

تأثير تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية

أ. سعداوي نعيمة

جامعة التكوين المتواصل الجزائر

ملخص: يعد تقييم أداء المورد البشري من المواضيع التي تولي لها المنظمات الأهمية الكبيرة، صناعية كانت أم خدمية، أو حكومية لأنه يتميز بعلاقة ارتباط شديدة مع فعالية التنظيم المسير و الساهر على بقاء المنظمات و استمرار نشاطها . عن طريق تحليل نتائج تقييم الأداء يتم معرفة الأداء بجوانبه السلبية و الايجابية هذا التحليل سيسمح بتطوير و تحسين الأداء المستقبلي عن طريق إعداد برامج تدريبية تصحح الخلل و تنمي الفاعلية لدى العامل.

كلمات مفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، التدريب، إنتاجية العمل، الاحتياجات التدريبية.

résumé : l'évaluation de la performance des ressources humaines constitue un moment important dans la vie professionnelle, car elle permet de faire le point et d'émettre des souhaits. Pour atteindre la performance planifier, il est une occasion pour faire le point, dans un esprit d'objectivité et de confiance, et d'aide à l'amélioration des personnes dans le cadre de l'entreprise, à travers le traitement des écarts détectés sur la performance en réalisant des programmes de formation dont le but est de réaliser les objectifs tracés par l'entreprise.

Mot clé : la performance, évaluation de la performance, la formation, la productivité du travail, les besoins en formation.

تمهيد:

يعد تقييم الأداء عملا معقدا فالهدف الأساسي منه هو مساعدة الموظف الذي يتم تقييمه على تحسين أدائه وزيادة إنجازاته و تحفيزه على العمل، للترقي به إلى أعلى الدرجات وتحقيق هدف المنظمة ألا و هو الربحية.

لقد عرفت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا للإحاطة بالأداء و تقييمه، حيث لم يهمل الباحثين أي نقطة إلا وأحاطوها بالبحث و التمهيص. و ما يلاحظ أن ما من بحث تطرق إلى قياس الأداء إلا و تم التطرق صراحة أو ضمنا للتدريب و السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الرابط بين تقييم الأداء و تحديد الاحتياجات التدريبية؟

سنحاول معالجة هذا السؤال من خلال العناصر التالية:

I- الأداء و تقييمه.

II- آلية تقييم الأداء و علاقته بالتدريب .

III- التدريب و الاحتياجات التدريبية.

I- الأداء و تقييمه:

قبل التطرق إلى تقييم الأداء لا بد من التعريف بالأداء

I - 1- تعريف الأداء: اختلف الباحثون بالنسبة لتعريف الأداء و يرجع هذا الاختلاف إلى الهدف من صياغة التعريف، حيث أنه يتضمن أبعاد اجتماعية و تنظيمية وأخرى عملية، بحيث عرفه **ahhich bourguignon** على أنه مصطلح يتضمن في طياته عدة سمات فهو مقياس للفعالية والكفاءة والإنتاجية.¹

كما عرفه **miller et bromily** على أنه انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

بينما ربطه **p. drucker** بعناصر أخرى حيث عرفه على أنه قدرة المؤسسة على الاستمراريّة وبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال.³

نستنتج من التعاريف السابقة أن تعريف الأداء مرتبط بعدة عناصر و هي الفعالية و الكفاءة، ضف إلى ذلك الاتصال مع الزبائن و العمال. و كذا العناصر المستخدمة في المنظمة. وعليه فإن مفهوم الأداء صعب الصياغة لارتباطه و مرونته مع كل وظيفة من وظائف المنظمة من خلال: الابتكار، النوعية، تسيير المعرفة، المسؤولية الاجتماعية، تسيير التغيير، تسيير المشاريع.⁴

- هناك ارتباط ما بين الأداء و التحفيز بحيث أن الأداء يمثل النزاع الأولي ما بين " أمل النجاح" و "الخوف من الفشل" و احتمال النجاح و المثابرة بالوسائل المتاحة.⁵
- بالإضافة إلى ذلك فإن مفهوم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة إلى أن أضحت إدارة الأداء من المسائل التي تأخذ الاهتمام و الكثير من الأبحاث. و ذلك راجع إلى استعمال و إدماج تقييم الأداء ضمن الأدوات التسييرية الفعالة برغم من المجهودات المضاعفة و الموارد المضاعفة التي تتطلبها. حيث أصبح الاتحاد الأوروبي يولي اهتماما كبيرا و متابعة مستمرة لما هو مطبق في الميدان.⁶
- إن الأداء الإستراتيجي للمنظمة هو محصلة لأداء الأفراد و الوحدات التنظيمية و لتأثيرات البيئة عليهم، فهو الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المنظمة في المستقبل. وسوف نهتم من خلال هذا العمل بالشق المرتبط بأداء الأفراد.

¹Bourguignon, sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable, comptabilité- contrôle – audit, 1997, tome3, vol1, pp : 89-101.

² عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 231

³ P. drucker, *P'avvenir du management selon drucker*, édition village mondial, paris, 1999, p: 73.

⁴D. autissier, B. simorrin, *mesurer la performance du contrôle de gestion*, Eyrolles édition d'organisation, collection les baromètres de la performance p : 107

⁵Christoph permmeke, *évaluation de la performance dans les administrations publiques des états membres de l'UE*, institut européen d'administration publique. Maastricht, 2007 P : 16 .

⁶IBiD, p : 103 .

I-2-تعريف تقييم الأداء: يستمد تقييم الأداء أهميته من كونه جوهر الرقابة، و يمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات و بالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد و استثمارها ، و في ضوء نتائج تقييم الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتهيئة في العمل، الترقية، الفعل، العلاوات، التدريب...إلخ.¹

و يقصد به كذلك تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و إنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً² كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة و عادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.³

إذا هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته. يسهر المقيمون في كل مستوى إداري، يتابعون أداء وسلوك من يقومون بتقييم أدائهم، خلال فترة زمنية محددة و بشكل مستمر، بحيث يعتمدون بالدرجة الأولى على الملاحظة المباشرة لكافة المعلومات ذات الصلة بسلوك و جهد الذين يقومون بتقييم أدائهم. حيث ينتقلون في نهاية الفترة المحددة إلى إتباع أساس موضوعي و عادل، يحددون فيه مستوى أداء من قيموه، من خلال الكشف عن جوانب القوة و الضعف في هذا الأداء، مع تحديد الأسباب وراء ذلك، بهدف تحقيق هدف أساسي وهو مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر الجهد الذي يؤديه، و تطوير أداء العنصر البشري بشكل دائم ومستمر، عن طريق علاج أسباب ضعف الأداء. و الحفاظ على مسببات القوة فيه. للوصول إلى رفع الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

I - 3- عناصر إدارة الأداء: إذا توفرت الظروف المناسبة لإرساء إدارة الأداء، فقد تكون الأساليب المعقدة لتقييم الأداء و التي تتضمن ما يلي:⁴

I - 3- 1- التقييم الذاتي: لابد أن يستطيع الموظفون تقييم أنفسهم قبل موعد تقسيمهم الرسمي، بحيث يركز على الأهداف، عن طريق إمكانية كتابة تقرير عن تقدم العمل من طرف من أنجره، و ما إذا كانت هناك مشاكل تعوق جهوده لتحقيق الأهداف، أحياناً تكون حسب نموذج.

I - 3- 2- تقييم الموظفين لزملائهم: إن الفريق الذي يستخدم أسلوب التواصل المفتوح بشكل متبادل على استعداد لتقييم كل أعضائه ذاتياً. لذلك يشترط عند الشروع في تطبيق هذا

¹ يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 226.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة و النشر، عمان، 1999، ص: 161.

³ نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة و النشر، عمان، 2000، ص: 75.

⁴ سلسلة التميزون الإدارية، تقييم الأداء، الشركة المصرية العالمية للنشر الطبعة الأولى، بيروت، 2007، ص: 236.

البرنامج ي أن يتلقى الموظفون تدريباً على التغذية المرتدة، يعتمد على الإيجابية و النواحي السلوكية في أن واحد.

I - 3-3- التقييم الكامل الشامل: من الأساليب الجيدة التي تساعد على بدء هذا البرنامج أن يتطلب من موظفيك تقييمك أولاً، من خلال المقابلات الرسمية و يشمل على تقييم الزملاء، في الأقسام الأخرى، والعملاء.

I - 3-4- التقييم من طرف الرؤساء و المدراء¹: الأساس أن يكلف كل مدير ورئيس بتقييم كل فرد من العاملين لديه، فهو سيحكم استمارات التقييم و يكلمها لكل فرد من العاملين لديه* و هذا ينطبق على المدراء أنفسهم بحيث يقيم المدير مديره أو رئيسه المباشر، كما قد يتكفل مجلس الإدارة بذلك.

I - 3-5- التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية: بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارات التقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الاستمارات و تحليل النتائج و اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.

I - 3-6- التقييم من طرف الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم خاصة الأعوان التجاريينو الباعة.

I - 3-7- التقييم من طرف الخبراء: هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة مثل: مكتب استشارات متخصص² يتم اللجوء لهذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو إذا أنت بعض التقييمات مناقضة له.

I - 4- أسباب تقييم الأداء: هناك أربعة أسباب أساسية وراء تقييم الأداء و هي:³

- يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
 - يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
 - مراجعة الخطط و نظم العمل، باعتباره عملية تنظيمية مهمة.
 - يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين و تطوير مستويات المنظمة.
- I - 5- أهمية تقييم الأداء:** يربط تقييم الأداء بصورة مباشرة بهدف المنظمة و المتمثل في تحقيق الهدف الذي تم إنشاءها لأجله، فهو يكتسي أهمية قصوى لارتباطه ارتباطاً لزومياً بالعنصر البشري و تتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات الأفراد العاملين، بحيث تستطيع

¹ أسعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 2، عمان، 2004، ص 394.

*و هو الأسلوب المعتمد في الجزائر، سواء في القطاعات التابعة للوظائف العمومي، أو القطاع الاقتصادي، تابعاً لدولة كان أو قطاع خاص.

² أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص: 323-324.

³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الطبعة الخامسة الرياض، 2012، ص: 223.

- المنظمة من خلاله الوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد و فاعلية المنظمة.¹
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس و تخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية و بالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.²
 - مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة، كما ترفع معنويات العاملين، حيث أن جوا من التفاهم و العلاقات الطيبة سيسير بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون إن جهودهم و طاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة و إن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهر مصدر رفع معنيتهم.³
 - دعم إجراءات الترقية و النقل و إثبات عدالتها و تحديد المكافآت الشخصية و منح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز و المكافآت و العلامات كما، بحيث تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم، بحيث يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.
 - يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين و يساهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و رسم خطة القوى للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.
 - استمرار الرقابة و الإشراف وفق نظام محدد مواعيده محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين و تقديم معاييرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم.
- I-6- أهداف تقييم الأداء:** إن عملية تقييم الأداء هي عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات إشرافية:

I - 6 - 1- تحديد مواطن الضعف و الخلل في المنظمة: بحيث أنه يمكن الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها.

I - 6 - 2- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية: إبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات عن التقديرات و بالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج الإيجابية.⁴

I - 6 - 3- تقييم الكفاءة: أي التأكد من كفاءة و فعالية استخدام الأيدي العاملة و مدى كفاءة الأنظمة المتبعة.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

² سعدي إبراهيم خليل، تطوير تدقيق الكفاءة و الأداء و أهميته في النظام الاشتراكي، الاسكندرية، 1978، ص 65

³ نظمي شحادة و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص: 75.

⁴ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

I - 6- 4- متابعة تنفيذ الأهداف: أي تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين و السياسات المقررة في جميع مجالات النشاط.¹

I - 6- 5- التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم و الكيف و الزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.

إنالهدف الأوضح من تقييم الأداء في أي منظمة، يكمن في توفير معلومات فنية وواضحةو موضوعية وصحيحة للمنظمة، عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري أو مستمر أو الاثنين معا.

I- 7- طرق تقييم الأداء: و هي الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء أي الكيفية التي يتم من خلالها التقييم، وهي متعددة و كثيرة تنقسم إلى مجموعات كل مجموعة إلى عدة مناهج و هذه ثلاثة مجموعات هي:²

I- 7- 1- مجموعة أساليب الترتيب *: تعتمد أساليب هذه المجموعة على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم من الأكفأ إلى الأقل كفاءة. تنقسم إلى ثلاثة أساليب وهي:

I - 7- 1- 1- أسلوب الترتيب البسيط: يتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، حسب الأداء العام المنطلق بالجهد و السلوك و النتائج.

I - 7- 1- 2- أسلوب المقارنة المزدوجة: يقوم المقوم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته و ذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات.

I - 7- 1- 3- أسلوب التوزيع الإجمالي: يعتمد على التوزيع الطبيعي بحيث يكتب أسماء جميع العاملين على بطاقات صغيرة، لكل اسم بطاقة واحدة فقط، بحيث يقوم المقيم بتوزيعهم على مجموعات بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض.

I- 7- 2- مجموعة أساليب التقييم الوصفية: أو ما يعرف بأساليب التقييم المقارنة، بحيث تحدد معايير تحدد الأداءو السلوك الجيد لكل نوع من الوظائف. من خلال مقارنة النتائج بالأداء و هي:

I - 7- 2- 1- أسلوب مقياس التقييم البياني: بموجبه يتم حصر الصفات و الخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفاء والتي لابد أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، باستعمال المقياس البياني لكل صفة،

I - 7- 2- 2- أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حدة، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفو للعمل ضمنها، و لا يوجد حد معين لهذه العبارات.

¹سعدي إبراهيم خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

²عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2001، ص: 50- 55

I - 7-3-2- أسلوب الوقائع الحرجة أو الحساسة: يتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها و توصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أداؤها إيجابا أو سلبا.

I - 7-2-4 أسلوب الاختيار الإجباري: يتم عن طريق جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل سواءا من الناحية الايجابية أو السلبية بحيث تصنف العبارات إلى مجموعات تكون أساسا للتقييم.

I - 7-3- مجموعة التقييم على أساس النتائج: تضم هذه المجموعة أسلوبا واحدا يدعى التقييم بواسطة النتائج، الذي يكون فيه المقيم هو الرئيس المباشر لمن يقيم أداءه، وليس شخص آخر ويتم التقييم على أساس الخطوات التالية:

- وضع الأهداف أو الانجازات المسطرة.
 - يقوم الرئيس المباشر مع رؤوسيه بوضع جدول زمني لإنجاز الأهداف المطلوبة.
- II - آلية تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب:** و المقصود بها السيرورة أو الإجراء المعتمد في إعداد و إنجاز تقييم الأداء.

في ضوء التعريف الدقيق لتقييم الأداء يمكن رسم آلية تقييم أداء الموارد البشرية الاستراتيجية الهام من خلال الشكل التالي وتوضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها و حتى نهايتها فيما يلي:

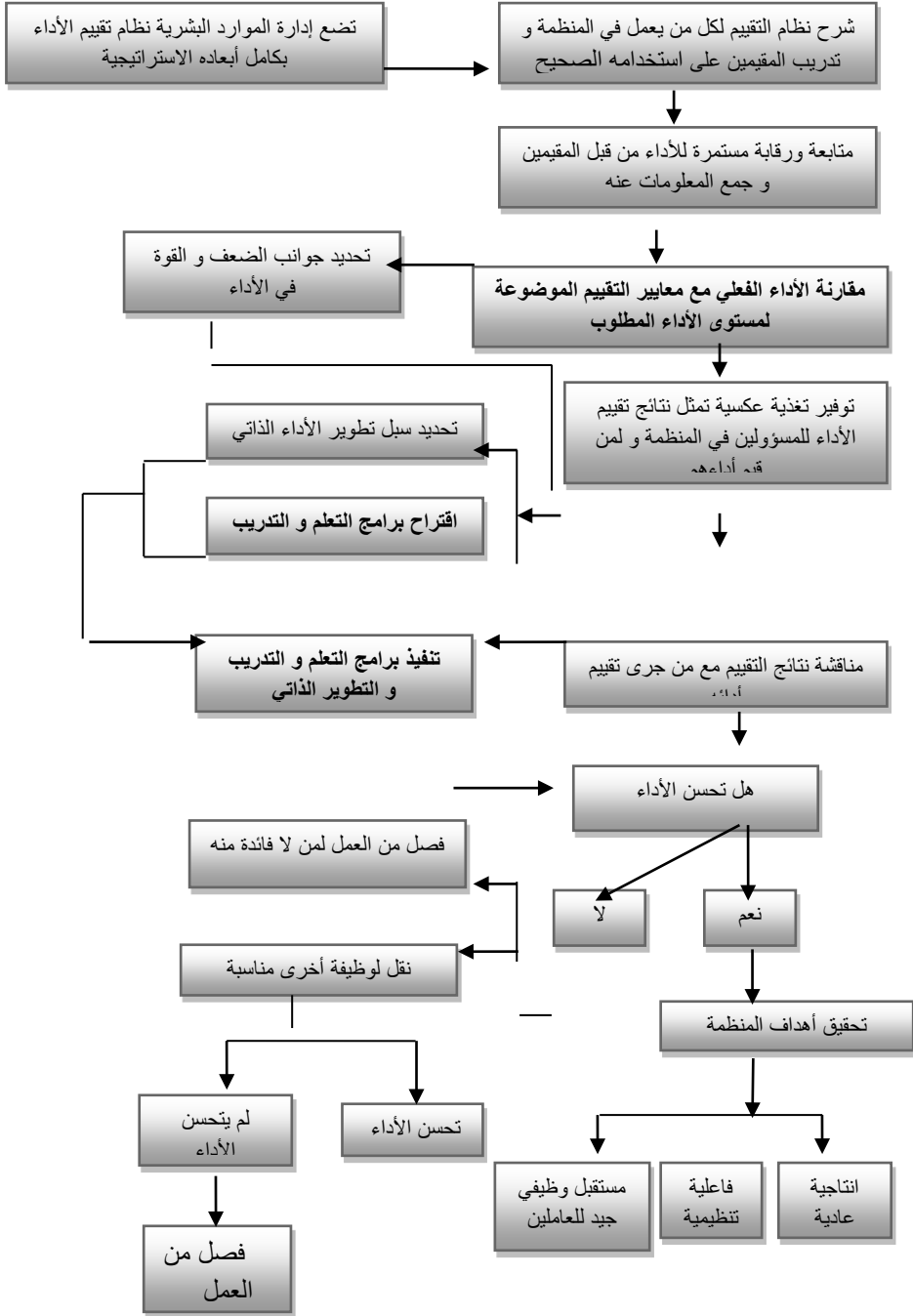
II - 1- بداية الآلية: قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، و هذه الجوانب إلزامية.

II - 2- شرح نظام تقييم الأداء: تتم عملية الشرح لكل من يعمل في المنظمة، سواء أكان مقيما أو مقيما أداءه، ليدرك الجميع أهدافه و أبعاده، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأييد له. و يدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام الأداء بشكله الصحيح و المطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.

II - 3- جمع المعلومات: يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه و بشكل مستمر، و ذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة و موضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

II - 4- مقارنة الأداء الفعلي: يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور، و جوانب القوة فيه.

شكل رقم 01: آلية تقييم الأداء



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي- دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2005 عمان ، ص 364

II-5- إعداد التقرير النهائي: يقوم المقيمون بوضع تقرير النهائي للأداء و ذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، و يرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، و يرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع على حقيقة هذا الأداء.

II-6-إجراء المقابلات الشخصية: يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، و موضحين فيها جوانب الضعف و القوة في أدائهم، و يتفق الطرفان المقيمون و من قيم أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء و تحسينه، في ضوء نتائج التقييم و مناقشتها، و تشمل خطة التطوير و التحسين على قسمين هما:

أ. برنامج لتطوير الأداء الذاتي و تقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم و يتابع المقيمون تنفيذه و تقييمه.

ب. اقتراح برامج تعلم و تدريب و تنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء و تفعيل جوانب القوة فيه، و تقع مسؤولية إعداد و تنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

• بعد مناقشة نتائج التقييم و تنفيذ برامج و تحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل و المنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

• عندما يتطور و يتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الايجابية على ارتفاع إنتاجية العمل،¹ و زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، و يضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها، كما تحقق مكاسب مالية و معنوية للموارد البشرية و مستقبل وظيفي جيد لهم.

إذن مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعة لمستوى الأداء المطلوب في المنظمة يؤدي إلى تحديد نقاط الضعف و القوة في الأداء، و عن طريق تمحيص و مناقشة هذه النتائج يتم اقتراح برامج التدريب لتعديل الأداء.

ولكن ما هو التدريب و ما هي محدداته؟

III- التدريب و الاحتياجات التدريبية:

يعتبر التدريب أحد الأنشطة المتميزة و الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتطوير و تحديث و زيادة فعالية الموارد البشرية من خلال تزويد العاملين بالمهارات العملية و المعارف العلمية و السلوكيات اللازمة لأداء العمل و تحقيق الأهداف أو تغييرها وفق ما هو مسطر.

تزداد أهمية التدريب في ظل التغيرات العالمية المعاصرة من خلال تدريب القوى العاملة أو إعادة تدريبها لملائمة المهارات و المعارف و السلوكيات مع أهداف المنظمة، يسمح هذا بتوفير عناصر مدربة و على مستوى عال من المهارة.

¹ عمر وصفي عقيلي 2005، مرجع سبق ذكره، ص:366.

وبذلك يكون البديل الأفضل للعودة للأداء المرجو للرفع من إنتاجية العمل هو برامج تدريب مرنة و متجاوبة، فضلا عن كونها استثمارا في تطوير المهارات.

III-1. ماهية التدريب: التدريب هو العملية التي تطور المهارات من أجل إنجاز فعال لعمل أولمهمة محددة، أي أن التدريب يركز على تعزيز مهارات الأفراد و زيادة قدرتهم على التواصل معا. و جعلهم أفرادا مهرة.

ومنه يعد التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية استثمارا كبيرا جدا إذ أن أكثر من 200 بليون دولار ينفق سنويا على التدريب.¹ يمكن تصنيف مهارات التدريب إلخ.²

- **المهارات الناعمة:** و هي المهارات التي تركز على إدارة الأفراد، و المعرفة والأفكار كبرامج تدريب الإدارة و تدريب القادة.
- **المهارات الصعبة:** التي يتم من خلالها التدريب التقني مثل برامج الحاسوب سميت بالصعبة للإجراءات الدقيقة التي تتضمنها.
- كما يهتم التدريب بتنمية مهارات العاملين و قدراتهم و الاستعدادات لأداء أعمال معينة بكفاءة وفعالية، إضافة إلى تنمية السلوك و الاتجاهات الايجابية نحو العمل و بيئته و نحو المنظمة وعملائها و المجتمع، إذ يسهم التدريب في تنمية مجموعة من العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين أداء المتدربين اتجاه قضايا معينة.³
- و عليه فإن الاتجاه الحديث للتدريب يعرفه على أنه تغير وسائل و أنماط التدريب بالاعتماد الأكبر على التطور التقني الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات.⁴
- ترتبط البرامج التدريبية بالرغبة في التحسن و التطوير المستمر في العمل، إذ تأتي هذه البرامج كاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية، كما ترتبط بالتقدم التكنولوجي المتسارع الذي سينعكس على المنظمة باحتياجات تدريبية جديدة تلبي رغبة وظائف جديدة، كما ترتبط البرامج التدريبية بنتائج تقارير تقييم أداء الأفراد و فرق العمل.⁵

III-2-خطوات التدريب: تتكون خطوات التدريب من أربعة مراحل منطقية و متتابعة

¹ هدى صقر، **تدريب العمالة...أوتو ستراد العمالة**، مجلة البحوث الإدارية، السنة 21، العدد 1، 2003، ص 9.

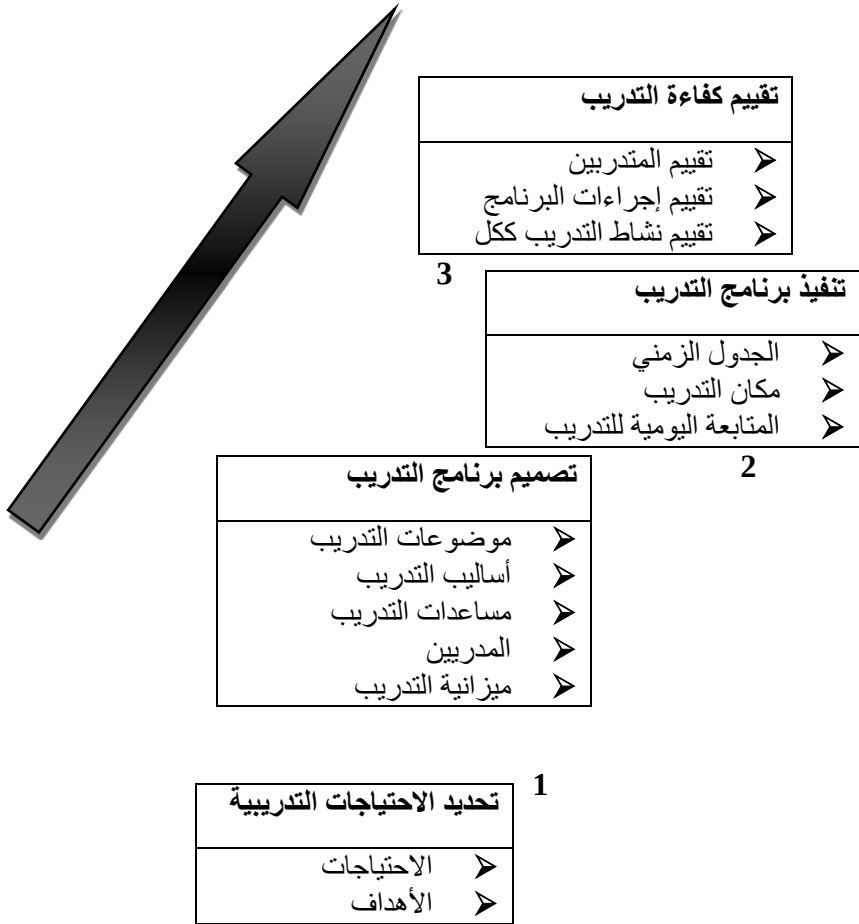
² Steven A. Beebe, Timothy P. matted and K.david roach, **training and development**, peason education, New york, 2004, P :5.

³ أسامة جرادات، **التدريب الموجه بالأداء**، ندوة التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2000، ص: 29.

⁴ أشوك شاندا و شلبي كوبرا، **إستراتيجية الموارد البشرية**، ترجمة عبد الحكيم الخزامي دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 26

⁵ أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأسمال الفكري** المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة 2004 ص: 226.

الشكل رقم 02 : خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص:320.

III-3- تحديد الاحتياجات التدريبية: و من خلاله يتم تحديد المعارف و المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المنظمات مستقبلاً.

إن كلمة الحاجة تشير إلى أن هنالك نقص أو حاجة أو خلل في شيء معين أو نواحي معينة، أما كلمة التدريب فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء¹

إن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء لابد من التمييز فيما يلي: ²

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 296

² أحمد ماهر 2006، مرجع سبق ذكره، ص: 329

- الأداء المطلوب أو المستهدف
- الأداء الفعلي
- الفرق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب أو ما يعرف بالعجز.

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي

إن أسباب القصور في الأداء اثنان و هما

- الأفراد لا يعرفون أو لا يفهمون طريقة الأداء المطلوبة أو ما يعرف بقصور المعلومات أو المهارات
 - بالرغم من معرفة الأفراد لطريقة الأداء المطلوب فإن القصور بقصور إمكانيات الأداء المرتبطة بسوء تصميم الوظائف، أو عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل أو عدم كفاية أنظمة التحفيز. هذا النوع لا يمكن علاجه عن طريق برامج التدريب.
- الجدول رقم 01 : طبيعة الاحتياج و سبيل التدريب**

طبيعة الاحتياج	طريقة التدريب المرجوة
• إيصال ثقافة المنظمة • المشاركة في مشاريع المؤسسة	• التدريب الخاص بالوظيفة • مؤتمر حول إستراتيجية المنظمة • E-learning التعلم على الخط
• ضرورة التأقلم و التطور التكنولوجي و مجاراته • مجارات التطور في المهن والكفاءات	• ميكانيزم حوصلة الكفاءات bilan de compétence • ميكانيزم المصادقة على المكتسبات VAE المهنية • التكوين المتوج بالشهادة • محاضرات • لعبة المؤسسة، لعبة الأدوار • العطل الفردية CIF للتدريب
• انحرافات و فروقات في الأداء أو الكفاءات • التأقلم مع الوظيفة • المرافقة خلال العمل • الإدماج المهني	• البراهين • التدريب على الحالة • التكوين المتخصص E-learning التعليم • على الخط (الشبكة) • التناوب و المهنية
• ضرورة التطور و الرقي و التأهيل • ضرورة تطوير ثقافة التمهين في المنظمة	• التدريب المتوج بشهادة • العطلة الفردية للتدريب CIF • حوصلة الكفاءات BC • المصادقة على المكتسبات المهنية VAE • الدوران الوظيفي • التعلم على الخط (باستعمال الشبكة)

المصدر: Sylvie cuerrero, les outils de RH: les savoir-faire essentiels en GRH, Dunos, 2^{ème} édition, Paris, 2011 P: 183

إن المتأمل لمحتوى الجدول السابق يلاحظ أنه بتحليل الاحتياج يتم اختيار الطريقة اللازمة لتلبية الاحتياج.

تتخصص طرق و أدوات التكوين في المؤسسات التابعة للإتحاد الأوروبي في:¹

- مخطط التدريب السنوي
 - هيكله مخطط التدريب وفق الفئات المهنية
 - أسلوب الحق الفردي في التدريب DIF
 - العطلة الفردية للتدريب CIF
- وعليه تصنف هذه الطريق في مجموعتين:

المجموعة الأولى: المتعلقة بعملية التأقلم مع المنصب و الوظيفة و مجالات التطور الوظيفي و الحفاظ على المنصب عن طريق تقييم أداء الموظف الدوري، وفي هذه الحالة تنجز عملية التدريب خلال فترات العمل الرسمية، يسمح هذا التدريب التحصيل السريع للكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام الوظيفة بحيث يتألف العامل أو الموظف في آجال قياسية مع منصب العمل و تساعد على التطور المهني.

المجموعة الثانية: المتعلقة بتطوير الكفاءات ينجز خارج أوقات العمل في مجمله أو جزء منه وفق شروط معينة، بعد أخذ موافقة الموظف و بشكل كتابي و رسمي، بحيث يستفيد الموظف بما يعادل 50% من الأجل المحصل. و تكون إما بهدف الحصول على ترقية أو تغيير المهنة. كما قد تتوجه بمصادقة على المؤهلات المحصل عليها (مثل شهادات).

الخلاصة:

إن ظاهرة تقييم الأداء هي من السياسات المعقدة و المتعددة الأبعاد، وهي من أصعب الاختبارات الإستراتيجية التي تواجهها المنظمة.

إن تقييم الأداء يعمل ضمن منظور تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إن سياسة تقييم الأداء هي المرتكز الأساسي في عملية إدارة الأداء ككل، إذ هي الإستراتيجية الأساسية لزيادة إنتاجية الموارد البشرية.

إن العجز الذي تظهره مقارنة الأداء المطلوب بالأداء الفعلي يؤدي بالأساس إلى صياغة برامج تدريبية لأهداف متعددة، و هدف أساسي هو استهلاك هذا العجز و تأهيل العامل تأهيلا عالي الجودة يؤدي بالمنظمة لتحقيق أهداف أدائها الاستراتيجي.

المراجع:

1. أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
2. _____، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .

¹ Annickhaegel, la boîte à outils des ressources humaines, dunod, paris, 2012, p p : 126-127

3. أسامة جرادات، **التدريب الموجه بالأداء**، ندوة التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2000.
4. أشوك شاندا و شلبا كوبرا، **إستراتيجية الموارد البشرية**، ترجمة عبد الحكيم الخزامي دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
5. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأسمال الفكري** المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة 2004.
6. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الطبعة الخامسة، الرياض، 2012.
7. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار العقل للطباعة و النشر ، عمان، 1999.
8. سلسلة التميزون الإدارية، **تقييم الأداء**، الشركة المصرية العالمية للنشر الطبعة الأولى، بيروت، 2007.
9. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 2، عمان، 2004 ل.
10. سعدي إبراهيم خليل، **تطوير تدقيق الكفاءة و الأداء و أهميته في النظام الاشتراكي**، الإسكندرية، 1978.
11. عداي الحسين فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
12. عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل، عمان، 2001.
13. _____، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2005.
14. نظمي شحادة و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للطباعة و النشر، عمان ، 2000.
15. هدى صقر، **تريب العمالة...أوتو ستراد العمالة**، مجلة البحوث الإدارية، السنة 21، العدد 1، 2003.
16. يوسف حجيماطاني، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل للنشر و التوزيع**، عمان، 2006.

1. Annick Haegel, **la boîte à outils des ressources humaines**, dunod, paris, 2012.

2. Bourguignon, **sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable**, comptabilité-contrôle – audit, 1997, tome 3, vol 1.

3. Christoph Permmke, **évaluation de la performance dans les administrations publiques des états membres de l'UE**, institut européen d'administration publique. Maastricht, 2007.

4. D. Autissier, B. Simorrin, **mesurer la performance du contrôle de gestion**, Eyrolles édition d'organisation, collection les baromètres de la performance .

5. P. Druker, **l'avvenir du management selon drucker**, édition village mondial, paris, 1999.

6. Steven A. Beebe, Timothy P. Matted and K. David Roach, **training and development**, Pearson Education, New York, 2004.

7. Sylvie Cuerrero, **les outils de RH: les savoir-faire essentiels en GRH**, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2011 .

8. The Canadian Institute of Chartered Accountants, **Terminology**. for