الفصل الثاني

تقييم الأداء

المبحث الاول: مفهوم واهداف تقييم الاداء واهميته

المبحث الثاني: طرق تقييم الاداء

المبحث الثالث: الاخطاء الشائعة في تقييم الأداء

المبحث الاول:

مفهوم واهداف واهمية تقييم الأداء

مفهوم وأهمية تقييم الأداء

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كاحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف علي مدي الفائدة التي تعود علي المنظمة بشكل عام وعلي العاملين بشكل خاص كالتالي:-

- تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والدراء ومدي فاعليتهم في تنمية وتطوير اعطاء الفريق الذي يعملون تحت اشرافهم .
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن اداء اوضاع العاملين ومشكلاتهم .
- ينظر اليه علي انه مقياس او معيار للاعمال .
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في اعمالهم والعمل علي تفادي التخلص من جوانب القصور والضعف .
- اسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومقاييس محددة .
- اسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الانظمة والاجراءات والقوانين واساليب العمل والمعايير المتبعة ومدي صلاحيتها .
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك اخطائهم والعمل علي تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق مايصبون اليه من ترقية والحصول علي مكافآت وتعويضات مجزية .

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤسين .
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب واهمال وعدم الحماس للعمل .
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكافية غير المشغلة للعاملين .
- يسهم في تعديل معايير الاداء وزيادة اداء العاملين والمنظمة بشكل عام .
- يسهم في رسم خطة القوة العاملة للمنظمة وماتتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين .[1]

وهو عملية يتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل ادارة القوي البشرية ويتم بموجبه قياس اداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في اثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة المنتظمة لهذا الاداء والسلوك وتحديد نتائجها وخلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً ، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة كفاءته ونشاطه وسلوكه ، وبالتالي وذلك بشكل موضوعي وعادل بدون تحقير ، يتحري في نهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج وتحديد نقاط الضعف في ادائه وسلوكه للعمل علي تلافيها مسبقاً وتمكنه من اداء عمله بفاعلية اكثر من اجل مصلحته ، ويتضح من التعريف السابق المضامين الاساسية التالية التي تشكل مفهوم تقييم الاداء :-

أ/ تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية ، اذ يخضع اداؤه في العمل وسلوكه لتقييم بشكل مستمر

---

[1] المنتدي العربي لادارة الموارد البشرية – www.hrdiscussbn.com

ب/ عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر وغالباً مايكون (الرئيس المباشر) .

ج/ عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات اداء ، اذ علي اساسها ستقاس اداء الفرد ومن ثم الحكم علي محتوي كفاءته وسلوكه في العمل .

د/ لايعني تقييم الأداء الحكم في النهاية فترة معينة علي ما يستحقه الفرد من تقرير يبني علي اساسه قيامه بالعمل او ترشيحه للوظيفة اعلي او حصوله علي مكافأة مادية .

هـ/ يبني علي نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفي كالترقية .

و/ يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء .

ز/ يعتمد تقييم الأداء بشكل اساسي علي الراي والحكم الشخصي وهذا بغرض نتائج التقييم الي احتمال وجود تحيز ايجابي او سلبي من قبل المقيم [1]

- **أهمية تقييم الأداء:**

تستهدف العملية الي ثلاث غايات وهي علي مستوي كل من المنظمة المدير والفرد والعامل التنفيذي

اهميتها علي مستوي المنظمة:

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

---

[1] ادارة القوي البشرية – د. عبد الباري درة – زهير الضباغ
د. مروة احمد – د. ياسر العروان – ص ٢٧٠-٢٧١

- رفع مستوي اداء العاملين واستمرار قدراتهم بما يساعدهم علي التقدم والتطور .
- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم لمؤشر لحكم علي دقة هذه السياسات .
- مساعدة المنظمة علي وضع معدلات اداء معيارية دقيقة .

اهميتها علي مستوي المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين الي تنمية مهاراتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الي تقويم سليم وموضوعي لاداء تابعيهم .
- دفع المديرين الي تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤسين والتقرب اليهم للتعرف علي المشاكل والصعوبات .

اهميتها علي مستوي العاملين:

- تجعل العامل اكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعور بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تاخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية واخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً .[1]

[1] سبق ذكره – ادارة القوة البشرية

اهداف تقييم الأداء:

نعرض تلك الاهداف التي يمكن ان يحققها بل يسعي الي تحقيقها تقييم الأداء الجيد وذلك في مجالين هما :-

المجال الاداري:

يسعي التقييم في هذا المجال الي تحقيق اهداف ينعكس اثرها علي الوظائف الاخري بالادارة والقوة البشرية ، حيث تمكن متخذي القرار من اتخاذ قرار موضوعي يتعلق العاملين وذلك في الامور التالية :-

١/ في مجال الترقية :

اصبح من الضروري في الوقت الحاضر ان تعتمد المنظمة علي الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الادارية الاعلي ٠

٢/ في مجال التعيين:

تعتبر نتائج تقييم الاداء بمثابة اختبار لمدي سلامة عملية اختيار العاملين ونجاحها فاذا دلت نتائج تقييم الاداء ان من اختيروا تتم اختبارهم علي اساس جودة ادائهم في العمل وسلامة وصحة الاجراءات المتبعة في اختيار العاملين ٠

٣/ في مجال التدريب:

يمكن طريق نتائج التقييم بعد انتهاء تدريب العاملين معرفة مدي استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له اذ تدل نتائج التقييم الجيدة علي استفادت العاملين الذين حضروا التدريب ٠

٤/ **في مجال النقل الوظيفي:**

تعتبر نتائج التقييم الاداء معياراً مهماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين بحاجة الي نقل لوظائف اخري تتلاءم اكثر من قدراتهم

٥/ **في مجال تحديد المكافات التشجيعية والعلاوات:**

في ضوء نتائج تقييم اداء العاملين يمكن للمسئولين في ادارة المنظمة تقرير حق العاملين في الحصول علي المكافاءة والعلاوات الدورية علي الرواتب .

٦/ **في ضوء نتائج التقييم تفرض بعض العقوبات التاديبية في حق المقصرين في ادائهم** عن قصد.

٧/ **في مجال تطوير المنظمة والفرد :**

يسعي تقييم الاداء في هذا المجال الي تحقيق بعض الاهداف التي تسهم في تطوير اداء الفرد والمنظمة من خلال كشف نقاط الضعف في ادائه لرفه انتاجيته ، وبالتالي انتاجية المنظمة من خلال جهود جميع العاملين [١]

[١] سبق ذكره – ادارة القوة البشرية

المبحث الثاني

طرق تقييم الأداء

تتوفر أمام إدارة المؤسسة وبالتحديد الأشخاص المكلفين لتقييم أداء الأفراد العاملين مجموعة من الطرق لتقييم الأداء .

وعلي الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسباً مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المؤسسة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات والعوامل الأخري ، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنصنفها إلي مجموعتين:-

أولاً الطرق التقليدية :

وهي الطرق التي تعتمد علي التقديرات الشخصية للرؤساء علي أداء مرؤوسيهم حيث انها لاتعتمد علي العوامل الموضوعة وتختلف عن بعضها البعض في تحديد أحكام مختلفة.

١/ الترتيب الرقمي أو الرمزي:

طبقاً لهذه الطريقة فان المقيم يقوم بترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم ، هذه الصفات قد تكون التعاون مع الزملاء ، المعرفة بالواجبات والمهام ، والقدرة علي اتخاذ القرار ، ويستخدم في عملية الترتيب مدي يتراوح مابين الواحد الي العشرة في حالة الترتيب الرقمي ، وتعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمة بالتقييم ، وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم ، كما انها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الاجابة عليها بسرعة خاصة به إن وجدت ، كما أن هذه الطريقة لاتساعد الرؤساء علي القيام بتطوير القدرات وبالتالي مستويات أداء مرؤوسيهم .

٢/ **طريقة قائمة الصفات والتقديرات :**

هذه الطريقة من الطرق الشائعة ايضاً ووفق هذه الطريقة تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لاداء العمل مع عدد من التقديرات قد تكون رقمية او نوعيـة.[١]

ومن عيوب هذه الطريقة :

- تقيس السلوك اكثر مما تقيس الاداء
- تقوم بتقييم عام غير مفصل

٣/ **طرق التوزيع الالزامي:**

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الافراد العاملين حسب المنحني الطبيعي ، والذي بدوره يشير الي ان اعداد كبيرة من الافراد تكون قريبة من الوسط الحسابي او المتوسطي الكفاءة ، وبموجب هذه الطريقة واستناداً الي الدراسات الاحصائية للتوزيع العادي الطبيعي .

٤/ **طريقة المقارنة المزدوجة:**

وفقاًلهذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد في نفس القسم او الادارة ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات او زوجيات من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرض أفضل .

٥/ **طريقة التدرج البياني:**

تعتمد هذه الطريقة علي تحديد عدد من الصفات او الخصائص التي تتعلق بالعمل والاداء ، حيث تكون كل صفة او خاصية درجة مختلفة مرقمة او مصنفة بشكل متسلسل ،

---

[١] الانترنيت – المنتدي العربي لادارة الموارد البشرية

وبناء علي ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع مايراه من مستوي اداء الموظف .

٦/ طريقة قوائم المراجعة:

وفقاً لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالاوصاف السلوكية المحددة من قبل ادارة الافراد .

ثانياً: الطرق الحديثة:

ان الطرق التقليدية المذكورة سابقاً كلها تعتمد علي الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحاً وملموساً في تطبيق هذه الطرق التقليدية الادارات الحديثة من البحث عن طرق افضل لتقييم إداء الافراد منها :-

١/ طريقة الادارة بالاهداف والنتائج:

انتشر في الآونة الأخيرة اسلوب تقييم الاداء المبني علي مقارنة نتائج الاداء كوسيلة للتغلب علي معظم عيوب الطرق التقليدية ويقوم هذا الاسلوب علي العناصر الرئيسية التالية:-

- تحديد اهداف كمية يمكن قياسها
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف
- تحديد المعايير التي سيتم بناءا عليها قياس نتائج الأهداف ووفقاً لهذه الطريقة يطلب من كل واحد من المرؤوسين ان يحدد الأهداف التشغيلية قصيرة المدي ومجموعة من الأساليب عن طريقها تحسين ادائه ، فعلي سبيل المثال قد تكون هذه الأهداف هي تخفيض

الوقت الضائع خلاله بنسبة ٤% او تخفيض نسبة التلف في الانتاج ٦% ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوسين ليبحثوا معاً عن افضل الاساليب لتحقيق هذه الأهداف ويحق للرئيس الاعتراض علي الاهداف التي يحددها المرؤوسين ويجوز له التعديل فيها اذا كان ذلك ضرورياً ، وبعد مرور فترة زمنية معينة متفق عليها (ستة شهور مثلاً) يتقابل الرئيس مع المرؤوسين مرة اخري لتقييم مدي ركفاءة انجاز هذه الاهداف واقتراح طرق واساليب افضل للاداء المستقبلي ، مميزات هذه الطريقة اهمها:

١/ توفر لكل المرؤوسين مقياساً خاصاً ومحدداً للاداء علي خصائص

٢/ تركز علي الاداء المستقبلي للفرد وكيفية الارتقاء به وتحسينه بدلاً من التركيز علي الماضي.

٣/ تعطي الفرصة لكل المرؤوسين لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها .

٤/ توضع مسئوليات وواجبات لكل من الرئيس والمرؤوسين وتقديم العمل وتنسيق الجـهود .[١]

٥/ تعطي دوراً هاماً للمرؤوس في عملية التقييم يزيد من درجة تحكمه في البيئة المحيطة ويقلل من درجة اعتماده علي رئيسه ، هذه الطريقة تعاني ايضاً من عيوب أهمها :-

١/ قد تحصل عملية تحديد المرؤوس للاهداف بنفسه او بمشاركته لرئيسه في تحديدها الي وعملية ظهريه تسير في شكل مضمون حقيقي .

٢/ ان حرية المرؤوسين في التحديد ليست مطلقة حيث يتطلب الأمر ان يكون هناك نوعان من التوازن والمواجهة بين اهداف الفرد واهداف القسم او الوحدة التي يعمل بها .

---

[١] الانترنيت – سبق ذكره

٣/ ان هذه الطريقة في تقييم اداء العاملين تعتمد بصفة خاصة علي انواع الاداء الممكن اخضاعها للقياس الكلي .

٢/ طريقة الاختيار الاجباري:

تعتمد هذه الطريقة علي وجود معايير موضوعة ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست بالصفات الشخصية للفرد أي ان التركيز علي النواحي المختلفة المتعلقة باداء العمل وليس بالصفات الفردية ويمكن ان تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف اداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلي الفرد القائم بالتقييم ان يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق علي اداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ، غير ان استخدام هذه الطريقة تواجه بعض الصعوبات نذكر منها :-

١/ صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم .

٢/ صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للاداء حيث تحتاج الي كثير من الخبرات في تصميمها .

٣/ لاتساعد الفرد الذي تم تقييمه علي اكتشاف نواحي القصور في الاداء الخاص به ان وجدت .

٣/ طريقة المواقف الحرجة:

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم علي السلوكيات الاساسية المساهمة في اداء العمل بفعالية او ادائه بمستوي منخفض من الفعالية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماحدث .[١]

---

[١] الانترنيت – المنتدي العربي لادارة الموارد البشرية

المبحث الثالث:

الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء:

هنالك بعض الاخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليها وتحديدها في مجال تقييم الأداء ومحاولة ايجاد الوسيلة المناسبة لتدارك هذه الأخطاء ومن اهم هذه الأخطاء مايلي:-

١/ عدم وضوح المعايير:

قد يحتوي نموذج تقييم الأداء علي معايير غير واضحة مما يدع مجال الاختلاف التفسير ان مثل ماهو التعريف المحدد لوصف اداء جيد ، ولوصف القدرة علي الابداع ، ويمكن العلاج من خلال وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتذويد القائم بالتقييم بامثلة توضيحية حتي لاتختلف التفسيرات لنفس المعيار .

٢/ الاخطاء والتفسيرات الفردية:

قد يرتكب بعض القائمين علي تقييم الاداء بعض الاخطاء نتيجة التحيزات سواء بطريقة او عفوية مما يجعل عملية التقييم غير محايدة وغير عادلة ومن اهم الاخطاء نتيجة للتحيزات الفردية مايلي :-

أ/ خطأ تقييم الصفات

ويحدث عندما يقوم المدير بتغليب احدي الصفات الايجابية او السلبية في تقييم اداء الفرد .

ب/ خطأ التحيز بمدي محدد في المقياس

حيث يميل المدير الي حصر التقرير الذي يعطيه لجميع مرؤوسيه في مدي محدد من مقياس الاداء ويوجد ثلاثة انواع من هذه الاخطاء:

- **خطأ المركزية**

ويميل فيه المريدين الي اعطاء قيمة متوسطة لجميع المرؤوسين عند استيفاء نماذج تقييم الاداء الخاصة بهم ·

- **خطأ التساهل**

ويميل القائم بالتقييم الي اعطاء قيم مرتفعة لجميع الافراد المطلوب تقييمهم ·

- **خطأ التشدد**

ويميل القائم بالتقييم باعطاء الحد الادني لمرؤوسيه حيث يري ان مرؤوسيه محدودي الكفاءة وانهم جميعاً ليسوا علي المستوي المطلوب ·[1]

٣/ التحيزات الشخصية للرؤساء:

تتاثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس الي مرؤوس صعب يؤثر تاثيراً ملحوظاً علي التقديرات التي يمنحها له وقد يكون التحيز بسبب الجنس او السن او المستوي التعليمي ·

٤/ التركيز علي الاداء الفردي والاداء

تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية فرق او جماعات العمل وذلك بسبب استخدام مقاييس تركز علي اداء الفرد وليس الاداء الجماعي ، وتوجد حالة اخري اذا كان العمل في المنظمة قد تم تنظيمه من خلال تشكيل فرق وجماعات عمل فبفضل ان يسمح بنظام تقييم الاداء في المنظمة بتقييم اداء الجماعة ككل ، كما يسمح بتقييم الاداء الفردي في نفس الوقت الي تقييم اداء مزدوج فردي وجماعي ·

---

[1] الادارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ـ الكاتب محمد عشاوي

٥/ **خطأ الحداثة:**

يتاثر القائم علي تقييم الاداء بتصرفات وسلوك اداء الموظفين عن الفترة الاخيرة السالبة لتقيم مباشرة .

٦/ **عدم اهتمام الرؤساء باعداد التقارير:**

قد ينظر بعض القائمين علي تقييم الاداء بنظرة روتينية وبالتالي يقوم بملئ النماذج بدون تحري الدقة بالاضافة الي قيام بعض القائمين علي تقييم الاداء دون الوقوف علي الهدف الاساسي من التقويم ، ولذا لابد من اشعار القائمين علي التقييم باهميته وذلك من خلال تحديد الهدف منه .

٧/ **استخدام طريقة تقويم لاتتناسب مع جميع الوظائف:**

غالباً مايستخدم طريقة واحدة للتقويم ويتم تعميمها علي جميع الادارات والاجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوي الوظائف [١]

٨/ **عدم كفاءة نماذج التقويم:**

تلعب نماذج تقويم الاداء دورًا فعالاً في نجاح تشجيع عملية التقييم ، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع من التقرير علي تعبئته في وقته وباتقان ، اما النماذج المعقدة والغامضة قد يؤدي الي تهرب القائم بالتقييم من ملاها او عدم الاهتمام عند التعبئة ويرجع عدم كفاءة النماذج لاحد الاسباب التالية:-

- عدم تضمن النماذج لارشادات توجيهيه لمعد التقرير
- عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقويم

[١] مرجع سبق ذكره – ص ١٩٢-١٩٣ للكاتب- محمد عشاوي

- اشتمال النماذج علي عدد كبير من عناصر التقويم او العكس
- استخدام عبارات والفاظ غير واضحة ومحدودة المعني
- التركيز علي عناصر متعلقة بالصفات الشخصية للمقيم وليس لادائه
- عدم توزيع الاهمية النسبية لعناصر التقويم توزيعاً سليماً
- استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف

٩/ عدم تدريب الرؤساء:

الرؤساء والمباشرين بحاجة دائماً الي التدريب والتركيز المستمر بالاساليب الحديثة للتقويم والاخطاء الشائعة وكيفية تفاديها وذلك من خلال عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقويم او من خلال اصدار وتوزيع النشرات الدورية تتضمن توجيهات وارشادات متعلقة بتقويم الاداء الوظيفي .[١]

[١] مرجع سبق ذكره – ص ١٩٣-١٩٤ للكاتب – محمد عشاوي

الفصل الثالث

المبحث الاول

اسم المحلية

بربر الموقع الجغرافي : تمتد بين خطي عرض ١٧و ١٨ وتمتد من كنور جنوباً وحتي العبيدية شمالاً بالضفة الشرقية ، ومن الاشاقدة حتي السلمانية بالضفة الغربية وانشأت في عام ٢٠٠٣م بموجب أمر تأسيس وتبلغ المساحة (١٤،٧١١) كيلو متر .

الوحدات الادارية:

أ/ الوحدة الأدارية مدينة بربر

ب/ الوحدة الأدارية ريفي بربر

ج/ الوحدة الأدارية العبيدية الفاروق

د/ الوحدة الأدارية الباوقة.

عدد السكان:

يبلغ عدد السكان حسب احصائية العام ٢٠٠٨م (٣٧٧،١٥٢) نسمة موزعين علي الوحدات الأدارية الاربعة وهي :-

١/ وحدة مدينة بربر (٢٦،٢٠٣) نسمة

٢/ وحدة ريفي بربر (٦٣،١٨٦) نسمة

٣/ وحدة العبيدية الفاروق (٣٣،٤٤٤) نسمة

٤/ وحدة الباوقة (٢٩،٣١٤) نسمة

الحدود:

من الشمال محلية أبو حمد ومن الجنوب محلية عطبرة ومن الشرق ولاية البحر الأحمر ومن الغرب ولاية شمال كردفان

المساحة:

تبلغ المساحة ١٠٨ كلم وهو شكل ركيزة أساسية في حياة ومعاش السكان

مجال التعليم :

عدد مدارس الأساس (١٠٧) والمدارس الثانوية (٩) مدارس ومدارس البنات(٧) و(٥) مشتركة والمعاهد الدينية والحرفية والكليات ومدارس الأساس المختلطة (٤٩) بنين (٢٩) وبنات (٧٩) وعدد تلاميذ الأساس (١٢٧٦٧) والبنات (١١٩٩٥) والمعلمون (١٢٤٤) والمدارس الثانوية (٢٣٠٢) وبنات (٢٦٣٢) والمعلمين (٤٠٥) .

في مجال الصحة :

توجد بالمحلية عدد أربعة مستشفيات وهي :-

١/ مستشفي بربر

٢/ مستشفي القمبرات

٣/ مستشفي الباوقة

٤/ مستشفي كدباس

كما توجد مجموعة من المراكز الصحية يبلغ عددها (٤١) مركز صحي معتمدة علي الوحدات الأدارية .

مجال الزراعة :

المساحة الصالحة للزراعة تبلغ (١٥٠) ألف فدان واهم المشاريع الزراعية في المحلية هي :-

- مشروع الحصا الزراعي ، الباوقة الزراعي ، تنقا الزراعي ، مشروع العبدلي الزراعي ، مشروع جاد الله الزراعي ، حلة يونس الزراعي ، جمعية رأس الوادي ، جمعية الجوال التعاونية ، جمعية الشقلة الزراعية ، مشاريع استثمارية زراعية مثل مشروع الراجحي الزراعي وبعض الاودية التي تزرع مطرياً مثل ابو سليم ، والهودي ، دربكان ، وادي العمار .

مجال المياه:

توجد محطة مياه نيلية بمدينة بربر ، تغطي كل احياء المدينة وتمتد جنوباً حتي المكايلاب بريفي بربر ، كما توجد محطة اخري بالعبيدية وبدا العمل التجريبي لها تحتاج لاكمال ، تتوفر في كثير من القري خدمات المياه عبر الآبار الجوفية وبعض المرشحات النيلية .

مجال الكهرباء:

تتم في بعض القري بالمحلية توصيل الكهرباء والعمل جاري في بقية القري لتكملة التوصيلات كما تم التعاقد لتوصيل الكهرباء جنوب المدينة .

مجال الشباب والرياضة :

يوجد بالمحلية عدد ثلاثة استاد في كل من برنر والباوقة والعبيدية ولها عدد (٥٧) نادي رياضي .

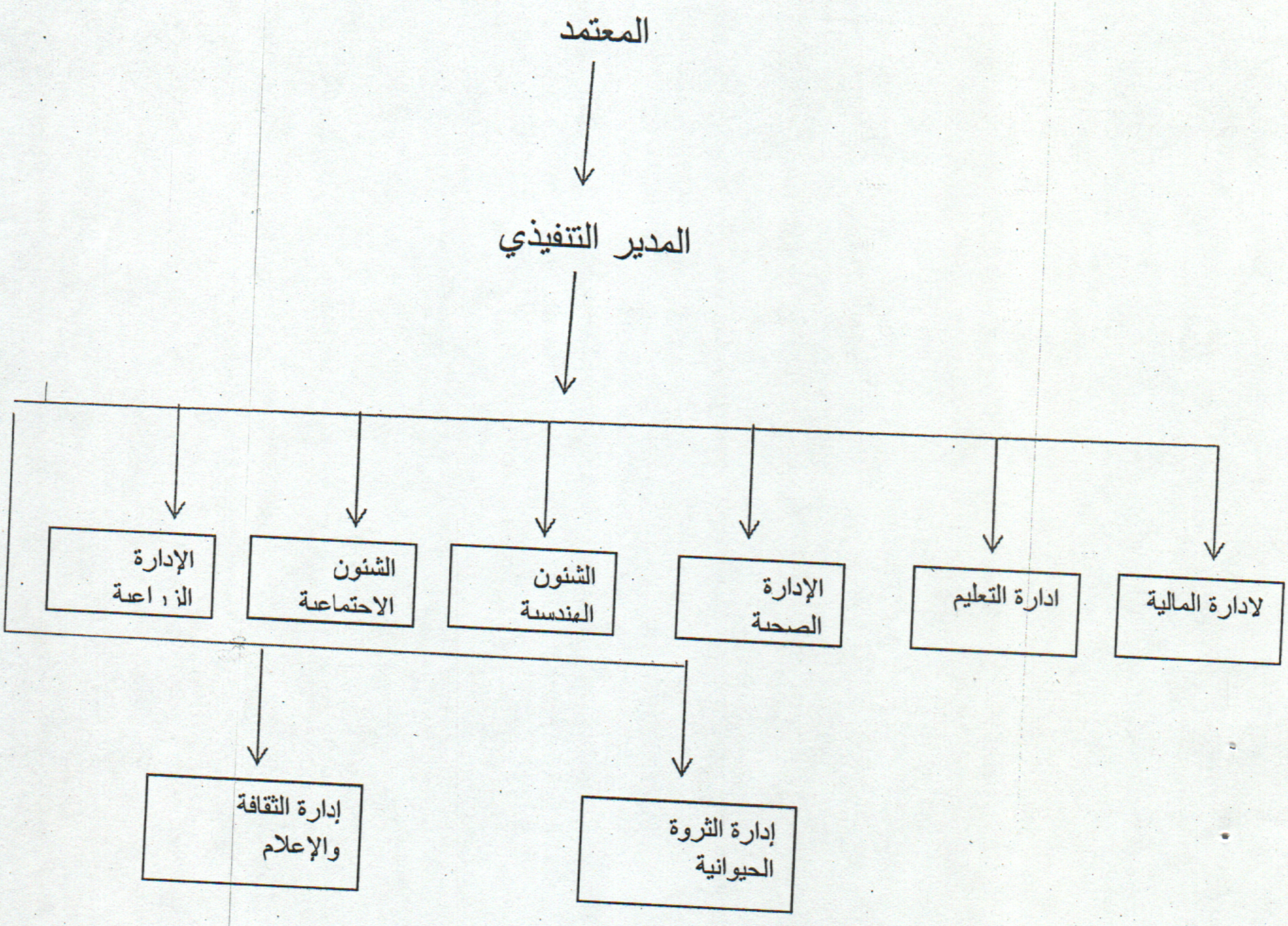
مجال الصناعة :

تشهد محلية بربر طفرة تنموية صناعية في مجال صناعة الأسمنت والبلاستيك حيث بدأ الانتاج الفعلي لمصنع اسمنت بربر ومتوقع الانتاج التجريبي لمصنع احكام للاسمنت .[1]

[1] المصدر : صديق يحي – مراقب ادارة محلية بربر – التاريخ ٢٠١٢/٤/١٧

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي للمحلية



ويتكون الهيكل التنظيمي للمحلية من :-

١/ المعتمد ومن واجباته

أ/ هو رئيس الجهاز التنفيذي

ب/ يقوم بالعمل السياسي والأمني والأجتماعي

٢/ المدير التنفيذي ومن واجباته

أ/ ينوب عن المعتمد

ب/ يساهم في تسيير العمل

٣/ مدير الأدارة المالية ومن مهامه

أ/ الأشراف علي الميزانية

ب/ العمل المالي

٤/ مدير إدارة الصحة ومن واجباته

أ/ الأشراف علي صحة البيئة

ب/ الاشراف علي الصحة العلاجية

٥/ مدير إدارة الزراعة والري وتتلخص مهامه في الاتي

أ/ الاشراف علي العمل الزراعي

ب/ الاشراف علي المشاريع الزراعية

٦/ مدير إدارة التعليم ومن مهامه

أ/ الاشراف علي تعليم الأساس

ب/ الاشراف علي محو الأمية

ج/ الاشراف علي التعليم قبل المدرسي

٧/ مدير إدارة الشئون الهندسية ومن واجباته

أ/ الاشراف علي التخطيط العام الهندسي

ب/ استخراج تصاريح البناء

٨/ مدير إدارة الشئون الاجتماعية ومن واجباته

أ/ الاشراف علي العمل الطوعي

ب/ الاشراف علي العمل الاجتماعي والاساسي

٩/ مدير إدارة الثروة الحيوانية ومن واجباته

أ/ الاشراف علي صحة الحيوان

ب/ الاشراف علي المراعي

١٠/ مدير إدارة الثقافة والاعلام ومن واجباته

أ/ الاشراف علي العمل الثقافي والاعلامي

ب/ الاشراف علي التراث[١]

[١] المصدر- احمد عبد الرحيم – المدير االتنفيذي لمحلية بربر التاريخ:٢٠١٢/٤/٢٤

الفصل الرابع

المبحث الاول: إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

إن أداء جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي المقابلة ، وقد تمت مقابلة مدير التدريب بمحلية بربر وجمعت لها الأسئلة الآتية :-

- هل يتم تدريب العاملين في المحلية في مجالات متخصصة أم غير متخصصة ؟
- هل البرامج التدريبية المنفذة ذات كفاءة عالية ؟
- ما الاستفادة من تدريب العاملين بالنسبة للمحلية والموظف ؟ وهل هنالك أثر علي أداء العاملين بعد التدريب ؟
- هل يتم تدريب العاملين داخل السودان فقط أم خارجه أيضاً؟
- هل يشمل التدريب جميع العاملين في المحلية أم فئة محددة ؟
- عندما يتم تعيين موظف جديد في المحلية هل بالضرورة يجب أن تكون هناك شهادة خبرة أو تدريب سابقة ؟
- هل يتم تقييم البرامج التدريبية التي تنفذ ؟
- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمحلية وماهو أثرها المعنوي علي العاملين ؟

وكانت الإجابة كألأتي :-

يتم تدريب العاملين في المحلية في المجلات المتخصصة كل حسب تخصصه وايضاً يتم تدريب العامَلين في مجال الحاسوب لمحو الامية التقنية ، فالمادة التدريبية التي

تقدم ذات كفاءة عالية حتي تتم الاستفادة بالنسبة للعاملين وهي توضع حسب خطوات عملية مدروسة لكي تفيد المتدربين تكون الاستفادة في تدريب العاملين للموظف رفع القدرات ورفع الروح المعنوية بحيث تكون الفائدة بالنسبة للمحلية زيادة الانتاج والانتاجية وهنالك دورات تدريبية داخلية (داخل الولاية أو المحلية) او دورات في الخرطوم ، ويشمل التدريب جميع العاملين بالمحلية داخل الخدمة من الدرجة الرابعة عشر حتي الدرجة الاولي ولا بالضرورة يكون الموظف عندما يدخل الي الخدمة المدنية ان يكون مدرباً يعني لايوجد شرط عند مدخل الخدمة ، لذلك يتم تقييم البرامج التدريبية التي تنفذ عبر العديد من الطرق منها الحصول علي ملاحظات رئيس القسم او مدير الادارة وملاحظات الجهة المنفذة للتدريب ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمحلية بالتشاور مع رئيس الوحدة ومدير الادارة ورئيس القسم [1]

[1] مقابلة شخصية مع – تماضر السيد احمد الحاج – مدير التدريب بمحلية بربر

المبحث الثاني

اختيار الفروض

أثبتت الدراسة التي اجريناها صحة الفرض الذي يقول ان التدريب عامل من عوامل تطوير اداء موظف الخدمة العامة .

واثبتت صحة الفرض الذي يقول توجد علاقة بين كفاءة برامج التدريب وتطوير وتحسين اداء العاملين في محلية بربر.

واثبتت صحة الفرض الذي يقول ان استخدام التقنيات الحديثة للتدريب يتناسب طردياً مع تجويد الاداء .

واثبتت صحة الفرض الذي يقول تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق علمية تتناسب طردياً مع تحقيق الأهداف .

المبحث الثالث:

النتائج والتوصيات والخاتمة

أولاً: النتائج

- إن محلية بربر تهتم بنظام التدريب وفقاً للحاجة اليها
- تقوم المحلية برفع كفاءة الموظفين ولاياتي ذلك الا بالتدريب
- التدريب يعمل علي رفع الروح المعنوية للافراد العاملين بالمحلية
- التدريب يعمل علي استقرار الانتاج في المنشأة ، فالافراد المتدربين يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة

ثانياً: التوصيات

- نوصي بان يكون هناك مكان مخصص لتدريب العاملين بالمحلية
- الربط الدقيق بين التدريب ومستوي التكنلوجيا ونوعية الاداء
- يجب ان لايقتصر التدريب علي المعلومات النظرية فقط بل يجب ان يقترن التدريب النظري بتدريب عملي .
- لابد ان يشمل التدريب جميع العاملين بالمحلية ولايقتصر علي فئة معينة .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر الاولية

الانترنيت والمراجع

١/ التطوير والتجديد

٢/ www.kenana.on line.com.20135-7 تنمية ومهارات التدريب - تدريب العاملين علي اساس الادارة الحديثة – المصدر عبد الرحمن شيتوري

٣/ EMADAL.SOUNDL

٤/ MAWDOOZ.COM2013-5

٥/ HTTP//WWW.DAMASEREDU.GOV.SATDREEBHNAGAFH-5

٦/ ادارة الموارد البشرية – المؤلف –صلاح عبد الباقي

٧/ منصور فهمي – ادارة الافراد – دار النشر والتوزيع الاسكندرية

٨/ ادارة الافراد – صلاح الشواني – النشر والتوزيع الاسكندرية

٩/ مصطفي نجيب شاويش– ادارة الافراد – دار النشر والتوزيع

١٠/ WWW.KENA.ON.LINE.COM تدريب العاملين علي الاسس الحديثة

١١/ دراسات سابقة بعنوان : اثر التدريب والتنمية علي اداء العاملين

١٢/ المنتدي العربي لادارة الموارد البشرية WWW.HRDISCUSSION.COM

١٣/ ادارة القوي البشرية – عبد الباري درة – زهير الضباع – مروة احمد – ياسر العدوان

١٤/ الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية – الكاتب محمد عشاوي

ثانياً: المصادر الثانوية : مقابلات شخصية

تماضر السيد أحمد الحاج – مدير التدريب بمحلية بربر

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
	أ
الآية	ب
الاهداء	ج
الشكر والعرفان	د- ز
المقدمة وخطة البحث	١
الفصل الاول: التدريب	٢-٧
المبحث الاول: مفهوم التدريب واهدافه	٨-١٢
المبحث الثاني: انواع التدريب	١٣-١٧
المبحث الثالث: طرق واساليب التدريب	١٨
الفصل الثاني: تقييم الاداء	١٩-٢٤
المبحث الاول: مفهوم واهداف الاداء واهميته	٢٥-٢٩
المبحث الثاني: طرق تقييم الاداء	٣٠-٣٣
المبحث الثالث: الاخطاء الشائعة في تقييم الاداء	٣٤
الفصل الثالث: محلية بربر	٣٤-٣٧
المبحث الاول: النشأة والتطور	٣٨-٤٠
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي	٤١
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	٤١-٤٢
المبحث الاول: اجراء الدراسة الميدانية	٤٣
المبحث الثاني: تحليل البيانات والاستبيان	٤٤-٤٥
المبحث الثالث: الخاتمة والنتائج والتوصيات	٤٦-٤٧
المصادر والمراجع	٤٨
فهرس الموضوعات	