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 جيِّد لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية الإحتياجات المستقبلية[1] .

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

وهذا المفهوم يمكن تقييم العناصر الأساسية فيه وهي :

- **خلق المهارات** : إن غرس كل ماهو جديد من معارف وتقنيات المؤسسة وأساليب عمل إداري وغيرها من المندوبين الجدد والقدامى .
- **إعادة التاهيل** : المقصود بها إضافة المهارات الحالية التي يتمتع بها العاملين حيث يتم تعزيز ماهو إيجابي وإستعادة ماهو 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

(1) www.tnh٤.yrfuture.com

بين طبيعة المهمة ومحتوى البرنامج الذي يحاول رفع قدرة المتدربين[1] .

- 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[2] .

أهمية التدريب :

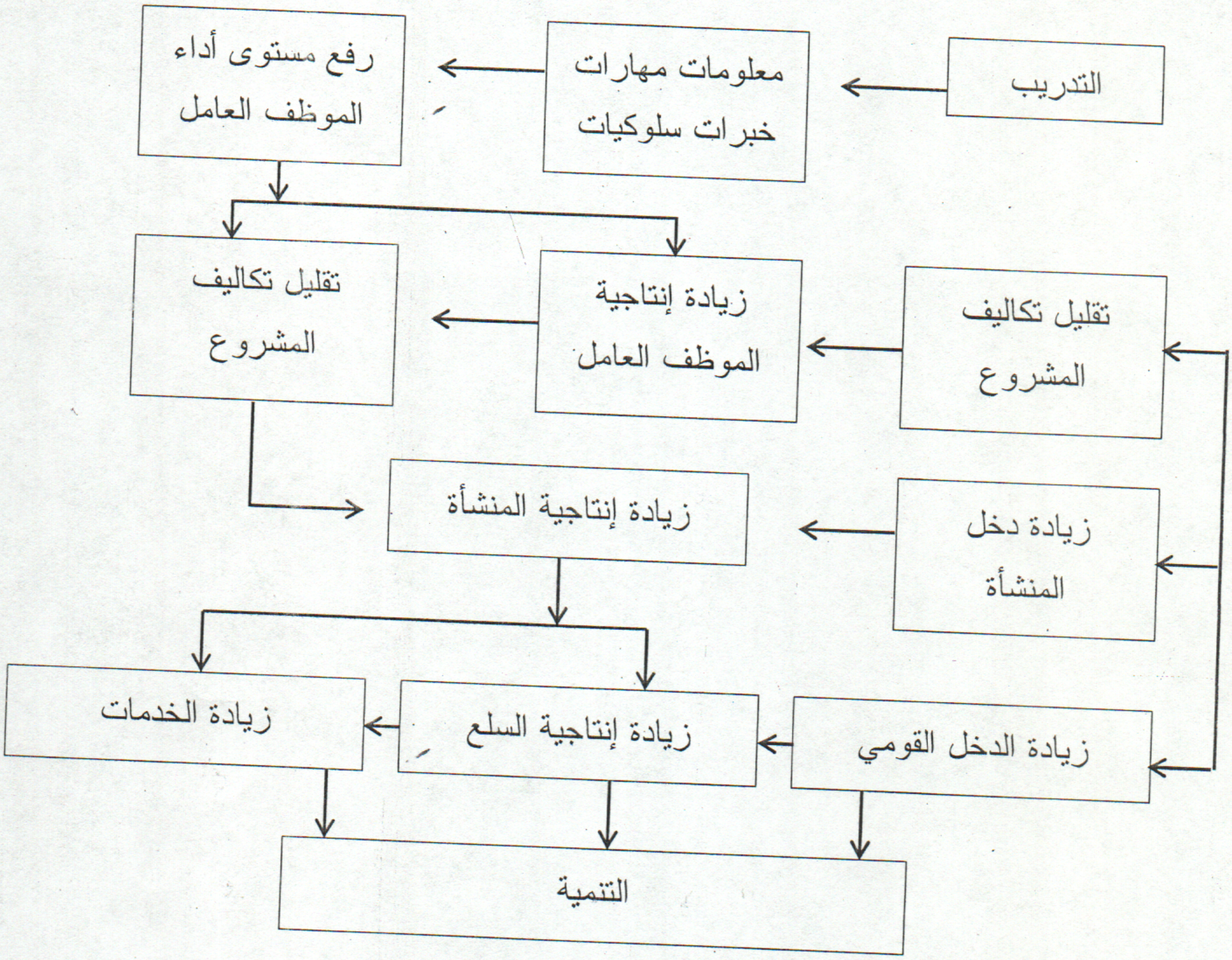
يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة إستجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

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

---

(١) علي عبد الرحمن الجياسي – 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. التـــدريب نشـــاط رئيســـي ولـــيس أمـــراً كماليـــاً تلجـــأ إليـــه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه بإختيارها .

٢. التـــدريب نظـــام متكامـــل يتكـــون مـــن مجموعـــة مـــن الأجـــزاء والعناصـــر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .

٣. التدريب عمليـــة شـــاملة بمعنـــى شـــمولها لكـــل المســـتويات الإداريـــة التـــي تتضمنها المنظمة .

٤. التـــدريب عمليـــة إداريـــة ينبغـــي أن تتـــوفر لهـــا مقومـــات العمـــل الإداري الكفء حتى ينجح من هذه المقومات :

- وضوح الأهداف وتناسقها .
- وضوح السياسات وواقعيتها .
- توازن الخطط والبرامج .

٥. التـــدريب عمليـــة فنيـــة تحتـــاج إلـــى خبـــرات وتخصصـــات محـــددة ينبغـــي توافرها وأهمها :

- خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التدريبة .
- 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 المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم .

التدريب والتطوير :

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

فهنالك 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 :

التـــدريب هـــو نشـــاط مخطـــط يهـــدف لتنميـــة القـــدرات والمهـــارات الفنيـــة والســـلوكية للأفـــراد العـــاملين لتمكينـــه فـــي أداء فاعـــل ومتميـــز يـــؤدي لبلـــوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة .

تعريف التدريب :

هنالك تعريفات عديدة للتدريب منها :

١) التدريب هـــو عمليـــة إعـــداد الفـــرد للعمـــل والإحتفـــاظ بـــه علـــى مســـتوى الخدمة المطلوبـــة ، فهـــو نـــوع مـــن التوجيـــه صـــادر مـــن إنســـان وموجـــه إلى إنسان آخر .

٢) التدريب عبارة عـــن نشـــاط مخطـــط يهـــدف إلـــى إحـــداث تغيـــرات إيجابيـــة فـــي المتـــدربين Trainees مـــن ناحيـــة إتجاهـــاتهم ومعلومـــاتهم وأدائهـــم ومهـــاراتهم وســـلوكياتهم بمـــا يجعـــل مســـتوى الأداء لـــديهم أفضـــل ممـــا هو عليه .

٣) التدريب عملية مســـتمرة خـــلال حيـــاة الفـــرد ، تبـــدأ منـــذ ولادتـــه وتســـتمر حتى آخر حياته وفقاً لإحتياجاته كفرد وكأحد العاملين .

٤) التدريب هو النظام الذي يتبـــع فـــي دراســـة فـــن مـــن فنـــون أو مهنـــة مـــن 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 مباشرةً 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 انشطة للحاجات 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 ؟

يمكـــن أن تكـــون السياســـات أكثـــر فعاليـــة إذا صُـــممت بشـــكل متميـــز للوفـــاء بحاجات الأفراد في جميع السياسات بالمنظة .

٤/ ما هي الموضوعات التي تعالجها المنظمة :

المرحلة الثالثة : تحديد طبيعة دور إخصائي التدريب :

تقـــوم العديـــد مـــن المنظمـــات ســـواء كانـــت الكبيـــرة أو الصـــغيرة بإســـتخدام إخصـــائي التـــدريب ومـــن ثـــم الأهميـــة بمكـــان تحديـــد وتعريـــف أدوارهـــم مـــن أجل ضـــمان تحقيـــق أقصـــى إســـتفادة ممكنـــة مـــنهم ، وفيمـــا يلـــي نـــورد 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 :

تنظـــيم التـــدريب والتنميـــة حتـــى يصـــبح أكثـــر فعاليـــة ، ولتحقيـــق تلـــك الفعاليـــة يجـــب أن يـــتم تنظـــيم التـــدريب والتنميـــة وبالشـــكل الـــذي يناســـب ويتفـــق تمامـــاً مـــع المتطلبـــات المعينـــة للمنظمـــة ، ويعكـــس التنظـــيم الملائـــم خصـــائص 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 الإحتياجات .

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

٣/ **مهارات المديرين :**

أساليب التعلم الذاتي – الأنشطة الجماعية – خدمات إستشارية .

٤/ **نظم الشركة :**

يتعامل مختلف المدربين مع مختلف الشركات والقطاعات والأقسام والإدارات والوظائف .

المرحلة الخامسة : تحديد الإحتياجات التدريبية :

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

مساهمة ونتائج التدريب :

عند تحديد الإحتياجات هنالك بعدان هامان 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

مفهـــوم الأداء

لغوياً : أدىَ الشئ أي قام به وقضاه .

إصطلاحاً : الأداء هو ما يُقاس من السلوك .

والأداء هـــو بتأديـــة وإنجـــاز المهـــام الأساســـية المطلوبـــة منـــه داخـــل الوظيفـــة أو خارجها ومـــا يتصـــل بهـــذه المهـــام مـــن أنشـــطة وتفـــاعلات وأدوار ســـواء كـــان ذلك بصـــورة مباشـــرة أو غيـــر مباشـــرة وبحيـــث يمكـــن قيـــاس ذلـــك فـــي إطـــار معايير تحديد مسبقاً ، ويرى البعض .

تعريف الأداء :

ما فُعل فـــي وقتـــه المحـــدد لـــه شـــرعاً أولاً ، فيكـــون التعريـــف بالإيقـــاع نـــاظراً إلى نفـــس الفعـــل ، وبينمـــا يكـــون التقيـــد بالفعـــل نـــاظراً إلـــى مـــا يُفعـــل وهـــو المؤدي .

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

أو تسليم للمستقبل ، التقويم يستند إلى قياس جيِّد[1] .

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 .

---

[1] دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية – محمد عبد الوهاب حسن عشماوي – ص ٥٤-٦١

٤. الصفات الشخصية وأسلوب التعامل مع العمل .

٥. مدى قدرة الفرد العامل على تحمل المسئولية 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 التحيُّز .

٣. تحفيز الموظف أو العامل الكفء 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 النصح والإرشاد .

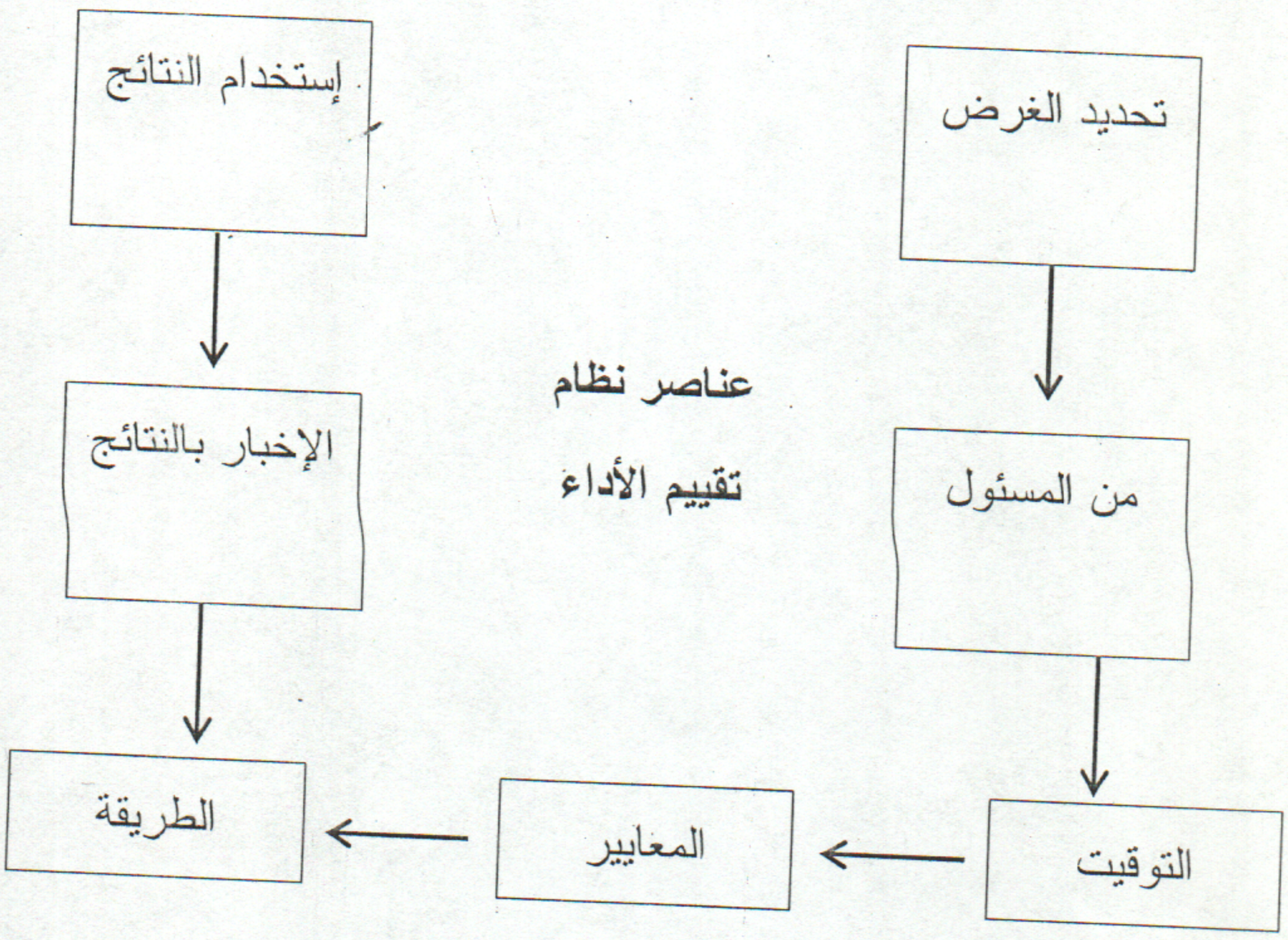
٥. التعرف على مدى توفير القدرات لدى الموظف أو العامل الحالية أو المستقبلية .

٦. الكشف عن مدى قدرة صلاحية الموظف .

الهدف من تقييم الأداء :

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

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 أُسند 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 يتطلبَ 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 الإنحرافات عن الأداء المستهدف .
٣. الترتيب إذا كان التقييم بين مجموعة من الأفراد أو النتائج .
٤. تفسير أسباب الإنحرافات .
٥. إقتراح الحلول المناسبة لتصحيح الإنحرافات .

تقدير الأداء :

عمليـــة مقارنـــة مســـتوى الأداء العـــالي بمســـتويات أداء موضـــوعة أو بمعـــايير أو أهداف محددة من قبل .

معايير الأداء :

تقدير عـــدد وحـــدات العمـــل الـــلازم إنجازهـــا بواســـطة فـــرد أو مجموعـــة أفـــراد في إحدى المنظمات بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة .

مفهوم نظام تقييم الأداء وخصائصه :

يُعـــدْ تقيـــيم أداء العـــاملين وظيفـــة جوهريـــة وحاســـمة مـــن وظـــائف إدارة المـــوارد البشـــرية ، إذ أن الأداء يمثـــل واحـــد مـــن النتـــائج الهامـــة التـــي تـــربط بين الأفراد والوظائف والمنظمة والبيئة .

وتقييم الأداء هو الأداة التـــي مـــن خلالهـــا يـــتم قيـــاس جـــودة العمـــل ، كمـــا يُعـــدْ نظـــام تقيـــيم أداء العـــاملين مـــن الخطـــوات الأساســـية فـــي نظـــام الإنتـــاج 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 .

تتعـــدد المشـــكلات المصـــاحبة لعمليـــة تقيـــيم الأداء ممـــا يفقـــدها موضـــوعيتها وعـــدالتها ويُمثِّـــل التحيُّـــز BIASE العامـــل الجـــوهري وراء غالبيـــة هـــذه المشكلات .

وفيما يلي نلقي الضوء على بعض مشكلات تقييم الأداء :

١. التأثر بالهدف من جراء التقييم .
٢. التساهل واللين أو التشدُّد والصرامة .
٣. النزعة المركزية .
٤. تأثير الهالة .
٥. خطأ الإنطباع الأول .
٦. التشابه والتقارب مع المُقيِّم .
٧. خطأ الإختلاف والتباعد .
٨. عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها[١] .

وأيضاً : هو ســـجل بالنتـــائج المحققـــة ، ســـجل يجســـد ســـلوكاً علميـــاً يـــؤدي مـــن بلـــوغ الفـــرد أو الفريـــق للأهـــداف المنظمـــة المخططـــة – أي درجـــة الإنجـــاز – بكفاءة وفاعلية .

أما الكفاءة فهـــي القـــدرة علـــى الإســـتخدام الكـــفء للمـــوارد المتاحـــة مـــن خـــلال خفض او تحجيم الفاقد بها .

وذلـــك مـــن خـــلال إســـتخدام المـــوارد بالقـــدر المناســـب وفـــق معـــايير محـــددة 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 العاملين وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق أهداف ، أم أن هنالك أنشطة أخرى تؤدي دون داعٍ 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[1] .

---

[1] إدارة موارد بشرية (رؤية إستراتيجية معاصرة) – د/ أحمد سيّد مصطفى – رقم الإيداع ٢٧٢٨٢ – الطبعة الأولى ٢٠٠٦م والطبعة الثانية ٢٠٠٨م – ص ٣٨٥-٣٨٦

تقييم أداء العاملين :

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

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن القوة والضعف من فترة إلى أخرى يُعدْ وسيلة للتقويم (أي الترشيد 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 مسئولية 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 عُهد إليه بعمل محدد وتلقى قدراً محدداً مناسباً 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 يقيِّم مرؤسه ويتعين أن يرى في تقييم الأداء مرؤسه سبيلاً إلى تحسين أدائهم وإنتاجهم[1] .

[1] 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 للأخطأ أو إتهامات أو تجريحاً للشخص أو الفرد ، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أداءه الفعلي مقارنةً بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد في القصور ومساعدة الفرد على تداركه .

٣. توفر نظام فعَّال للإتصالات بين الرؤساء والمرؤسين على إختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح السليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤسين وكذلك نقل أداء وتبريرات المرؤسين لرؤسائهم .

٤. إدراك الرؤساء والمرؤسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤسين موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهِم 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 إشتراك المرؤوس في عملية تقييمه أما عن دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال المقابلة التقييم مع رئيسه كما سيردْ 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 تبيَّن 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 للتعرُّف على مدى جودة نواتيج ومخرجات العمل ، ولذا لابد من توضيح ماهي عملية تقييم الأداء والتعرُّف على خطواته ومعرفة أساليب وأدوات تقييم الأداء ومناقشة أهم التحديات التي تواجه تقييم الأداء ومعرفة كيفية التغلب عليها .

يُشـــير تقيـــيم الأداء إلـــى العمليـــة التـــي يـــتم بمقتضـــاها تقيـــيم الأداء الحـــالي أو الســـابق للفـــرد مقارنـــةً بمعـــايير الأداء الموضـــوعية وتتضـــمن عمليـــة تقيـــيم 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 تحديـد الأبعـاد القيـام بتحديـد مجـالات العمـل التـي يجـب قيـاس الأداء فيها ، وغالبـاً مـا تعتمـد هـذه علـى نتـائج تحليـل الوظـائف ، وإختيـار أبعـاد الأداء التـي يمكـن أن يكـون لهـا تـأثير ملحـوظ ومباشـر فـي أداء المنظمة ككل .

أما عملية القيـاس الفعلـي لـلأداء فيقصـد بهـا تحديـد مـدى جـودة أو عـدم مـا قدمـه الفـرد مـن أداء فـي عملـه ، وهنـا يجـب إختيـار معـايير لقيـاس الأداء تتصـف بالموضـوعية والصـدق والثبـات وقـدرتها علـى التمييـز بـين أداء الأفراد المختلفين .

وتشـير تـوفير المعلومـات المرتـدة إلـى وجـود نظـام يـتم مـن خلالـه إبـلاغ الأفـراد بنتـائج تقيـيم عملهـم ، وترتيـب المقـابلات الشخصـية اللازمـة لتزويـد الأفراد بمعلومات مرتدة عن هذه النتائج بشكل لائق[1] .

[1] دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية – د/ محمد عبد الوهاب حسن عشماوي – الطبعة الأولى – رقم الإيداع ٢٠١٣/٢٢٢٩٣ – ص ٥٠-٥١

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 بإستمرار 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 إلاَّ من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له .
- إن تقييم إداء الفرد وإعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء .

تعريف التقويم لغوياً وإصطلاحاً :

التعريف اللغوي : بمعنى قوَّم الشئ أي عدلِه وصححه ، ويعني الإصلاح بعد التشخيص ، ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (رحم الله إمرئ قوَّم 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 بإختلاف 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[1] .

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

---

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

الوظيفية أو المعـــايير الإداريـــة وعناصـــر التقيـــيم التـــي يـــتم علـــى أساســـها تقيـــيم أداء الموظف وقياس أدائه .

٣/ عمليات نظام تقييم الأداء :

حيـــث تـــتم عمليـــات تقيـــيم الأداء مـــن قبـــل الرؤســـاء المختصـــين وفـــق الأبعـــاد 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 .
- تـــوفير المعلومـــات اللازمـــة لتقيـــيم وتقســـيم البـــرامج التدريبيـــة وتحديـــد أهدافها وأسلوب تنفيذها .
- تحديـــد العـــاملين الـــذين يمكـــن إســـناد مهمـــات خاصـــة لهـــم أوتكلـــيفهم بواجبات معينة .

٥/ التغذية المرتدة (إرجاع الأثر) :

تعتمـــد الأنظمـــة علـــى الوظيفـــة الرقابيـــة لنظـــام وضـــبط مســـاره ، ولكـــي تقـــوم هـــذه الوظيفـــة بنجـــاح فإنهـــا تســـتخدم المعلومـــات التـــي تبناهـــا بالنتـــائج التـــي توصـــل إليهـــا وتعـــرف هـــذه العمليـــة بالنظريـــة المرتـــدة أو العكســـية أو إرجـــاع الأثر[1] .

---

[1] 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 القيد الزمني	إضافي 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 .

أ ما نظام الترقيات الحالية لا يـــرتبط بالتـــدريب يمكـــن للمحاســـب أن ينـــاقش في الترقيات إذا كان عنده أي شـــهادات ماجســـتير أو دكتـــوراه أ و شـــهادات أخرى .

المسار الوظيفي يســـاعد فـــي تطـــوير أداء المؤسســـة إذا كانـــت المؤسســـات إنتاجية أم خدمية أو غيرها .

هل تخطيط المسار الوظيفي يساعد في تخطيط القوى العاملة ؟

نعم يساعد في تخطيط القوى العاملة كمـــا ونوعـــا مـــن العمـــال المهـــرة وذو كفاءة .

أما التدرج الوظيفي للمحاسبين التقليدي والمعاصر [1] :

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

[1] 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 الطرق من مقابلات شخصية ومشاهدات والملاحظات مباشرة وإستفسارات والتي من أجلها عانت .

وللوصول لبيئة أفضل وعملاً متكامل يساهم في جميع المدخلات والمعطايات 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 والقفز 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 سيِّد 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 عشماوي – 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 .

الفهـــرس

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