

## تقييم أداء العاملين ودور في تحديد الاحتياجات التدريبية

## دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئر العاتر (ولاية تبسة)

Evaluating the performance of employees and a role in determining training needs

A field study at Somiphos Company - Bir El Ater (Tebessa)

<sup>1</sup> نصرالدين شرقي، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الجزائر 2، [nacereddine.chergui@univ-alger2.dz](mailto:nacereddine.chergui@univ-alger2.dz)<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الجزائر 2، [dr.atikaheiraia@gmail.com](mailto:dr.atikaheiraia@gmail.com)

تاريخ الإستقبال: 2022/06/09 تاريخ القبول: 2022/07/18 تاريخ النشر: 2022/12/31

**ملخص:** شهدت المؤسسات الجزائرية الاقتصادية تطورا شمل كافة بنائها وأنظمتها، وذلك من خلال ما يوطر هيكلها التنظيمي ويضبط مواردها في ظل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذه الأخيرة التي يتم تحقيقها من خلال عدة برامج معتمدة من طرف المنظمة، انطلاقا من المورد البشري الذي يعتبر المحرك أو العامل الأساسي لمختلف هذه المؤسسات، وذلك من خلال عدة إجراءات تنظيمية تهدف إلى تنظيم وتسيير هذه الموارد كتنظيم الأداء والتدريب، وغير ذلك ما يمكنه أن يؤهل اليد العاملة، ولهذا ارتأينا للتطرق إلى هذا الموضوع تحت عنوان "تقييم أداء العاملين و دوره في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس-بئرالعاتر"، بحيث تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي من أجل متابعة وقائع الموضوع بكل تفاصيله، وذلك من خلال أداة المقابلة للتأكد من موضوعية ودقة البيانات المتحصل عليها، وهذا انطلاقا من العينة العشوائية والتي تتمثل في اختيار عشوائي لمجموعة من العاملين بالشركة، ومن خلال هذه الدراسة سيتم التطرق الى مدى أهمية التقييم وعلاقته بالاحتياجات التدريبية للعاملين بشركة سوميفوس-بئرالعاتر.

**كلمات مفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، التدريب، إدارة الموارد البشرية، التنظيم.

**Abstract:**

The Algerian economic institutions have witnessed a development that includes all their structures and systems, this is through what frames its organizational structure and controls its resources in order to achieving the desired goals, this latter, which is achieved through several programs approved by the organization, Starting from the human resource, which is the main driver or factor for these institutions, this is done through several organizational procedures in order to organizing and managing these resources, such as performance evaluation and training, and other things that can qualify workers, which is why we decided to address this topic under the title, evaluating the performance of employees and its role in determining training needs, a field study in Somifos company Bir El Ater, so that our study depends on the descriptive approach in order to follow the facts of the topic and all its details, this is done through the interview tool to ensure the objectivity and accuracy of the data obtained, and this is based on the random sample, which is represented by a random selection of a group of company employees, and through this study, the importance of the evaluation will be addressed and its relation to the training needs of the employees of the Somiphos company Bir el ater.

**Keywords:** performance evaluation, training, human resource management, organization.

المرسل: نصرالدين شرقي

## مقدمة:

يعتبر التقييم كغيره من البرامج الأخرى التي تعتمد عليها المنظمات من أجل متابعة وتسيير شؤونها التنظيمية وبالتالي تحقيق كافة الأهداف المسطرة، كما تجدر الإشارة أنه عادة ما يرتبط التقييم بعدة عوامل وضوابط وأساليب وغيرها من الأسباب الأخرى كتحديد نقاط قوة و ضعف أداء العاملين بالمنظمة، و هذا ما دفعنا من أجل التطرق لهذا الموضوع تحت عنوان تقييم اداء العاملين ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس بئر العاتر، حيث أنه خضعت دراستنا للمنهج الوصفي وذلك لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (سرحان علي المحمودي، الطبعة الثالثة 2019، صفحة 46) ، وهذا بعد تحديد العينة و التي تعتبر من بين الخطوات المهمة في مراحل البحث التي تكشف مدى الاتساق والارتباط بين مشكلة البحث وأهدافه وأدواته (سعد عمر، 2009، صفحة 111)، بحيث اعتمدنا العينة العشوائية والتي تمثلت في عدة عاملين بالشركة سألناهم عن الموضوع الذي تم استجوابهم و جمع البيانات بواسطة تقنية المقابلة و ذلك من أجل تحفيز المبحوث على الاستجابة (عبد المجيد ابراهيم، الطبعة الأولى 2000، صفحة 173)، كما تهدف تقنية المقابلة للتعرف على المواضيع والأفراد والأشياء عن كثب، دون وسطاء قد يساهموا في تمييع الحقائق والمعلومات، سواء بالنقص أو بالزيادة (حسين عقيل، 1999، صفحة 182)، بحيث سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التطرق إلى واقع تقييم شركة سوميفوس بئر العاتر، و كذلك التعرف على مدى ارتباط التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، و من هذا المنطلق أين يندرج السؤال الرئيسي: ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة سوميفوس بئر العاتر؟

و منه تدرج الاسئلة الفرعية التالية؟:

- ما هو واقع تقييم أداء العاملين بشركة سوميفوس بئرالعاتر؟.
- ما هو دور تقييم الأداء في العمليات التدريبية للعاملين بشركة سوميفوس بئرالعاتر؟.

## 01/ المفاهيم الأساسية:

**01/01- التنظيم:** إن مصطلح التنظيم في اللغة العربية له مدلولان: يتمثل أحدهما (التنظيم) أنه اسم مشتق من المصدر نظم Organizing ، ويعني ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك، أما المدلول الثاني فينظر إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وحينما نتناول التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، فإننا نعني عملية التنظيم، أي وضع نظام للعلاقات منسق إداريا لتحقيق هذا الهدف (النمر، ( د ت )، صفحة 161).

**02/01- التدريب:** التدريب عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، مهارات ، وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته و أنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.

و بصفة عامة يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب فني للمهارات، القدرات و المعارف، و تدريب سلوكي يسعى إلى تغيير الاتجاهات و السلوك المتعلق بالعمل، و يركز التدريب الفني على المهارات و القدرات الفنية، أو على الجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل (how to)، ويعنى بتعليم المهارات و المفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل، مثل المهارات المتعلقة بالتحليل المالي أو إعداد الميزانية، أو تعبئة نماذج العمل، أما التدريب السلوكي فيعنى بالاتجاهات والافتراضات نحو الذات و الآخرين و العمل، و يتمحور حول تغيير الاتجاهات و السلوك، و في هذا المجال يمكن أن يتناول التدريب تطوير المهارات المتصلة بفهم الآخرين، أو زيادة الوعي لديهم بالأنماط الشخصية المختلفة و تأثيرها على أداء الأعمال، أو زيادة الالتزام لديهم بالأهداف والقيم التنظيمية (فارس رشيد، الطبعة الأولى 2001، صفحة 685).

**03/01- تقييم الأداء:** يقصد بتقييم الأداء : "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى ..تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم فعلمية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايها لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل . فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم (بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، 2008، صفحة 162).

#### 04/01- إدارة الموارد البشرية:

عرف (Storey) 1995، إدارة الموارد البشرية "النموذج المتميز لإدارة المنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد". (ك كما عرفها (Schuler) 1995، بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. في حين عرفت (عبيد ، 2000) بأنها (موجود استراتيجي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل المتكامل لطاقاته.

كما عرفها (الطائي وآخرون، 2006) بأنها الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة ، وبالتالي يضم يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير. ويشير (Butler et al) 1991. بأنها تأخذ بعداً استراتيجياً فهي الإدارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري (جسيم الطائي و فوزي العبادي، الطبعة الأولى 2015، الصفحات 28-29).

05/01- الأداء: تعددت تعاريف الأداء، وإن كان من أهمها ما يلي : أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ويعني (to perform) أي تأدية عمل أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفو المدرب . ويرى آل الشيخ أن الأداء بعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي :الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل وأشار الخزامي إلى أن الأداء عبارة عن سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة بأنه : "سلوك يحدث نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة المهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون "ويرى هلال أن الأداء: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به . "وربط الخزامي في تعريف آخر له بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن : "استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل . ويفرق كثير من الباحثين بين السلوك والإنجاز والأداء، فيرون أن السلوك : هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً.

**02/ أهداف تقييم الأداء** أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافا عديدة من أهمها مثلا ما إقترحه باركينسون:

- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.
  - تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم.
  - توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية .
  - العمل على تحسين الأداء الحالي.
  - تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
  - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
  - المساعدة في تخطيط القوى العاملة
- من البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة، و لقد أثبتت كثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع - عادة - إلى عدم تحديد أهدافها مسبقا. (يوسف كافي، الطبعة الأولى 2014، صفحة 226)

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- هدف إداري Administrative : و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء...الخ.
- هدف تطويري Developmental : و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم. في الواقع إن معظم المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع التحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

**03/ مقاييس الأداء:** هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء، وهي:

- الثبات (Reliability) : بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.
- المصدقية (Validity) : بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقاييس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء و ليس ناحية أخرى كالميول أو الإتجاهات ... إلخ .
- العملية (Practicality) : بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق و أن يكون مقبولا من الإدارة و الأفراد و نقابات العمال (بربر، 1997، صفحة 125).

**04/ مشكلات عملية تقييم الأداء:** غالبا ما يتعرض المشرفون القائمون بعملية تقييم الأداء الكثير من المشكلات أثناء قيامهم بهذه العملية مما يزيد من احتمالات الخطأ فيه و من المشكلات الشائعة التي يواجهها القائم بالتقييم ما يلي:

- تأثير الهالة: و يعني أن تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء ينسحب بالتالي على بقية العناصر، و تظهر هذه المشكلة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع مرؤوسيه جيدة أو سيئة، فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقييم في شكل تقييم مرتفع للمرؤوس والعكس صحيح، و يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة من خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء

- الميل للوسطية: يميل بعض الرؤساء والمديرين إلى إعطاء تقدير متوسط للأداء وذلك لجميع أو غالبية العاملين والمرؤوسين متجنبين بذلك أقصى درجات التقييم وأدناها، فمثلا إذا كانت درجات التقييم تتراوح بين (01) إلى (05) فإن التركيز عندئذ سيكون على (03)، و تظهر الميل للوسطية مشكلة للإدارة بصفة خاصة عند اتخاذ قرارات بشأن الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.

- التشدد أو اللبونة: يحدث تحيز التشدد في الحالات التي يعطى فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين، و العكس بالنسبة لتحيز اللبونة و هي الحالات التي يعطى فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين.

- التحيز الشخصي: تظهر هذه المشكلة عند قيام بعض المديرين بتقييم مرؤوسيهم بدوافع نفسية أو اجتماعية أو دينية أو لاعتبارات النوع أو العمر أي أن التقييم يكون الاعتبارات غير موضوعية، بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين.

- أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات من المرؤوسين تقدر من فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تتكره أو طى التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لاسيما إذا كان المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالية في هذا الوقت أو قبله بقليل.

و يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال الاعتماد على "سجل الأحداث الحرجة أو الهامة للمرؤوس و هو سجل يدون فيه أداء المرؤوس في المواقف الهامة أو الحرجة التي واجهها أثناء تأديته لعمله - وذلك كما سبق إيضاحه في جزء سابق من هذه الوحدة - بالإضافة إلى ضرورة القيام بالتقييم الدوري لأداء العاملين (ربع أو نصف سنوي) للتغلب على هذه المشكلة.

- التأثير الإداري: يميل كثير من المديرين إذا كان الهدف من عملية التقييم هو منح العالوة أو الترقية أو المكافأة إلى إعطاء تقديرات غير منخفضة لمرؤوسيهم حرصا على توطيد العلاقات معهم ، وتجنبنا للحرج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية.

يتضح من أخطاء التقييم السابقة أن كثيرا من العاملين قد يتم تقييم أدائهم بأقل أو أكثر مما يستحق نمط أو مستوى أدائهم ، وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاوات أو المكافآت أو الترقيات على أساس غير سليم، وحتى يتحقق التقييم العادل للأداء بما يجعله حافزا في حد ذاته بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين للحصول على الحافز المستحق لهم بشكل سليم ، نرى أنه يمكن تدريب الرؤساء والمشرفين بالشكل الذي يؤهلهم إلى القيام بالتقييم العادل والسليم لأداء مرؤوسيه ، حيث أن الأخطاء السابقة إنما ترجع في غالبيتها إلى أسباب شخصية غير موضوعية تتعلق بالرؤساء والمشرفين أنفسهم (عبداللطيف عشوش و آخرون، 2017، صفحة 306).

### 05/ أهمية التدريب :

تتضح أهمية نشاط التدريب والتنمية مما يلي:

- ضرورة تدريب العاملين الجدد والمهام بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة واكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي من مستوي أدنى إلى مستوي أعلى، حيث أن لكل وظيفة لها متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسئولياتها.
- التطور التكنولوجي في اساليب العمل ، فقد تحتاج إلى مهارات من نوعية خاصة ، وعلى ذلك من خلال التدريب يستطيع إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى تستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة في التقنية.
- زيادة إنتاجية العامل حيث أن التدريب يهتم برفع كفاءة الأفراد واكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك على مستوي أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.
- التخفيف من الإشراف حيث إن العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولا تحتاج إلى إشراف خارجي، فكلما كان العنصر البشري مدريا نحتاج إلى إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدريا نحتاج إلى إشراف أقل.
- الحد من الحوادث واصابات العمل.
- رفع كفاءة الاستخدام الموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله للتدريب التحويلي والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمال المدربة.
- زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم (مصطفى كامل، 2018، صفحة 128).

- تنمية الجوانب سلوكية للعاملين داخل المنظمة .وفي هذا المجال ي التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء و العملاء و الرؤساء، و تقوية الاتصالات الشخصية الفعالة (محمد زايد، 2003).

## 06/ مراحل التدريب:

### 01/06- مرحلة جمع و تحليل المعلومات :

هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، و يجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات و المعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات و التخطيط و اتخاذ القرارات، و تتضمن عملية جمع و تحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

- معلومات عن التنظيم الإداري بالمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن الأفراد والعاملين .
- معلومات عن الظروف المحيطة.

02/06- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر و يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى:

- تطوير أو تحديث معلومات.
- تنمية مهارات إدارية أو فنية.
- تطوير اتجاهات وسلوكيات.
- تعزيز نقاط قوة.

03/06- تصميم البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية ننتقل إلى مرحلة بناء البرامج التدريبية و تصميمها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة هي:

- تحديد الموضوعات التدريبية.



- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
  - إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية.
  - تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
  - تحديد أساليب التدريب.
  - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- 04/06** - مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية: يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي :
- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
  - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج وتحيينه حسب احتياجات المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.
  - تجهيز المطبوعات استلامها وتوزيعها.
  - الاتصال بالمتدربين.
  - الاتصال بالمدرسين.
- تقييم برامج التدريب و المدرسين
- يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطا رئيسية وهامة لا يفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب و يمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية:
- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
  - تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
  - تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي (بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي، 2008).
- 07 / مبادئ التدريب:** إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية، هي أن تتحقق عملية استثمار مع الطاقات البشرية، بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بمستويات عالية من الكفاءة و الفاعلية، و لأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة، و لأجل ألا تتحول إلى مجرد أنشطة غير مجدية و تصبح مجالا لإضاعة الوقت، و تحميل الإدارة تكاليف غير مبررة- فإن النشاط التدريبي، يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة له، و أبرز هذه المبادئ ما يلي:
- الاختيار الدقيق للمتدربين.

- ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب.
- متابعة المتدرب بعد التدريب.
- احتواء برنامج التدريب على الممارسات العديلية.
- تدرج العم المياہ التدريبية وتوزيعها على مراحل.
- مراعاة التفاوت بين الأفراد.
- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم بعضا (محمود بشير الغربي، 2013، صفحة 122).

**08/ أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية:** في ضوء مفهوم الاحتياجات التدريبية يتضح انه يرتبط ببعدين فرضيين و هما:

- البعد الأول: يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الأداء في الوقت الحاضر ويعكس هذا البعد تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل تتمثل في سد العجز في قدرات الأفراد المعرفية والمهارية وتكوين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة وتعديل سلوكهم.

- البعد الثاني: يتعلق بنتيجة وتطوير مستويات الأداء في المستقبل ويعكس هذا الهدف الاستراتيجي للتدريب ويتعلق بحل مشكلات الفرد والمنظمة في المستقبل وذلك من خلال صقل مهارات الفرد وقدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب اما بالنسبة للمنظمة فيتمثل الهدف الاستراتيجي الذي يعكسه البعد الثاني في مواكبة التطورات والتغيرات المحتملة في المستقبل سواء كانت تنظيمية او تكنولوجية (أيمن عبداللطيف عشوش و آخرون، 2017، الصفحات 331-332).

#### **09/ الجانب التطبيقي:**

**01/09- مجالات الدراسة:** تتمثل مجالات الدراسة في كل من المجال المكاني و الذي أشرنا له سابقا وهو إحدى الشركات الجزائرية الاقتصادية و المتمثلة في شركة سوميفوس بئر العائر والكائن مقرها ب بلدية بئر العائر التابعة إقليميا لولاية تبسة و المتواجدة بالضبط في الشرق الجزائري مع الحدود التونسية، أما بخصوص المجال البشري فقد تمثل في مجموعة من العاملين بالشركة سألنا عنهم بمختلف رتبهم و مهامهم، بحيث استغرق المجال الزمني للدراسة لما يقارب شهر و ذلك تماشيا مع ظروف الباحثين خاصة من جانب الوقت المناسب للمقابلة.

**02/09- البيانات:** من خلال الدراسة التي تطرقنا إليها و في ظل التقيد بكافة الإجراءات و الضوابط العلمية، و من خلال استجواب الباحثين تحصلنا على مجموعة من البيانات التي تخدم بحثنا و المبينة من خلال الجدول التالي

جدول رقم (01): بيانات متحصل عليها من خلال أجابات المبحوثين

الرقم	البيانات		الإجابة	
	لا	نعم	لا	نعم
<b>واقع تقييم أداء العاملين بشركة سوميفوس-بئرالعاتر</b>				
01			07	13
هل تعتقد أن نظام التقييم المعتمد بمؤسستكم مناسب؟. إذا كانت إجابتك ب نعم لماذا؟				
02			07	
هل تفضل أن يشرف على تقييم أدائك من طرف : الزملاء <input type="checkbox"/> 03 رئيسك المباشر <input type="checkbox"/> 10 لجنة خاصة <input type="checkbox"/> 07				
03			14	06
هل تشارك في تحديد معايير تقييم الأداء؟.				
04			09	11
هل تعتمد المؤسسة على مصادر منطقية في تقييم أداء العاملين؟.				
05			12	08
هل يخضع التقييم للمحاسبة؟.				
06				
حسب رأيك ما هي أهداف تقييم أداء العاملين؟.				
<b>دور نظام تقييم الأداء في العمليات التدريبية للعاملين</b>				
07			03	17
هل تعتمد شركة سوميفوس -بئرالعاتر على دورات تدريبية ؟.				
08			05	15
هل تظن أن التدريب يعمل على رفع أداء العاملين؟.				
09			13	07
هل يمكن إجراء عمليات تدريب دون تقييم أداء العاملين؟. إذا كانت إجابتك ب لا اعل.				
10			07	13
هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا احتياجات التدريب؟.				
11			09	11
هل تعتمد شركة سوميفوس -بئرالعاتر على نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين؟.				
12				
ما هي اقتراحاتك لضمان نجاح عملية التدريب انطلاقا من تقييم أداء العاملين؟.				

الباحث: نصرالدين شرقي، عتيقة حرايرية

### 03/09 - تحليل البيانات:

01- من خلال بيانات الجدول تبين أن 13 من أصل 20 مبحوث صرحوا أن تعتقد أن نظام التقييم المعتمد بشركة سوميفوس -بئرالعاتر مناسب، في حين صرح عكس ذلك بقية المبحوثين و البالغ عددهم 07 أفراد. بالنسبة إلى الذين أجابوا ب نعم تمثل تعليلهم حول جودة التقييم بالشركة كما يلي:

- التقييم يكون انطلاقا من ملف العامل أو الموظف بالشركة.

- يكون التقييم من خلال عدة إنجازات و أداء بالشركة.
- ينطلق التقييم بالشركة من خلال مراقبة و متابعة مدى انضباط العاملين و احترامهم للنظام الداخلي.
- 02- من خلال إجابات المبحوثين حول رغبتهم في من يشرف على تقييم أداءهم، حيث كانت تصريحات المبحوثين كالتالي:
- صرح 10 أفراد على أنهم يفضلون أن يكون المشرف على تقييمهم هو رئيسهم المباشر.
- صرح 10 أفراد على أنهم يفضلون أن يكون المشرف على تقييمهم لجنة خاصة.
- صرح 10 أفراد على أنهم يفضلون أن يكون المشرف على تقييمهم من طرف زملائهم.
- 03- أجاب 06 مبحوثين فقط أنهم يساهمون في المشاركة في تحديد معايير تقييم الأداء، بينما أجاب 14 مبحوث أنهم لا يشاركون في تحديد معايير تقييم الأداء.
- 04- من خلال البيانات المتحصل عليها أجاب 11 مبحوث أن شركة سوميفوس -بئرالعاتر تعتمد المؤسسة على مصادر منطقية في تقييم أداء العاملين، في المقابل أجاب عكس بقية أفراد العينة المدروسة و البالغ عددهم 09 مبحوثين.
- 05- أجاب 12 مبحوث أن التقييم بشركة سوميفوس -بئرالعاتر يخضع للمحابة، في حين أجاب عكس ذلك بقية المبحوثين و البالغ عددهم 08 أفراد من مجموع عينة الدراسة.
- 06- من خلال إجابات المبحوثين تبين أن أهداف تقييم أداء العاملين هي:
- تحديد نقاط قوة و ضعف مهارات العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- تحديد قيمة الأداء المقدم من طرف العامل.
- 07- من خلال بيانات الجدول صرح 17 مبحوث من مجموع عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 مبحوث أن شركة سوميفوس -بئرالعاتر تعتمد على دورات تدريبية، بينما صرح عكس ذلك بقية أفراد العينة و الذين لم يتجاوز عددهم 03 مبحوثين.
- 08- أجاب 15 فردا من مجموع عينة الدراسة أن التدريب يعمل على رفع أداء العاملين، في حين أجاب 05 مبحوثين أن التدريب لا يعمل على رفع أداء العاملين، و هذا ما قد يفسر إضافة إلى التدريب يوجد عوامل أخرى قد تعمل على تحسين الأداء.

09- لم يتجاوز العدد 07 مبحوثين بالنسبة إلى الذين أجابوا أنه يمكن أن تتم عملية التدريب دون تقييم مسبق للعاملين، في حين أجاب أغلبية المبحوثين و البالغ عددهم 13 فردا أنه لا يمكن أن تتم عملية التدريب دون تقييم مسبق للعاملين.

بالنسبة إلى الذين أجابوا ب لا ، كان تعليلهم بخصوص وجود حالات يتم تدريبهم دون تقييم مسبق تتمثل في:

- بعض الأفراد الذين استفادوا من مناصب توظيف بالشركة يتم تدريبهم مباشرة بمجرد توظيفهم.  
- الالتزام بمخطط تدريب من طرف الشركة الذي يسعى إلى تحسين أداء الكثير من العاملين و تجديد مهاراتهم.

- اعتماد الشركة على أجهزة إلكترونية جديدة مما يستوجب مباشرة تدريب بعض العاملين عليها.  
10- من خلال اجابات أغلبية المبحوثين و البالغ عددهم 13 فردا تبين أن نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا احتياجات التدريب، أما بقية أفراد العينة قد أجابوا عكس ذلك.

11- تعتمد شركة سوميفوس -بئرالعائر على نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين و ذلك حسب إجابات 11 فردا من أصل 20 مبحوث، بينما صرح بقية المبحوثين عكس ذلك.

12- تمثلت اقتراحات المبحوثين بخصوص ضمان نجاح عملية التدريب انطلاقا من تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تحديد مجالات التدريب بدقة.

- تحديد الأفراد و احتياجاتهم التدريبية بعد تقييم أدائهم.

- اختيار مشرفين لهم خبرة في التدريب.

### 10/ الإستخلاص والنتائج:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا سنحاول تحديد أهم النتائج والاستخلاصات التي توصلت إليها دراستنا، والتي تمثلت في ما يلي:

- نظام التقييم المعتمد بشركة سوميفوس-بئرالعائر يتناسب ويتوافق مع احتياجاتها وأهدافها التنظيمية.  
- يفضل معظم العاملين أن يشرف على تقييمهم رؤسائهم المباشرين بينما هناك البعض الآخر من يفضل تقييمهم من طرف لجنة خاصة.

- لا يشارك كل العاملين بشركة سوميفوس-بئرالعاتر في إعداد معايير التقييم، وهذا راجع لخاصية واختلاف المهام بالشركة.
- تعتمد المؤسسة على مصادر منطقية في تقييم أداء العاملين.
- يخضع تقييم العاملين بشركة سوميفوس -بئرالعاتر في بعض الأحيان للمحاباة.
- يهدف تقييم أداء العاملين إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- تعتمد شركة سوميفوس -بئرالعاتر على دورات تدريبية للعاملين.
- يحقق التدريب بشركة سوميفوس -بئرالعاتر رفع وتحسين أداء العاملين.
- لا يمكن إجراء دورات تدريبية للعاملين دون تقييم مسبق لهم.
- يرتبط تحديد الاحتياجات التدريبية بنتائج تقييم الأداء.
- تعتمد شركة سوميفوس -بئرالعاتر على نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- لضمان نجاح عملية التدريب وجب اختيار مشرفين مختصين في المجالات المعنية بالتدريب.

### الخاتمة:

من خلال الدراسة التي تطرقنا إليها و التي كانت تحت عنوان " تقييم أداء العاملين و دوره في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس بئرالعاتر، و بعد أن التزمنا بعدة ضوابط منهجية و علمية تهدف لضمان الموضوعية في هذه الدراسة، أين توصلنا إلى عدة نتائج و حقائق بالشركة سألقة الذكر ، بحيث تمثلت هذه النتائج أن شركة سوميفوس بئرالعاتر تعتمد على نظام التقييم في تسيير شؤونها التنظيمية من خلال الموارد البشرية و ذلك انطلاقا من الاعتماد على أساليب و مناهج منطقية حققت استحسان الكثير من العاملين بالشركة، و هذه الاخيرة التي تبين أنها تعتمد على دورات تدريبية في كافة التخصصات و المجالات التي تعتمدها من اجل تحقيق اهدافها التنظيمية و الانسانية في ان واحد، بحيث أن أغلبية هذه الدورات التدريبية تعتمد أو تبنى من خلال نتائج تقييم العاملين و التي بواسطتها يتم تحديد نفاط قوة أو ضعف العاملين بهذه الشركة، و بالرغم من النتائج المتوصل إليها من طرف دراستنا إلا أننا ندعو الباحثين للاهتمام بهذا الموضوع من خلال عدة دراسات وأبحاث علمية أخرى تهدف لإثراء المادة العلمية لهذا الموضوع.

### قائمة المصادر و المراجع:

- سعود بن محمد النمر. (( د ت )) . الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة. 161. الشقري للنشر و التوزيع.
- سيف الإسلام سعد عمر. (2009). الموجز في منهج البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية. 111. الأردن: دار الفكر.
- عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. 286. القاهرة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عقيل حسين عقيل. (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي. 182. مكتبة مدبولي.
- كامل بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. 125. بيروت، كلية العلوم الإقتصادية و إدارة الأعمال الجامعة اللبنانية، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
- مازن فارس رشيد. (الطبعة الأولى 2001). إدارة الموارد البشرية. 685. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
- محمد الفاتح محمود بشير الغربي. (2013). إدارة الموارد البشرية. 122. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- محمد أيمن عبداللطيف عشوش، و آخرون. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية. 306. القاهرة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- محمد بن دليم القحطاني. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي. 140 و ما بعدها. الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- محمد سرحان علي المحمودي. (الطبعة الثالثة 2019). مناهج البحث العلمي. 46. صنعاء، اليمن: دار الكتب.
- مروان عبد المجيد ابراهيم. (الطبعة الأولى 2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. 173. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.
- مصطفى مصطفى كامل. (2018). إدارة الموارد البشرية. 128. القاهرة، كلية التجارة جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى يوسف كافي. (الطبعة الأولى 2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي -عولمي. 226. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر .
- يوسف جحيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (الطبعة الأولى 2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. 28-29. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.