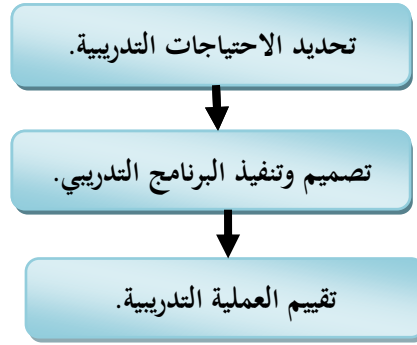
2. تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي:

يعتبر تصميم البرنامج التدريبي عملية فنية تختلف من مصمم لآخر حسب خبراته والظروف المحيطة به، كما يعد من أهم عوامل إنجاح البرنامج التدريبي، فهو يساعد المدرب والجهة المشرفة على التدريب في توجيه الموارد والطاقات نحو الهدف، والتنسيق بين المدربين والمشاركين، وتجنب المدرب المشاكل التي قد تواجهه أثناء التدريب، وإدارة الوقت بشكل فعال وفقا للإمكانيات المتاحة، فمن خلال هذه المرحلة يتم تحديد الفئة المستهدفة من العملية التدريبية، الأهداف التي يأمل تحقيقها، تحديد المحتوى، تحديد الفترة الزمنية ومستلزمات العملية التدريبية. بعد تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة التنفيذ والتي تعني تطبيق العملية التدريبية وفق ما تم تصميمه. (أحمد، 2018، صفحة 193)

3. تقييم العملية التدريبية:

تعد مرحلة تقييم العملية التدريبية من أهم المراحل وأكثرها صعوبة، فهي تهدف إلى معرفة مدى تحقيق العملية التدريبية لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة الأفراد العاملين لديها، كذلك من خلال تقييم العملية التدريبية يتم تحديد ما إذا كانت البرامج التدريبية صالحة للاستمرار أم لا. (ثابت السماوي، 2013_2014، صفحة 33)

الشكل 3: مراحل العملية التدريبية.



المصدر: (موسى، 2017_2018، صفحة 28)

وسيتم التطرق لهذه المراحل بالتفصيل في المباحث القادمة.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر المهم في نجاح التدريب، حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية، فأبي خلل بهذا العنصر يؤدي إلى فشل العملية التدريبية، فمن الصعب جدا تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إذا لم نقيم بالتحديد الدقيق والعلمي والموضوعي للاحتياجات التدريبية. من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الاحتياجات التدريبية وخطوات تحديدها، طرق تحديدها، وفي الأخير سوف نتكلم على المعوقات التي تواجه المنظمة أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية

المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية وخطوات تحديدها.

أولاً- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

وردت العديد من التعاريف حول الاحتياجات التدريبية ومن بينها ما يلي:

تعريف 1: هي جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل، ويتطلب تحديد الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد. (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 16)

تعريف 2: هي عبارة عن فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ومستوى الكفاءة المطلوب

الوصول إليها من جهة أخرى، سواء في المهارات أو المعارف أو السلوكيات. (قريشي، 2005، صفحة 46)

بعد التعرف على مفهوم الاحتياجات التدريبية نشير إلى أن تحديدها هو عبارة عن عملية متسلسلة يتم من خلالها تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل أو إدارة معينة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل المهام، قياس الأداء أو الإنجازات وتحديد الانحرافات. (جاد الرب، 2015، صفحة 449)

من خلال التعاريف السابقة الذكر تم التوصل إلى مفهوم شامل حول الاحتياجات التدريبية: هي عبارة عن فجوة بين الكفاءة الحالية للموارد البشرية و الكفاءة المطلوب الوصول إليها، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسهل التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد.

ثانياً-خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

يقوم تحديد الاحتياجات التدريبية على مجموعة من الخطوات وتمثلة في: (اللبدي، 2015، صفحة 320)

1. تحليل التنظيم: يقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المنظمة ووظائفها وسياساتها، وذلك

لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى التدريب، ومن أهم النقاط التي يتكون منها هذا التحليل:

- تحليل المناخ التنظيمي كقياس معدلات شكاوي العاملين أو قياس معدلات دوران العمل...إلخ.
- تحليل سياسات المنظمة ولوائحها.

● تحليل الهيكل التنظيمي أي التعرف على التغييرات التي يحتمل حدوثها عليه من حيث استحداث وظائف جديدة أو

تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف...إلخ

2. تحليل العمل: يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويركز على

واجبات ومسؤوليات الوظيفة نفسها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها ونوع التدريب المطلوب

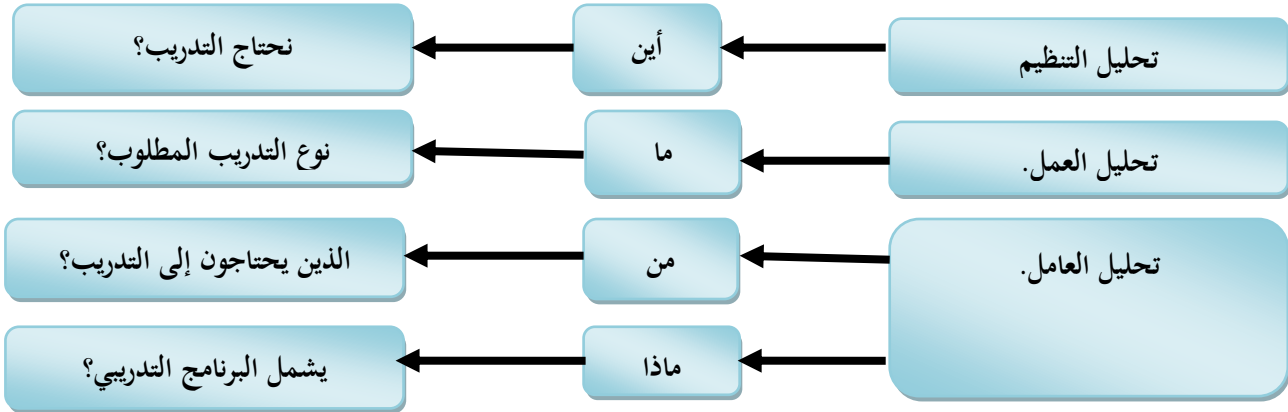
لها، ومن أهم الجوانب التي يركز عليها أيضا ما يلي:

- التوصيف الحالي للوظيفة.
- التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل.
- أهداف الوظيفة.
- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشياً مع التطورات.
- معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.
- أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه.

3. تحليل العامل: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية كونها تتعلق بعنصرين هامين أولهما تحديد العمال الذين هم في حاجة إلى التدريب والثاني ماذا تشمل تلك البرامج التدريبية، وتتم هذه الخطوة بدراسة العمال من الجوانب التالية:

- حسب مؤهلاتهم و تخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
 - حسب السن والجنس وبعض الصفات الشخصية، مثل الاستعداد للتعلم والتدريب ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات.
 - حسب سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومدى تفاعله مع الآخرين.
- والشكل الآتي يوضح خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

الشكل 4: خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: (اللبدي، 2015، صفحة 321)

المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

هناك عدة طرق تستخدم في جمع المعلومات من العاملين و رؤسائهم في المنظمة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة وللعاملين وللوظيفة. ومن أهم طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:

1. المقابلة: تتمثل في مواجهة بين مسؤول التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، ومن مزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كبيرة وكافية لإبداء آرائهم وتقديم المقترحات، إلا أن من عيوبها أنها تتطلب وقت طويل وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها. (عباس، 2006، صفحة 16)

2. الاستبيان: يتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب، فمن مزايا الاستبيان أنه يمكن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وقليل التكاليف ويقدم بيانات واضحة، ولكن

من عيوبه ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة. (بن عيشي، 2005_2006، صفحة 80)

3.تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشرات واضحة عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها، كما تبين عملية تقييم الأداء مدى حاجة العاملين إلى التدريب وأنواع التدريب التي يحتاجون إليها، لكن من عيوبها أنها تستغرق الوقت. (اللبدي، 2015، صفحة 329)

4.الاختبارات: قد تكون شفوية أو كتابية يلجأ إليها مسؤول التدريب بهدف التوصل والتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم طريقة الاختبارات من أجل تشخيص أوجه القصور في الأداء. (علي تابه، 2012_2013، صفحة 58)

5.دراسة التقارير والسجلات: تسمح لنا هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكن لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، مما يصعب الإعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية. (عباس، 2006، صفحة 19)

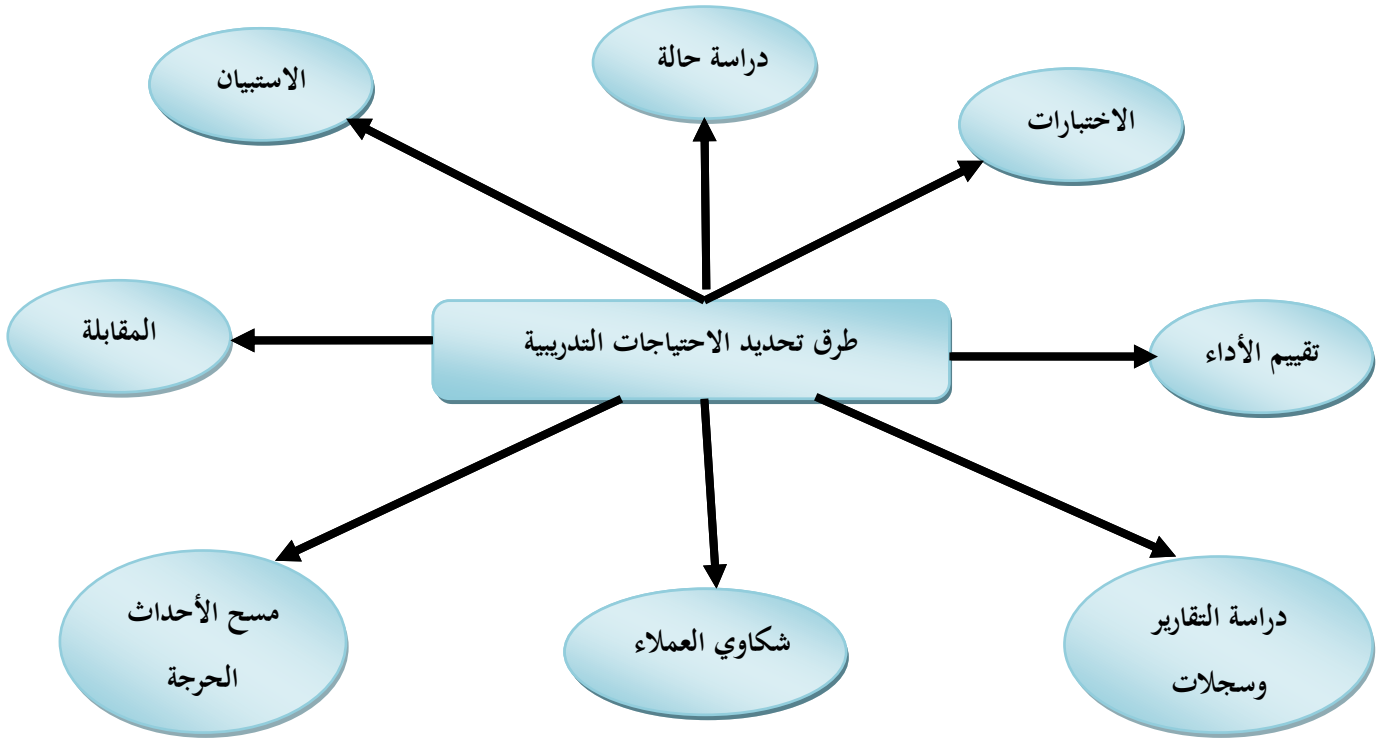
6.شكاوي العملاء: تعكس هذه الطريقة مستوى جودة الخدمة المقدمة من الموظف إلى متلقي الخدمة بشكل مباشر، إذا ما تميزت تلك الشكاوي بدرجة عالية من الموضوعية فإنها تصبح مصدرا أساسيا لتحديد الاحتياجات التدريبية. (بوغريس، 2012_2013، صفحة 28)

7.مسح الأحداث الحرجة: الحدث الحرج عبارة عن واقعة أو موقف من المحتمل أن يكون له آثار مهمة على عملية أو نتيجة أعمال، وتتطلب هذه الطريقة من المشاركين أن يصفوا حادثة أو تصرف تم بشكل خاطئ وتحديد أسباب ذلك وتحديد ما إذا كان يمكن التنبؤ لهذا الموقف وكيفية تجنبه إذا كان ممكنا. (بن عيشي، 2005_2006، صفحة 80)

8.دراسة حالة: تستخدم هذه الدراسة في حالات كثيرة من أجل تحفيز العمال وذلك بطرح سؤال عام في موضوع متخصص على مجموعة متجانسة من العمال، حيث يتم تسجيل إجاباتهم مباشرة ودون تعديلات، وبعد إنتهاء الوقت المحدد للإجابات تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لتحديد جوانب النقص في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، ومدى حاجتهم إلى التدريب. (بوغريس، 2012_2013، صفحة 29)

والشكل الآتي يلخص طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

الشكل 5: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: (بوغريس، 2012_2013، صفحة 29)

المطلب الثالث: معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.

لكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية العاملين وخدمة مختلف المنظمات يتعين على الجهات المسؤولة في المنظمة أن تدرس بجدية المعوقات والمشاكل التي تؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة غير فعالة. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي: (محيرق، 2013، صفحة 88)

- الكثير من المنظمات تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بأسلوب غير علمي لعدم وجود تصور علمي للقائمين على تحديد هذه الاحتياجات.
 - عدم توفر البيانات الضرورية لتحديد هذه الاحتياجات.
 - وجود قصور في بعض المعلومات لدى معظم المديرين فيما يتعلق بالمهارات والخبرات الضرورية المطلوب توفرها للعاملين تحت رئاستهم.
 - عدم قدرة المديرين على تحديد أي من مرؤوسيهما يحتاج إلى تدريب وما نوع التدريب اللازم لعلاج القصور في أداء الموظف.
 - تنفيذ البرامج التدريبية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بانتظار تحديد الاحتياجات التدريبية.
- يمكن إضافة بعض الصعوبات التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة

- عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلة التدريبية هي التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب، وبالتالي فتحديد الاحتياجات لمعالجة مشكلة لا تعالج بالتدريب معناه زيادة التكاليف وتبذير الأموال.
- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- عدم توفير الموارد المالية والبشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أن بعض المنظمات تعتبر هذه المرحلة غير مهمة.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير فعال، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية التي تعرفها البيئة.

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

تقوم عملية تصميم البرنامج التدريبي على عاملين أساسيين، الأول يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما العامل الثاني فيخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية، فبعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال، يمكننا التعرف على الفئة المستهدفة من العملية التدريبية وطبيعة التدريب المطلوب لمعالجة القصور في الأداء، ومن ثم نستطيع تصميم ثم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يسمح للمنظمة بتحقيق الأهداف المسطرة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهداف البرنامج التدريبي ومحتواه، ميزانية البرنامج التدريبي، وفي الأخير كيفية تنفيذ البرنامج التدريبي.

المطلب الأول: أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي.

أولاً-أهداف البرنامج التدريبي:

يركز هذا الجزء على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين البرامج اللازمة لمواجهة هذه الاحتياجات، إذ تتمثل هذه العلاقة في عملية تحديد الأهداف التدريبية، ولصياغة الهدف في الغالب تتبع الخطوات التالية: (خرموش،

2007_2008، صفحة 39)

- التعبير عن الهدف في عبارة عامة.
- تحديد النتائج المستهدفة.
- وضع الهدف في صورته النهائية على أن يكون: محدد وواضح، مرتبط بزمن معين، واقعي وقابل للقياس.

يمكن تقسيم أهداف البرنامج إلى مايلي: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 29_30)

1. على مستوى الفرد:

تمثل أهداف البرنامج التدريبي على مستوى الفرد فيما يلي:

● **تنمية المهارات:** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعاومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة فعالة.

● **تغيير الاتجاهات:** يقصد به تعديل توجهات المتدربين وأدائهم، وقد تعني أيضا تغيير وتطوير في نية التصرف السلوكي المقبل، كذلك تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة.

● **تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:** إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استغلال كل طاقاته الذهنية والنفسية أحسن استغلال، فمثلا حين يتم تشغيل محاسب للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المنظمة.

2. على مستوى المنظمة:

تمثل أهداف البرنامج التدريبي على مستوى المنظمة فيما يلي:

● **تحقيق الميزة التنافسية:** يلعب البرنامج التدريبي دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فزيادة استثماراتها في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة (العولمة، الجودة، المنافسة).

● **تحسين المؤشرات الاقتصادية:** من أبرز المؤشرات التي تسعى المنظمة إلى تنميتها من خلال النشاط التدريبي ما يلي:

— زيادة الإنتاجية وذلك من خلال صقل المهارات والقدرات لدى العاملين .

— تخفيض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء أثناء العمل، وبالتالي يقل التبذير في الآلات والمواد الأولية.

— تحقيق السلامة المهنية للموارد البشرية .

بالإضافة إلى ما سبق يوجد تقسيم آخر لأهداف البرنامج التدريبي، والتي تقسم إلى: (محيرق، 2013، صفحة

183)

● **أهداف قصيرة الأجل:** تغطي الاحتياجات التدريبية الطارئة والسريعة، وتعبّر عن رغبة المنظمة في تلبية الاحتياجات

السريعة لبعض الأفراد.

- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات التنمية والتطوير، وتعبّر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير لأفرادها وإدارتها.

ثانياً-محتوى البرنامج التدريبي:

إن محتوى البرنامج التدريبي تحدده الأهداف الموضوعية، وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

1. تحديد المادة التدريبية:

تعتبر المادة التدريبية عنصراً مهماً من عناصر العملية التدريبية، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة وغيرها، والشروط الواجب توفرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي ما يلي: (موسى، 2017_2018، صفحة 48)

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.
- تقديم مكونات المادة التدريبية بأسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة، ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم والمراكز الإدارية، حيث تختلف الموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

2. مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول الدراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب، وتختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج. (بن عيشي، 2005_2006، صفحة 88)

3. اختيار المتدربين:

إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، ويوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرنامج التدريبي يمكن إجمالها فيما يلي: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 29)

- أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه احساساً قوياً بحاجته لها.
- أن يكون لدى المتدرب استعداداً عالياً للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.
- توفر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكّنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في

مرحلة التنفيذ أو التقييم أو التطوير.

بعد عملية اختيار المتدربين تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة، وعلى مصمم البرنامج

التدريبي أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 29)

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم.
- وجود تجانس بين المتدربين في البرنامج الواحد.

4. اختيار المدربين:

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف

التدريب، وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 30)

أ) **مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين:** توجد عدة شروط يجب أن تتوفر في المدرب وتتمثل في:

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية، حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.

- أن تكون لديه الخبرة العلمية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية.

- أن يكون قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدراته التامة للتعبير عن نفسه بشكل واضح ومقتنع.

- أن تكون له القدرة على مواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.

ب) **مرحلة اختيار المدربين:** في حالة توفرت الشروط سابقة الذكر، فإنه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي:

- الاختصاصيون في مختلف الحقول.
- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة سلوكية وتنظيمية وغيرها.
- أساتذة جامعات في جميع التخصصات.
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العلمية.
- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين.

المطلب الثاني: ميزانية البرنامج التدريبي.

يتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي تحديد ميزانية التدريب، وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية واتخاذ القرار

بالبدء في عملية التدريب، كما قد تؤثر في جانب إدخال تعديلات طارئة في عملية التدريب، لذلك فلا بد من تحديد

الميزانية بشكل دقيق وواقعي، وذلك من خلال تحديد تكاليف البرنامج التدريبي بدقة وموضوعية، وتوزيع الموارد التي تتوفر

عليها المنظمة بطريقة عقلانية ورشيدة تسمح بتغطية التكاليف المتوقعة، كما يشترط أن تكون ميزانية التدريب مرنة وذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة، وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن ميزانية البرنامج التدريبي تتأثر بطبيعة ونوع البرنامج، (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 34) وعلى هذا الأساس يتم تحديد الإنفاق على التدريب وهو تخصيص جزء من موارد المنظمة المالية الحالية على أمل تحقيق الفوائد المتوقع الحصول عليها خلال فترة التدريب، ويهدف الإنفاق إلى رفع كفاءة العمال الإنتاجية في المستقبل، مما يؤدي إلى زيادة مردودية المنظمة.

ويمكن حساب تكلفة التدريب عن طريق جمع كل النفقات المرتبطة به، وهناك عدة تصنيفات تتعلق بالنفقات ومتمثلة

في: (بن عيشي، 2006_2005، صفحة 93)

- المكان: من حيث الصيانة، التكييف، الإضاءة، النظافة... إلخ.
 - المعدات والوسائل: الهاتف، ماكنات الكتابة، أجهزة الإعلام الآلي، آلات النسخ، نفقات غير مباشرة أخرى.
 - الأفراد: الرواتب، أتعاب الاستشاريين، مصاريف السفر والإقامة، حقوق المديرين... إلخ.
- كما يوجد تكاليف أخرى مثل: التكلفة الإدارية، تكلفة التوجيه، تكلفة تطوير النوعية وتكلفة التسهيلات.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا إذ يتبين فيها مدى فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج التدريبي)، وينعكس نجاحها أو فشلها إيجابا وسلبا على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي، ويتم تنفيذ البرنامج التدريبي وفق إجراءات إدارية وفنية والمتمثلة في: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 37)

1. افتتاح البرنامج:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- تحديد فئات المتدربين.

أما بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها وتتمثل في:

- العمل على خلق جو تدريبي وضرورة الالتزام بجدول البرنامج التدريبي.
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشاكلهم.

• التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.

• التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له.

2. المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: تقوم الإدارة المسؤولة على البرنامج التدريبي بمتابعة البرنامج خطوة بخطوة، ونعني بالمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له، والتحقق كذلك في أن كل الأمور تسير على ما يرام، كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة والتي تعيق عملية التنفيذ.

المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية.

لا تقتصر فعالية العملية التدريبية على التصميم والتنفيذ، إنما تعتمد على عملية التقييم، لذلك فإن مرحلة تقييم العملية التدريبية هي مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها عن المراحل الأخرى للعملية التدريبية، إذ أنه على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها. فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم العملية التدريبية ومبادئها، مراحلها ونماذجها.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ تقييم العملية التدريبية

أولاً- مفهوم تقييم العملية التدريبية:

وردت العديد من التعاريف حول تقييم العملية التدريبية ومن أهمها ما يلي:

تعريف 1: يعرف تقييم العملية التدريبية على أنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب، كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (محيرق، 2013، صفحة 200)

تعريف 2: تقييم العملية التدريبية هو وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون، وما هي السبل التي تجعل البرنامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرنامج التدريبي. (بوغريس، 2012_2013، صفحة 33)

تعريف 3: التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العملية التدريبية، ويهدف التقييم إلى: (علي تايه، 2012_2013، صفحة 101)

– التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التدريبية.

– التعرف على المشاكل التدريبية التي تؤثر على العملية التدريبية.

– مدى اكتساب الفرد للمهارات والمعلومات من خلال العملية التدريبية.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن تقييم العملية التدريبية تتم على مستوى كل مراحل العملية التدريبية، بمعنى

آخر أن التقييم يبدأ قبل تنفيذ البرنامج ثم عند التطبيق والتنفيذ للبرنامج، وأخيراً بعد تنفيذه.

ثانياً- مبادئ تقييم العملية التدريبية:

هناك العديد من المبادئ يجب توفرها في مرحلة تقييم العملية التدريبية ومن أهمها: (بوعريوة، 2007_2006،

صفحة 40)

- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، وخلال التنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ.
- أن يتم تقييم العملية التدريبية عن طريق استخدام أدوات وأساليب مثل الاستبيان، الاختبارات، الملاحظات... إلخ.
- أن يشترك في عملية تقييم العملية التدريبية جميع من له علاقة من مشرفين ومدربين... إلخ.
- أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التي تسعى العملية التدريبية لتحقيقها عند المتدربين، وأن يسعى التقييم لتشخيص نواحي القوة والضعف في كل جانب من جوانب العملية التدريبية.
- أن تتم عملية التقييم بشكل كلي وشمولي، بحيث تغطي جميع مكونات ومراحل العملية التدريبية.
- الاعتماد على التغذية العكسية لمراقبة وضبط العملية التدريبية وتوجيهها، وضمان مسارها من أجل أن تحقق الأهداف الموضوعية له.

المطلب الثاني: مراحل تقييم العملية التدريبية.

يعتبر تقييم العملية التدريبية وسيلة للتشخيص والعلاج، فهو يساعد على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها، وله دور كبير في تطوير العملية التدريبية لذلك ينبغي أن تمر عملية التقييم بالمرحلة الثالثة التالية: (بوغريس، 2013_2012، صفحة 42)

1. مرحلة تقييم ما قبل العملية التدريبية:

- يتم في هذه المرحلة التأكد من العناصر التالية:
 - ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة.
 - تقييم تصميم البرنامج التدريبي من حيث المناهج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المتدربين.
 - التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات العملية التدريبية.
- يتطلب في هذه المرحلة التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف بين الإدارة العليا والإدارة الخاصة بالعملية التدريبية.

2. مرحلة تقييم أثناء العملية التدريبية:

تم هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما:

- **تقييم خطوات التنفيذ:** ويشمل تقييم منهج وأسلوب و الوسائل المستخدمة في العملية التدريبية، والوقت المخصص للعملية، كذلك تقييم الطرق والمعارف والمهارات.
 - **تقييم أداء المدرب والمتدرب أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:** في هذه المرحلة يتم تصحيح مسار البرنامج بما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين، فخلال هذه المرحلة يتم ما يلي:
 - التأكد من أن نسب الحضور للمتدربين تقارب 100%.
 - ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمه.
 - اكتشاف مدى استفادة المتدربين من المنهج التدريبي من خلال ردود فعل المتدربين من البرنامج.
- وباعتبار المدرب هو أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة لنجاح العملية التدريبية، فإنه يوجد العديد من المعايير لتقييمه أهمها: المؤهلات العلمية والخبرة التدريبية، شخصية المدرب، والتحضير واستعداد للتدريب، حيث ينعكس ذلك كله على مستوى الأداء التدريبي.

3. مرحلة تقييم ما بعد العملية التدريبية:

تهدف هذه المرحلة للتأكد من تنفيذ البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة، وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

- **تقييم رد فعل المتدربين:** تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، حيث يتم استقصاء آراء المتدربين حول محتوى التدريبي والوسائل المستخدمة في البرنامج التدريبي ، وغير ذلك من مقومات العملية التدريبية، ويعتمد على هذا النوع من التقييم في تطوير العملية التدريبية بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات العملية التدريبية واتخاذ قرارات التغيير.
- **تقييم أثر التدريب:** يعتبر هذا الجزء من التقييم الهدف النهائي لتقييم العملية التدريبية، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق أن هدف العملية التدريبية في النهاية هو رفع كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة، وبالتالي فإن تقييم أثر العملية التدريبية هو أحد أهم أولويات مدير العملية التدريبية في المنظمة وهدفه الأخير.

المطلب الثالث: نماذج تقييم العملية التدريبية.

هناك العديد من النماذج التي تطرقت إلى تقييم العملية التدريبية في المنظمة، ومن أهمها ما يلي:

1. نموذج كورب KORB :

يتم تقييم العملية التدريبية حسب هذا النموذج وفق ثلاثة معايير: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 48)

- المعيار الأول: يركز على مدى فعالية العملية التدريبية أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المهارات والمعلومات التي اكتسبوها.
- المعيار الثاني: يتناول أثر العملية التدريبية على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بعمله، من حيث قدراته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه في تحقيق أهداف المنظمة التي كانت تسعى إليها من خلال العملية التدريبية.
- المعيار الثالث: يتناول أثر العملية التدريبية على المنظمة ككل، من حيث: زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين نظم الاتصالات وتحقيق الرضا العام للزبائن عن السلعة أو الخدمة المنتجة والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

2. نموذج كيركباتريك KIRKAPATRICK :

يقوم هذا النموذج بتقسيم تقييم العملية التدريبية وفق أربع مستويات وهي: (محيرق، 2013، صفحة 292)

- المستوى الأول: يركز على ردود فعل المتدربين وقياس شعورهم من خلال ملء استمارات توزع عليهم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي.
- المستوى الثاني: يركز على درجة استيعاب المتدربين للنواحي التعليمية والمهارات التي أعطيت لهم من قبل مدربيهم، وقياس التعليم يتم من خلال اختبارات وتمارين إما أثناء البرنامج أو بعد إنتهائه مباشرة.
- المستوى الثالث: يهتم بمراقبة سلوك المتدربين عند القيام بوظائفهم بعد العملية التدريبية، يتم قياسه من خلال جمع المعلومات من رؤساء المتدربين أو زملائهم في العمل.
- المستوى الرابع: يركز على نتائج العملية التدريبية وتأثيرها على المنظمة ككل، ويتم قياس النتائج من خلال الأرباح ونوعية الإنتاج والالتزام بالعمل.

3. نموذج باركر PARKER :

تتم عملية التقييم حسب باركر على المستويات التالية: (بوعريوة، 2006_2007، صفحة 50)

- الأداء الوظيفي: وهذا يقرر مدى تحسين أداء المتدرب في وظيفته.
- أداء الجماعة: يقرر هذا النوع أثر العملية التدريبية على الجماعة وعلى المنظمة ككل، ويتصف هذا النوع بالصعوبة

نظرا لوجود عوامل أخرى تؤثر على الجماعة على غرار العملية التدريبية.

- رضا المشاركين: يحدد هذا النوع مدى رضى المشاركين من البرنامج التدريبي ، ويتم قياس رضاهم من خلال استبيانات أو مقابلات بعد انتهاء البرنامج.

- المعرفة المكتسبة للمشارك: يحدد هذا النوع من التقييم الأساليب والمهارات التي اكتسبها المتدرب خلال العملية التدريبية، وهنا يتم استخدام اختبارين أحدهما قبلي والآخر بعدي.

خلاصة الفصل:

تعتبر العملية التدريبية العنصر المسؤول داخل المنظمة عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية. كما تمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء العاملين، وذلك من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة في المحيط الخارجي.

وتقوم العملية التدريبية على مجموعة من المبادئ أهمها: الشمولية، الهدف، الشرعية، المنطق... إلخ، ويجب على كل منظمة أن تتحلى بهذه المبادئ من أجل ضمان فعالية العملية التدريبية، وتتضمن العملية التدريبية عدة أنواع وفق معايير مثل: التدريب حسب المكان، حسب الزمان، حسب الهدف وحسب الوظائف... إلخ.

يتطلب نجاح العملية التدريبية إتباع مراحلها بدقة والمتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وفي الأخير تقييم العملية التدريبية. وتعتبر العملية التدريبية من أهم الوظائف التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات التي تصادفها حالياً ومستقبلاً.

الفصل الثاني

تقييم أداء العاملين ودوره في العملية التدريسية

تمهيد

يعتبر أداء العاملين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المنظمات كونه يشكل بامتياز أهم أهدافها، إذ أن معظم المنظمات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها، وبالتالي تسعى المنظمة دائما إلى معرفة مواطن القوة لدى العامل من أجل استثمارها ومواطن الضعف من أجل تصحيحها، وهنا يكمن دور تقييم أداء العاملين.

حيث يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلاله إلى تصحيح جميع إنحرافات الأداء من خلال قياس الأداء الفعلي والمتوقع، كما أن وظيفة تقييم أداء العاملين لها دور فعال على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، فمن خلالها يتم سير الوظائف بطريقة صحيحة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين أهم الوظائف التي يؤثر تقييم أداء العاملين على نتائجها هي العملية التدريبية.

فتقييم أداء العاملين له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، فمن خلاله يتم توفير معلومات تساعد في تسيير كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية، وهذا يساعد في التقليل من الأخطاء وزيادة في فعالية العملية التدريبية. وسيتم التطرق في هذا الفصل لتقييم أداء العاملين ودوره في العملية التدريبية من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: معايير، طرق ومعوقات تقييم أداء العاملين.

المبحث الرابع: دور تقييم أداء العاملين في أبعاد العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يعتبر أداء العاملين من المفاهيم التي نالت اهتمام كبير من قبل البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، كما يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية، وذلك باعتباره جزء من أصولها؛ فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم أداء العاملين، خصائصه، أهميته، محدداته وأهم العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأبعاده.

أولاً- مفهوم أداء العاملين.

الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة. (دياب، الموسوي، و شمطو، 2015، صفحة 20)

أما أداء العاملين:

• هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 2004، صفحة 209)

• هو عملية يقوم بها الفرد لإنجاز مهام معينة بهدف تحقيق أهداف المنظمة. (ION ELENA, 2016, p. 181)

ومن خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

أداء العامل هو الجهد الذي يبذله العامل لأداء مهامه خلال فترة زمنية محددة، والذي من خلاله يتم الحكم على فعاليته داخل المنظمة، ودرجة مساهمته في تحقيق أهدافها.

ثانياً- أبعاد أداء العاملين:

اتفق الباحثين حول أبعاد أداء العاملين الذي يعبر عن سلوكيات العاملين في المنظمات على اختلاف تخصصاتها، ومنها ما يلي: (Ghazali, 2016, p. 47)

1. أداء العامل لدوره المحدد مسبقاً: ويعني به الأداء المنوط به داخل المنظمة أي القيام فقط بالمهام الموكلة إليه.
2. أداء العامل لدوره اتجاه العملاء: ويقصد به كيفية تعامل العامل مع العملاء وكيفية كسب ثقتهم مما يعود بالنفع على المنظمة.

3. أداء العامل لدوره الاضافي اتجاه المنظمة: وتتمثل في الدرجة التي يقوم فيها العامل بالأداء التطوعي "خارج المجال الوظيفي"، ويقصد بها تعزيز رفاهية المنظمة، مثل مبادرات العاملين لتحسين أسلوب خدمة العملاء.
- كما يرى البعض الآخر أن أبعاد أداء العاملين تتمثل فيما يلي: (Ghazali, 2016, p. 49)
1. أداء المهمة: قيام العامل بالمهام المسؤول عنها، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.
 2. أداء الدور الاضافي: بمعنى قيام العامل بالمشاركة الاختيارية-التطوعية- لأبعد من أدائه لوظيفته الحالية بدون تعويض، تجاه كل من المنظمة والعملاء والمجتمع بشكل عام.

المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين ومحدداته.

أولاً-أهمية أداء العاملين:

تتجلى أهمية أداء العاملين فيما يلي: (برسولي، 2017_2018، صفحة 74)

- يعتبر مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة، الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أوضاع العاملين فيها حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المنظمة.
- إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.

ثانياً-محددات أداء العاملين:

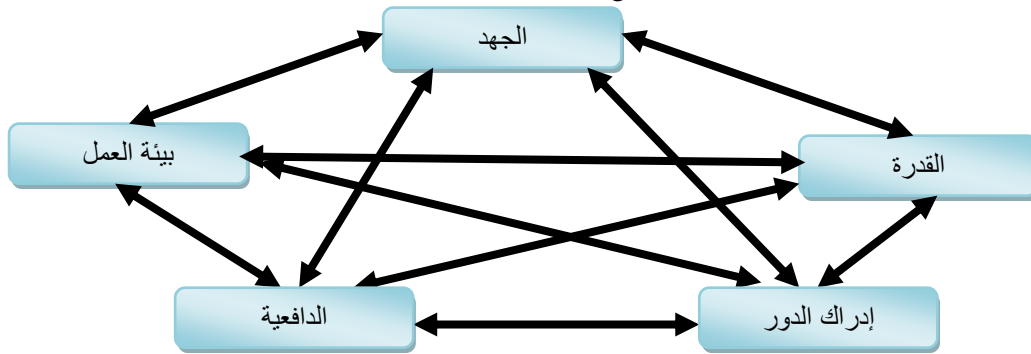
نظراً لتعدد العوامل التي تحدد مستوى أداء العاملين وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها عليه، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديدها ومدى التفاعل بينها (جمعة، 2014_2015، صفحة 105)، وحسب نظرية التوقع فسر الأداء بالعلاقة التالية: (برسولي، 2017_2018، صفحة 78)

الأداء = القدرة * الدافعية * بيئة العمل

1. القدرة: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، وتنقسم القدرة إلى نوعين: القدرات المكتسبة من خلال التعلم، والقدرات الفطرية الموروثة (جمعة، 2014_2015، صفحة 107)

2. **الدافعية:** تعرف بأنها القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة، كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل. (برسولي، 2017_2018، صفحة 78)
3. **بيئة العمل:** تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية: التهوية، الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. (برسولي، 2017_2018، صفحة 79)
- كما يرى بعض الباحثين أن هناك محددات أخرى لأداء العاملين وتمثلة في:
4. **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل، فهو الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، حيث تختلف كثافة الجهد المبذول من عامل لآخر. (جمعة، 2014_2015، صفحة 106)
5. **إدراك الدور:** ويقصد به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه. (جمعة، 2014_2015، صفحة 107)
- سنوضح محددات أداء العاملين من خلال الشكل التالي:

الشكل 6: محددات أداء العاملين.



المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

أولاً-العوامل الخارجية: وتتمثل في: (برسولي، 2017_2018، صفحة 85)

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- الاضطراب السياسي وسياسات النقابات.
- العوامل الطبيعية واختلاف المناطق الجغرافية.

ثانياً-العوامل الداخلية: هي مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها وتمثل

في: (بن غيدة، 2013_2014، صفحة 139)

- التركيبة البشرية للمنظمة من حيث الجنس والسن.
- نوعية المواد المستعملة في عملية الانتاج.
- مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- أنظمة المكافآت والحوافز.
- العلاقة بين العمال والإدارة.
- نوعية المعلومات

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين من بين أهم الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية، فبعد إختيار العاملين وتوظيفهم وتدريبهم يصبح من الضروري تقييم أدائهم، وذلك للتأكد من مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، كذلك يساهم في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى: مفهوم تقييم أداء العاملين وعناصره، أهدافه وأهميته، وفي الأخير مراحل تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وعناصره.

أولاً-مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعريف 1: هو أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً)، خلال مدة محددة سابقاً، لتقييم

دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم. (المعاينة و الحموري، 2012، صفحة 116)

تعريف 2: هو عملية تقارن أداء العاملين الفعلي بعدة معايير موضوعية وذلك لقياس الأداء بطريقة عادلة وإتخاذ نتائج

التقييم لمكافأة العاملين. (عبد الرحمان، 2015، صفحة 93)

تعريف 3: هو العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم، إنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على

مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً. (الطائي و العبادي، 2015،

صفحة 76)

تعريف 4: عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وعلى إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (عوده الهالات، 2016، صفحة 263)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

تقييم أداء العاملين هو عملية يتم من خلالها ملاحظة أداء العاملين، تصرفاتهم وسلوكياتهم، وذلك من أجل تحديد مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أعمالهم الحالية، كذلك معرفة مدى إمكانية العامل استلام مناصب أعلى.

ثانياً- عناصر تقييم أداء العاملين:

تتمثل عناصر تقييم أداء العاملين فيما يلي: (بعجي، 2006_2007، صفحة 50)

1. **المدخلات:** تتمثل مدخلات نظام التقييم في: المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية، أهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم وسلوك العامل الخاضع للتقييم.
2. **العمليات:** تجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المنظمة.
3. **المخرجات:** تتمثل في النتائج الإيجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي، تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار، التدريب، النقل، الترقية والتحفيز..... إلخ، وكذلك ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المنظمة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الإيجابية تتوقف على جودة المدخلات.
4. **التغذية العكسية:** وهي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على إكتشاف نقاط الضعف و الإختلالات والفجوات السلبية لتجاوزها مستقبلاً.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين.

أولاً-أهداف تقييم أداء العاملين:

بالنسبة للمنظمة:

تستخدم المنظمات تقييم أداء العاملين كأداة للتأثير في الأداء، وتسعى لتحقيق هدفين أساسيين هما: (عبد

الرحمان، 2015، صفحة 99)

- **الهدف الأول:** وهو تطوير الأداء حيث تساعد عملية تقييم أداء العاملين على تحديد نواحي القصور في أداء العاملين وكيفية معالجتها.

● الهدف الثاني: فيتمثل في تحقيق هدف تحفيزي، وذلك من خلال ربط نتائج تقييم الأداء بإعطاء المكافآت وإتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، ويساعد ذلك على خلق ترابط بين الأداء وبين المزايا والمكافآت.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة أخرى من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتمثلة فيما يلي: (فالح، 2004، صفحة 136)

● تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد تقييم أداء العاملين على تحديد نقاط الضعف عند العاملين من حيث المهارات والقدرات الفنية والإدارية، ومن هنا فهو يساعد المنظمة في وضع البرامج التدريبية المناسبة للعاملين.

● وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج تقييم أداء العاملين مستوى الأداء الفعلي للعامل ومدى قدراته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة العاملين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها.

● النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة: من خلال تقييم أداء العاملين تحدد المنظمة سبب فشل العاملين في أداء مهامهم، وهو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وبذلك تعمل على نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف مناسبة لهم، كما يساعد المنظمة على معرفة مواطن النقص أو الزيادة في القوى العاملة، فتقوم بمعالجة الوضع إما بالاستغناء عن العمال أو النقل.

● معرفة معوقات العمل: مثل تحديد الأجهزة والمعدات لإنجاز العمل المطلوب، معرفة الظروف البيئية المعيقة للعمل ...

ثانياً- أهمية تقييم أداء العاملين.

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي: (ترغيني، 2010_2011، صفحة 115)

● تقييم أداء العاملين وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء العاملين نيل العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين مما يقلل من إغفال العاملين ذوي الكفاءات.

● تقييم أداء العاملين يشعر العاملين في المنظمة أن جهدهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة؛ كون أن هذا التقييم تقوم به المنظمة لمعالجة نقاط الضعف لديه، بالإضافة إلى أن المكافآت تعد على أسس موضوعية، ليس هذا فحسب بل إن مسؤوليته اتجاه العمل المكلف به ستزيد؛ كل هذا يساعد العامل على بذل المزيد وتحسيد كل ما يعرف ليحظى برضا الإدارة.

● تقييم أداء العاملين يكشف عن المهارات التي يتميز بها العاملون وكذا المهارات التي تنقصهم والضرورة لأداء عملهم.

- تقييم أداء العاملين يعد وسيلة لصحة التعيين وكذا الترقيات بحيث يوضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته، مؤهلاته وخبراته؛ بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب.
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر التقييم حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.
- يعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية والاطلاع؛ إذ أن تقييم أداء العاملين يشجع المشرفين على الاحتكاك برؤوسهم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
- يكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال كشف نقاط الضعف لدى العامل، كما أنه يساعد المنظمة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء العاملين.

تمر عملية تقييم أداء العاملين على عدة مراحل تتمثل في:

1. **تحديد معايير التقييم:** تعتبر هذه المرحلة أساس عملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يتم تحديد الأسس والقواعد التي يتم مقارنتها بالأداء الفعلي، ويتم تحديد المعايير من طرف المشرف والعمال (CSMO, 2015, p. 7) وسوف نتطرق إلى المعايير بالتفصيل في المبحث الثالث.
2. **مصادر جمع المعلومات:** من أهم الجهات المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم أداء العاملين هي: الرئيس المباشر، النظراء بالنظير، التقييم الذاتي، الخبراء الخارجيين، المرؤوسين، الزبائن والعملاء. (بوغريس، 2013_2012، صفحة 97)

- **الرئيس المباشر:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر مدخل تقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه. (حنفي، 2007، صفحة 300)

- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم هو العامل نفسه، والغاية من إختيار العامل نفسه ليقوم بتقييم الأداء هو أنhaalأدرى بحقيقة أدائه، ومهمة المشرف المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا المصدر أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، إلا أن هذا المصدر له سلبياته من حيث تحيز العامل في نتائج تقييمه. (ماضي، 2007، صفحة 27)

● **النظراء بالنظير:** هناك عدة أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد من طرف زملائه في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له. لكن هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل. (بن عيشي، 2005_2006، صفحة 44)

● **المروؤسين:** يقوم المروؤوس بتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه والمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الإحتكاك اليومي والمستمر بينهما. (بوغريس، 2012_2013، صفحة 78)

● **الخبراء الخارجيين:** تلجأ المنظمة إلى طلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي ومتخصص من جهات محترفة، لأن هذا المصدر له سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كذلك يؤدي إلى التقليل من كفاءة المشرفين أمام العمال. (جمعة، 2014_2015، صفحة 132)

● **الزبائن والعملاء:** يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار كمنتجات ينتفع منها، فالزبائن والعملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها على أداء العاملين، وتعد المصدر الأفضل للحصول على المعلومات المطلوبة. (بوغريس، 2012_2013، صفحة 78)

3. **إختيار أساليب التقييم:** هناك عدة أساليب وطرق تتبعها المنظمة في تقييم أداء العاملين حيث تختلف الأساليب باختلاف الأهداف التي تسعى المنظمة إليها من خلال تقييم أداء العاملين، فبعض من هذه الطرق تستعملها المنظمة لتنمية العنصر البشري، والبعض الآخر في إتخاذ قرارات شؤون العاملين، وبالتالي كل طريقة لها مزايا وعيوب، (بوغريس، 2012_2013، صفحة 97) وسوف نتطرق إلى كل طريقة بالتفصيل في المبحث الثالث.

4. **تنفيذ التقييم:** في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة سابقا وفي هذه المرحلة يوجد ثلاث احتمالات: (بن غيدة، 2013_2014، صفحة 148)

● **الإحتمال الأول:** يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي (التدريب، النقل، توجيه العامل... إلخ).

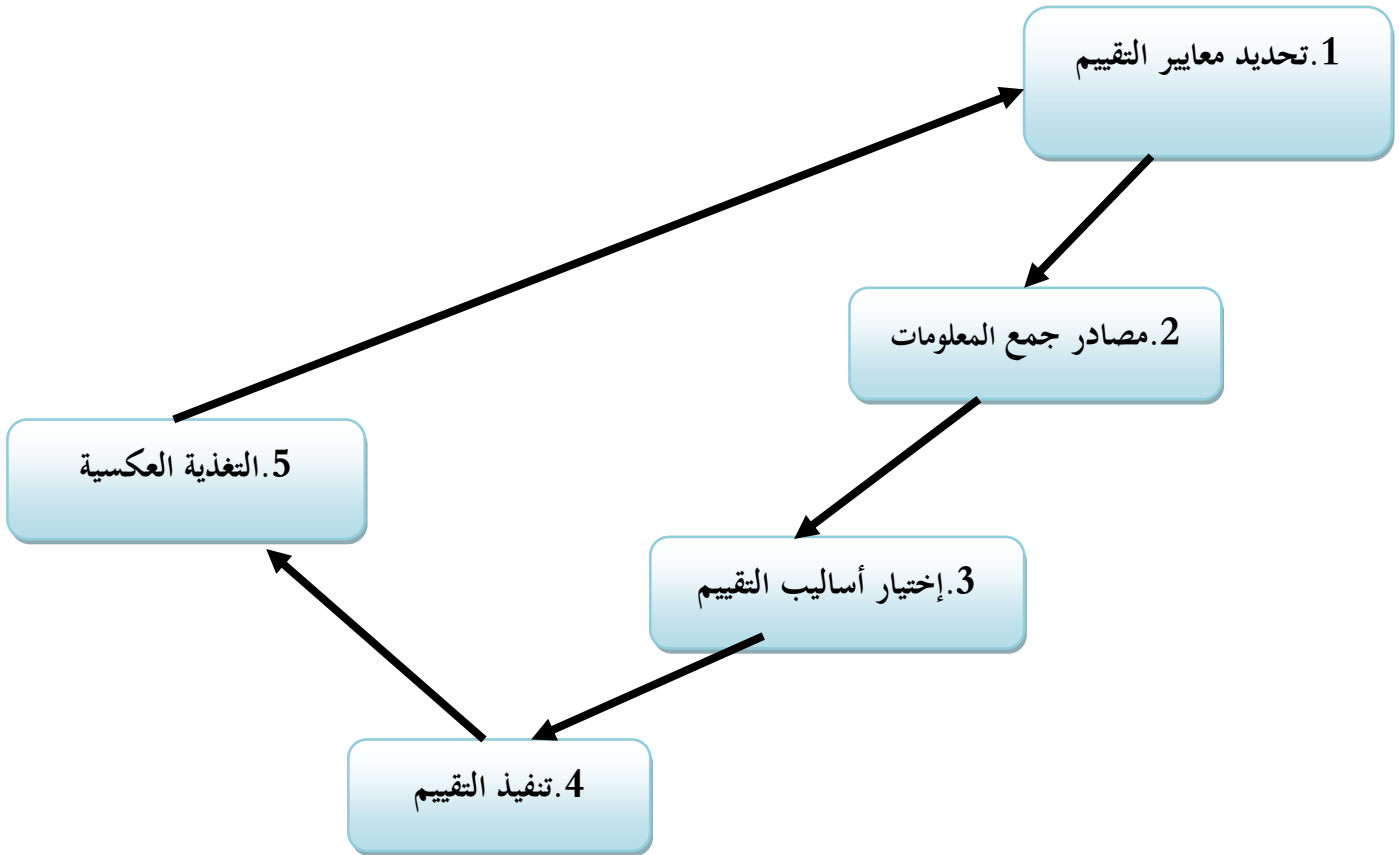
● **الإحتمال الثاني:** أن يكون الأداء مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون العامل قد قام بأداء عمله على أكمل وجه.

● **الإحتمال الثالث:** أن يكون الأداء أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير وبالتالي يتم مكافأته وتحفيزه.

5. التغذية العكسية (الإجراءات التصحيحية): بعد تنفيذ التقييم يتم إطلاع العمال على نتائجهم والقيام معهم بإجراءات تصحيحية وتكون على نوعين: (الملا و الغزي، 2017، صفحة 148)

- النوع الأول: سريع ومباشر حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات.
 - النوع الثاني: فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب الإنحرافات وتصحيحها.
- يمكن تمثيل مراحل تقييم أداء العاملين في الشكل التالي:

الشكل 7: مراحل تقييم أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: معايير وطرق ومعوقات تقييم أداء العاملين.

تتوفر أمام المنظمة مجموعة من المعايير والطرق لتقييم أداء العاملين، حيث يلزم على الجهة المقيمة أن تختار المعايير والطرق المناسبة حسب طبيعة أعمالها، كما يجب تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين بطريقة فعالة، وأي خلل في خطوات تنفيذ تقييم أداء العاملين يؤدي إلى معوقات ومشاكل يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تخفيفها. وسنعرض فيما يلي أهم معايير وطرق تقييم أداء العاملين وأهم المعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين.

المعايير هي التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، وتحديدًا أمر ضروري لنجاح عملية تقييم أداء العاملين، مثال عن هذه المعايير: كمية الإنتاج، المعرفة الجيدة للمعلومات، الكفاءة، كذلك يجب التركيز على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل، كذلك يجب أخذ شخصية العامل بعين الاعتبار التي لها أثر كبير على أداء العامل. وسوف نعرض أهم المعايير والمتمثلة فيما يلي:

1. النتائج: تعبر عن جهود الموظف والتي تحظى باهتمام الرؤساء، وفي معظم الأحيان يتم قياس النتائج والتعبير عنها في شكل أرقام مثل عدد الوحدات المنتجة، وفي بعض الأحيان لا تكفي النتائج للحكم على الأداء بل نستعين بالسلوك من أجل التقييم، (إبراهيم و الصباغ، 2010، صفحة 266_267) ويتم تقييم النتائج من خلال المعايير الأربعة التالية: (بوبرطخ، 2011_2012، صفحة 24)

- الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعًا.
 - التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.
 - الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.
 - الوقت: هل أنجز العمل في الوقت المطلوب، إذا كان هناك تأخير يتم البحث عن أسباب هذا التأخير
- 2. السلوك:** من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية على المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم أداء العاملين، وبالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك مثل النتائج لكن يمكن تقييمها بسهولة، وذلك لأن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير في صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، وفيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها: (بوبرطخ، 2011_2012، صفحة 24)

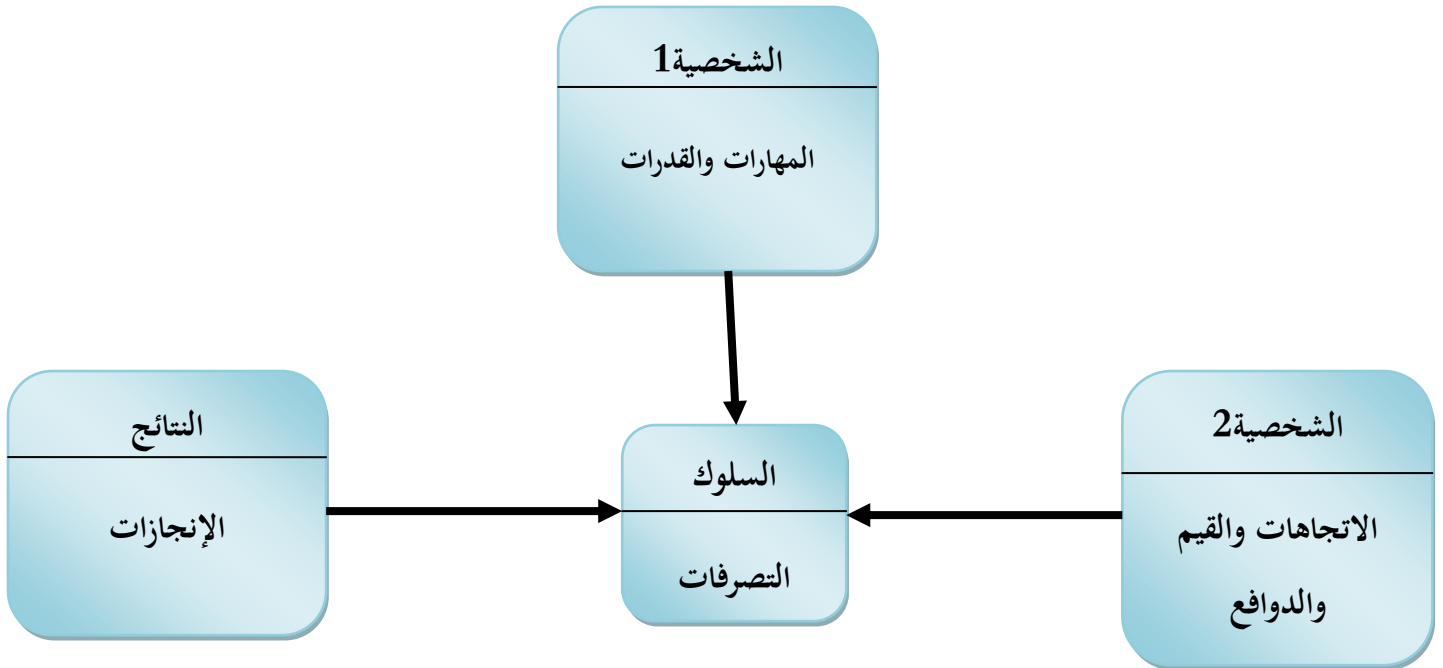
- إتخاذ القرارات: وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم إتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء.

- تحديد الأولويات: وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها.
- التنظيم: هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟
- التخطيط: هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟
- الإتصال: هل لدى العامل مهارات إتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ومدى صدق وموضوعية هذه المعلومات.

3. الشخصية: توجد مجموعة من معايير الشخصية خاصة بالتقييم ومتمثلة في الثقة بالنفس، القدرة والمهارة، الإتجاهات، القيم والدوافع... إلخ، وتواجه معايير الشخصية مشكلتين هي أنها صعبة القياس ويتعذر اقتناع الآخرين بتقييمها ويصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة يوظفها في خدمة المنظمة. (الملا و الغزي، 2017، صفحة 141)

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين معايير تقييم أداء العاملين:

الشكل 8: العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج.



المصدر: (بوبرطخ، 2011_2012، صفحة 24)

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين، حيث نجد المنظمة أمام مشكلة وهي تحديد الطريقة المناسبة على ضوء الغرض المراد تحقيقه، وتنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: طرق تقييم أداء العاملين.

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
-طريقة الأحداث المرحجة.	-طريقة الترتيب.
-طريقة الإدارة بالأهداف.	-طريقة المقارنة الزوجية.
-طريقة السلوكي المتدرج.	-طريقة التوزيع الإجباري.

المصدر: (بوغريس، 2012_2013، صفحة 80)

أولاً-الطرق التقليدية:

● **طريقة الترتيب:** وتمثل هذه الطريقة في ترتيب العاملين بالتسلسل، حيث يتم ترتيبهم من أحسن أداء إلى أسوأ أداء وفق معيار محدد، (غربي، قيرة، و سلاطينة، 2007، صفحة 143) لكن هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تركز على العلاقة الشخصية للعامل مع المقيم، بالإضافة إلى إنه يصعب إتباعها عندما يكون عدد العاملين كبير. (بن غيدة، 2013_2014، صفحة 153)

● **طريقة المقارنة الزوجية:** تتمثل هذه الطريقة في مقارنة كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في نفس المجموعة، بحيث يتم تقييم العمال بحسب عدد المرات التي كان فيها أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة، التعاون مع الرئيس والزملاء..إلخ، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية: $n(n-1)/2$ حيث n عدد أفراد المجموعة. (بوبرطخ، 2011_2012، صفحة 28)

● **طريقة التوزيع الإجباري:** وتشبه هذه الطريقة طريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحنى (curve) وفيها يطلب إلى المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع، وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات (إبراهيم و الصباغ، 2010، صفحة 276) حسب الجدول التالي:

الجدول 3: طريقة التوزيع الإجباري.

التقدير	النسب المئوية لمجموع العاملين الخاضعين للتقييم	درجة الأداء
ممتاز	15%	أصحاب أعلى إنجاز.
جيد	20%	أصحاب الأداء معتدل الارتفاع
متوسط	30%	أصحاب الأداء المعتدل
مقبول	20%	أصحاب الأداء معتدل الانخفاض
ضعيف	15%	أصحاب الأداء المنخفض

المصدر: (بوغريس، 2012_2013، صفحة 83)

ثانياً- الطرق الحديثة:

● **طريقة الأحداث الحرجة:** يقوم الرئيس المباشر بعمل سجل يضم الأحداث المرغوب فيها والأحداث غير المرغوب فيها لسلوك كل مرؤوسيه في العمل، وبناء على ذلك فإن العامل ورئيسه يلتقون كل 6 أشهر لمناقشة أداء العامل في ضوء تلك الأحداث، وبالتالي تسهل على الرئيس تقييم العامل، ورغم ذلك فهذه الطريقة لها عيوب ومثثلة في تأثيرها على العلاقة بين الرئيس والعمال، وتميز عامل عن آخر وذلك بسبب تأثير الرئيس لحادثة ما لعامل حدثت أمامه بينما لم يرها لدى عامل آخر. (عواد، 2005، صفحة 90)

● **طريقة الإدارة بالأهداف:** وتتمثل في: (برسولي، 2017_2018، صفحة 113)

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والعامل في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل العامل.
- وضع الأهداف قصيرة المدى من طرف العامل، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف من أجل ربطها مع أهداف المنظمة.
- موافقة الطرفين على معايير تقييم أداء العاملين.
- تركز عملية تقييم أداء العاملين على النتائج المحققة وليس على السمات الشخصية.

● **طريقة المقياس السلوكي المتدرج:** تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، حيث يتم تحديد الأحداث الحرجة الفعالة وغير الفعالة لأداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث على مستوى المدرج يعكس

السلوك المقبول والمرفوض، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تمكن من زيادة الثبات لدى المقيم، وذلك عن طريق تحديد سلوك الأداء التي يتم قياسها، (بوغريس، 2012_2013، صفحة 89) لكن من عيوبها التحيز وتكلفتها عالية كذلك تتطلب الوقت والجهد. (بن عيشي، 2005_2006، صفحة 37)

المطلب الثالث: معوقات تقييم أداء العاملين.

إن تقييم أداء العاملين حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبالتالي لا يمكن أن يكون خاليا من الأخطاء والمشاكل، وفيما يلي عرض بعض المشكلات والأخطاء التي قد تواجه عملية تقييم أداء العاملين: (ماضي، 2007، صفحة 44)

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالبا ما تستخدم المنظمات طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فهذا التعميم لا يحقق الكفاءة المطلوبة.
- تأثير الهالة: ويتمثل في حكم الرئيس على العامل من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، مثال قد يكون العامل ضعيف في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه تقديرا منخفضا في باقي العناصر.
- التحيز الشخصي: ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لعامل عن العمال الآخرين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والعلاقات العائلية وبالتالي عدم الموضوعية.
- عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع وظائف المنظمة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين.

المبحث الرابع: دور تقييم أداء العاملين في أبعاد العملية التدريبية

تسعى المنظمات للإستثمار في التدريب باعتباره الوسيلة للارتقاء بقدرات الموظفين مما يعود بالنفع على المنظمة، وهذا يستلزم تسيير مراحل العملية التدريبية بطريقة فعالة من خلال توفير معلومات تساعد في معرفة مواطن القوة والضعف وتحديد احتياجات العاملين من التدريب وكذلك معلومات تساعد في تصميم وتقييم البرنامج التدريبي. هذه المعلومات يتم توفيرها من خلال عملية تقييم أداء العاملين، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى دور تقييم أداء العاملين في أبعاد العملية التدريبية، حيث سنتطرق إلى: دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، في تصميم البرنامج التدريبي وكذا في تقييم العملية التدريبية.

المطلب الأول: دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تحديد الاحتياجات التدريبية عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد جميع المعارف والمهارات لدى العامل التي يجب تطويرها وتحديثها، وهنا يكمن دور تقييم أداء العاملين حيث من خلاله يتم تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة العامل على التأقلم في بيئة عمله وهذا ما يسهل على الإدارة تحديد نوع البرامج التدريبية التي تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين. (فالح، 2004، صفحة 137)

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال بعدين أساسيين: (المركز القومي، 2016، صفحة 14_15)

1. تحليل أداء العاملين: ويتضمن تحديد ما ينقص العامل من مهارات وخبرات وقدرات تساعدهم في أداء وظيفتهم، كذلك تحديد القدرات والمهارات التي يتطلبها العامل في أداء مختلف مهامهم، ويتم الحصول على هذه المعلومات المتعلقة بالمهارات عن طريق تقييم أداء العاملين، حيث بعد اخضاع العامل لعملية تقييم أدائه يتم تسجيل كل المعلومات الخاصة به في سجلات، والتي تعتبر مصدر من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.

2. تحليل الوظيفة: ويتضمن تحديد المهام الخاصة بالوظائف، كذلك تحديد الكفاءات والمهارات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، حيث يتم الحصول على هذه المعلومات من خلال عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم توفير المعلومات التي تساعد القائم على التدريب من معرفة الكفاءات والمهارات التي يجب توفرها في العامل حتى تكون مناسبة مع مواصفات الوظيفة الشاغرة.

المطلب الثاني: دور تقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي.

يعتبر تصميم البرنامج التدريبي الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى ضوء هذه النتائج يتم القيام بإجراءات تصميم البرنامج التدريبي والذي يتم فيه الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف التي توضع بدقة لسد هذه

الاحتياجات (السكرانة، 2011، صفحة 15)، حيث يظهر دور تقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي من خلال ما يلي: (نبيل، 2012)

- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها العامل: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارات والقدرات الملائمة لهذه الاحتياجات، حيث من خلال تقييم أداء العاملين يتم تحديد العاملين المناسبين لتغطية هذه الاحتياجات، وقد تتمثل هذه المهارات في مهارات لغوية أو مهارات الاتصال مع الآخرين.
- محتوى البرنامج التدريبي: ويقصد به الموضوعات أو الموارد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية وبناء على المعلومات التي توفرها عملية تقييم أداء العاملين حول نقاط ضعفهم، وعلى هذا الأساس يتم تحديد محتوى البرنامج التدريبي مع مراعاة الحداثة والتجديد في المواضيع التي تلقاها الفرد سابقاً.

المطلب الثالث: دور تقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية

يكمن دور تقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية من خلال ثلاث مجالات موضحة كما يلي:

1. **التعلم:** ويقصد به معرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وهنا يكمن دور تقييم أداء العاملين، حيث يتم تقييمهم من خلال اجراء اختبارات كتابية من أجل التعرف على مدى استيعاب العامل، ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته من أجل أن تعطي صورة دقيقة لما تعلمه العامل خلال العملية التدريبية. (غربي، قيرة، و سلاطية، 2007، صفحة 108_109_110)
2. **السلوك:** ويقصد به طبيعة التغير الذي حدث في سلوك العمال بعد العملية التدريبية ويعتبر هذا التقييم أصعب، ويتم تحديد التغير الحاصل في السلوك من خلال ما توفره عملية تقييم أداء العاملين من معلومات حول معدلات الانتاجية، الاتصال مع الغير .. إلخ. (نبيل، 2012)
3. **تقارير الأداء:** وهي التقارير التي تحتوي على جميع المعلومات حول أداء العاملين من حيث الأداء والمهارات المكتسبة، ويتم تحريرها بعد تقييم أداء العاملين وذلك من أجل المقارنة بين أداء العامل قبل وبعد العملية التدريبية. (نبيل، 2012)

خلاصة الفصل

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ملاحظة تصرفات العاملين وسلوكياتهم، وذلك من أجل تحديد مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أعمالهم الحالية، كذلك معرفة مدى إمكانية العامل استلام مناصب أعلى، كما له أهمية كبيرة في ضمان العدالة حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين نيل العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة.

وتمر عملية تقييم أداء العاملين بمجموعة من المراحل، والإستغناء على أي مرحلة من مراحل تقييم أداء العاملين لا تعطي نتائج دقيقة، وتمثل هذه المراحل في: تحديد معايير التقييم، مصادر جمع المعلومات، إختيار أسلوب التقييم، تنفيذ التقييم وفي الأخير التغذية العكسية.

وهناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين منها تقليدية ومنها حديثة حيث تستخدم المنظمات الطرق المناسبة لها حسب نشاطها وحسب المعايير التي تم وضعها.

كما يلعب تقييم أداء العاملين دورا هاما في تسيير وظائف الموارد البشرية، ومن أهم هذه الوظائف العملية التدريبية حيث يساهم تقييم أداء العاملين في إنجاح العملية التدريبية وذلك من خلال مساعدته في تسيير كل مرحلة من مراحلها، وذلك بفضل المعلومات التي يتم الحصول عليها من نتائج تقييم أداء العاملين، وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بأكثر كفاءة وفعالية.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناظراك مديرية الصيانة -بسكرة-

تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول تقييم أداء العاملين والعملية التدريبية ودور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح دور تقييم أداء العاملين في كل بعد من أبعاد العملية التدريبية وذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات وليقع اختيارنا على مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة سوناطراك مؤسسة وطنية لبحث، إنتاج، نقل، تحويل وتسويق المحروقات. وستتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن مؤسسة سوناطراك، ثم إلى التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سوناطراك الأم.

أولا- التعريف بالمؤسسة:

تأسست شركة سوناطراك في 1963/12/31 بموجب مرسوم رقم 491/63، كشركة لنقل وتسويق المحروقات فقط، ثم سرعان ما تطورت وأصبحت تلم بجميع نشاطات قطاع المحروقات من المنبع إلى المصب أي ما قبل عملية الإنتاج إلى ما بعدها، فتغير نظامها الأساسي إلى شركة وطنية لبحث، إنتاج، نقل، تحويل وتسويق المحروقات. في تاريخ 24 فيفري 1971 وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، حدثت ثورة في مجال المحروقات، حيث أمت هذه المؤسسة حتى تتمكن البلاد من استرجاع كل سيادتها على مواردها الوطنية، وحتى تتمكن من فرض نفسها في صرح الأمم وحتى تمتلك الجزائر من جديد ثروتها الطبيعية وتنتزعها من الاستعمال التعسفي والجائر للشركات الأجنبية.

ثانيا- مهام مؤسسة سوناطراك الأم:

إن المهمة الأساسية التي أسندت لسوناطراك عند تأسيسها تمثلت في التكفل بنقل وتسويق المحروقات، وإيمان من القائمين عليها ضرورة تطوير هذا المسعى، اتسعت مهامها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث والإنتاج والتكرير كما وضعت سوناطراك لنفسها المهام الإستراتيجية التالية:

- تمويل البلاد بالمحروقات بصفة دائمة.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها وتقومها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات.
- تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن واستغلال تلك الشبكات وتسييرها.
- البحث والتنقيب والاستغلال.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة-.

أولاً-التعريف بمديرية الصيانة:

تقع مديرية الصيانة بالمنطقة الصناعية بسكرة وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:

- أنشأت سنة 1977: حيث بدأ بناءها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة هي المكلفة ببناءها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.
- من 1979 إلى 1989: تم انشاء مديرية الصيانة بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية بسكيكدة، وكذا التموين بقطع الغيار.
- سنة 1989: تم انشاء مديرية الصيانة الأغواط (DMN)، والتي تقوم بتسيير ثلاث قواعد هي: قاعدة الأغواط، قاعدة حوض الحمراء، قاعدة بسكرة.
- من 1990 إلى 2002: وحدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة بالأغواط وذلك بقرار رقم 206/DG مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12.

تتربع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م² في شكل مباني موزعة كما يلي:

- ورشات تقنية.
 - مخزن.
 - مبنى إداري.
 - مبنى إداري تقني.
 - مبنى للحماية (مستودع).
- قد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 2004/05/15، وتحصلت عليها في جويلية 2005، وأصبحت تتحصل عليها كل سنة، وتعتمد المديرية في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي.
- يقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة بـ 309 عامل في 2020.

ثانيا- النشاط الأساسي لسوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-:

يتمثل النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة في صيانة الهياكل التالية:

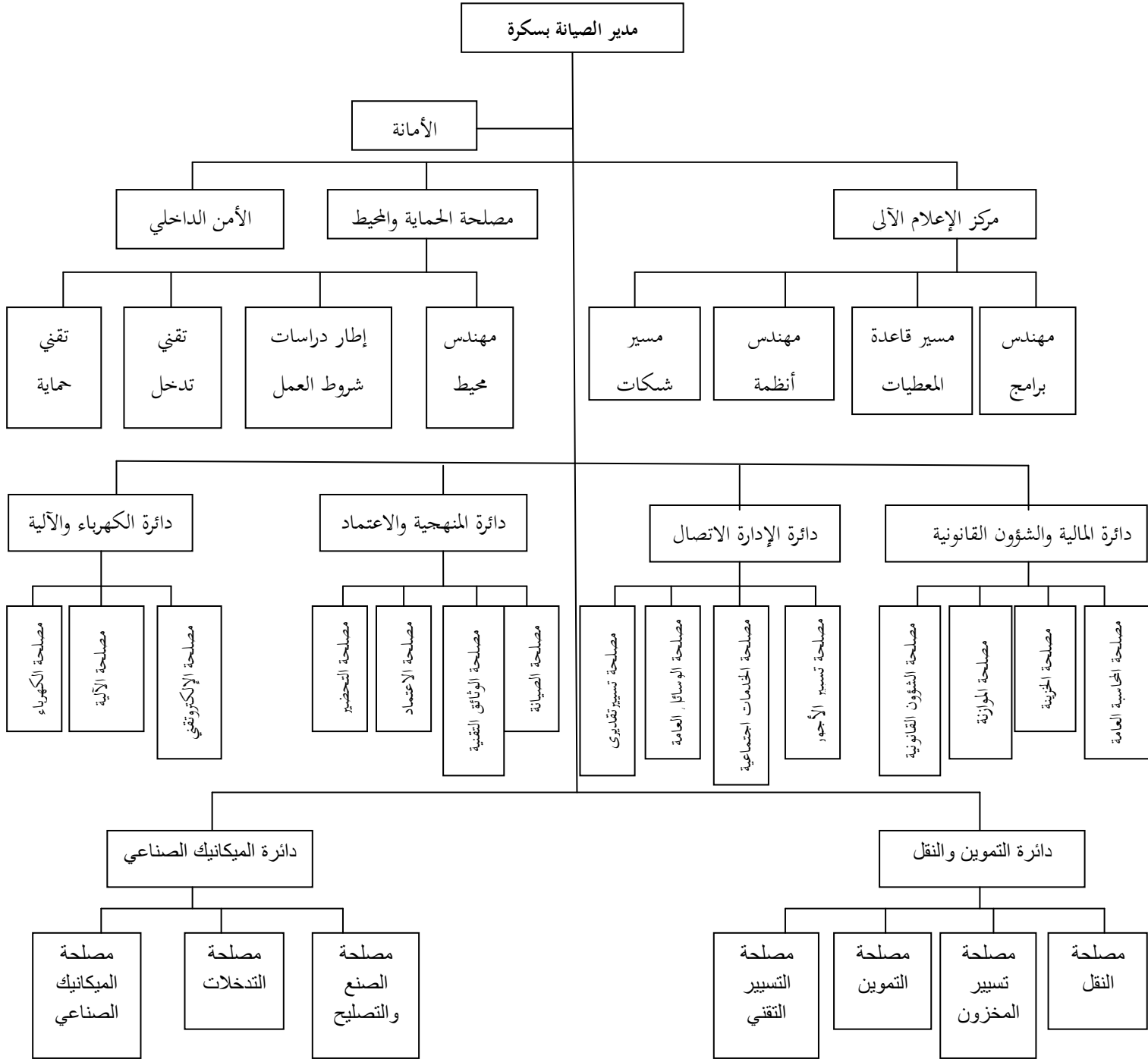
- GK1/GK2/40 حاسي الرمل/سكيكدة.

- OK1/34 حوض الحمراء/ سكيكدة.
 - GO1/GO2/48 حاسي الرمل/ واد الصفصاف/ تبسة نحو إيطاليا.
- وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية، تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية:
- نشاط النقل بالأنابيب.
 - أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع).
- كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:
- تشخيص وصيانة قطع الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.
 - صنع قطع الغيار لاحتياجات النشاط للنقل بالأنابيب.
 - المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.
 - إعداد ووضع حيز التنفيذ كل من إجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.
- ثالثا- أهداف ومهام سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-:**
- تسعى مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقليص تكاليف الصيانة.
 - تحقيق خطة الصيانة.
 - الاستيلاء على قطع الغيار في حينها.
 - تحسين نوعية الخدمات والصيانة ومعدات النشاط الفنية.
 - احترام الآجال المتفق عليها في الانجاز.
 - التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.
- تتكفل هذه الوحدة بما يلي:
- إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط.
 - تصنيع قطع الغيار للاحتياجات النشاطية.
 - فحص وترميم القطع وتجديد القطع الأساسية للآلات والمحركات القوية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الادارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكة العلاقات القائمة داخل المديرية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.



المصدر: وثائق المؤسسة.

فيما يلي شرح لمهام كل من المدير والدوائر:

● **مدير الصيانة:** وهو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة والمسؤول على:

— إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.

— التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.

— توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.

— وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة.

— تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

● **الأمانة:** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، كما تهتم

بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

● **دائرة التموين والنقل:** وهي المسؤولة عن:

— تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.

— تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.

— تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات...

— خدمات النقل الضرورية لعتاد المؤسسة.

— ضمان تحصيل عمليات التموين.

● **دائرة الإدارة والاتصال:** تعتبر دائرة الإدارة والاتصال القلب النابض لمديرية الصيانة، وهي المسؤولة عن:

— تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.

— تسيير ملفات العمال في المؤسسة.

— تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي...

— تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالفندقة، الإطعام وصيانة التجهيزات...

— التكفل بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة وإجراءات الاتصال

بالمؤسسة.

— تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

— تطبيق سياسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

● **دائرة المالية والشؤون القانونية:** وهي المسؤولة عن:

- التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ.
- إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذه.
- تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين، إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة، إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.

● **دائرة الكهرباء والآلية:** وهي المسؤولة عن:

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
- القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والالكتروتقني.
- المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

● **دائرة المنهجية والاعتماد:** وهي المسؤولة عن:

- إعداد المخطط السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية بسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
- استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
- تسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة.
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.
- إعداد وتحليل تكاليف الصيانة.
- إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
- تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.
- تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
- قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

● **دائرة الميكانيك الصناعي:** وهي المسؤولة عن:

- القيام والاشراف على عمليات الآلات الدوارة.
- الصيانة في الورشات للآلات الضاغطة (المضخات، المحركات).
- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
- صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- مراقبة ومطابقة القطع المصنعة.
- القيام بتشخيص، تحليل وقياس وخبرة القطع الثمينة.
- تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.
- **مركز الإعلام الآلي:** وهو المسؤول عن:
 - تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
 - الصيانة القبلية والبعديّة بأنظمة الإعلام الآلي.
 - تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.
 - تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.
 - تسيير واستغلال شبكة الإعلام الآلي.
 - الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام على مستوى المؤسسة.
 - تحسين عمليات سير أنظمة الإعلام الآلي.
- **مصلحة الحماية والمحيط:** وهي المسؤولة عن:
 - تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجموعة سوناطراك.
 - توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.
 - حماية الممتلكات المادية والبشرية من خلال برامج وقاية.
 - الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

المطلب الأول: أداة البحث.

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قامت الطالبة بإعداد استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، عدد البرامج التدريبية التي تلقاها العامل خلال عمله.

القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين، **المحور الأول** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "تقييم أداء العاملين"، ويتضمن (08) عبارات.

أما **المحور الثاني** فخصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في "العملية التدريبية"، ويتضمن (18) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

• تحديد الاحتياجات التدريبية: وتقيسها العبارات من (1-6).

• تصميم البرنامج التدريبي: وتقيسه العبارات من (7-12).

• تقييم العملية التدريبية: وتقيسها العبارات من (13-18).

وقد تم استخدام مقياس "ليكات الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول 04: درجات مقياس ليكات الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: (عز، 2007، صفحة 540)

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث.

أولاً- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتمد على ما يلي:

● **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

● **صدق المحك:** هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.968) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (05) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا- ثبات أداة البحث:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 05: نتائج معاملات الصدق والثبات.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.943	0.890	08	تقييم أداء العاملين.
0.963	0.928	18	العملية التدريبية.
0.929	0.864	6	تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.925	0.856	6	تصميم البرنامج التدريبي.
0.944	0.892	6	تقييم البرنامج التدريبي.
0.968	0.938	26	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.938) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 20) كما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيري الدراسة.

- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression):** هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (العملية التدريبية) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (تقييم أداء العاملين).

- **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** وذلك بهدف التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

- **معامل صدق المحك:** وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.

يعتبر المجتمع أو عينة منه أهم عنصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال الاعتماد على اختبار كوملجروف-سمرنوف.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مختلف العاملين والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع (60) استبانة وذلك عبر زيارة ميدانية للمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استرجاع منها (50) استبانة وبعد فحصها تم استبعاد استبانتين وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (48) استبانة، بنسبة 80%. وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول 06: توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	24	50%
	أنثى	24	50%
	المجموع	48	100%
العمر	أقل من 30 سنة	5	10.4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	43.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	22.9%
	50 سنة فأكثر	11	22.9%
	المجموع	48	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	1	2.1%
	تقني سامي	8	16.7%
	ليسانس	14	29.2%
	مهندس	3	6.2%

27.1%	13	ماستر	
18.7%	9	دراسات عليا	
100.0%	48	المجموع	
27.1%	13	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
45.8%	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
14.6%	7	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12.5%	6	15 سنة فأكثر	
100.0%	48	المجموع	
33.3%	16	برنامج واحد	عدد البرامج التدريسية
47.9%	23	من 2 إلى 5 برامج	
18.8%	9	6برامج فأكثر	
100%	48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20 .

يتضح من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

- من حيث الجنس: من خلال الجدول (06) تبين تساوي أفراد عينة البحث من حيث الجنس حيث بلغت نسبة الإناث (50%) في حين بلغت نسبة الذكور (50%) من مجموع أفراد عينة البحث، وذلك يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يأخذ الطابع المكتبي والإداري والتقني.
- من حيث العمر: نجد أن (10.4%) من أفراد عينة البحث تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن (43.8%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، هذه النسبة تبدو مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئات الشابة وأن (22.9%) منهم تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، أما الأفراد الذين تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (22.9%).
- من حيث المؤهل العلمي: أظهرت نتائج التحليل أن النسبة الأكبر لأفراد عينة البحث تقريبا (29.2%) هم حاملي شهادة ليسانس، يليها حاملي شهادة ماستر بنسبة (27.1%)، وأصحاب الدراسات العليا بلغوا نسبة (18.7%)، وبالنسبة لحاملي شهادة تقني سامي بلغوا نسبة (16.7%) أما أقل نسب كانت للمبحوثين حاملي

شهادة مهندس بنسبة (6.2%)، وحاملي شهادة ثانوي فأقل بنسبة (2.1%)، من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن غالبية الباحثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.

• من حيث سنوات الخبرة: عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (27.1%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(45.8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين نجد (14.6%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (12.5%)، من خلال هذه النتائج هناك دلالة على تنوع الخبرات بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.

• من حيث عدد البرامج التدريبية: عند ملاحظة عدد البرامج التدريبية نجد أن (33.3%) من الباحثين تلقوا برنامج واحد، و(47.9%) من أفراد عينة البحث تلقوا ما يتراوح ما بين 2 إلى 5 برامج، في حين نجد (18.8%) من أفراد عينة الدراسة تلقوا 6 برامج فأكثر، من خلال هذه النتائج هناك دلالة على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتدريب موظفيها.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي تم استخدام كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha=0.05$)، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 07: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف-سمرنوف).

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
	تقييم أداء العاملين	1.163	0.134
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.918	0.368
02	تصميم البرنامج التدريبي	0.777	0.582
03	تقييم العملية التدريبية	0.993	0.278
	العملية التدريبية	0.815	0.521

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20.

من خلال نتائج الجدول، وباستخدام اختبار كوملجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

إن تحليل محاور الاستبانة يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه اختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: تقييم أداء العاملين والعملية التدريبية، حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاث لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول 08: سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين.

مستويات القبول	الفئات
منخفض	2.33-1
متوسط	3.66 - 2.34
مرتفع	5 - 3.67

المصدر: (عز، 2007، صفحة 545)

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور تقييم أداء العاملين والعملية التدريبية:

• تحليل فقرات محور تقييم أداء العاملين:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

-السؤال الأول: ما مستوى تقييم أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول 09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تقييم أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	تقييم أداء العاملين	3,893	0.666	-	مرتفع
01	تولي مؤسستي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العمال.	3,85	0.684	5	مرتفع
02	تعتمد مؤسستي على معايير واضحة لتقييم الأداء.	3.94	0.775	2	مرتفع
03	هناك عدالة في عملية تقييم الأداء.	3,98	0.838	1	مرتفع
04	أشارك في وضع معايير تقييم الأداء بمؤسستي	3.81	0.982	8	مرتفع
05	تقوم مؤسستي بتقييم أدائي بصفة دورية.	3.85	0.945	6	مرتفع
06	يتم إطلاعي على نتائج تقييم أدائي مباشرة بعد انتهاء عملية التقييم.	3.94	0.954	4	مرتفع

مرتفع	7	0.975	3.83	تناقش مؤسستي عملها في نتائج تقييم أدائهم من أجل معرفة أسباب انخفاضه.	07
مرتفع	3	0.909	3.94	تستخدم نتائج تقييم أداء العمال في الترقية.	08

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ما يلي:

● العبارة: "هناك عدالة في عملية تقييم الأداء" جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.98) بانحراف معياري (0.838)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بتطبيق العدالة والمساواة أثناء تقييم أداء العاملين لديها، كما تبين هذه النتائج رضا العاملين على نتائج تقييم أدائهم.

● العبارة "تعتمد مؤسستي على معايير واضحة لتقييم الأداء" جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) بانحراف معياري (0.775)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بوضع معايير واضحة يسهل فهمها من قبل العاملين التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين.

● العبارة "تستخدم نتائج تقييم أداء العمال في الترقية" جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) بانحراف معياري (0.909)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهدف من خلال عملية تقييم أداء العاملين إلى اختيار العمال مناسبين من أجل ترقيتهم إلى مناصب أعلى.

● العبارة "يتم إطلاعي على نتائج تقييم أدائي مباشرة بعد انتهاء عملية التقييم" جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) بانحراف معياري (0.954)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تشارك عملها نتائج تقييم أدائهم.

• العبارة " تولى مؤسستي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العمال " جاءت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,85) بانحراف معياري (0.684)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بتقييم أداء عمالها لأنه من خلال نتائج تقييم أداء العاملين يتم تحديد العمال الذين سوف يخضعون إلى التدريب والذين سوف يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى... إلخ.

• العبارة " تقوم مؤسستي بتقييم أدائي بصفة دورية " جاءت في الترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.85) بانحراف معياري (0.945)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بتقييم أداء عمالها بصفة دورية من أجل تحسين أدائهم.

• العبارة " تناقش مؤسستي عمالها في نتائج تقييم أدائهم من أجل معرفة أسباب انخفاضه " جاءت في الترتيب السابع حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.83) بانحراف معياري (0.975)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعطي لعمالها فرصة تبرير سبب الانخفاض في أدائهم.

• العبارة: " أشارك في وضع معايير تقييم الأداء بمؤسستي " جاءت في الترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.81) بانحراف معياري (0.982)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والتي تشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بمنح الصلاحية للعمال من مشاركة في وضع معايير تقييم أداء العاملين.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى تقييم أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم مجتمعة (3,893) بانحراف معياري قدره (0.666)، وهذا ما يفسر رضا العاملين على عملية تقييم أدائهم داخل المؤسسة، وأن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها بعدالة وفق المعايير الموضوعية سابقا.

• تحليل فقرات محور العملية التدريبية:

وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

-السؤال الثاني: ما مستوى العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور العملية التدريبية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تحديد الاحتياجات التدريبية					
01	تهتم مؤسستي بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عمالها.	3.69	0.903	6	مرتفع
02	توفر مؤسستي الدعم الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعمالها.	3.90	0.751	2	مرتفع
03	يتم تغيير أولويات الاحتياجات التدريبية تبعاً لتغيير خطط مؤسستي.	3.77	0.905	3	مرتفع
04	تقوم مؤسستي بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية لعمالها ومتطلبات العمل الجديدة.	3.73	0.962	4	مرتفع
05	تعتمد مؤسستي في تحديد الاحتياجات التدريبية على بطاقة وصف الوظائف.	3.73	1.026	5	مرتفع
06	لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لذلك.	4.00	0.851	1	مرتفع
تصميم البرنامج التدريبي					
07	تقوم مؤسستي بإعداد برامج تدريبية تتماشى مع مستجدات العمل.	3.92	0.942	5	مرتفع
08	يتم تصميم المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبية.	3.98	0.863	2	مرتفع
09	يتم الاستعانة بمدرين مؤهلين بناء على نوعية البرامج التدريبية.	3.96	0.824	3	مرتفع
10	يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي.	3.94	0.783	4	مرتفع
11	التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.	3.96	0.824	3	مرتفع
12	يتم تحديد طول فترة التدريب على أساس طبيعة ومستوى المتدربين.	4.00	0.825	1	مرتفع
تقييم العملية التدريبية					
		4.04	0.733	1	مرتفع

مرتفع	6	1.091	3.85	يتم متابعة يومية للبرنامج التدريبي أثناء تنفيذه.	13
مرتفع	4	0.922	4.04	يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية بمجرد الانتهاء من العملية التدريبية.	14
مرتفع	5	0.978	3.98	تقوم مؤسستي بتقييم الأداء على أساس سلوك المتدربين.	15
مرتفع	1	0.799	4.15	الأساليب المستخدمة في العملية التدريبية ساعدتني بشكل كبير في فهم محتوى البرنامج التدريبي.	16
مرتفع	3	0.871	4.08	مشاركتي في البرنامج التدريبي ساعدني على تطوير مهاراتي.	17
مرتفع	2	0.807	4.15	ساعدني البرنامج التدريبي في إدخال طرق جديدة في أداء عملي.	18
مرتفع	-	0.593	3.934	العملية التدريبية إجمالاً	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص ما يلي:

● **تحديد الاحتياجات التدريبية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.802) بانحراف معياري (0.697)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، أي أن الباحثين يؤكدون على قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية، كما نلاحظ أن أفراد البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.69) و(4.00) وهذا يفسر على أن المؤسسة تهتم بتطوير موظفيها بصفة دائمة من خلال مراعاة احتياجاتهم التدريبية لتأدية وظائفهم بصورة أفضل.

● **تصميم البرنامج التدريبي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تصميم البرنامج التدريبي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.958) بانحراف معياري (0.644)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، أي أن أغلب الباحثين يؤكدون على وجود تصميم للبرنامج التدريبي بشكل واضح بالمؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن أغلبية عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.92) و(4.00)، وهذا يفسر على أن المؤسسة تعمل على تصميم برامج تدريبية مناسبة لهم واستخدام تقنيات فاعلة لتدريب عمالها.

• **تقييم البرنامج التدريبي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "تقييم البرنامج التدريبي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.04) بانحراف معياري (0.733)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن أغلب آراء الباحثين اتجهت نحو موافق أو موافق بشدة، أي أن أغلب الباحثين يؤكدون على وجود تقييم للبرنامج التدريبي بشكل واضح بالمؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن أغلبية عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.85) و(4.15)، وهذا يفسر على أن المؤسسة تهتم بتطوير موظفيها بصفة دائمة من خلال تقييم أدائهم بعد العملية التدريبية والوقوف على مدى نجاح هذه العملية. وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى تطبيق العملية التدريبية بمؤسسة سوناتراك -مديرية الصيانة بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد العملية التدريبية مجتمع (3.934) بانحراف معياري قدره (0.593)، حيث حسب النتائج يمكن القول أن المؤسسة لها توجه واضح في تطبيق أبعاد العملية التدريبية خاصة تقييم العملية التدريبية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

أولا- اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناتراك مديرية الصيانة بسكرة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول 11: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.137	1	5.137	20.710	0.000*
الخطأ	11.409	46	0.248		
المجموع الكلي	16.546	47			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

معامل التحديد $R^2=0.310$

معامل الارتباط $R=0.557$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.710) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (12): نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

المتغير المستقل	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
تقييم أداء العاملين	0.557	4.551	0.000*	20.710	0.557	0.310

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.21

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (20.710) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.551) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (55.7%)، حيث أن متغير تقييم أداء العاملين يفسر ما نسبته (31%) من التباين الحاصل في العملية التدريبية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.557)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن لتقييم أداء العاملين دور في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

الجدول 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

المتغيرات التابعة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
تحديد الاحتياجات التدريبية.	0.568	4.676	0.000*	21.867	0.322	0.103

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (21.867) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.676) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (32.2%)، حيث أن متغير تقييم أداء العاملين يفسر ما نسبته (10.3%) من التباين الحاصل في تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.568)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن لتقييم أداء العاملين دور في تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

الجدول 14: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

المتغيرات التابعة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
تصميم البرنامج التدريبي.	0.373	2.729	0.000*	7.447	0.139	0.019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (7.447) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.729) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة نسبياً بين المتغيرين بنسبة (13.9%)، حيث أن تقييم أداء العاملين يفسر ما نسبته (1.9%) من التباين الحاصل في تصميم البرنامج التدريبي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.373)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن لتقييم أداء العاملين دور في تصميم البرنامج التدريبي بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

الجدول 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-.

المتغيرات التابعة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
تقييم العملية التدريبية	0.484	3.751	0.000*	14.070	0.234	0.054

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.070) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.751) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (23.4%)، حيث أن متغير تقييم أداء العاملين يفسر ما نسبته (5.4%) من التباين الحاصل في تقييم العملية التدريبية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.484)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أن لتقييم أداء العاملين دور في تقييم العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة- والتي تعتبر من أهم المؤسسات المتواجدة في الجزائر. وفي سبيل ذلك قمنا بتوزيع استبانة على عينة عشوائية تقدر ب(60) إستبانة استرجعنا منها (48) استبانة صالحة للمعالجة وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تمكنا من التوصل إلى نتيجة مفادها أن لتقييم أداء العاملين دور في العملية التدريبية بأبعدها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تقييم العملية التدريبية).

الختامة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية، وقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية وتقديم بعض الاقتراحات، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للاقتراحات.

أولاً-النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى: نتائج نظرية ونتائج تطبيقية.

أ)النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتجت الطالبة ما يلي:

- يعد تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية.
- تقييم أداء العاملين له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات.
- تقييم أداء العاملين عملية مستمرة تقوم على مجموعة من المعايير الموضوعية من طرف الإدارة العليا والعمال.
- يتم تقييم أداء العاملين حسب عدة أساليب، ويتم اختيار الأسلوب المناسب للمنظمة حسب طبيعة نشاطها.
- تساهم العملية التدريبية في تحسين الأداء وتطوير المهارات والكفاءات.
- يساهم التنوع في البرامج التدريبية من رفع أداء العاملين.
- اختيار أسلوب التدريب حسب نوعية العمل يؤدي إلى نتائج مرضية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي بطريقة فعالة تساهم في نجاح العملية التدريبية.
- تقييم العملية التدريبية يكون مستمر أي قبل العملية التدريبية وأثناء العملية وبعد العملية التدريبية.
- يساهم تقييم أداء العاملين في نجاح العملية التدريبية، فمن خلاله يتم تصحيح أي انحرافات قد تحدث في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية.

الخاتمة

ب) النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- إلى عدة نتائج أهمها:

● تصورات الباحثين لمستوى تقييم أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن عبارات تقييم أداء العاملين مجتمع (3,893) بانحراف معياري قدره (0.666)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقييم أداء العاملين والدور الذي تلعبه في مختلف العمليات الإدارية.

● تصورات الباحثين لمستوى العملية التدريبية في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد العملية التدريبية مجتمع (3.934) بانحراف معياري قدره (0.593)، هذه النتيجة تفسر اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها من أجل تحسين مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل.

● وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة "تقييم أداء العاملين" و "العملية التدريبية" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (55.7%)، فيما فسّر متغير تقييم أداء العاملين (31%) من التغيرات الحاصلة في العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

● وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين هذين المتغيرين، حيث بلغت قوة هذه العلاقة (32.2%)، فيما فسّر متغير تقييم أداء العاملين (10.3%) من التغيرات الحاصلة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

● وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا بين هذين المتغيرين، حيث بلغت قوة هذه العلاقة (13.9%)، فيما فسّر متغير تقييم أداء العاملين (1.9%) من التغيرات الحاصلة في تصميم البرنامج التدريبي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

● وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة-، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا بين هذين المتغيرين، حيث

الخاتمة

بلغت قوة هذه العلاقة (23.4%)، فيما فسر متغير تقييم أداء العاملين (5.4%) من التغيرات الحاصلة في تقييم العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

ثانياً-الاقتراحات:

وفقاً للنتائج التي تم الوصول إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم أداء العاملين.
- ضرورة استخدام طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين وفقاً لطبيعة الوظائف، وذلك باستخدام نماذج مختلفة لوظائف مختلفة، وليس نموذج موحد لجميع الوظائف.
- ضرورة تدريب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وتدريبهم أيضاً على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.
- يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة لعمالها، ويجب كذلك على المؤسسة أن تخصص له مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية ولمواجهة المنافسة الخارجية.
- ضرورة اعتماد المؤسسات من بينها المؤسسة محل الدراسة على نتائج تقييم أداء العاملين بصورة كبيرة في العملية التدريبية في كل مراحلها من أجل إنجازها وتحقيق أهدافها المتمثلة بصفة خاصة في تحسين أداء العاملين.

ثالثاً-أفاق البحث:

بعد الانتهاء من هذا البحث نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها فتحت أمامنا أفاقاً للبحث في المجالات التالية:

- العملية التدريبية والبعد الإلكتروني.
- دور تقييم أداء العاملين في تحقيق الجودة الشاملة.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج البحث	01
20	أنواع التدريب	02
23	مراحل العملية التدريبية	03
25	خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية	04
27	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	05
43	محددات أداء العاملين	06
49	مراحل تقييم أداء العاملين	07
51	العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج	08
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة-	09

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	مقارنة بين التدريب والتعليم	01
52	طرق تقييم أداء العاملين	02
53	طريقة التوزيع الإجباري	03
67	درجات مقياس ليكارت الخماسي	04
68	نتائج معاملات الصدق والثبات	05
70	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
73	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف-سمرنوف)	07
74	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	08
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تقييم أداء العاملين	09
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور العملية التدريبية	10
79	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
80	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة-	12
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة-	13
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في تصميم البرنامج التدريبي بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة-	14
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تقييم أداء العاملين في تقييم العملية التدريبية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة-	15

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

I. الكتب:

- 1- خضير كاظم حمود، (2010)، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 2- راوية حسن. (2004)، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 3- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري. (2012)، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- سعاد نائف برونوطي، (2007)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
- 5- سعد أبو شندي، (2015)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- سلوى عمر عبد الرحمان. (2015)، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 7- سيد محمد جاد الرب، (2015)، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، قناة السويس، مصر، الطبعة الثانية.
- 8- صالح علي عوده الهالات. (2016)، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- صلاح عباس، (2006)، تنمية مهارات مسئولى التدريب، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 10- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ. (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- عبد الفتاح عز. (2007). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

قائمة المراجع

- 12- عبد الغفار حنفي. (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 13- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية. (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 14- مبروكة عمر محيرق، (2013)، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شملو. (2015)، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- محمد صالح فالخ. (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- مدني عبد القادر علاقي، (2015)، إدارة الموارد البشرية، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، الطبعة الخامسة.
- 17- منير نوري، و فريد كورتل،(2011)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 18- نزار عوني اللبدي، (2015)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 19- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي. (2015)، إدارة الموارد البشرية(قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

II. الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد علي ثابت السماوي، (2013_2014)، أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة (دراسة حالة وزارة المالية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، اليمن.
- 2- أسامة محمود موسى، (2017_2018)، واقع عملية التدريب من جهة نظر المتدربين (دراسة حالة البنك فلسطين م.ع.م)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

قائمة المراجع

- 3-الربيع بوغريوة، (2006_2007)، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 4-أيمن عبد الرحمان سليمان. (2010)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 5-خالد أبو ماضي ماضي. (2007)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 6-خير الدين جمعة. (2014_2015)، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة EN.I.C.A.B، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير علوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 7-سارة بن غيدة. (2013_2014)، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة(دراسة حالة مؤسسة البناء الهياكل المعدنية المصنعة_BATICIM_أم البواقي_)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 8-سعاد بعجي. (2006_2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة :مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 9-صباح ترغيني. (2010_2011)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين(دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب_أوماش-بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 10-طارق أحمد عواد. (2005)، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

قائمة المراجع

- 11- طاهر مجاهدي، (2008_2009)، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء (دراسة حالة بمؤسسة النسيج مسيلة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم العمل والتنظيم، قسم علوم النفس، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر.
- 12- عائشة سليمان، (2010_2011)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.
- 13- عبدالكريم بوبرطخ. (2011_2012)، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 14- عبد الحكيم جري، (2017_2018)، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم الاقتصادية، جامعة فرجات عباس 1، سطيف، الجزائر.
- 15- علي غربي، إسماعيل قيرة، و بالقاسم سلاطينية. (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 16- عمار بن عيشي، (2005_2006)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية _بسكرة_)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
- 17- فوزية برسولي. (2017_2018)، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 18- لامية بوغريس، (2012_2013)، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء مؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 الجزائر العاصمة.
- 19- محمد صالح فالخ. (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قائمة المراجع

- 20- محمد الصالح قريشي، (2005)، تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية (دراسة حالة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 21- مسعود علي تايه، (2012_2013)، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية (دراسة حالة شركة عامة للصناعات الكهربائية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، ST Clements University، بغداد، العراق.
- 22- منى خرموش، (2007_2008)، علاقة التدريب على مشروع مؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم علوم النفس وعلوم التربية الأرتوفونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

III. المجالات:

- 1- أحمد جاسم عيدان. (2012)، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 08، عمان، الأردن.
- 2- دنيا طارق أحمد، (2018)، التدريب وأثره في مستوى الأداء الفندقية (دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة الأولى)، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 57، بغداد، العراق.
- 3- عبد الرحمان مصطفى الملا، ثامر ياسر حسين الغزي. (2017)، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، عمان، الأردن.

IV. المؤتمرات:

- 1- الدراسات القضائية المركز القومي. (2016)، استخدام الوسائل الحديثة في قياس الاحتياجات التدريبية (ورقة عمل مفصلة مقدمة من المركز القومي، المؤتمر الدولي الرابع والعشرون (صفحة 20)، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

V. المواقع الالكترونية:

- 1- سارة نبيل. (juin, 2012)، تصميم البرنامج التدريبي، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr49708.html> تاريخ الاطلاع: 2020/09/06، 12:30.

قائمة المراجع

2-بلال خلف السكارنة. (2011)، تصميم البرنامج التدريبي،، مكتبة القطر الدولية،
http://link.qnl.qa/portal EQeiRBulYzY تاريخ الاطلاع: 2020،12:45/09/06.

ثانيا- المراجع الأجنبية:

I. باللغة الانجليزية:

1-Csmo,c. (2015). **Evaluer la Eperformance de ses Employese**, comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie, Guide de gestion des ressources humaines, Québec; Canada.

2-Ion elina, i. (2016), **Organizational Performance**, Québec; Canada.

3-Ghazali, A. (2016, aout), أبعاد أداء العاملين, ResarchGate, Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/311676114_ada_alamlyn, 3/9/2020, 11:30.

II. باللغة الفرنسية:

1-Pierre, jean, (2007), **gestion des ressources humaines**, Armand colin, paris, La France, 3 édition.

الملاحق

قائمة محكمي استمارة البحث

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	خان أحلام	1
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	جبيرات سناء	2
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	شنافي نوال	3
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	دالي علي لامية	4



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

«دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية، دراسة حالة: مديرية الصيانة سونطراك-بسكرة-»

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية بمؤسستكم، ونظراً لأهمية رأيكم
في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على
صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من
عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

_دالي علي لامية.

إعداد الطالبة:

_أبحري نور الهدى.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين في مديرية الصيانة سونطراك -بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر. أنثى.

2- العمر:

أقل من 30 سنة. من 30 إلى أقل من 40 سنة.

من 40 إلى أقل من 50 سنة. 50 سنة فأكثر.

3- المؤهل العلمي:

ثانوى فأقل. تقني سامي (TS). ليسانس.

مهندس . ماستر. دراسات عليا.

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة . 15 سنة فأكثر.

5- عدد البرامج التدريبية التي تلقيتها:

برنامج واحد. من 2_5 برامج. 6 برامج فأكثر.

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: تقييم أداء العاملين.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تقييم أداء العاملين بمدرية الصيانة سونطراك -بسكرة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	تقييم أداء العاملين وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تولي مؤسستي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العمال.					
02	تعتمد مؤسستي على معايير واضحة لتقييم الأداء.					
03	هناك عدالة في عملية تقييم الأداء.					
04	أشارك في وضع معايير تقييم الأداء بمؤسستي.					
05	تقوم مؤسستي بتقييم أدائي بصفة دورية.					
06	يتم إطلاعي على نتائج تقييم أدائي مباشرة بعد انتهاء عملية التقييم.					
07	تناقش مؤسستي عمالها في نتائج تقييم أدائهم من أجل معرفة أسباب انخفاضه.					
08	تستخدم نتائج تقييم أداء العمال في الترقية.					

المحور الثاني: العملية التدريبية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى العملية التدريبية لدى الموظفين بمديرية الصيانة سونطراك -بسكرة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد العملية التدريبية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية.						
01	تهتم مؤسستي بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عمالها.					
02	توفر مؤسستي الدعم الكافي للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعمالها.					
03	يتم تغيير أولويات الاحتياجات التدريبية تبعاً لتغيير خطط مؤسستي.					
04	تقوم مؤسستي بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية لعمالها ومتطلبات العمل الجديدة.					
05	تعتمد مؤسستي في تحديد الاحتياجات التدريبية على بطاقة وصف الوظائف.					
06	لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لذلك.					
ثانياً- تصميم البرنامج التدريبي.						
07	تقوم مؤسستي بإعداد برامج تدريبية تتماشى مع مستجدات العمل.					
08	يتم تصميم المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي.					
09	يتم الاستعانة بمدرين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي.					

					10	يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي.
					11	التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.
					12	يتم تحديد طول فترة التدريب على أساس طبيعة ومستوى المتدربين.
ثالثاً_تقييم العملية التدريبية						
					13	يتم متابعة يومية للبرنامج التدريبي أثناء تنفيذه.
					14	يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية بمجرد الانتهاء من العملية التدريبية.
					15	تقوم مؤسستي بتقييم الأداء على أساس سلوك المتدربين.
					16	الأساليب المستخدمة في العملية التدريبية ساعدتني بشكل كبير في فهم محتوى البرنامج التدريبي.
					17	مشاركتي في البرنامج التدريبي ساعدني على تطوير مهاراتي.
					18	ساعدني البرنامج التدريبي في إدخال طرق جديدة في أداء عملي.

شاكرين حسن تعاونكم.