

التدريب :

مفهوم التدريب :

التدريب مفهوم مركب من عدة عناصر ، فهو يعني تغيير إلى الأحسن أو التطوير في معلومات الفرد وقدراته وأفكاره وسلوكياته وذلك بهدف إعداد جيّد لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية الإحتياجات المستقبلية⁽¹⁾ .

هو عملية خلق وتنمية المهارات والقدرات وإعادة تأهيل العاملين بالمؤسسة إنجاز ما هو مطلوب منهم .

وهذا المفهوم يمكن تقييم العناصر الأساسية فيه وهي :

- **خلق المهارات :** إن غرس كل ما هو جديد من معارف وتقنيات المؤسسة وأساليب عمل إداري وغيرها من المندوبين الجدد والقدامى .
- **إعادة التأهيل :** المقصود بها إضافة المهارات الحالية التي يتمتع بها العاملين حيث يتم تعزيز ما هو إيجابي وإستعادة ما هو غير ناضج سواء سلوك بيع وتقنيات جديدة أكثر كفاءة وفعالية كان العاملون يمارسونها .
- **إنجاز المهام المطلوبة بأكثر وجه :** أن يكون هدف تدريب العاملين هو تقليص حالة صعوبة العمل البيع من خلال المطابقة

بين طبيعة المهمة ومحتوى البرنامج الذي يحاول رفع قدرة المتدربين^(١) .

■ هو عملية مستمرة يتم من خلالها تزويدها المتدربين بالقناعة والمعلومات والمهارات اللازمة .

■ إكساب المتدربين قناعة ومهارات من خلال نشاط مستمر وشامل ومخطط بما يحقق للأفراد والمنظمة أهدافاً مقصودة حالية ومستقبلية^(٢) .

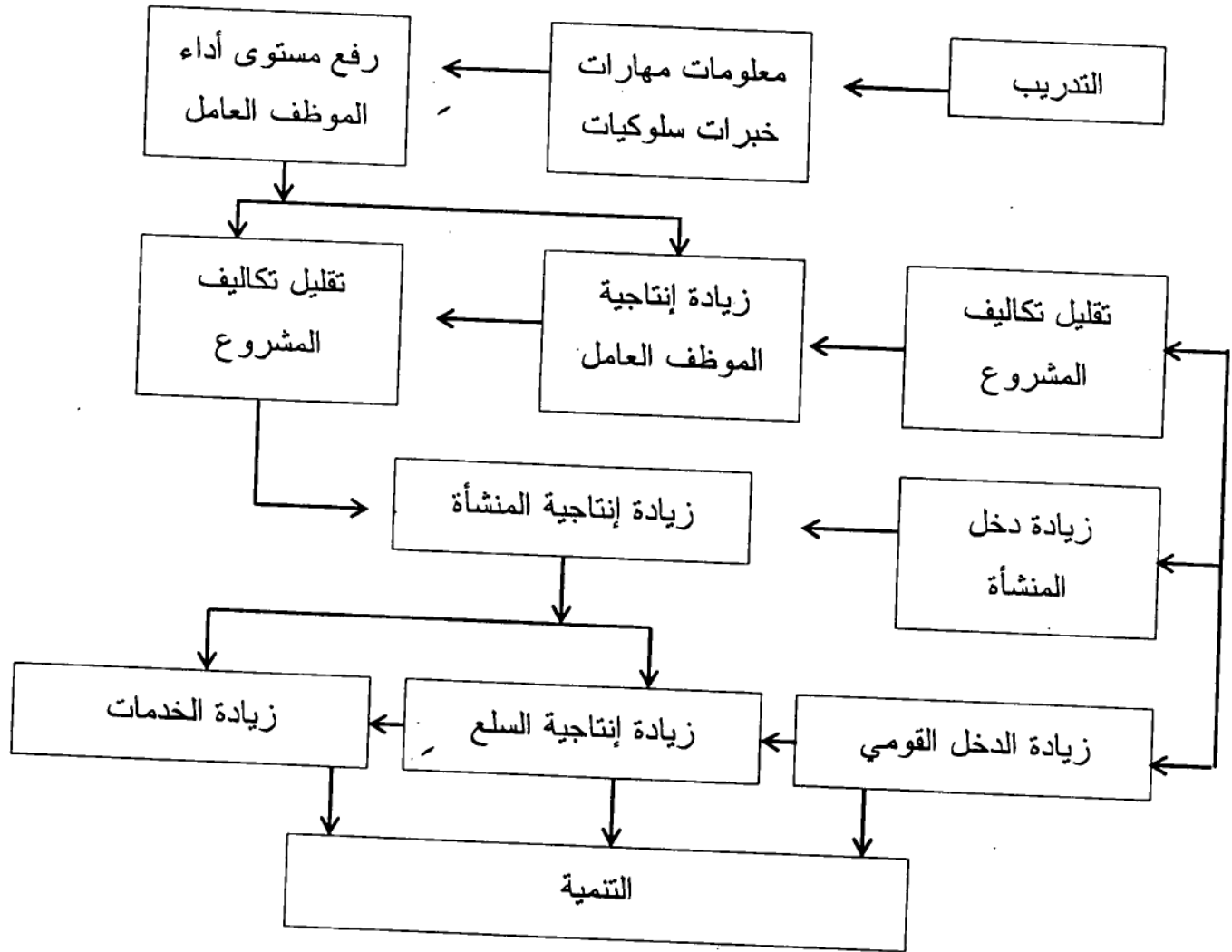
أهمية التدريب :

يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة إستجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقيات تحت مظلة منظمة التجارة العالمية والمشاركة الأوروبية العربية ، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية .

(١) علي عبد الرحمن الجباصي - إدارة المبيعات - عمان للنشر - سنة ٢٠٠٣ - ص ٩٢
(٢) أسامة نصر الدين - الموسوعة التدريبية - دار الكلمة للنشر - الطبعة الأولى - سنة ٢٠٠٨ - ص ٤

أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها



خصائص التدريب :

١. التدريب نشاط رئيسي وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه بإختيارها .
٢. التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .
٣. التدريب عملية شاملة بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة .
٤. التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح من هذه المقومات :
 - وضوح الأهداف وتناسقها .
 - وضوح السياسات وواقعيتها .
 - توازن الخطط والبرامج .
٥. التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها :
 - خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التدريبية .
 - خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب .
 - خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج .
٦. التدريب نشاط متغير ومتجدد .

أهداف التدريب :

الأهداف الفرعية للتدريب :

١. المساعدة على تحفيز العاملين على إستمرارهم في عملية التعلم .
 ٢. حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء .
 ٣. إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله .
 ٤. إكساب المدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله .
- مساعدة العاملين في تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم .

التدريب والتطوير :

يقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم .

فهناك فرق بين التدريب وبين التطوير .

فالتدريب الموظف يهدف عادةً إلى تحسين أداء الموظف بوظيفته الحالية ، بينما يتوجه التطوير إلى إعداد لوظائف ومواقع أخرى بالمنظمة ويزيد قدرته للتحرك مستقبلاً .

مضمون التدريب والتطوير :

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينه في أداء فاعل ومتميز يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة .

تعريف التدريب :

هنالك تعريفات عديدة للتدريب منها :

- (١) التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل والإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر .
- (٢) التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية إتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه .
- (٣) التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد ، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لإحتياجاته كفرد وكأحد العاملين .
- (٤) التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من فنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما .

الوظيفة الفعالة للتدريب والتنمية :

١. قبول التدريب والتنمية كجزء أساسي من مسئولية كافة المديرين .
٢. أن تشتق أهداف وظيفة التدريب والتنمية في المنظمة مباشرة من الأهداف الأساسية للمنظمة .
٣. أن يتم تخطيط التدريب والتنمية كجزء من عملية التخطيط في المنظمة ككل ومن ثم لا يجب عزلها عن الأنشطة الإدارية الأخرى .
٤. أن تسعى سياسة التدريب والتنمية لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة من القدرات والطاقات البشرية والتي يجب عليها وهي في سبيلها لتحقيق ذلك .

التدريب والتنمية وعلاقتهما بالهدف التنظيمي للمنشأة :

المرحلة الأولى : التدريب والأهداف الإستراتيجية :

إذا كان من الضروري أن يلعب التدريب والتنمية دوراً جوهرياً في المنظمة ، فإنه يجب أن يتم توجيه أنشطة الحاجات الحقيقية للمنظمة وأفرادها .

وتشكل خطة المنظمة في ثلاثة عوامل :

أ/ الهدف الأساسي للمنظمة .

ب/ علاقة المنظمة بالمجتمع ككل .

ج/ موارد المنظمة ووضعها الحالي .

١. تحديد المهارات المتغيرة أو التقليدية أو المعرفة المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة والمصادر المحتملة .
 ٢. تقييم الموارد الطرق اللازمة لتحقيق التغيرات المطلوبة في المهارات والمعرفة والتحديد الدقيق والمقبول للنتائج المرغوبة .
 ٣. تحديد أي تغيرات ضمنية في سياسات التدريب والتنمية والمنظمة.
- ويجب على وظيفة التدريب والتنمية في هذه المرحلة أن :

١. تضع خططاً تفصيلية بالتعاون مع بقية الإدارات في المنظمة (والذين يحملون أنفسهم مسئوليات تدريبية) .
 ٢. تنفيذ الجزء الخاص بها من العمل ومعاونة الآخرين .
- المرحلة الثانية : تحديد ماهية سياسات التدريب والتنمية :
- ماهي الموضوعات الرئيسية لسياسة التدريب والتنمية ؟
- لضمان فاعلية سياسة التدريب والتنمية - فإنها يجب أن تفي بالحاجات المعينة والخاصة للمنظمة وهو ما يعكس بالتالي طبيعتها ومستواها وما يقبله أعضاؤها .

١/ ما هي السياسة ؟

السياسة عبارة عن مبدأ يعتبر أساساً للقرارات .

٢/ لماذا الحاجة إلى السياسة ؟ ولمن ؟

لتبرير صياغة وتحديد السياسة يجب على المسئول عن التدريب أن يوضح المزايا والفوائد المتوقعة منه ومن المستفيد من ذلك .

٣/ ما هي الطريقة الأكثر فعالية في صياغة وتحديد السياسات ؟

يمكن أن تكون السياسات أكثر فعالية إذا صُممت بشكل متميز للوفاء بحاجات الأفراد في جميع السياسات بالمنظمة .

٤/ ما هي الموضوعات التي تعالجها المنظمة :

المرحلة الثالثة : تحديد طبيعة دور إخصائي التدريب :

تقوم العديد من المنظمات سواء كانت الكبيرة أو الصغيرة بإستخدام إخصائي التدريب ومن ثم الأهمية بمكان تحديد وتعريف أدوارهم من أجل ضمان تحقيق أقصى إستفادة ممكنة منهم ، وفيما يلي نورد الأدوار التي يجب إخصائيين التدريب أنفسهم فيها :

- مشرف تدريب المبتدئين .
- مدرب ومشرف معلمين .
- مسئول تسجيل برامج .
- مسئول إداري عن نظام كتابي .
- محاضر .

المرحلة الرابعة : تنظيم التدريب والتنمية :

تنظيم التدريب والتنمية حتى يصبح أكثر فعالية ، ولتحقيق تلك الفعالية يجب أن يتم تنظيم التدريب والتنمية وبالشكل الذي يناسب ويتفق تماماً مع المتطلبات المعينة للمنظمة ، ويعكس التنظيم الملائم خصائص الهيكل الكلي فضلاً عن أنه عكس .

التنظيم الداخلي لوظيفة التدريب والتنمية :

يمكن أن يتم ذلك بأكثر من طريقة :

١/ على أساس المهمة أو العلمية : فقد يركز بعض المديرين على تقديم النصح بخصوص تحديد وتحليل الاحتياجات .

٢/ المجموعات الوظيفية : عاملون جدد - بائعون - عمال مهنيون - مديرون .

٣/ مهارات المديرين :

أساليب التعلم الذاتي - الأنشطة الجماعية - خدمات إستشارية .

٤/ نظم الشركة :

يتعامل مختلف المدرب مع مختلف الشركات والقطاعات والأقسام والإدارات والوظائف .

المرحلة الخامسة : تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن القول بأن هنالك حاجة تدريبية عندما يكون هنالك نقص في المعرفة أو المهارة أو أن تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة .

مساهمة ونتائج التدريب :

عند تحديد الاحتياجات هنالك بعدان هامين يجب أخذهما في الحسبان .

أ/ مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي .

ب/ نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى .

مساهمة التدريب :

- ١ . قد يقدم التدريب الحل كله .
- ٢ . قد لا يقدم أي جزء من الحل .
- ٣ . قد يقدم جزء من الحل^(١) .

(١) عبد الرحمن توفيق - تطوير إستراتيجيات التدريب - ص ٢١

المبحث الأول

مفهوم الأداء

لغوياً : أدى الشئ أي قام به وقضاه .

إصطلاحاً : الأداء هو ما يُقاس من السلوك .

والأداء هو بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحديد مسبقاً ، ويرى البعض .

تعريف الأداء :

ما فعل في وقته المحدد له شرعاً أولاً ، فيكون التعريف بالإيقاع ناظراً إلى نفس الفعل ، وبينما يكون التقيد بالفعل ناظراً إلى ما يُفعل وهو المؤدي .

وقد انفرد الأحناف في تعريف الأداء بأنه (تسليم نفس الواجب بالأمر) .

أو تسليم للمستقبل ، التقويم يستند إلى قياس جيد^(١) .

ويركز التعريف على النقاط التالية :

١. أن الأداء عملية إدارية مستمرة .
٢. أن الأداء هو تحليل للنشاط الذي يقوم به الفرد العامل .
٣. قدرة الفرد وصلاحيته للقيام بعمله الحالي .

(١) دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية - محمد عبد الوهاب حسن عثماوي - ص ٦١-٥٤

٤. الصفات الشخصية وأسلوب التعامل مع العمل .
 ٥. مدى قدرة الفرد العامل على تحمل المسؤولية في المستقبل .
 ٦. إمكانية تحمل العامل وتقلده لمناصب عليا في المستقبل .
 ٧. ضرورة أن تشمل عملية معايير كمية ونوعية .
- الأسس والمبادئ والسمات والأهداف التي من شأنها أن تقدم تفسيراً واضحاً لتقييم الأداء وأبرزها ما يلي :

١. أن تقيم أداء الموظف أو العامل للوظيفة أو العمل الذي يقوم به .
٢. أن أداء الموظف أو العامل تقييماً موضوعياً بعيداً عن التحيز .
٣. تحفيز الموظف أو العامل الكفاء على العمل وتشجيعه عن طريق منحه الحوافز المادية والمعنوية .
٤. توجيه الموظف أو العامل الضعيف أو دون المستوى ودفعه إلى تحسين مستواه الوظيفي من خلال النصيح والإرشاد .
٥. التعرف على مدى توفير القدرات لدى الموظف أو العامل الحالية أو المستقبلية .
٦. الكشف عن مدى قدرة صلاحية الموظف .

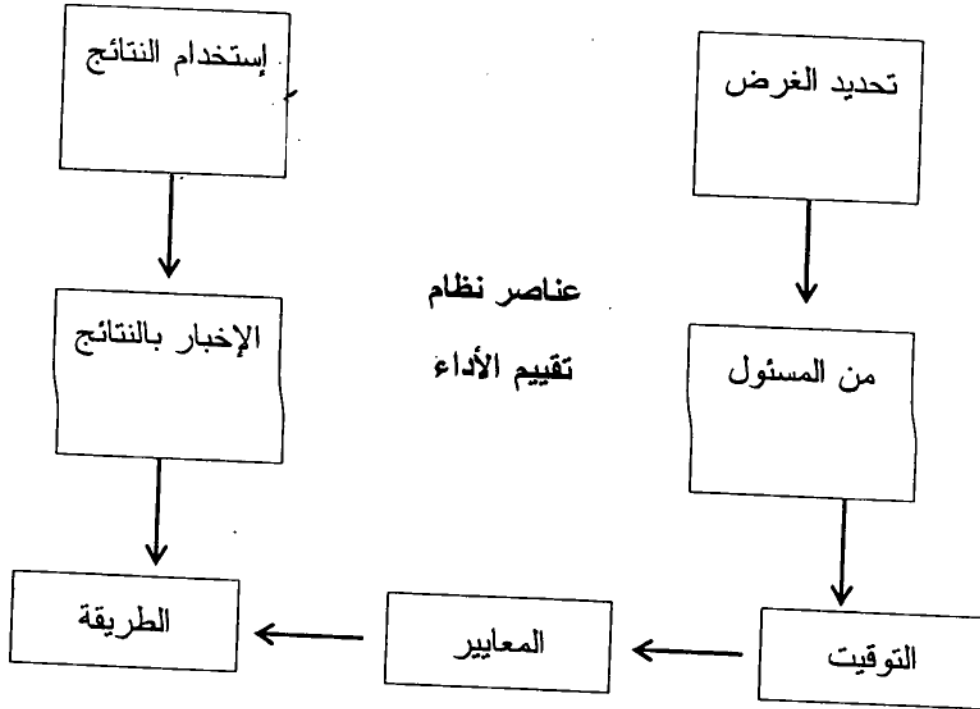
الهدف من تقييم الأداء :

هو توفير المعلومات الصحيحة عن الموظف وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الأداء .

المبحث الثاني

عناصر نظام الأداء

عناصر نظام الأداء



شكل (٨-٢) عناصر نظام الأداء

من المسئول عن الأداء :

١. الرئيس يقيم مرؤسيه .
٢. المرؤسين يقيمون رئيسهم .
٣. الزملاء يقيمون بعضهم البعض .
٤. مجموعة من المقيمين يقيمون الأداء^(١) .

(١) إدارة الموارد البشرية - د/ أحمد ماهر - ص ٤١٠-٤١٣

الأداء :

تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة ما للقيام به ، فالأداء :

هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين ، وقد يتم من خلال آلة أو أكثر وفقاً لطريقة محددة .

والتعرف على هذا الأداء والتأكد من إنجازه يتطلب عمل تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد لإنجازه والمتطلبات الأساسية اللازمة فيمن يؤديه.

هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو أداة عمل أو بدون لتحقيق مخرج معين خلال فترة زمنية .

تقييم الأداء :

عملية التأكد من صلاحية الإنجاز والسلامة وصحة النتائج والأداء وفقاً لما يجب أن يكون وتتضمن الخطوات التالية :

١. المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف .
٢. تسجيل الانحرافات عن الأداء المستهدف .
٣. الترتيب إذا كان التقييم بين مجموعة من الأفراد أو النتائج .
٤. تفسير أسباب الانحرافات .
٥. إقتراح الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات .

تقدير الأداء :

عملية مقارنة مستوى الأداء العالي بمستويات أداء موضوع أو بمعايير أو أهداف محددة من قبل .

معايير الأداء :

تقدير عدد وحدات العمل اللازم إنجازها بواسطة فرد أو مجموعة أفراد في إحدى المنظمات بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة .

مفهوم نظام تقييم الأداء وخصائصه :

يُعَدُّ تقييم أداء العاملين وظيفية جوهرية وحاسمة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، إذ أن الأداء يمثل واحد من النتائج الهامة التي تربط بين الأفراد والوظائف والمنظمة والبيئة .

وتقييم الأداء هو الأداة التي من خلالها يتم قياس جودة العمل ، كما يُعَدُّ نظام تقييم أداء العاملين من الخطوات الأساسية في نظام الإنتاج والعمليات في المنظمة .

خصائص نظام أداء العمال ما يلي :

- ١ . أن يكون صادقاً .
- ٢ . أن يكون ثابتاً ويمكن الإعتماد عليه .
- ٣ . القبول من المقيمين .
- ٤ . العدالة والحساسية .
- ٥ . الموضوعية .
- ٦ . العلنية .

تتعدد المشكلات المصاحبة لعملية تقييم الأداء مما يفقدها موضوعيتها وعدالتها ويُمثّل التحيز BIASE العامل الجوهرى وراء غالبية هذه المشكلات .

وفيما يلي نلقي الضوء على بعض مشكلات تقييم الأداء :

١. التأثر بالهدف من جراء التقييم .
٢. التساهل واللين أو التشدد والصرامة .
٣. النزعة المركزية .
٤. تأثير الهالة .
٥. خطأ الإنطباع الأول .
٦. التشابه والتقارب مع المقيّم .
٧. خطأ الاختلاف والتباعد .
٨. عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها^(١) .

وأيضاً : هو سجل بالنتائج المحققة ، سجل يجسد سلوكاً علمياً يؤدي من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المنظمة المخططة - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية .

أما الكفاءة فهي القدرة على الإستخدام الكفء للموارد المتاحة من خلال خفض أو تحجيم الفاقد بها .

وذلك من خلال إستخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة .

(١) الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - ص ٢٥٨-٢٦٦

أما الفعالية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة أو دون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية.

بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق أهداف ، أم أن هنالك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر ؟

ومن ناحية أخرى فإن كانت المنظمة فاعلة لكنها لا تراعي الإستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ أهدافها فإن الأداء سيكون معيباً .

ويمكن إعتبار أداء سلوكاً بإعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق وبإعتبار أن السلوك يفرز أفعالاً لا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول ، أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات .

وحيث يمكن تقييم الجهد بحد ذاته بعيداً عن النتائج فقد يبذل شخصاً جهداً كبيراً سليماً لكنه لا يبلغ الهدف المخطط (لا يحقق النتائج المطلوبة) لأسباب خارجة عن إرادته أو سبب أحداث عشوائية .

ومن المهم تحديد ما إن كان الهدف من قياس الأداء هو تقييم سلوك الفرد أو الجماعة أو تقييم نتائج هذا السلوك (الأداء) .

ويعكس الأداء مدى وفاء الموظف (أو الفريق) بمتطلبات العمل أو المهمة^(١) .

(١) إدارة موارد بشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة) - د/ أحمد سيد مصطفى - رقم الإيداع ٢٧٢٨٢ - الطبعة الأولى ٢٠٠٦م والطبعة الثانية ٢٠٠٨م - ص ٢٨٥-٢٨٦

تقييم أداء العاملين :

يُقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهن ، تحليل وتقييم مستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهن العالية والمتوقعة كأساس ، أي تراشيد هذه الأنماط والمستويات .

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن القوة والضعف من فترة إلى أخرى يُعد وسيلة للتقويم (أي الترشييد والتحسين) من تعظيم نقاط القوة وتضعيف أو محو نقاط الضعف .

وعليه تقييم أداء العاملين - على هذا النحو - هو جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم ، تضم ما تضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء النقل والترقية ولا تقتصر مسؤولية تنمية العاملين هذه على الإدارة العليا وحدها ، إنما تشمل الموظف أو الموظفة وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم ، أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى أن الفرد الي عهد إليه بعمل محدد وتلقى قدرأ محددأ مناسبأ من التدريب يستطيع أن يعمل ويتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة ، وأما الموظف أو (الموظفة) فيجب أن يدرك فائدة تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصور إن وجدت ومساعدته على تداركها وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هنالك الرئيس المباشر الذي يقيّم مرؤسه ويتعين أن يرى في تقييم الأداء مرؤسه سبيلاً إلى تحسين أدائهم وإنتاجهم^(١) .

(١) نفس المرجع السابق - ص ٣٨٥

أسس التقييم الفاعل :

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفاعل لأداء العاملين فيما يلي:

١. إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم .
٢. تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو إتهامات أو تجريحاً للشخص أو الفرد ، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أداءه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد في القصور ومساعدة الفرد على تداركه .
٣. توفر نظام فعال للاتصالات بين الرؤساء والمؤسسين على إختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح السليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المؤسسين وكذلك نقل أداء وتبريرات المؤسسين لرؤسائهم .
٤. إدراك الرؤساء والمؤسسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المؤسسين موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية .
٥. إدراك وإعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر ، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس .
٦. إستفسار عن المعلومات أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة من الفرد نفسه ورئيسه المباشر .

٧. المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه أما عن دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال المقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقاً .

٨. أن يأسس التقييم على قياس الجدارة Competency وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء .

أهداف وإستخدامات تقييم الأداء :

يمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفاعلاً في المجالات التالية :

- (١) تخطيط الموارد البشرية إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ، بل يرجع لعدم إنسجامها مع متطلبات وظائفهم ، وأنهم أصلح وأفلح في وظائف أخرى .
- (٢) تقييم سياسة الإختيار إذا تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لتقصير في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الإختيار ، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً .

ما هو تقييم الأداء :

عقب إختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضائهم فترة زمنية مناسبة في عملهم ، تلجأ المنظمات إلى تقييم أدائهم للتعرف على مدى جودة نواتج ومخرجات العمل ، ولذا لابد من توضيح ماهي عملية تقييم الأداء والتعرف على خطواته ومعرفة أساليب وأدوات تقييم الأداء ومناقشة أهم التحديات التي تواجه تقييم الأداء ومعرفة كيفية التغلب عليها .

يُشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنةً بمعايير الأداء الموضوعية وتتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربعة خطوات أساسية هي .

١. تحديد أبعاد ومعايير تقييم أدائهم .

٢. قياس الأداء الفعلي للأفراد .

٣. توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم .

٤. إدارة وتحسين الأداء .

وتعني عملية تحديد الأبعاد القيام بتحديد مجالات العمل التي يجب قياس الأداء فيها ، وغالباً ما تعتمد هذه على نتائج تحليل الوظائف ، وإختيار أبعاد الأداء التي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ ومباشر في أداء المنظمة ككل .

أما عملية القياس الفعلي للأداء فيقصد بها تحديد مدى جودة أو عدم ما قدمه الفرد من أداء في عمله ، وهنا يجب إختيار معايير لقياس الأداء تتصف بالموضوعية والصدق والثبات وقدرتها على التمييز بين أداء الأفراد المختلفين .

وتشير توفير المعلومات المرتدة إلى وجود نظام يتم من خلاله إبلاغ الأفراد بنتائج تقييم عملهم ، وترتيب المقابلات الشخصية اللازمة لتزويد الأفراد بمعلومات مرتدة عن هذه النتائج بشكل لائق^(١) .

(١) دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية - د/ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي - الطبعة الأولى - رقم الإيداع ٢٠١٣/٢٢٢٩٣ - ص ٥١-٥٠

فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

- يساعد تقييم الأداء في المنظمة في التعرف وإكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة .
- توفير تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت وإتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها .
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا إحتوى على معايير قياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي .

فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد :

- يحتاج الفرد باستمرار إلى المعلومات المرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه .
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له .
- إن تقييم أداء الفرد وإعتراف بجودته والإشادة به في حالة تمييزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء .

تعريف التقويم لغوياً وإصطلاحاً :

التعريف اللغوي : بمعنى قَوْمَ الشئ أي عدله وصدقته ، ويعني الإصلاح بعد التشخيص ، ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (رحم الله امرئ قَوْمَ لسانه) أي أصلح إعوجاجه .

فمعنى التقييم في اللغة يدور حول أمرين :

الأول : بيان قيمة الشئ وتعديله .

الثاني : تصحيح الخطأ فيه .

التعريف الإصطلاحي : إن مفهوم التقويم يختلف باختلاف النظر إلى العملية الإدارية ، فالنظرة تقتصر فيها على تزويد العاملين بالمعلومات حيث يكون تقويمها مقتصر على البيانات الوظيفية لقياس مدى ما حصله المرؤسين من معلومات^(١) .

١/ الهدف من تقييم الأداء :

هو توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين وزيادة كفاءة الأداء .

٢/ مدخلات نظام تقييم الأداء :

كافة البيانات والحقائق الخاصة بإدارة الموظف والتي تتعلق بأداء العمل ومستواه وقدراته الإدارية والفنية ومهاراته السلوكية وكذلك الأبعاد

(١) مختار الصحاح - محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي - الناشر مكتبة لبنان (بيروت) - طبعة ١٩٨٨ م - باب القاف - ص ١١٩-٥٣

الوظيفية أو المعايير الإدارية وعناصر التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف وقياس أدائه .

٣/ عمليات نظام تقييم الأداء :

حيث تتم عمليات تقييم الأداء من قبل الرؤساء المختصين وفق الأبعاد الوظيفية والمعايير الإدارية والأسس والعناصر الخاصة بالتقييم .

٤/ مخرجات نظام تقييم الأداء :

- تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل موظف .
- توفير المعلومات الصحيحة على أداء الموظفين .
- تخطيط سليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي .
- توفير المعلومات اللازمة لتقييم وتقسيم البرامج التدريبية وتحديد أهدافها وأسلوب تنفيذها .
- تحديد العاملين الذين يمكن إسناد مهمات خاصة لهم أو تكليفهم بواجبات معينة .

٥/ التغذية المرتدة (إرجاع الأثر) :

تعتمد الأنظمة على الوظيفة الرقابية لنظام وضبط مساره ، ولكي تقوم هذه الوظيفة بنجاح فإنها تستخدم المعلومات التي تبناها بالنتائج التي توصل إليها وتعرف هذه العملية بالنظرية المرتدة أو العكسية أو إرجاع الأثر^(١) .

(١) أحمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين - مكتبة الأنجلو المصرية - عام ٢٠٠٠ - ص ٣٤٠

المبحث الأول

إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

إن أداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي المقابلة . وهذه هي الأسئلة :

١/ ماهي المسارات المهنية لفئة المحاسبين ؟

٢/ كيفية الانتقال من وظيفة التي تليها .

٣/ هل نظام الترقيات مرتبط بالتدريب ؟

٤/ هل تخطيط المسارات الوظيفية يساعد في تطوير الأداء بالمؤسسة .

٥/ هل تخطيط المسارات الوظيفية يساعد في تخطيط القوى العاملة ؟

المسارات الوظيفية :

المسار التقليدي	المسار المعاصر
أساسي	إضافي
القيد الزمني	المسارات التدريبية

وكانت الإجابة كالاتي :

يتعين المحاسب بالدرجة التاسعة ثم يتدرج الى الدرجة الثامنة أربع سنوات

(ماجستير الكفاءة) ، ثم يتدرج كل أربع سنوات للدرجة التي تليها

التعيين بالدرجة الرابعة عشر بالشهادة السودانية مدخل الخدمة.

ينتقل من وظيفة الى التي تليها بالترقية للدرجة الأعلى .

أما نظام الترقيات الحالية لا يرتبط بالتدريب يمكن للمحاسب أن يناقش في الترقيات إذا كان عنده أي شهادات ماجستير أو دكتوراه أو شهادات أخرى .

المسار الوظيفي يساعد في تطوير أداء المؤسسة إذا كانت المؤسسات إنتاجية أم خدمية أو غيرها .

هل تخطيط المسار الوظيفي يساعد في تخطيط القوى العاملة ؟

نعم يساعد في تخطيط القوى العاملة كما ونوعاً من العمال المهرة وذو كفاءة .

أما التدرج الوظيفي للمحاسبين التقليدي والمعاصر ^١ :

١٤	كاتب حسابات
١٢	كاتب أول حسابات
١٠	مشرف
٩	مساعد مفتش
٨	مفتش
٧	مفتش
٥	مراقب مالي
٤	مراقب
٣	مراقب

^١ خديجة أحمد - مدير شئون الخدمة الوطنية - محلية بربر

المبحث الثالث

أولاً : الخاتمة :

لقد قمنا خلال هذه الدراسة المتواضعة ورغم مواجهة الصعوبات من خروج هذا البحث بالصورة المطلوبة والحصول على المعلومات من مصدرها ، ومن خلال المتابعة والملاحظة لكافة الطرفين من مقابلات شخصية ومشاهدات والملاحظات مباشرة وإستفسارات والذي من أجلها عانت .

وللوصول لبيئة أفضل وعملاً متكامل يساهم في جبيع المدخلات والمعطيات وإعطاء مخرجات ونتائج محققة للأهداف ، ومن وجهة نظري وفرضيات البحث لابد من تأهيل الكادر وتدريبهم وتنمية قدراتهم مساهمين بذلك في دفع عجلة التنمية ، كما لا يفوتنا أن نناشد ونذكر الدور الحكومية والمؤسسات والقطاع الخاص بأن الدورات التدريبية والتدريب والتأهيل يعتبر من مقومات سير المؤسسة وانقفز بها نحو تحقيق مطامعها التي من أجلها أسست المنشأة والشركة أو القطاع .

وفي ختام هذا البحث أشير إلى الإنتباه والتأكد وتذليل العقبات وذلك بالمتابعة والإشراف والنزول إلى بيئة العمل من قبل رؤساء الأقسام الإدارية بالمنشأة وذلك الملاحظة ومجابهة المشاكل التي تتعلق بعدم المقدرة على إنجاز المهام من قبل العمال وذلك بدفعهم إلى الصواب وتدريبهم وإكسابهم الخبرات مساهمين في ذلك بخلق كادر يستوعب ويعمل وفق المعطيات التي أوكلت إليه .

المصادر والمراجع :

أولاً : المصادر الأولية :

الإنترنت والمراجع :

١. www.innyrfuture

٢. أحمد سيد مصطفى - رؤية إستراتيجية موارد بشرية .

٣. أحمد ماهر - إدارة موارد بشرية .

٤. التوم سيد أحمد البطري - تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية .

٥. محمد أحمد عبد الفتاح - نظرية التدريب وتحويل من الأفكار .

٦. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي - دورة تقويم الأداء في تنمية الموارد البشرية .

٧. عبد الحميد عبد الفتاح - الإتجاهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية .

٨. عبد الرحمن توفيق - تطوير إستراتيجية التدريب .

٩. علي عبد الرحمن الجياشي - إدارة المبيعات - عمان للنشر طبعة ٢٠٠٣ .

١٠. أسامة نصر الدين - الموسوعة التدريبية - دار الكلمة للنشر .

١١. مدحت أبو النصر - مراحل العملية التدريبية وتخطيط وتنفيذ وتصميم برامج التدريب .

المصادر الثانوية :

مقابلات شخصية وإستبيان

أ/ خديجة أحمد - مدير شئون الخدمة بمحلية بربر

المبحث الثاني

النتائج والتوصيات

أولا : النتائج :

- ١/ أن محلية بربر تهتم بال مسارات الوظيفية التقليدية .
- ٢/ تقوم المحلية برفع كفاءة الموظفين .
- ٣/ المسارات إن وجدت تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد بجانب العوامل الأخرى .
- ٤/ المسارات تعمل على استقرار الإنتاج في المنشأة ، فالأفراد المتدربين يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة .
- ٥/ لا توجد مؤشرات واضحة ودقيقة لقياس الأداء .

ثانيا : التوصيات :

- نوصي بان تربط الترقية بالتدريب الحتمي كما هو الحال في القوات النظامية .
- ٢/ الربط الدقيق بين المسار ومستوى التكنولوجيا ونوعية الأداء .
- ٣/ لابد أن يشمل التدريب جميع العاملين بالمحلية ولا يقتصر على فئة معينة .
- ٤/ ربط المسارات الوظيفية بالتصنيف العربي للوظائف .
- ٥/ لابد من وجود مؤشرات قياس اداء العاملين بالمؤسسة .
- ٦/ لابد من المراجعة الدورية لمواكبة الأنظمة الحديثة للموارد البشرية .

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
المقدمة	د-ز
الفصل الأول	
المبحث الأول: تعريف وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي	١
المبحث الثاني: مفهوم التخطيط وتنمية المسار الوظيفي	٢ - ٣
الفصل الثاني	
المبحث الأول: أهمية تخطيط المسارات الوظيفية	٤ - ٥
المبحث الثاني: أهمية تنمية المسارات الوظيفية	٦ - ٣١
الفصل الثالث	
المبحث الأول: مفهوم الأداء	٣٢ - ٣٣
المبحث الثاني: عناصر نظام الأداء	٣٤ - ٤٥
الفصل الرابع	
المبحث الأول: إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية	٤٦ - ٤٧
المبحث الثاني: النتائج والتوصيات	٤٨
المبحث الثالث: الخاتمة	٤٩
المراجع والمصادر	٥٠

