

اثر تطبيق الطرق الحديثة لتقييم الاداء على تحديد الاحتياجات التدريبية

(دراسة حالة)

The impact of applying modern methods of performance evaluation to determine training needs.

(Case Study)

اعداد

نسمه سمير غريب شاذلي

اشراف

الاستاذة الدكتورة / ايمان محمد عبد الفتاح منجي

استاذ ادارة الاعمال

لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة "

٢٠٢٠

مستخلص الدراسة

المستخلص باللغة العربية :

تهدف الدراسة الى إظهار مدى اهمية عملية تقييم الاداء الوظيفي لما لها من دور كبير وهام ليس فقط على مستوى أداء العاملين بالمنظمات، ولكن على مستوى اداء المنظمات ككل ، فالتقييم فى ذاته هو وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مستوى الاداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص منها من خلال اعداد برامج تدريبية دقيقة قائمة على نتائج عملية التقييم ، وتقييم الاداء يجب ان يركز على معايير واضحة ومفهومة واستخدام اسلوب المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التغذية العكسية لنتائج التقييم والتنسيق والعمل كفريق يعمل بشفافية لتحقيق اعلي درجات الكفاءة فى الاداء والانتاج فى ظروف عمل تتسم بالعدالة والشفافية ولابد لنتائج التقييم ان تستخدم فى رفع الاداء من خلال التدريب الجيد ولا تكون عملية شكلية، فالتقييم الجيد هو عبارة عن تقييم وتقدير للعامل يحفز على تحقيق الاداء الجيد وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة ، شمل البحث ايضا التعرف على الطرق التقليدية وعلي لقاء الضوء على بعض من طرق تقييم الاداء الحديثة ومدى اهمية استخدامها حديثا لما لها من اثر كبير على تحسين اداء العاملين واثار استخدام نتائج تقييم الاداء على معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية ولقاء الضوء على اهمية التدريب فى رفع كفاءة العاملين وتحسين من ادائهم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة (للشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية) وطبيعة المشكلة وتوصفيها احصائيا ومحاولة ايجاد حلول لها من خلال دراسة لعينة عشوائية شملت جميع قطاعات الشركة المختلفة وتوصلت نتائج الدراسة والتوصيات الى ضرورة تحديث وتطوير من طريقة تقييم الاداء المتبعة بالشركة والتاكيد على استخدام نتائج عملية التقييم فى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .

كلمات مفتاحية : تقييم الاداء - الطرق الحديثة للتقييم- تحديد الاحتياجات التدريبية - الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية .

Abstract

The study aimed to show the importance of the job performance evaluation process because it has a large and important role not only at the level of performance of workers in organizations, but also at the level of performance of organizations as a whole. Valuation in itself is a means and not an end. From the evaluation results we can identify the level of performance and achievement and points The strength and weakness of the Foundation's efforts to get rid of it through preparing accurate training programs based on the results of the evaluation process performance evaluation should be based on clear and understandable criteria and use the method of participation between the president and

Subordinates through feedback to the results of evaluation, coordination and work as a team working transparently to achieve the highest levels of efficiency in performance and production in fair and transparent working conditions. The evaluation results must be used to raise performance through Good training is not for the evaluation process to be a formal process. A good evaluation is an evaluation and appreciation of the worker that stimulates the achievement of good performance and thus achieving the goals of the organization. The research also included identifying traditional methods and shedding light on the methods and methods of modern performance evaluationthe extent of the importance of using it recently due to its significant impact on improving the performance of workers and the effect of using performance evaluation results on knowing and identifying training needs and highlighting the importance of training in raising the efficiency of workers and improving their performance. An analytical descriptive approach was used in the case study (for the National Air Navigation Services Company) and the nature of the problem, its statistical description, and the attempt to find solutions to it through a random sample study that covered all the various sectors of the company. The results of the study and recommendations reached the necessity of updating and developing the method of assessing the performance of the company and emphasizing the use of the results of the evaluation process in determining the training needs of workers.

Key words: Performance Evaluation - Modern methods of evaluation - Identification of training needs - National Air Navigation Services Company (NANSC)

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الاول الاطار المنهجي للدراسة
١	مقدمة
٢	اولا مشكلة الدراسة
٢	ثانيا اهمية الدراسة
٢	ثالثا اهداف الدراسة
٣	رابعا تساؤلات الدراسة
٣	خامسا حدود ونطاق الدراسة
٣	سادسا منهجية الدراسة
٥-٤	سابعا الدراسات السابقة
٩-٨	الفصل الثاني طرق تقييم الاداء
٦	تقييم اداء العاملين
٧	اهمية تقييم الاداء
١٢-٨	طرق تقييم الاداء الوظيفي
١٤-١٣	اخطاء تقييم الاداء
١٥	الفصل الثالث التدريب
١٥	مفهوم التدريب
١٥	اهمية التدريب
١٦	مراحل عملية التدريب
١٩-١٧	علاقة تقييم الاداء بالاحتياجات التدريبية
٢٠	الفصل الرابع دراسة حالة (الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية)
٢٠	التعريف بالشركة وطبيعة العمل
٢٢	نموذج تقييم الاداء بالشركة
٢٩	النتائج والتوصيات
٣٠	المراجع
٣١	الملاحق

الفصل الاول

الاطار المنهجي

مقدمة :-

يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر التى تعتمد عليها المؤسسات فى تنفيذ انشطتها وبرامجها وتحقيق اهدافها ، ولا تزال ادارة المؤسسات تبحث في كيفية جعل العنصر البشري يقدم افضل ما لديه لصالح المنظمة بما يؤدي الى تحقيق اهدافها نحو النمو والتطور وزيادة الانتاجية وتحقيق الارباح او تقديم الخدمات بكفاءة حيث ان افضل استغلال لعناصر الانتاج او المدخلات يعتمد بصورة اساسية على كفاءة العنصر البشري والعاملين بالمنظمة.

ومن هنا تاتي اهمية عملية تقييم اداء هذا العنصر البشري فعملية تقييم الاداء من العمليات المهمة التى تمارسها ادارة الموارد البشرية فمن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التى تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين او برامج وسياسات تدريب وتطوير ، كما يمكن ان تستخدم العملية اذا ما اجادت المنظمة فى انجازها كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة ، وقد تعكس عملية تقييم الاداء الصورة القانونية والاجتماعية والاخلاقية للمنظمة .

و تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاء الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءة ورغبات العاملين ، ومن أجل ذلك لابد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر وفعال

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

ولأن عملية تقييم اداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها كثيرا من القوي والعوامل ، فان على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين فى ادارات الافراد فى المنشآت المختلفة يجب ان يخططوا لها تخطيط جيدا وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق تقييم الاداء اهدافه.

وتتمثل اهمية عملية تقييم الأداء في اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

أولاً : مشكلة الدراسة :

تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الادارية الهامة نظرا لكونها الاساس لكثير من القرارات المتعلقة بالقوي البشرية فى المؤسسات ، الا انه رغم اهمية هذه العملية وما يترتب عليها من قرارات فان الكثير من المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي نتيجة لضعف ادراك متخذى القرارات لاهمية هذه العملية ، وتتضح ان عدم الاهتمام بهذه العملية يظهر فى التقييم الشامل للعاملين اذا نرى اغلبية العاملين يحصلون على تقييم (ممتاز) على الرغم من انه من الطبيعي وجود فوارق طبيعية فى اداء العاملين وليس من المنطقي ان يكون جميع العاملين على نفس الدرجة من الكفاءة فى اداء الاعمال الموكلة اليهم الى جانب استخدام طريقة تقييم قديمة موحدة لجميع العاملين بالمنظمة على اختلاف طبيعة العمل والوظيفة .

ومن هنا كانت اشكالية الدراسة طريقة تقييم اداء العاملين ؟ ومدي قابلية استخدام طرق جديدة سواء تقليدية او حديثة .

واستخدام نماذج تقييم مختلفة حسب طبيعة الوظيفة من ناحية اخرى الى جانب اظهار اهمية التقييم الفعال فى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وانعكاس ذلك على فعالية وكفاءة العاملين .

ثانياً : اهمية الدراسة :-

- ١- تناول الدراسة موضوع عملية تقييم الاداء الوظيفي ومدي اهميتها والتركيز على وجود طرق حديثة لعملية التقييم يمكن اتباعها لمساعدة المنظمات المختلفة في تقييم حقيقي وفعال للاداء .
- ٢- وجود علاقة قوية ومباشرة بين نتائج عملية تقييم الاداء واستخدامها فى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ٣- مساعدة المسؤولين والمديرين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية بنتائج الدراسة وضرورة النظر اليها فى عملية تحسين الاداء الوظيفي بالشركة ومن ثم تحقيق لاهداف المنظمة .

ثالثاً : أهداف الدراسة :-

- فى محاولة للارتقاء بمستوي فاعلية تقييم الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة فان أهداف الدراسة تتلخص فى الاتي :-
- ١- القاء الضوء حول وجود عدة طرق لعملية تقييم الاداء وليس طريقة موحدة .
 - ٢- ايضاح ضرورة استخدام اي من تلك الطرق الحديثة فى عملية التقييم طبقا لطبيعة شاغل الوظيفة .
 - ٣- القاء الضوء على اهمية التدريب المخطط الذي ينبع من التقييم الجيد للاداء الوظيفي .
 - ٤- تزويد صانعي القرار بالشركة حول ضرورة اعادة النظر فى عملية تقييم الاداء ومدي اهميتها وعلاقتها بتحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي اخراج العملية التدريبية بالشكل المطلوب والدقيق لرفع درجة الاداء الفرد وبالتالي الشركة ككل .
 - ٥- التعرف على فوائد التقييم الفعال واثره على تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة العاملين .

رابعاً : تساؤلات الدراسة :-

تتمثل في الاسئلة التالية :-

- ما مدى فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي فى الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية (كاحدي شركات قطاع الاعمال العام) ؟

والذى يتفرع منه الاسئلة التالية ؟

١. هل هناك طرق تقييم اداء حديثة يمكن اعتمادها ؟
٢. هل نظام تقييم الاداء الوظيفي المتبع ينتج عنه مخرجات حقيقية لدى الادارة العليا عن حقيقة الاداء الفعلي ؟؟
٣. هل توجد علاقة بين نتائج عملية تقييم الاداء الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية ؟
٤. هل توجد علاقة بين الترقية الوظيفية والاداء الوظيفي .

خامساً : حدود ونطاق الدراسة :

الحد المكانى: يقتصر البحث على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

الحد الزمنى: يتم تطبيق البحث خلال العام ٢٠٢٠م.

الحد البشرى : يقتصر البحث على عينة من العاملين بالشركة.

الحد الموضوعى: يقتصر البحث على: التعرف على مدى اهمية عملية تقييم الاداء الوظيفي وضرورة اعطائها الاهمية اللازمة لما ينعكس ذلك على رفع اداء الشركة ككل .

سادساً : منهجية الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال دراسة وتحليل المواضيع الخاصة بالدراسة كما تم اتباع منهج دراسة الحالة الذى نركز من خلاله على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية للوقوف على اهمية الموضوع محل الدراسة .

أولاً : الدراسات العربية

١- دراسة (حموده) ٢٠١٧ " اثر التدريب على الاداء الوظيفي " ^١

وتهدف هذه الدراسة تحليل الاثر الاداري للتدريب على اداء العاملين بالتطبيق على الشركة من خلال استمارة استبيان وتم استخدام نموذج انحدار بسيط لقياس الاثر الاقتصادي والاداري للتدريب على الاداء الوظيفي للعاملين بالشركة .
وتوصل البحث الى ان هناك علاقة جيدة بين التدريب والاداء الوظيفي للعاملين بالشركة وكذلك علاقة الارتباط والتاثير بين تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب من ناحية واداء العاملين من ناحية اخرى ، واثبت البحث ايضا ان لدى العاملين استعداد جيد لتحسين الاداء والتطوير هو زيادة كفاءته اوضح ايضا بعض القصور في بعض جوانب التدريب واخيرا ركز علي اهمية علاقة التدريب بالاداء الوظيفي .

٢- دراسة (عبد العال) ٢٠١٨ " تأثير تبني ادارة الموارد البشرية لاسلوب 360 درجة لتقييم الاداء على اداء المنظمات المصرية . ^٢

اظهرت الدراسة اهمية اتباع وتطبيق اسلوب 360 درجة والفرق بينه وبين الطرق القديمة في عملية التقييم واظهرت نتائج الدراسة الفوائد المحققة من ذلك الاسلوب على مستوي المنظمة من حيث المحافظة على القيم التنظيمية والتعرف على الكفاءات والقدرات الهامة في العمل وتعزيز من الاتصالات المفتوحة بين كافة الاطراف ومشاركة العاملين في التنظيم من خلال اظهار الاحترام لارائهم في اداء الاخرين في العمل سواء كانوا زملائهم او رؤسائهم ف العمل كما اوضحت فائدة الاسلوب علي الافراد من حيث التغذية العكسية للعاملين لاعتمادها علي مصادر متعددة للتقييم مما يمنح العاملين رؤية اكثر اعتمادية وواقعية وامانة .

ثانياً : الدراسات الأجنبية

١- دراسة " Effective performance in U.S.A appraisals " ^٣

تهدف الدراسة الى توضيح الغاية من اجراء تقييم الاداء سنويا ، وتوضيح دور الموارد البشرية فيها، علاوة على تقديم برنامج يساعد المديرين في اجراء عملية التقييم بفاعلية كبيرة ، وذلك من خلال قائمتين الاولى توضح ما يجب ان يفعله المقيم والثانية توضح ما لا يجب ان يفعله ، وطبقت الدراسة على ادارة الموارد البشرية في ١١٩ شركة امريكية ، وتوصلت الدراسة الى نتائج عامة اهمها تهيئة الموظفين جوهر هذه العملية ، وان يكون هناك اتصال مفتوح بين المديرين والموظفين

^١ عيّد حموده، عماد، ٢٠١٧، اثر التدريب على الاداء الوظيفي ، (دراسة تطبيقية على شركة مصر لانتاج الاسمدة موبكو) رسالة دكتوراه مهنية ادارة الاعمال جامعة عين شمس .

^٢ محمد عبد العال، هبة الله، ٢٠١٨، تأثير تبني ادارة الموارد البشرية لاسلوب 360 درجة لتقييم الاداء على اداء المنظمات المصرية ، رسالة ماجستير ، ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة القاهرة .

^٣ USA, " Effective performance in U.S.A appraisals", (GILL,2008),

بحيث يستطيع الموظفون مقارنة ادائهم بتوقعات المديرين ، والعدالة الموضوعية اساس نجاح عملية التقييم واوصت الدراسة بضرورة استعمال مقومات بناء نظام تقييم اداء العاملين الذي احدث تغيير ايجابي لفاعلية نظام التقييم السنوي .

٢- دراسة (longenecker) “Creating Effective Performance Appraisals”^٤

تهدف الدراسة الى تصميم نظام تقييم الاداء من وجهة نظر الادارة الوسطي والعليا في منظمات الاعمال الامريكية ولتحقيق هذه الغاية فقد تم تطوير استبانة كاداة لجمع البيانات واختار عينة من (٦٠) موظفا طبقا عليهم الدراسة ، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انه اذا كان هناك نظام لتقييم الاداء في المنظمة فانه الامر ملح ان يتم تطبيق النظام من قبل المقيمين بشكل صحيح ودقيق ، كذلك لابد ان يتمتع المقيم بالمهارات الادارية اللازمة كالفهم التام لنماذج التقييم والاجراءات المتبعة بالمنظمة والقدرة على اتخاذ القرارات وغيره ، واوصت الدراسة بضرورة الخروج من استخدام استمارة واحدة في تقييم العاملين واعتماد اكثر من استمارة وحسب التوصيف الوظيفي .

٣- “Employee performance evaluation :administrating and writing them correctly in multi-national setting (Woodford and Jeanne,2012)^٥

تهدف الدراسة الى بيان اهمية تقييم الاداء في المنظمات العالمية ودور التقييم في رسم الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات لتجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من عشر منظمات من المنظمات العالمية وكانت اهم النتائج يجب ان عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى المقيمين ان يتدبوا ضمن برامج تحددها الادارة العليا بالاضافة الى تعلم طرق تقييم تلائم اهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم ، اوصت الدراسة ايضا بضرورة تدريب العاملين في المنظمات على استراتيجيات عمل بديلة .

^٤ (longenecker and laurance), 2009, “Creating Effective Performance Appraisals”,USA

^٥ (Woodford and Jeanne,2012) “Employee performance evaluation :administrating and writing them correctly in multi-national setting,US

الفصل الثاني

طرق تقييم الاداء

اولا : تقييم اداء العاملين

ثانيا : أهمية تقييم اداء العاملين

ثالثا : طرق تقييم الاداء

رابعا : اخطاء تقييم الاداء

اولا تقييم اداء العاملين

قبل التطرق الى مفهوم عملية اداء العاملين ككل لابد اولاً من تعريف ما هو مفهوم الاداء (Performance) والذي يعرف على انه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير الى درجة بلوغ الفرد للاهداف المخططة بكفاءة وفعالية^٦، ومن المهم عند قيامنا بتقييم الاداء ان نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالافراد الذين نقوم ادائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير تلك الظروف على اداء الافرد ، وقبل القيام بعملية تقييم الاداء يجب ان نعرف ما هو بالضبط مفهوم تقييم الاداء .

تعريف تقييم اداء العاملين

هناك عدة تعريفات لتقييم اداء العاملين يمكن ذكر اهمها :-

يعرف تقييم الاداء على انه : الطريقة المستخدمة لمعرفة اداء الموارد البشرية لديها وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لادائهم الواجبات المطلوبة منهم باعتباره العنصر المهم في عوامل التطوير .^٧

ايضا تعرف عملية تقييم الاداء بانها تقييم الاداء الحالي و الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات ادائه وتتضمن عملية التقييم ما يلي :-

١- وضع واعداد معدلات العمل .

٢- تقييم اداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات .

^٦ أسيد مصطفى، احمد، ٢٠٠٤ "ادارة الموارد البشرية" بنها ،دار الكتاب ،ص ٣١

^٧ بسيني، محمد البرادعي ،٢٠٠٨ " تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين القاهرة : عين شمس ص ٦٣

٣- اضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الاداء او لمواصلة الاداء فوق المعدل المطلوب .^٨

ومن التعاريف السابقة لتقييم اداء العاملين يمكن القول ان تقييم الاداء هو عملية مخططة ومستندة الى قواعد واساليب من أجل تحسين وتطوير اداء العاملين واكتشاف نقاط القوة والضعف وهي بمثابة قياس كفاءة العاملين .

ثانيا : أهمية تقييم اداء العاملين^٩

- ١- تخطيط الموارد البشرية اذا اوضحت نتائج التقييم ان قصور اداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدرتهم ومهارتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وانهم اصلح وافعل فى وظائف اخرى.
- ٢- تقييم سياسة الاختيار ، اذا تبين ان قصور الاداء او انماط التعامل يرجع لنقص او ضعف فى قدرات اغفل تحريها خلال عملية الاختيار وهكذا يمكن ادراك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلا .
- ٣- تقييم سياسة التعيين والنقل الادارى ، اذا تبين ان نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الافراد مع متطلبات وظائفهم .
- ٤- رسم او تقييم سياسة التدريب والتطوير اذا تبين ان نواحي القصور راجعة الى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية او تصميم البرامج او طرق التدريب .
- ٥- رسم او تقييم سياسة الاجور والحوافز اذا تبين ان نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الاجور والحوافز عن مستوي اعباء الاداء او ان الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن فى اداء وتعامل الموظف او الموظفة .
- ٦- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية تؤهل اصحابها للنجاح فى وظائف اعلي معنويا فى نفس المستوي او اعلي معنويا فى المستوي الاعلي .
- ٧- كشف ما يتواجد من قصور فى مهارات الاتصال لدى الرؤساء اذا تبين قصور فى فهم المرءوسين لاهداف ومفهوم ومعايير التقييم وللتوجيهات بشأن الطرق والاساليب المخططة للاداء والتعامل .
- ٨- مساعدة المرءوسين موضع التقييم فى التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم وامكانات تلافي نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة.

^٨ محمد عواد، عمرو ، ٢٠١٤ "ادارة الموارد البشرية" القاهرة : مكتبة عين شمس ، ص ٢١٣

^٩ سيد مصطفى، احمد (مرجع سابق) ص ٣٢١

ايضا تتمثل اهمية تقييم اداء العاملين بالنسبة لاي منظمة في انها تساعد علي :-

- تحسين الاداء ، بهدف معرفة الاداء الحالي والعمل على مساعدة بعض العاملين الذين لا يصلون الى مستوي الاداء المناسب .
- تدريب العاملين، تبين نتائج تقييم اداء العاملين نواحي الضعف في اداء العاملين والتي تحتاج تدريب مما يساعد على تصميم البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين.^{١٠}

ثالثا : طرق تقييم الاداء

طرق التقييم والمعايير المستخدمة لأداء العاملين :

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى تبعاً لأنشطتها الانتاجية او الخدمية وفقاً للاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين :

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين :وينطوي تحت صفة المقاييس أوالمعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية :-

١- طريقة الترتيب

تؤخذ مجموعة من العمال تقيم تقييما عاما وشاملا وترتب ترتيبا تنازليا ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة.

٢- طريقة الوقائع الحرجة

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضيعة السيئة مثلا لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً^{١١}.

٣- المقارنة الثنائية :

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم ادائهم ولنأخذ المثال التالي :^{١٢}

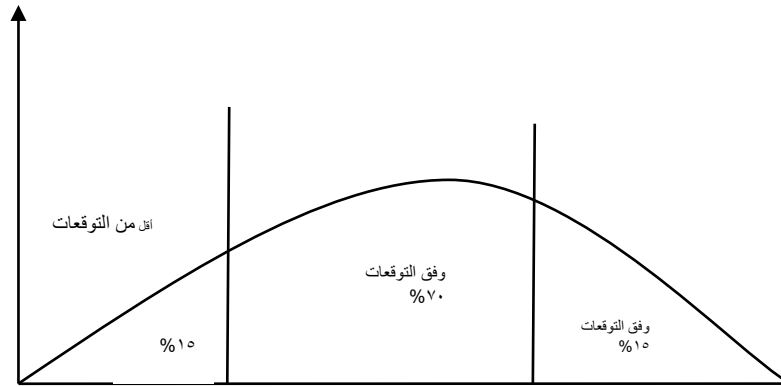
^{١٠} رمضان الزيايدي، عادل، ١٩٩٩ "ادارة الموارد البشرية" القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٥٢٥
^{١١} محمود رفاعي، عقيل ٢٠٠٩ "ادارة التنمية المهنية"، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، ص ١٥٤، ١٥٥
^{١٢} رمضان الزيايدي (مرجع سابق) ص ٥٤٤، ٥٤٣

فلو فرضنا أن هناك تمانية عاملين يراد تقييمهم ، إذ توضع أسماء هؤلاء في استمارة التقييم في الجانب الايمن منها ،ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام .

ومن أكثر العيوب في هذه الطريقة ان المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً ويستنزف جهداً واسعاً في انجاز تلك المقارنات.

٤- طريقة التوزيع الاجباري :

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الافراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة لتقييم ،فلو اعتمد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة ؛فمثلاً يطلب من المقيم أن يقيم ٧٠% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و ١٥% قد فاقوا هذه التوقعات و ١٥% من الأفراد لم يحظوا بالتوقعات الطبيعية ،فإن عملية الترتيب تأخذ منحى التوزيع الاجباري ..



ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقديم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الاعداد الصغيرة من عاملين إذ لا يمكن ان تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً

٥- طريقة التقرير المكتوب

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة يذكر فيه تقديره عن الموظف ويشمل التقرير المكتوب عادة على النقاط التالية :

- العمل والانتاج
- الصفات الشخصية
- القدرات
- المواظبة

وهذه الطريقة المتبعة في القطاع العام وقطاع الاعمال حتى الان بجمهورية مصر العربية وقد حدد القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة والقوانين المعدلة له نظام تقييم الاداء في الفصل الثالث منه على النحو التالي :

يكون قياس الاداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية وذلك من واقع السجلات والبيانات التي تعدها الوحدة لهذا الغرض ونتائج التدريب المتاح ، وكذلك ايه معلومات او بيانات اخرى يمكن الاسترشاد بها فى كفاية الاداء . ويعتبر الاداء العادي هو المعيار الذى يؤخذ اساسا لقياس كفاية الاداء ويكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز او جيد او متوسط او ضعيف .

وتضع السلطة المختصة نظاما يتضمن تحديد الاجراءات التى تتبع فى وضع وتقديم واعتماد التقارير ، ويكون وضع التقارير النهائية عن سنة تبدأ من اول يناير وتنتهي فى اخر ديسمبر وتقدم خلال شهري يناير وفبراير وتعتمد خلال شهر مارس وتعلن للعاملين الشاغلين الوظائف المختلفة .

عيوب الطرق التقليدية لتقييم الاداء :- ١٣

- يرى الباحثون والمتخصصين ان جميع الطرق التقليدية السابقة تشترك فى عدة عيوب مشتركة وهي :-
- ١- انها لم تعد كافية خاصة وانها لم تأخذ دخل ادارة الجودة الشاملة فى الاعتبار رغم اهميته فى تحسين اداء المؤسسة .
 - ٢- تم التركيز على الجوانب الكمية واستخدام معايير ومؤشرات تعتمد فقط على الاداء الفردي .
 - ٣- عدم شمول الطرق على كل معايير الاداء (كمية - نوعية) .
 - ٤- بعض الطرق لا تظهر نواحي الضعف والقصور فى اداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة .
 - ٥- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم .
 - ٦- نتائج التقييم عامة غير تفصيلية ، فلا توضح مستوي الاداء بشكل دقيق .
 - ٧- بعض الطرق لا توضح الفروق الفردية فى الاداء مما يتنافى مع عدالة التقييم .
 - ٨- من الصعب مع بعض هذه الطرق تصميم برامج تدريبية للأفراد ، فالصفات هي عامة فى الغالب حيث لابد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك .
 - ٩- بعض الطرق تحتاج الى تكلفة عالية من حيث اعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات اعمال او وفقا للاعمال الموجودة

ثانياً الطرق الحديثة في التقييم :

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

١- طريقة الإدارة بالأهداف:

هي عملية ادارية شاملة اكثر من كونها عملية تقييمية فقط ، حيث تعتبر العملية التقييمية المقننة جزء مكملاً لتلك النظرة الادارية الشاملة وتعرف الادارة بالاهداف بتها طريقة يتم بموجبها تعريف الاهداف لكل مشروع او ادارة او فرد لاستخدامها كمرشد للاداء

^{١٣} محمد المرسى، جمال، ٢٠٠٣ "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الاسكندرية، الدار الجامعية ص ٤٨٠

المتتالي وهذه الطريقة تتطلب بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين المديرين والموظفين ، وذلك بهدف تحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الاداء المستقبلي خلال فترة زمنية معينة وتركز هذه الطريقة على دور المقيم في تحريك وتوجيه الموظفين نحو الاهداف الادائية ، وعلى توسيع دور مشاركة الموظفين في تحديد الاهداف المستقبلية ، وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.
- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته .
- وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.
- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا^{١٤}.

٢- طريقة 360 درجة^{١٥}

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، العملاء الخارجيين، العملاء الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم.

- تتلخص فكرت طريقة تقييم الاداء ٣٦٠ درجة بأن يقيم الموظف سنوياً من قبل أربعة أطراف، بدلاً من المسؤول المباشر فقط. وهذه الأطراف هي: زملاء العمل ، العملاء أو المراجعون ، الرؤوسون ، بالإضافة إلى تقييم المدير المباشر. (الفرد - العملاء - الرئيس المباشر - الرؤوسين - الزملاء)
- تقييم المدير المباشر

أيّاً كانت الأطراف المشاركة في التقييم يبقى المدير المباشر أهم من يشارك في تقييم العاملين لديه. وبحكم قرب علاقته بهم فإن كثيراً من الموظفين ربما يفضلون أن يكون لمديرهم النصيب الأكبر في تقييمهم . ففي استقصاء رأي أجرته إحدى المنظمات الأمريكية على الموظفين في القطاع العام تبين أن ٩٠ % يفضلون أن يأتي النصيب الأكبر من التقييم من قبل مسؤولهم المباشر.

^{١٤}المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد الثامن، يناير ٢٠١١، ص ٤٢
^{١٥}<https://hrdiscussion.com/hr39089.html> المنتدى العربي للموارد البشرية

ولضمان حيادية التقييم وإنصافه ينبغي أن يكون المدير المباشر قريباً من الموظف الذي يقيمه، فبعض المديرين يعملون في منطقة عمل بعيدة عن المنطقة التي يعمل فيها الموظفون، مما قد يعرض التقييم لقلة دقته وإنصافه.

- تقييم الزملاء

تبين عملياً أن زملاء العمل أكثر ملاحظة لأداء زميلهم من ملاحظة المدير المباشر نفسه. فعلاقة الموظف بالمدير المباشر يحكمها، أحياناً، محاولات الموظف إخفاء إخفاقه أو تقاعسه في العمل، ولكن زملاء العمل الذين يعملون جنباً إلى جنباً معه يلاحظون أدائه بدقة ويتابعون تحسنه أو تدهوره، لذا كان من المهم إشراكهم في تقييم الموظف. وثبت أن آراء زملاء العمل مهمة، لأنهم أفضل من ناحية التنبؤ بالأداء المستقبلي للموظفين العاملين معهم، الأمر الذي يخدم الموظف نفسه في نهاية المطاف، حيث أن آراءهم تساعد على تطوير نفسه. وإذا كان التقييم في مجتمع تحكمه اعتبارات اجتماعية معينة كالانحياز إلى الأصدقاء أو الأقرباء عندما يتعلق الأمر بتقييمهم، فإن بعض الشركات تلجأ إلى حل هو زيادة عدد الأشخاص الذين يقيمون الموظفين على أن تأخذ المتوسط الحسابي لآرائهم. وعندما يلاحظون أن بعض الموظفين أعطوا تقييماً مرتفعاً جداً أو منخفضاً جداً فيمكنهم استبعادهم من هذه النتائج، مكتفين بالمتوسط الحسابي لباقي المشاركين في التقييم.

تقييم الزملاء مطلوب لمساعد الموظف نفسه على تطوير ذاته، ولكن عندما يتعلق الأمر بالترقيات أو الزيادات في الرواتب وما شابهها من مميزات مادية، فيفضل القائمون على إعداد برنامج ٣٦٠ درجة أن يستقصى فيها آراء المديرين المباشرين، حيث إنهم ليسوا أندادا للعاملين معهم، كما قد يحدث بين الزملاء، وإنما كلما ارتقى العاملون الأكفاء حملوا عن مديرهم مسؤوليات أكثر. ومن الأمور التي يجب مراعاتها حفظ سرية إجابات زملاء العمل لتجنب العداوات. كما أن معرفة زملاء العمل المشاركين في التقييم بطبيعة الوظيفة التي يقوم بها الموظف مطلوبة لضمان دقة التقييم وحياديته، ويفضل أن يكون الزملاء ممن يعملون في فريق واحد ليكونوا أقرب إلى ملاحظة الأداء.

- تقييم الرؤوسين

ما يميز برنامج تقييم الموظفين المذكور أيضاً أنه يحرص على مشاركة الرؤوسين. ومشاركة الرؤوسين في التقييم السنوي مهمة لأنها تساعد في الكشف عن تسبب من هم فوقهم في السلم الوظيفي.

- تقييم العملاء

العملاء يختلفون في تقييمهم عن باقي المشاركين في أنهم لا يطلب منهم تقييم شخص محدد، وإنما يقيمون الأداء الإجمالي لإدارة ما أو قسم معين أو المؤسسة ككل. وباستخدام مؤشر المتوسط الحسابي ومؤشرات إحصائية أخرى يمكن الخروج بمعدلات إحصائية منطقية لقياس رأي العملاء أو المراجعين في المؤسسة.

من أهم الأسباب الداعية لاستخدام هذا النوع من التقييم:-

- ١- تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي حيث أصبحت الاتصالات في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد، حيث يمكن بذلك استقصاء آراء الرؤوسين والزملاء.
- ٢- اتساع نطاق الإدارات وعدد الموظفين العاملين تحت لوائها بالنسبة للتنظيمات القديمة كان مدير القسم يشرف غالباً

على عدد محدود من الموظفين (يتراوح بين ٣-٨) وكانت الإدارة مكتظة بالمديرين الذي قد يكون الواحد منهم مشرفا على ٥ موظفين. أما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من ٥٠ موظفا وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالبا، وهذا يتوافق تماما مع تحول المنظمات إلى التنظيم الأفقي. هذا العدد الكبير من الموظفين تحت رئاسة المدير قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرؤوسيه بدرجة تكفي لتقييمه وإعطاء رأيه فيه مما أدى إلى ضرورة إدخال أطراف أخرى لتقييم هذا الموظف مع رئيسه لكي يتم تحقيق العدل وعدم ظلم هذا الموظف.

٣- التطور التكنولوجي

كثيرا ما يفقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة التكنولوجية التي قد لا تتوافر للمدير وبالتالي لابد من تقييم الموظف لزملائه لكي يتحقق العدل في التقييم لأنهم هم أدرى بمهارته من الناحية التكنولوجية.

٤- الحاجة لاستطلاع آراء العملاء

تفضل الشركات عمل استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج / خدمة جديدة.

٥- تحقيق العدالة و منح الموظفين الحق في المشاركة في الإدارة .

عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلا من الاكتفاء بتقييم المدير فقط. وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال. الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار

رابعاً: اخطاء تقييم الاداء :

تقييم الاداء الوظيفي عملية صعبة ومعقدة لدرجة كبيرة ولذلك توجد العديد من الازخاء التي تحدث اثناء العملية ومنها :-

١- اخطاء التحيز الشخصي

يتاثر تقييم العامل احيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي الى تقييم لا يعكس مستوى الاداء الفعلي للعامل فقد يفضل الرئيس عاملا او موظف اكثر من بقية العاملين فيعطيههم تقديرا حسنا ، وقد لا يميل لعدد اخر فيعطيههم تقييما في غير صالحهم ففي هذا الوضع يتوقف التقييم طبقا للاهواء الشخصية الرئيس دون تقييما حقيقي .

٢- اخطاء تقدير الوسط

قد يعطي بعض المشرفين جميع مرؤوسيههم او معظمهم تقديرا متوسطا وذلك اما لجهلهم بالفروق الفردية بين هؤلاء المرؤوسين او لانهم لا يريدون ان ينفقوا في طريق الترقية لهم او لانهم يخشون ان يرقى وينقلوا من اقسامهم فيحدث ذلك فجوة في هذه الاقسام .^{١٦}

^{١٦} محمد عواد، مرجع سابق ص ٢١٦

٣- التساهل او التشدد^{١٧}

يميل بعض الرؤساء الى اعطاء تقديرات عالية لارضاء مرؤوسيه لميزهم عن باقي الاقسام والادارات الاخرى بالمنظمة ، بينما نجد بعض الرؤساء الاخرين يلجأون الى التشدد باعطاء تقديرات منخفضة .

٤- الاغراض التي تستخدم فيها نتائج التقييم

قد يتاثر بعض الرؤساء عند التقييم باغراض التقييم فاذا كان يتم الاعتماد على نتائج التقييم فى منح حوافز او ترقيات فقد يؤدي ذلك الى قيام بعض الرؤساء الى اعطاء تقديرات مرتفعة او قد يكون التقييم بغرض التدريب فيركز الرؤساء هنا على نواحي الضعف التي يجب ان يتضمنها برنامج التدريب .

٥- التعميم او تاثير الهالة

يعني تاثر بعض الرؤساء بتقييم عامل واحد عند تقييم المرؤوسين ويطغى هذا العامل على بقية العوامل الاخرى فى التقييم مثال الادب الذي يتمتع به احد المرؤوسين اى اطاعة الاوامر والتعليمات يتاثر القائم بالتقييم بهذا العامل دون باقر العوامل الاخرى فى عملية التقييم باعطاءه تقديرات عالية او مقبولة فى باقي العوامل الاخرى على الرغم من ان انتاجيته ضعيفة .

٦- التاثر باخر تقييم

قد يتم التركيز على التقييمات السابقة للموظفين ولا يعنون اهمية بالاداء الحالي فيتجه الشرفون او الرؤساء الى التقييم طبقا لآخر تقرير عنهم فاذا كان تقرير الموظف فى الفترة السابقة او العام الماضي ممتازا فيعد ممتازا ايضا فى الفترة الحالية ، حتى لو كان ادائه قد انخفض عما كان .

^{١٧} رمضان الزبيدي (مرجع سابق) ص ٥٢٨

الفصل الثالث : التدريب والاحتياجات التدريبية

اولا مفهوم التدريب

ثانيا اهمية التدريب

ثالثا مراحل عملية التدريب

رابعا علاقة تقييم الاداء بالاحتياجات التدريبية

تمهيد

يعد التدريب احد العمليات التى تستهدف التنمية البشرية (العاملين) اثناء الخدمة ، ويعمل على تطوير الاداء ورفع مستوى الكفاية لديهم من خلال الالمام بالجديد من المعارف والمعلومات واكتساب المهارات التى تساعدهم على القيام بادوارهم الحالية والمتجدة وتغير اتجاهاتهم نحو العمل حرصا على تحقيق اداء افضل ومتميز .

اولا : المفهوم والأهمية

هناك تعريفات متعددة للتدريب تختلف باختلاف نوع التدريب واهدافه ومن هذه المفاهيم :

- يعرف التدريب على " انه مجموعة الانشطة التى تهدف الى تحسين المعارف والقدرات المهنية ، مع الأخذ فى الاعتبار دائما امكانية تطبيقها فى العمل ، كما انه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين .
- كما يعرف على انه الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية فى المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الاداء فى المنظمة ، فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم واتجاهات لزيادة تحسين اداء الفرد . كذلك التدريب هو نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات التى يحتاج اليها الفرد حتى يتمكن من القيام باداء واجباته بكفاءة^{١٨}

ثانيا: أهمية التدريب

يؤدي التدريب الى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الاعمال وغيرها ومن اهم الفوائد ما يلي :-

- ١- زيادة خبرة المدراء والمشرفين وصقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم لوظائف اكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتطوير .
- ٢- تزويد الافراد بالمعرفة عن المبادئ والاساليب الادارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم فى تحقيق الأهداف للشركة التى يعملون بها .
- ٣- زيادة الانتاج وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للانتاج .

^{١٨} عبد الفتاح، محمود ٢٠١٣ " نظرية التدريب" القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ص ٣٦

- ٤- الاقتصاد فى النفقات حيث تؤدي البرامج التدريبية الى خلق مردود اكثر من تكلفتها عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وتوفير الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء .
- ٥- رفع معنويات العاملين اذا عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة فى تقديم العون له ورغبتها فى تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التى يتعايش منها مما يؤدي الى زيادة اخلاصه وتقانيه فى اداء عمله .
- ٦- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات .
- ٧- تصحيح الرؤية او التاكيد عليها او توضيحها .
- ٨- إمكانية اكتساب خبرات وطاقات العاملين .
- ٩- العمل على تعديل سلوك الافراد والجماعات والاتجاهات ايضا .
- ١٠- قلة حوادث العمل لان التدريب يعنى معرفة العاملين باحسن الطرق فى التشغيل .

ثالثا خطوات التدريب^{١٩}

تتكون خطوات التدريب من أربعة مراحل منطقية و متتابعة:-

• المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية :

و التي يكون تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب ، و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية مختلفة.

• المرحلة الثانية : تصميم برامج التدريب :

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تدريبي) و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المدربين (مثل المحاضرة، التمارين، المناقشة) ، و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، و كذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

• المرحلة الثالثة : تنفيذ برامج التدريب : و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث

مواعيد الجلسات ، و الراحة و أزمعتها).

كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه و إعداد تجهيزاته) و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

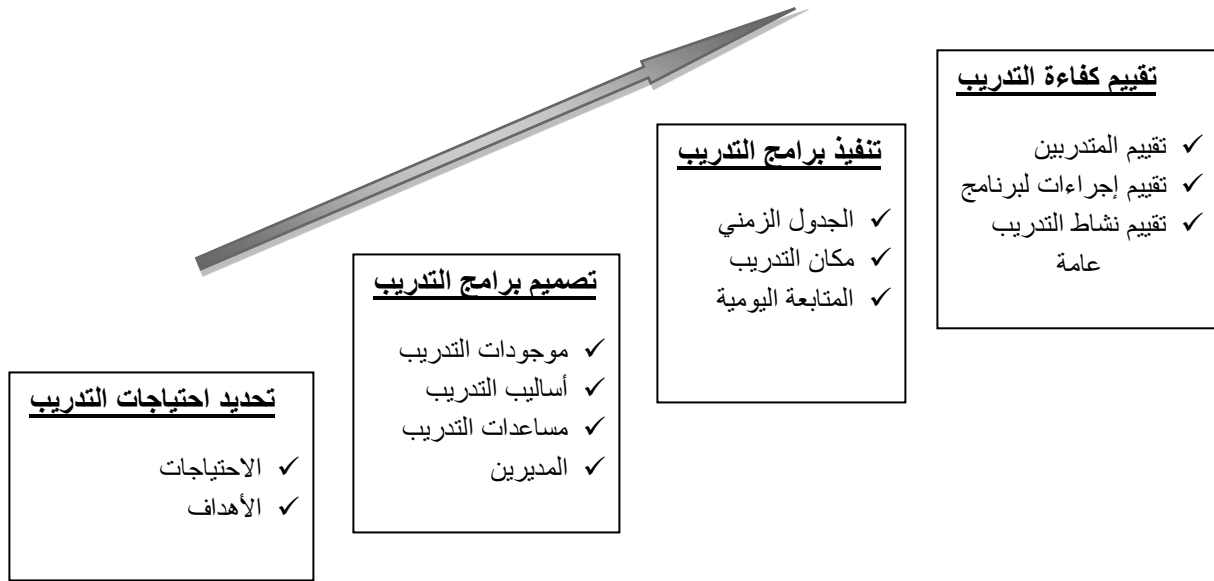
^{١٩} عبد المنعم ، اسامة ، ٢٠٠٢ "ادارة الموارد البشرية" بنها ،كلية التجارة ص ٩١

• المرحلة الرابعة : تقييم كفاءة التدريب :

و يتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج ، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج و قد يعني محاولة المنظمة تقييم نشاط التدريب ككل.

و يمكن إظهار خطوات التدريب في الشكل التالي :-

خطوات التدريب



رابعاً علاقة تقييم الاداء بالاحتياجات التدريبية^{٢٠}

اولاً تحديد الاحتياجات التدريبية :

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية لفئات المتدربين من اهم المراحل عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وهي ايضا احد الخطوات المهمة في نجاح التدريب فهي التي توجه التدريب ، وتحدد نواتجه لأنها تمثل المتغيرات المراد احداثها لدى الفرد القائم بعمل ما ، وهذه المتغيرات قد تكون في المعلومات او المعارف والقيم والمهارات المتنوعة وعلى أساس الوظيفة الحالية او التي يمارسها الفرد مستقبلاً .

مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعد الاحتياجات التدريبية مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين علي اداء اعمالهم على الوجه الاكمل متمثلاً في معلوماتهم ومهاراتهم .

^{٢٠} عقيل رفاعي ، (مرجع سابق) ص ٧٣ ، ٧٤

كما ان إغفال افعال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين والمستهدفين يفسر العملية التدريبية ، ويجعلها عديمة الجدوى ويؤدي الى إهدار فى الامكانيات المادية والانسانية والى فشل التدريب جزئيا او كليا ويصبح نشاطا غير ذوى جدوى ومضيعة للوقت والجهد والمال .

والاحتياجات التدريبية تعني مجموعة المتطلبات من المعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التى يرغب الفرد فى التزود بها للقيام بالعمل المنوط به بمستوى عالى من الجودة والكفاءة .

وتشمل الاحتياجات التدريبية ما يلي :

- ١- السبلبات فى اداء العاملين واداء المؤسسة .
 - ٢- المعلومات والمعارف والخبرات الجديدة ، والمتطورة للوفاء بمتطلبات العمل .
 - ٣- الابداع والابتكار ومتطلبات تحسين المنتج وتعظيم جودته .
 - ٤- المهارات الادائية لدى العامل .
- بعض المجالات الاخرى التى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية فيها وهي :
- اعداد الافراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة للوظائف التى سيقومون بها .
 - النقل من وظيفة الى اخرى (تغيير المهام المسئوليات) .
 - الترقية الى مستوى اعلى .
 - توظيف التكنولوجيا المتطورة كالحاسب فى العمل .
 - ظهور مشاكل ادارية وفنية داخل المؤسسة .
 - تحسين ظروف العمل .

ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية الاجابة على سؤالين هامين هما :

- ١- من هم الافراد المطلوب تدريبهم ؟
- ٢- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مستواه؟

علاقة الاحتياجات التدريبية بالاداء الوظيفي^{٢١}

مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة وكلها تساعد على التعرف على احتياجات الفرد التدريبية ويمكن الاعتماد على مصدر واحد منها او اكثر وكلما تعددت المصادر كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات بدقة اكبر ومن هذه المصادر :-

- ١- توصيف الوظائف والاعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها .
- توجد علاقة قوية بين وصف الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغليها حيث ان تصنيف الوظائف من الاهمية بمكان لمعرفة حاجات لتدريب فينبغي التعرف على هذه الحاجات ان تبدأ بتصنيف الوظائف وان نضع لك صنف منه المؤهلات والخبرات اللازمة لادائه على الوجه الصحيح وبعد ذلك يمكن ان يتجه التدريب نحو القيام بما يلي:
- تدريب ذوى المؤهلات الاقل بقصر الوصول بهم الى مستوى المؤهلات اللازم توافرها .
 - تدريب ذوى المؤهلات اللازمة للوظائف التى يشغلونها بقصر اكسابهم الخبرة العملية اللازمة لحسن اداء العمل .

^{٢١} رمضان الزيايدي ، مرجع سابق ص ١٨٥ - ١٨٩

- تدريب الجميع على الالمام باهداف المنظمة ككل حتى يمكن ان يتم العمل فى صورة تعاونية .
- اجمالا يمكن القول انه بعد دراسة واجبات ومسئوليات الوظيفة تبدا دراسة المؤهلات والخبرات والصفات الشخصية والنوحي السلوكية اللازم لشاغل الوظيفة وبمقارنة مدى توافر تلك الشروط السابقة .

٢- معدلات الاداء

- معدلات الاداء مصدر يقاس به مدى قيام الفرد بعمله ، وهو يحدد كمية الانتاج المفروض ان يؤديها شاغل الوظيفة فى زمن محدد وهو وسيلة فعالة لايجاد علاقة تربط بين الانتاج والوقت اللازم لانتاج كم معين من الوحدات ذات المواصفات الخاصة .
- وتوجد علاقة قوية جدا بين معدلات الاداء والاحتياجات التدريبية تتلخص فى الاتي :
- ان انخفاض معدلات اداء العامل قد يكون مؤشر يدل على حاجة العامل الى التدريب على اساليب جديدة فى الانتاج تؤدي الى رفع كفاءته وفاعليته .
- ان معدلات الاداء تساعد على تقسيم الافراد الى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدة .
- معدلات الاداء تساعد فى وضع البرامج التدريبية والمادة العلمية التطبيقية اللازمة للوصول بالافراد الى المستوي المطلوب للعمل .
- ان معدلات الاداء تعتبر مقياسا يمكن ان تقاس به كفاءة وفاعلية العامل فى العمل، مما يساعد على كتابة التقارير المختلفة عنه والتي تحدد طرق تنميته فنيا واداريا .

٣- تقارير الكفاءة

- تعتبر تقارير الكفاءة مصدر هاما من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية فتقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس فى مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة وهي تبين مواضع القوة والضعف فى اعمالهم .
- علاقة التقارير بالاحتياجات التدريبية
- تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للمنظمة لانها تظهر النقص فى خبرات وسلوك واتجاهات العاملين اثناء ممارسة الاعمال والوظائف .
- تبين نوع التدريب الاضافي المطلوب لرفع مستوي الاداء .
- توضح التقارير فئات العاملين المطلوب ترقيتهم لوظائف اعلي ونوع التدريب اللازم لهم قبل شغلهم للوظائف الجديدة .
- تبين التقارير مدى الحاجة الى تدريب العاملين الجدد اثناء العمل ومدى استعدادهم لشغل وظائف اكبر .
- تبين التقارير ندى الحاجة الى تجديد معلومات وخبرات بعض العاملين الذين امضوا مددا كبيرة ولم يحصلوا خلالها على التدريب المطلوب .
- تظهر التقارير ايضا مدى الحاجة الى تنمية وسائل النهوض بالنواحي السلوكية والتعاون المتبادل بين الافراد والاقسام المختلفة .

☆دراسة حالة (الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية)^{٢٢}

أولا التعريف بالشركة

(الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية) هي احدي الشركات التابعة للقابضة للمطارات والملاحة الجوية وهي من أهم شركات قطاع الاعمال العام داخل وزارة الطيران المدني المصري والتي تعمل وفقا لأحكام القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بقطاع الأعمال العام.

تختص الشركة بالعديد من المهام على رأسها تأمين وسلامة المجال الجوي المصري وتسهيل حركة الطائرات العابرة والمقلعة والهابطة للمجال الجوي ، تقدم الشركة خدماتها بالتعاون مع الكثير من الجهات داخل جمهورية مصر العربية (مرفق الاتصالات – الهيئات المختلفة – الشركات العاملة بالمجال) الى جانب العديد من الجهات والمنظمات العربية والدولية .

وتقوم الشركة بتقديم كل من الخدمات التالية :-

- تجهيز وتشغيل خدمات المراقبة الجوية وتوجيهها.
- تنظيم مسارات الطائرات بما يكفل منع التداخل بينها وتأمينها وتجهيز الطرق الجوية والمساعدات الملاحية.
- تقديم خدمة الاتصالات الجوية سواء متنقلة (AMS) للطائرات و إمدادها بالمعلومات الضرورية اللازمة خلال رحلتها سواء المتعلقة بالارصاد الجوية أو ما شابه أو ثابتة (AFS) وذلك عن طريق تبادل البرقيات بين مقدمى الخدمة في الدول المحيطة لتنسيق الارتفاعات و توقيت الدخول و معلومات الوصول و الإقلاع و ذلك لتأكيد سلامة الحركة الجوية.
- تقديم خدمات معلومات الطيران عن طريق تقديم برامج الرحلات لكل طائرة قبل إقلاعها
- تقديم المساعدات للطائرات التي تحتاج للإنقاذ ومعاونتها إذا لزم الأمر.
- تقديم خدمات الملاحة الجوية الأخرى والتي تتضمن توفير شبكة الاتصالات والملاحة والمراقبة التي تدعم عمليات تشغيل الطائرات.
- انشاء أنظمة المساعدات الملاحية اللازمة لتأمين سلامة الطائرات وصيانتها.
- إعداد الدراسات الفنية وتقديم المشورة والمعلومات والخدمات اللازمة للغير لتجهيز وتشغيل خدمات المراقبة الجوية وتوجيهها.

الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة

تتقسم الشركة الى ٧ قطاعات رئيسية هي :-

- قطاع المراقبة الجوية
- قطاع معلومات الطيران
- قطاع الهندسة الملاحية
- قطاع الصيانة والتشغيل
- قطاع الامانة الفنية

^{٢٢}المصدر : قطاع التنمية الادارية بالشركة

- القطاع المالي والتجاري
- قطاع التنمية الادارية

كل قطاع من القطاعات السابقة يحتوي على اكثر من (٨) ادارات عامة تختلف حسب طبيعة عملها
اهم قطاعات الشركة هي القطاعات التشغيلية وهم (قطاع المراقبة الجوية - قطاع معلومات الطيران - قطاع الهندسة الملاحية -
قطاع التشغيل والصيانة) وهي تحوي على كل من المراقبين الجويين ومهندسي الشركة .
الى جانب بعض الادارة العامة المنفصلة عن تلك القطاعات والتي تقع مباشرة تحت رئاسة رئيس مجلس الادارة :

- الادارة العامة للعلاقات العامة
- الادارة العامة الامن
- الادارة العامة للتحقيقات الفنية

يوجد بالشركة حوالي (٢٦٠٠) عامل سواء بالوحدات المركزية او المراقبين الجويين المتواجدين بجميع مطارات الجمهورية

على الرغم من تباين طبيعة العمل والاختصاص حتي بين القطاعات التشغيلية والفنية وايضا القطاعات الادارية (القطاع المالي والتجاري - قطاع التنمية الادارية) الا اننا نجد نموذج تقييم الاداء للعاملين بالشركة هو نموذج موحد لكافة العاملين بكل القطاعات وهنا سيكون التقييم (تقييم شكلي) وليس تقييم موضوعي علي أسس ومعايير تختلف فيها الاهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التقييم حسب مجال واختصاص ومهام كل وظيفة .

تعتمد الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية في عملية تقييم الاداء الوظيفي بها على طريقة (التقرير المكتوب) او ما يسمى بتقرير الكفاية الذي يتكون من عناصر للتقييم مقسمة الى ثلاثة مجموعات كلا منها له قيمة نسبية من المجموع النهائي للتقييم غالبا المقيم يكون شخص واحد وهو الرئيس المباشر ، الى جانب انه من الملاحظ في اغلب التقارير حصول النسبة الاكبر من العاملين بالشركة بختلف القطاعات والادارات وايضا باختلاف طبيعة العمل (مراقب ضابط معلومات - ضابط اتصال - مهندس - فني - اداري - مالي - عامل خدمات) على تقدير ممتاز .

وهنا تظهر اشكالية الدراسة بوضوح ، لانه ليس من الطبيعي أن يكون جميع العاملين على نفس الدرجة من الاداء والانضباط في العمل ، ليس جميع العاملين يحصلون على التدريب المناسب لهم الناتج عن عملية التقييم وتحديد دقيق لنوع الاحتياج التدريبي و استخدام معايير ومقاييس عامة لكل القطاعات بختلف طبيعة عملها وباختلاف نوع التدريب التي تحتاج اليه سواء (فني - اداري)

بكل تأكيد ينعكس ذلك على الاداء العام للموظف بالشركة بجميع قطاعاتها واختصاصاتها وبالتالي يعود على الأداء العام للشركة وللخدمة التي تقدمها .

فيما يلي عرض لنموذج التقييم الخاص بالشركة :

نموذج تقييم الاداء للشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

وزارة الطيران المدني

الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية

الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

قطاع التنمية الادارية والموارد البشرية

تقرير كفاية لعام (٢٠)

عن المدة من / / ٢٠ الى / / ٢٠

الاسم : الوظيفة :

الدرجة : القطاع التابع له :

مكان العمل :

عناصر التميز او الضعف	تقدير رئيس القطاع	تقدير المدير العام	تقدير الرئيس المباشر	قيمة العنصر	عناصر التقرير	مسلسل
				٢٥	الاداء الفني للوظيفة	١
				١٠	التطوير والابتكار	٢
				١٠	المحافظة على ممتلكات وبيئة العمل	٣
				١٠	القدرة على تحمل المسؤولية	٤
				١٠	حسن التصرف وتنفيذ توجيهات الرؤساء	٥
				١٠	الاستفادة من التدريب	٦
				٥	العلاقات والتعاون مع الزملاء	٧
				٥	مدي تقبل النقد	٨
				١٠	المواظبة والسلوك	٩
				٥	المظهر	١٠
				١٠٠	المجموع	

الرئيس المباشر : الرئيس الاعلى : رئيس القطاع :

قرار لجنة شئون العاملين بالمحضر رقم () بتاريخ / / ٢٠

قرار لجنة التظلمات بالمحضر رقم () بتاريخ / / ٢٠

استمارة الاستقصاء (الاستبيان)

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل وصف وتحليل عملية تقييم الاداء الوظيفي بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية ومدي ارتباط عملية التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية وبيان دور التدريب الناتج عن عملية التقييم .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة

عينة الدراسة :

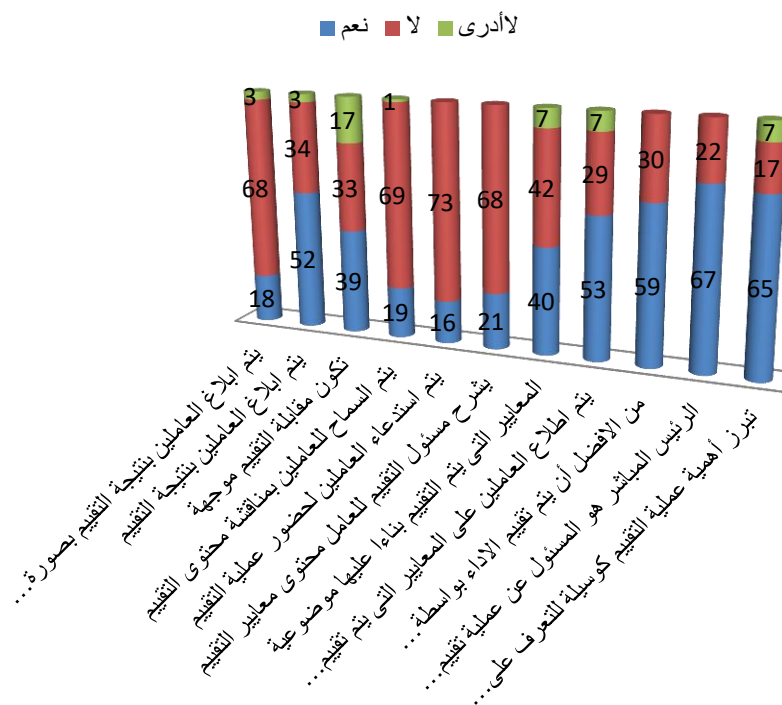
نظرا لصعوبة شمول جميع العاملين بالشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية حيث ان اغلب الاعداد التابعة للشركة وهي القطاعات التشغيلية المنتشرة على جميع مطارات الجمهورية ، تم استخدام العينة العشوائية حيث يقدر عدد الاستبانات التي تم استخدامها بشكل صحيح ودقيق من بين ١٠٠ استمارة الى عدد (٨٩) استمارة ولكنها شملت العاملين بالادارة الوسطي بنسبة كبيرة وايضا العاملين بالقطاعات التشغيلية ، قسمت استمارة الاستبيان الى أربع محور كل محور يضم عدد من الاسئلة على النحو التالي :

المحور الاول

أولا : أهمية تقييم الاداء بالنسبة للعامل	نعم	لا	لأدري	المجموع
١- تبرز أهمية عملية التقييم كوسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف في الاداء	65	17	7	89
٢- الرئيس المباشر هو المسؤول عن عملية تقييم الاداء	67	22		89
٣- من الافضل أن يتم تقييم الاداء بواسطة مجموعة من المقيمين	59	30		89
٤- يتم اطلاع العاملين على المعايير التي يتم تقييم اداؤهم بناءا عليها	53	29	7	89
٥- المعايير التي يتم التقييم بناءا عليها موضوعية	40	42	7	89
٦- يشرح مسئول التقييم للعامل محتوى معايير التقييم	21	68		89
٧- يتم استدعاء العاملين لحضور عملية التقييم	16	73		89
٨- يتم السماح للعاملين بمناقشة محتوى التقييم	19	69	1	89
٩- تكون مقابلة التقييم موجهة	39	33	17	89
١٠- يتم ابلاغ العاملين بنتيجة التقييم	52	34	3	89
١١- يتم ابلاغ العاملين بنتيجة التقييم بصورة مباشرة فور انتهائه	18	68	3	89

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا بالشكل التالي :

Chart Title



المحور الثاني

ثانيا: علاقة تقييم الاداء بالمسار المهني	نعم	لا	لا أدري	المجموع
١- تؤثر نتائج التقييم على المسار المهني للعاملين	64	25		89
٢- تؤثر نتائج التقييم على تحديد مستوى المعارف النظرية والعملية للعاملين	40	40	9	89
٣- تؤثر نتائج التقييم على ترقيات العاملين	44	34	11	89

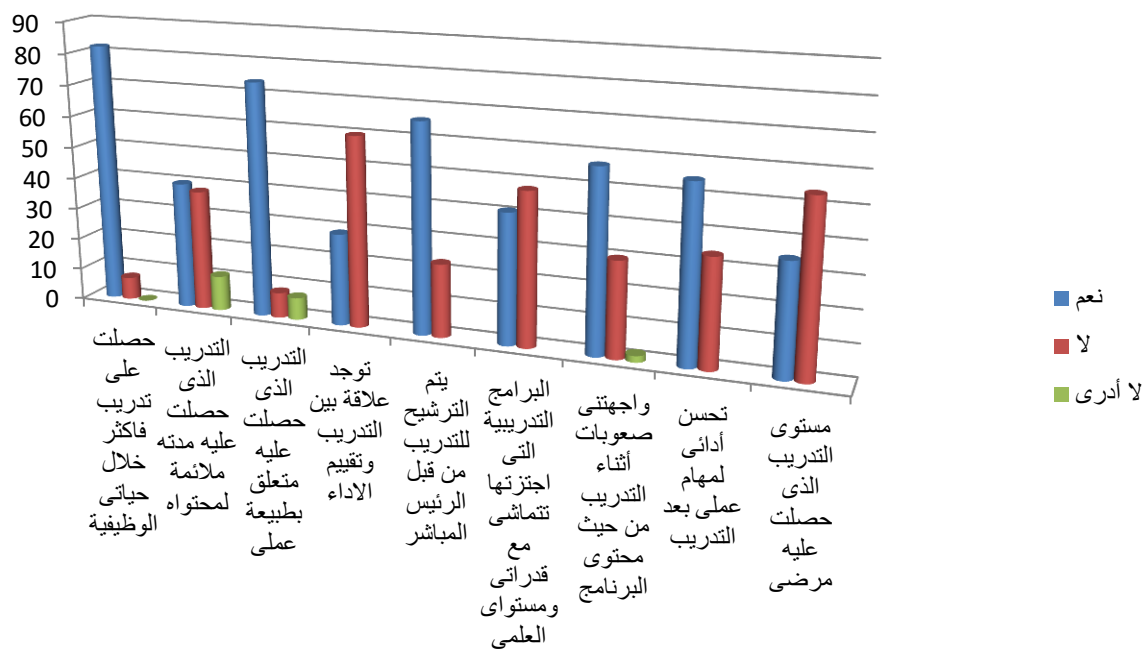
ويمكن تمثيلها بيانيا بالشكل التالي :



المحور الثالث

المجموع	لا أدري	لا	نعم	ثالثا: علاقة تقييم الاداء بالتدريب
89	0	7	82	حصلت على تدريب فاكثر خلال حياتي الوظيفية
89	11	38	40	التدريب الذى حصلت عليه مدته ملائمة لمحتواه
89	7	8	74	التدريب الذى حصلت عليه متعلق بطبيعة عملي
89		60	29	توجد علاقة بين التدريب وتقييم الاداء
89		23	66	يتم الترشيح للتدريب من قبل الرئيس المباشر
89		48	41	البرامج التدريبية التى اجتريتها تتماشى مع قدراتي ومستواي العلمى
89	2	30	57	واجهت صعوبات أثناء التدريب من حيث محتوى البرنامج
89		34	55	تحسن أدائي لمهام عملي بعد التدريب
89		54	35	مستوى التدريب الذى حصلت عليه مرضى

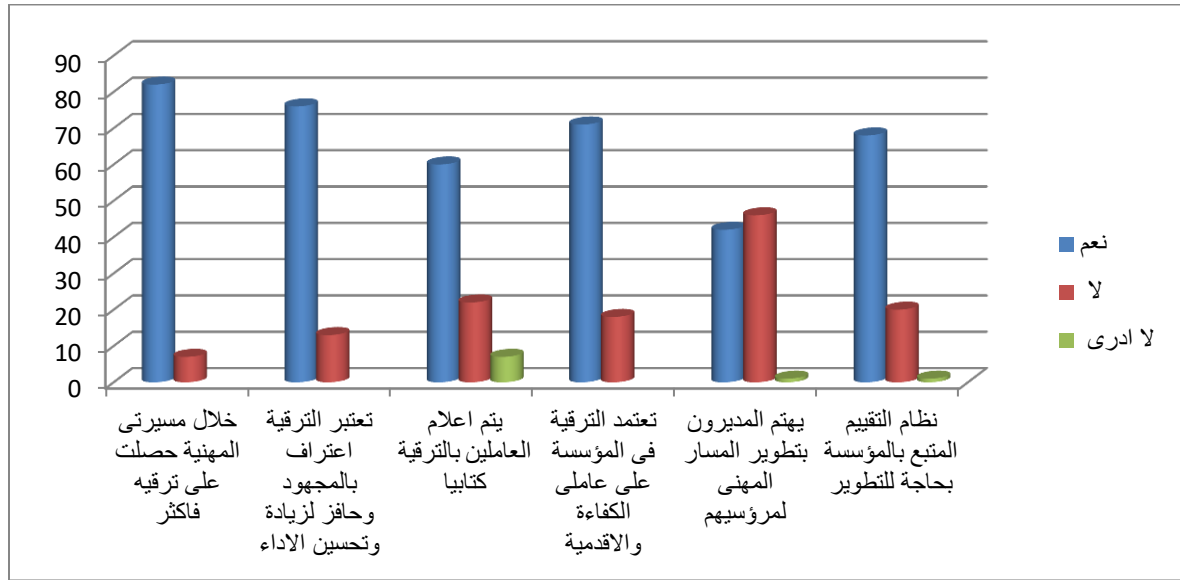
ويمكن تمثيل البيانات بيانيا كالتالي :-



المحور الرابع :

المجموع	لا ادري	لا	نعم	رابعا: علاقة تقييم الاداء بالترقية
89		7	82	١- خلال مسيرتى المهنية حصلت على ترقيه فاكثر
89		13	76	٢- تعتبر الترقية اعتراف بالمجهود وحافز لزيادة وتحسين الاداء
89	7	22	60	٣- يتم اعلام العاملين بالترقية كتابيا
89		18	71	٤- تعتمد الترقية فى المؤسسة على عاملى الكفاءة والاقدمية
89	1	46	42	٥- يهتم المديرون بتطوير المسار المهنى لمؤسسيهم
89	1	20	68	٦- نظام التقييم المتبع بالمؤسسة بحاجة للتطوير

ويمكن تمثيلها بيانيا بالشكل التالي :



من نتائج الاستبيان يتضح ما يلي :-

فيما يتعلق بالمحور الاول والخاص باهمية تقييم الاداء بالنسبة للعامل :

- ✓ كانت معظم الاجابات الايجابية تؤكد على ان اهم دور لعملية التقييم هو وسيلة للتعرف بيها على نقاط القوة والضعف لدي العامل وان المدير المباشر هو المسئول الاول عن تلك العملية بمفرده .
- ✓ جاءت الاجابات الايجابية وهي النسبة الاكبر بتفضيل ان يكون المقيم للعملية مجموعة من المقيمين ولا تعتمد على شخص واحد فقط (المدير المباشر) .
- ✓ انقسمت الاجابات بين ايجابي وسلبي بنسبة متقاربة جدا على موضوعية المعايير الخاصة بنموذج التقييم .
- ✓ جاءت النسبة الاكبر من الاجابات الايجابية تفيد بعدم اجراء مقابلة بعد عملية التقييم وانه لا يتم ابلاغهم ولا يسمح لهم المناقشة الخاص بنتائج التقييم ، بل يتم اخطارهم كتابيا فقط بنتيجة التقييم فى حال حصول العامل على تقدير اقل من (ممتاز) لتقديم طلب للجنة التظلمات كنوع من الاجراءات الادارية فقط .

فيما يتعلق بالمحور الثاني والخاص بعلاقة تقييم الاداء بالمسار المهني اوضحت الاجابات الاتي :

- ✓ ان نتائج عملية التقييم تؤثر على المسار المهني (فى عمليات الترقية فقط) وليس فى زيادة وتحسين الاداء .
- ✓ انه لا توجد علاقة او تاثير على نتائج عملية التقييم واداء العامل .

اما فيما يتعلق بالمحور الثالث من الاستمارة والخاص بعلاقة تقييم الاداء بالتدريب اوضحت الاجابات الاتي :

- ✓ حصول معظم العاملين على التدريب على مدار الحياة الوظيفية .
- ✓ ان التدريب الخاضع له العامل يكون له علاقة بطبيعة عمله .

- ✓ لا توجد علاقة بين التدريب الذي يحصل عليه العامل وتقييم ادائه .
- ✓ وجود صعوبات في محتوى التدريب لدي النسبة الاكبر .
- ✓ عدم وجود رضاء عن مستوى التدريب الذي يحصل عليه العامل .

اما المحور الرابع والخاص بعلاقة تقييم الاداء بالترقية فكانت نتائج الاجابات كالتالي :

- ✓ تعتمد الترقية بالشركة على عنصر الاقدمية اكثر من عنصر الكفاءة او الاداء .
- ✓ ان نتائج عملية التقييم يكون لها اثر مباشر على حصول العامل على (الترقية) فى المواعيد المحددة فقط.
- ✓ وكانت الاجابات الايجابية بالنسبة للسؤال الخاص بتقييم العاملين لنظام التقييم المتبع بالشركة فجاءت اغلبية الاجابات بان النظام الحالي يحتاج الى الكثير من التطوير .

أولاً : النتائج :-

يمكن ايجاز اهم النتائج التى توصل اليها الدراسة فى النتائج التالية :-

- ١- ينظر العاملين بالشركة لعملية تقييم الاداء باهمية متوسطة نسبيا وليست كبيرة وترجع الباحثة ذلك لعدة اسباب :
 - عدم وجود تغذية عكسية بين الرئيس والمرؤوس وهو يعكس ضعف درجة المشاركة بينهم فيما يخص التقييم .
 - تقييم الاداء تتميز عناصره بعد الدقة واتصافها بالعمومية .
- ٢- الهدف من استخدام عملية التقييم هو معرفة نقاط القوة لدى المرؤوسين متمثلة فى نقص معارف ومهارات ويعد ذلك وجود حاجة للتدريب ، ومع ذلك لا يتم استخدام نتائج التقييم فى تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣- اقتصار عمليات التقييم على حصول العامل على (الترقية) الخاصة به فى مواعيدها .
- ٤- لا يتم اطلاع المرؤوسين بنتائج او مناقشة عملية التقييم .
- ٥- استخدام طريقة التقرير المكتوب (نموذج تقرير الكفاية) المتبع بالشركة هو نموذج قديم وتحتاج الشركة الى اللجوء الى احدي الطرق الحديثة لتطبيقها بما يتماشى مع بيئة الاعمال الحالية .
- ٦- اتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على اهمية التدريب وتأثيره على اداء العامل ومع ذلك لا يوجد حسن استخدام لنتائج عملية التقييم فى تحديد الاحتياجات والدورات التدريبية اللازمة للعاملين .

ثانيا التوصيات :-

- ١- التوجه الى اهمية تطوير وتحديث لنظام التقييم الحالي المتبع بالشركة والحاجة الى استخدام اي من الطرق الحديثة فى عمليات التقييم (ولتكون طريقة ٣٦٠ درجة) .
- ٢- استخدام نماذج تقييم مختلفة لكل قطاع حسب طبيعة عمل القطاع يحتوي على معايير موضوعية تحقق للمرؤوس قدرا من العدالة .
- ٣- ممارسة التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس كاستراتيجية تقييمية لتحديد الهدف الحقيقي من عملية التقييم وحصول العامل على بيان بنقاط القوة والضعف لديه .
- ٤- الاهتمام بتعزيز أداء العاملين لما له من انعكاس على سمعة واداء الشركة .
- ٥- ضرورة اطلاع المرؤوس على نتائج تقييم الاداء تماشيا مع مبدأ الشفافية .
- ٦- ضرورة ربط نتائج تقييم الاداء بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
- ٧- ضرورة التحديث المستمر والمتابعة الجيدة لنماذج تقييم الاداء لما لها من اهمية لتلائم مع المتغيرات المختلفة المحيطة ببيئة الاعمال اليوم .

المراجع :

- ١- سيد مصطفى، احمد، ٢٠٠٤ "ادارة الموارد البشرية" بنها ،دار الكتاب ،ص ٣١.
- ٢- بسيني، محمد البرادعي، ٢٠٠٨ " تنمية مهارات المديرين في تقييم اداء العاملين القاهرة : عين شمس ص ٦٣
- ٣- محمدعواد، عمرو، ٢٠١٤"ادارة الموارد البشرية" القاهرة : مكتبة عين شمس ، ص ٢١٣
- ٤- سيد مصطفى، احمد (مرجع سابق) ص ٣٢١
- ٥- رمضان الزيايدي، عادل، ١٩٩٩ "ادارة الموارد البشرية" القاهرة ،مكتبة عين شمس ،ص ٥٢٥
- ٦- محمود رفاعي، عقيل ٢٠٠٩ "ادارة التنمية المهنية " ،القاهرة ،دار الجامعة الجديدة ،ص ١٥٤، ١٥٥
- ٧- سيد مصطفى، احمد (مرجع سابق) ص ٣٢١
- ٨- رمضان الزيايدي، عادل، ١٩٩٩ "ادارة الموارد البشرية" القاهرة ،مكتبة عين شمس ،ص ٥٢٥
- ٩- محمود رفاعي، عقيل ٢٠٠٩ "ادارة التنمية المهنية " ،القاهرة ،دار الجامعة الجديدة ،ص ١٥٤، ١٥٥
- ١٠- رمضان الزيايدي (مرجع سابق) ص ٥٤٤، ٥٤٣
- ١١- محمد المرسي، جمال، ٢٠٠٣"الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،الاسكندرية ،الدار الجامعية ص ٤٨٠
- ١٢- المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد الثامن، يناير ٢٠١١، ص ٤٢
- ١٣- <https://hrdiscussion.com/hr39089.html> المنتدى العربي للموارد البشرية
- ١٤- محمد عواد، مرجع سابق ص ٢١٦
- ١٥- رمضان الزيايدي (مرجع سابق) ص ٥٢٨
- ١٦- عبد الفتاح، محمود ٢٠١٣ " نظرية التدريب" القاهرة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ص ٣٦
- ١٧- عبد المنعم ،اسامة، ٢٠٠٢ "ادارة الموارد البشرية" بنها ،كلية التجارة ص ٩١
- ١٨- عقيل رفاعي ،(مرجع سابق) ص ٧٣، ٧٤
- ١٩- رمضان الزيايدي ، مرجع سابق ص ١٨٥ - ١٨٩

دراسات باللغة العربية :

- عيد حموده، عماد، ٢٠١٧، اثر التدريب على الاداء الوظيفي ، (دراسة تطبيقية على شركة مصر لانتاج الاسمدة موبكو) رسالة دكتوراه مهنية ادارة الاعمال جامعة عين شمس .
- محمد عبد العال، هبة الله، ٢٠١٨، تاثير تبني ادارة الموارد البشرية لاسلوب 360 درجة لتقييم الاداء على اداء المنظمات المصرية ، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة القاهرة .

دراسات باللغة الانجليزية :

- USA ، "Effective performance in U.S.A appraisals" ، (GILL,2008)
- USA، "Creating Effective Performance Appraisals"، (longenecker and laurance), 2009
- USA، "Employee performance evaluation :administrating and writing them correctly in multi-national setting"، (Woodford and Jeanne,2012)



استمارة استبيان لأغراض البحث العلمي معهد التخطيط القومي

السادة الافاضل :

تقوم باحثة ماجستير بمعهد التخطيط القومي بإعداد دراسة حول تقييم الاداء الوظيفي وعلاقته بالاحتياجات التدريبية يسرنا تعاونكم معنا، مع التأكيد على أن جميع الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان تستخدم اجاباتها لأغراض البحث العلمي فقط ، وهى محل سرية مطلقة.

الوظيفة

الاقدمية بالشركة

أولا : أهمية تقييم الاداء بالنسبة للعامل	نعم	لا	لأدري	المجموع
١- تبرز أهمية عملية التقييم كوسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف فى الاداء				
٢- الرئيس المباشر هو المسئول عن عملية تقييم الاداء				
٣- من الافضل أن يتم تقييم الاداء بواسطة مجموعة من المقيمين				
٤- يتم اطلاع العاملين على المعايير التى يتم تقييم اداؤهم بناءا عليها				
٥- المعايير التى يتم التقييم بناءا عليها موضوعية				
٦- يشرح مسئول التقييم للعامل محتوى معايير التقييم				
٧- يتم استدعاء العاملين لحضور عملية التقييم				
٨- يتم السماح للعاملين بمناقشة محتوى التقييم				
٩- تكون مقابلة التقييم موجهة				
١٠- يتم ابلاغ العاملين بنتيجة التقييم				

				١١ يتم ابلاغ العاملين بنتيجة التقييم بصورة مباشرة فور انتهاءه
المجموع	لا أدرى	لا	نعم	ثانيا: علاقة تقييم الاداء بالمسار المهني
				١- تؤثر نتائج التقييم على المسار المهني للعاملين
				٢- تؤثر نتائج التقييم على تحديد مستوى المعارف النظرية والعملية للعاملين
				٣- تؤثر نتائج التقييم على ترقيات العاملين
المجموع	لا أدرى	لا	نعم	ثالثا: علاقة تقييم الاداء بالتدريب
				حصلت على تدريب فاكثر خلال حياتي الوظيفية
				التدريب الذي حصلت عليه مدته ملائمة لمحتواه
				التدريب الذي حصلت عليه متعلق بطبيعة عملي
				توجد علاقة بين التدريب وتقييم الاداء
				يتم الترشيح للتدريب من قبل الرئيس المباشر
				البرامج التدريبية التي اجتريتها تتماشى مع قدراتي ومستواي العلمي
المجموع	لا ادرى	لا	نعم	رابعا: علاقة تقييم الاداء بالترقية
				١- خلال مسيرتي المهنية حصلت على ترقيه فاكثر
				٢- تعتبر الترقية اعتراف بالمجهود وحافز لزيادة وتحسين الاداء
				٣- يتم اعلام العاملين بالترقية كتابيا
				٤- تعتمد الترقية في المؤسسة على عامل الكفاءة والاقدمية
				٥- يهتم المديرون بتطوير المسار المهني لمؤسسيهم
				٦- نظام التقييم المتبع بالمؤسسة بحاجة للتطوير