



جمهورية العراق  
وزارة التخطيط  
دائرة السيطرة النوعية  
قسم تقويم المطابقة للسلع المستوردة

أثر عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية  
المناسبة – دائرة السيطرة النوعية إنموذجاً

إعداد

م.ر.مهندسين

اركان زهير عبد الحسين

ماجستير تقويم أداء وظيفي

٢٠٢٢ م

بغداد

١٤٤٣ هـ

## منهجية الدراسة

تعرض منهجية الدراسة أهداف ومشكلة الدراسة وحدودها الزمانية والمكانية والفرضيات التي إنطلقت منها مع بيان خصائص العينة المبحوثة وكالاتي :

### حدود الدراسة

قُدمت الدراسة وفق الخطة السنوية لقسم تقويم المطابقة للسلع الإستيرادية لسنة ٢٠٢٢

وتمثل إطارها بـ :

أ- الحدود المكانية : تم تحديد دائرة السيطرة النوعية نظرا لأهمية العمل الذي تقوم به ولتنوع الموارد البشرية لديها.

ب- الحدود الزمانية : إستغرقت الدراسة مدة سنة كاملة من ٢٠٢١/١/١ الى ٢٠٢١/١٢/٣١ .

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

- أ- تحديد ومعرفة واقع عملية تقييم الاداء والبرامج التدريبية المنفذة في دائرة السيطرة النوعية .
- ب- صياغة مقاييس موضوعية تبين مدى فاعلية عملية تقييم الأداء في دائرة السيطرة النوعية .
- ت- قياس تأثير عملية تقييم الأداء في دائرة السيطرة النوعية بالبرامج التدريبية .
- ث- ربط البرامج التدريبية للعاملين في المنظمة المبحوثة بنتائج عملية تقييم الأداء لتوفير الموضوعية في اختيار المرشحين للتدريب .
- ج- إمداد المديرين في دائرة السيطرة النوعية بتوصيات ومعلومات تساعد في زيادة فاعلية عملية تقييم الأداء المتبعة ورفع مستويات اداء العاملين .

## الخلاصة

تبين الدراسة أثر عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية المناسبة لهم , والتعرف على أنشطة الدائرة المبحوثة في إجراء عملية تقييم الأداء لعاملها واستخدام نتائج هذه العملية في تحديد البرامج التدريبية الملائمة لهم , ويتم ذلك من خلال قياس علاقة التأثير لعملية (تقييم أداء العاملين) وعناصرها : مهنية المقيم , دعم الإدارة , معايير الاداء , التحليل الوظيفي, التغذية العكسية المستخدم ,في تحديد (البرامج التدريبية) وأبعادها : نوع البرامج , أهداف البرامج , منهاج البرامج من خلال تطبيق منهج البحث الميداني والأستبانة التي شملت ( 45 ) فرداً لمعرفة آرائهم وتحليلها إحصائياً بموجب مقياس (ليكرت الخماسي) وباستخدام عدة أدوات منها (الوسط الحسابي , الأنحراف المعياري , النسب , التكرارات, معامل التفسير , معلمة الإنحدار , إختبار (t) , معامل (β) , قيمة (F) , قيمة (P) ) وتم ذلك ببرنامج (Spss) وبرنامج (Excel) ليتوصل الباحث الى مجموعة من الأستنتاجات أهمها عدم إعتقاد دائرة السيطرة النوعية على نتائج تقييم الاداء في تحديد برامج التدريبية الأمر الذي سبب عدم ملائمة هذه البرامج لتطلعات وأهداف العاملين فيه لذلك يتوجب على المنظمة المبحوثة تفعيل نتائج عملية تقييم الاداء في تحديد البرامج التدريبية للعاملين والمتوافقة مع مستويات أدائهم ومقدار المهارات والخبرات التي يتمتعون بها لتنسجم مع تطلعاتهم وتحقق غاياتهم .

## المقدمة

إعتمدت المنظمات على عملية تقييم أداء العاملين لتوفير المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم الإدارية لتطوير وتوجيه أداء العاملين وتمكينهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق واجراءات العمل , فيستخدم المديرون بصفة دائمية بعض الأنواع الرسمية وغير الرسمية لنظم تقييم الاداء لمعرفة مستوى أداء المرؤوسين لمسؤولياتهم ولبيان مواطن ضعف الأداء وتميزه لمساعدة المديرين في اتخاذ عدة اجراءات لاحقة لعملية التقييم ومعتمدة على نتائجها كالترقية او مكافئة العاملين ذوي مستوى الأداء العالي أو إقتراح برنامج تدريبي معين للعاملين الذين يعانون من تدني مستوى ادائهم سواء كان ذلك في الجوانب العملية او السلوكية وتشارك البرامج التدريبية مع عملية تقييم الاداء بنفس الهدف فالأولى تسعى الى تحسين أداء العاملين وفق تزويدهم بالمهارات والمعارف المطلوبة لأنجاز مهامهم والثانية تسعى الى تحسين أداء العاملين وفق تشخيص أخطائهم واخفاقاتهم , ومن هنا ظهر غرض الدراسة متمثلاً بقياس الترابط بين هاتين الوظيفتين على المستوى النظري والتطبيقي وذلك لدورهما الفاعل في تحقيق الموائمة بين الفرد والوظيفة المناسبة له وفق جانبين مهمين اولهما انه يكشف عن امكانات الفرد وجوانب تميزه التي ترسم ملامح الوظيفة المناسبة لهذه الامكانات وبجانب ذلك ومكملاً له انه يوضح جوانب الضعف في أداء الموظف وبذلك يمكن اقتراح برامج تدريبية لغرض تحسين أداء الموظف وازضافة معارف ومهارات جديدة لهم , وجعلهم اكثر موائمة للوظائف التي يشغلونها , ولغرض الأمام بموضوع الدراسة بمختلف جوانبها فقد تم تقسيمها الى فصلين تضمن الفصل الأول عرضاً لمتغيري الدراسة الرئيسيين وهما (عملية تقييم أداء العاملين والبرامج التدريبية) وطبيعة العلاقة النظرية بينهما في حين تضمن الفصل الثاني الجانب العملي من خلال تحديد واقع ومستوى متغيرات الدراسة وإختبار فرضياته على العاملين في دائرة السيطرة النوعية , مع بيان اهم النتائج والإستنتاجات التي توصل اليها الباحث والتوصيات التي أقترحها كحلول تقويمية تساعد في تحسين عملية تقييم الاداء والبرامج التدريبية في المنظمة المبحوثة .

## مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة عملية تقييم أداء العاملين بشكل واضح في مدى تقبل العاملين لنتائج التقييم أو للتغذية العكسية المقدمة لهم كنتيجة لعملية التقييم بسبب عدم معرفتهم بالمعايير او المقاييس الخاصة بها , فضلا عن غياب المؤشرات التي تحدد البرامج التدريبية الملائمة للعاملين , إضافة الى استخدام نماذج تقييم لا تميز بدقة بين مستويات أداء العاملين بشكل دقيق لإتصافها بالعمومية مما ينعكس سلباً على أداء العاملين ودرجة تقبلهم للقرارات الإدارية المبنية على نتائج تقييمهم ومنها البرامج التدريبية التي يتم مشاركتهم بها, وتشير مشكلة الدراسة الى إن تنفيذ عملية تقييم الأداء يتطلب ان تعكس نتائجها مستويات الأداء المختلفة للعاملين بصورة دقيقة ليتم من خلالها إصدار قرار إداري يحدد البرامج تدريبية الملائمة لهم لتتوافق مع إحتياجاتهم وتطور من أدائهم .

من هنا ظهرت مشكلة الدراسة محاولةً الإجابة على التساؤلات الآتية :

- أ- هل يتم اجراء عملية تقييم الأداء في دائرة السيطرة النوعية بأهداف محددة ومعلنة .
- ب- هل تبين نتائج عملية تقييم الاداء المنفذة في دائرة السيطرة النوعية المستويات الحقيقية لأداء العاملين .
- ت- هل توجد معايير محددة لعملية تقييم الاداء في دائرة السيطرة النوعية .
- ث- ماهي طبيعة البرامج التدريبية المنفذة في دائرة السيطرة النوعية .
- ج- ماهي طبيعة العلاقة بين عملية تقييم الأداء وتحديد البرامج التدريبية المناسبة.

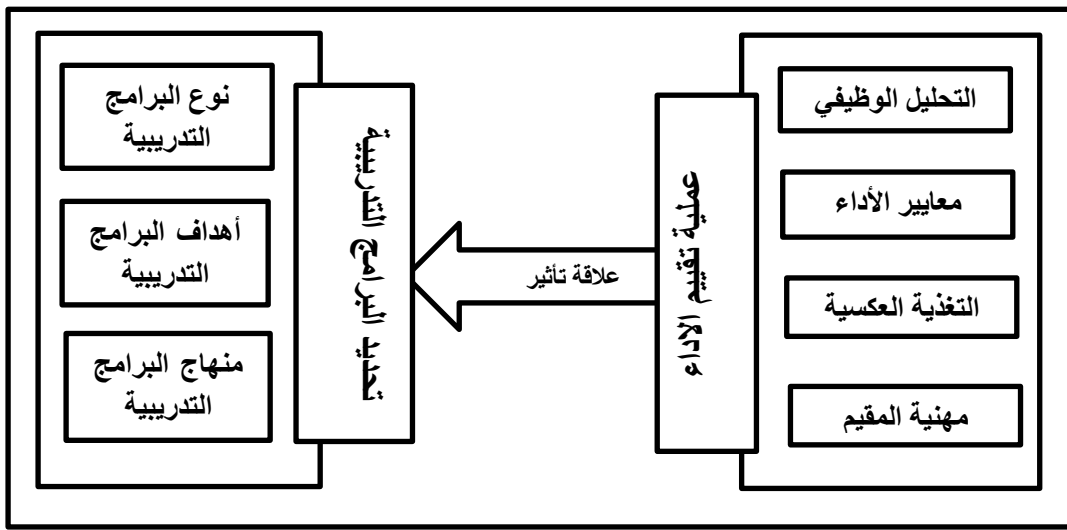
## فرضيات الدراسة

في ضوء ماتم عرضه في مشكلة الدراسة والتساؤلات المحددة تم استنباط الفرضية الرئيسية الآتية :

- ( وجود تأثير لعملية تقييم الاداء في تحديد البرامج التدريبية للعاملين على المستوى الإجمالي والأبعاد في دائرة السيطرة النوعية) وتنبتق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:
- (أولاً)- وجود تأثير لمعايير الاداء في أبعاد البرامج التدريبية .
  - (ثانياً)- وجود تأثير لمهنية المقيم في أبعاد البرامج التدريبية .
  - (ثالثاً)- وجود تأثير للتحليل الوظيفي في أبعاد البرامج التدريبية .
  - (رابعاً)- وجود تأثير للتغذية العكسية المستخدمة في أبعاد البرامج التدريبية .

## المخطط الفرضي للدراسة

يوضح المخطط الفرضي علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل عملية تقييم الأداء وأبعاده (معايير الاداء , مهنية المقيم , التحليل الوظيفي , التغذية العكسية ) والمتغير التابع البرامج التدريبية وأبعاده (نوع البرنامج , توقيت البرنامج , أهداف البرنامج , منهاج البرنامج) وكما مبين بالمخطط الآتي :



شكل رقم (١) مخطط الدراسة

## مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة العاملين في دائرة السيطرة النوعية / , وطبقت العينة العشوائية التناسبية إذ تم اختيار العينة وفق التخصص الوظيفي , والمنصب الإداري , والجنس , وسنوات الخدمة الوظيفية والتحصيل العلمي محاولةً لتغطية المجتمع المبحوث بكافة تفاصيله ليحقق هذا الاختيار هدف الدراسة حرصاً على اقتناء المعلومات الدقيقة والموضوعية وبما يخدم هذه الدراسة , وتم احتساب عينة الدراسة كما مبين بالجدول الآتي:

جدول (١) عينة الدراسة			
عدد الإستمارات الصالحة	عدد الإستمارات الموزعة	عينة الدراسة الافتراضية	مجتمع الدراسة (موظف)
43	45	45	180

المصدر : إعداد الباحث

وتضمنت العينة مايقارب ٢٥٪ من المجتمع المبحوث وهي نسبة جيدة لتعبر عن آراء المجتمع بمختلف تخصصاته ومهامه , أما خصائص العينة المبحوثة فهي كما مبين بالجدول الآتي :

جدول (٢) تخصصات عينة الدراسة									
التخصص		المنصب الإداري		الجنس		سنوات الخدمة		التحصيل العلمي	
اداري	16	موظف	26	ذكر	19	اقل من ٥ سنوات	2	إعدادية	2
فني	27	مدير شعبة	14	انثى	24	5--10	4	دبلوم	2
		مدير قسم	3			11--15	9	بكالوريوس	29
						فاكثر --16	28	دبلوم عالي	2
								ماجستير ودكتوراه	6 2
مجموع العينة = 43									

المصدر / إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول إن العينة المبحوثة إمتازت بالخصائص الآتية :

أ- بلغت نسبة الذكور ( 44%) وهي أدنى من نسبة الإناث البالغة (56%) ، ويرجع سبب ذلك الى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يمتاز بكثرة الإناث فيه .

ب- ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (67%) يليها شهادة الماجستير (14%) لتبين هذه النتائج المستوى العلمي الجيد للعينة المبحوثة والذي يمكنها من معرفة مغزى فقرات الإستبانة وإجابتها بسهولة .

ت- أظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا فنيين بنسبة (63%) ثم يليهم الاداريين بنسبة (37%) وهذا مؤشر للطابع الفني التخصصي للدائرة المبحوثة .

ث- أظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانت لديهم خدمة من 16 سنة فأكثر بنسبة (37%) ثم يليهم الذين لديهم خدمة من ١١-١٥ سنة بنسبة (21%) واخير الذين لديهم خدمة اقل من ٥ سنوات .

ج- أظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا موظفين بنسبة (60%) ثم يليهم مدراء الشعب بنسبة (33%) ثم مدراء الاقسام وهذا التوزيع يتلائم مع الهيكل التنظيمي الهرمي للمنظمة المبحوثة



## الفصل الأول

### ١-١-١-١-١ عملية تقييم أداء العاملين

يستعرض المبحث الأول مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين مع أهم الفقرات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الأمر بالأهداف الرئيسية لهذه الدراسة وكالاتي :

#### ١-١-١-١-١ مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

اشار عدد من الباحثين في الفكر الاداري (المتقدمين منهم والمتأخرين) الى عدة مفاهيم لعملية تقييم الأداء منها ما أشار الى كون هذه العملية نشاط مرتبط بأدارة الموارد البشرية يهدف لدمج أنشطة الموارد البشرية المتنوعة وسياسات العمل المتبعة مع بعضها لغرض تطوير اداء العاملين بما يخدم توجهات المنظمة (Fletcher, 2001:74) , لذلك يشترط في عملية تقييم الأداء وجود مقارنة معيارية بين معايير الوظيفة ومعايير العمل ويتم القياس على اساس مدى تطبيق العاملين لمعايير الوظيفة والتزامهم بها(Benowitz, 2001: 112) و (Dessler,2005:78),ومن هنا تم ربط عملية التقييم في بعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الإنتاجي بالادارات المباشرة ودورها المتمثل بتقييم العاملين وتقدير مستويات ادائهم واللقاء المستمر معهم بغرض تحسين هذا الأداء وتطويره (Armstrong,2006:10), واتجه بعض الباحثين نحو تقييم سلوك العاملين المتبع في انجاز الأعمال واعتمد على معايير الصفات الشخصية التي يحملها العاملين كأساس لتمييزهم عن اقرانهم (Grobler & others, 2006: 262) , في حين اعتمد البعض على درجة تحقيق العاملين للأهداف الموضوعية لهم كأساس معياري يتم تقييم العاملين وفقه (حمود, الخرشة , ٢٠١٥ : ١٤٩) , لذلك تم الاتجاه نحو جعل هذه العملية وسيلة تمكن الادارة من اصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في اداء واجبات ومسؤوليات وظيفته (ابو شيخة , ٢٠١٠ : ٣٣١) , ولم تقتصر هذه العملية على تقييم العاملين انما تضمنت ايضاً تقييم فرق العمل المشكلة لأنجاز مهام محددة (Giangreco& others ,2012:35) , وبذلك اصبحت لعملية التقييم اهمية بالغة في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بشؤون العاملين وتحديد الأدوار المطلوب تنفيذها (Cambone & stiener ,2015:30).

#### ١-١-٢-١ أهمية عملية تقييم أداء العاملين

توفر عملية تقييم الاداء معلومات قيمة تساعد المديرين في تحليل وتقدير ومستويات الانجاز الفعلي للعاملين في فترة زمنية معينة لذلك هي تمثل احد المداخل المهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين من هنا تبرز الأهمية الواسعة لعملية التقييم التي يمكن تبيانها من خلال الفقرات الآتية (Itika, 2011: 97):

أ- تساعد عملية تقييم الأداء في تخطيط الاهداف على مستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة ككل استناداً الى الأماكن المتاحة.

ب- تتيح عملية تقوم الاداء التدخل السريع في معالجة انحرافات الأداء والمشاكل التي تواجه العاملين مما يجعلها اداة مهمة في التخطيط للأزمات ومعالجتها بالامكانات المتوفرة .

ت- تعد عملية تقييم الاداء وظيفة رقابية هامة يمكن من خلالها المسائلة عن الموارد المخصصة او نطاق السلطة والمسؤولية التي منحت للعاملين والمدراء بحكم موقعهم داخل المنظمة ليتم معرفة ما اذا تم استخدام هذه الامكانيات بأفضل صورة .

ث- يحسن العلاقة بين المدير والعاملين من خلال فتح قنوات اتصال تمكنهم من مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل, كما تعرف العاملين بما يتوقع منهم القيام به (Vlad,54:2015) .

ج- وقد وضح (دوغلاس ماكغريغور) اهمية عملية تقييم اداء العاملين بثلاثة مداخل (kumar:1:2005):

(أولاً)- ادارية: توفير وسيلة منظمة لتحديد الترقيات والتنقلات وزيادة الرواتب.

(ثانياً)- معلوماتية: توريد البيانات إلى إدارة على أداء المرؤوسين وإلى الفرد على أدائه.

(ثالثاً)- تحفيزية: انشاء تجربة تعليمية تحفز العاملين لتطوير أنفسهم وتحسين أدائهم .

### ١-١-٣- أهداف عملية تقييم أداء العاملين

سيتم بيان أهداف عملية تقييم اداء العاملين على ثلاثة مستويات هي :

أ- الاهداف على مستوى المنظمة : تسعى المنظمات الى اعتماد عملية تقييم اداء مؤثره وهادفة توجه المنظمة بطريق صحيح لتحقيق التكامل والربط الموضوعي بين اهداف المنظمة على المستوى الأستراتيجي ونشاطات العاملين (عباس,٢٠٠٣:١٢٩) , وتساهم عملية تقييم أداء العاملين في تحديد معوقات العمل التي تكون السبب الرئيسي في تلكوء انجاز الأعمال كما هو مخطط لها (6 :falcone&saches,2007) , وتهدف عملية تقييم الاداء رسم السياسات والبرامج الخاصة بتحديد نوع وطبيعة البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين فيها وبالتالي يمكنها من تطوير الاداء بصورة مستمرة مما يضمن بقائها في سوق المنافسة. (Joshi, 2013:64)

ب- الأهداف على مستوى المديرين : يضع المديرين مجموعة اهداف تحفيزية للعاملين من خلال عملية التقييم وذلك لتشجيعهم وتحفيزهم على انجاز المهام الموكلة لهم بدقة وبوقت قياسي وتساعد المديرين في معرفة مستويات اداء العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية علاقات العمل بينهم وزيادة التعاون الذي بدوره يعمل على زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين وتحسين قدرات العاملين من جهة اخرى(سلطان,٢٠٠٣:٢٩٥) , كما توفر عملية تقييم أداء العاملين للمديرين معلومات وافية تمكنهم من اتخاذ قرارات حاسمة تجاه العاملين كالنقل والترفيح والعلاوة. (Shepard, 2005:13).

ت- على مستوى العاملين : تهدف عملية تقييم الاداء الى تحقيق التفاعل واشاعة روح المنافسة بين العاملين وتحفيزهم لأنجاز المهام الموكلة اليهم كما انهم يضعون اهداف شخصية لهم يتم تحقيقها من خلال عملية التقييم ومعرفة الاداء السابق للعاملين وتحديد مواضع القوه والتفوق واماكن الضعف والقصور في الأداء ويقترح الحلول الموضوعية لتطوير الاداء من خلال تركيزه على الاداء المستقبلي او المتوقع من العاملين (Dechev,2010:10) , وتحديد الاجراءات التي تلتزم بها المنظمة والمعايير التي تستخدمها لقياس اداء العاملين مما يساعد العاملين في فهم سياسة المنظمة واهدافها والسعي الى تطبيقها عملياً (Sophia,2016:106) .

### ١-١-٤- أسس عملية تقييم الأداء

- يسعى اغلب المديرين لإجراء عملية تقييم الأداء بشكل رسمي لتحفيز العاملين نحو الانجاز , ولمعرفة مستويات أداء العاملين وهم في سبيل ذلك يحرصون على تطبيق معايير او اسس علمية لعملية التقييم ومن هذه الاسس مايلي :
- ١- ربط نظام تقييم الأداء بالوظائف التي يشغلها العاملين ارتباط وثيق من خلال مؤشرات الأداء التي تعبر عن المحتوى الوظيفي من مهام وواجبات بصيغة كمية مثل كمية الجهد المبذول لأنجاز العمل (ثابت, ٢٠٠١: ٩١).
  - ٢- اعتماد مصادر متعددة للتقييم بغرض توفير معلومات دقيقة تبين الأداء الفعلي للعاملين, يطبق ذلك بأعتماد تقييم الرؤساء, زملاء العمل, الزبائن, الذات (Dessler,2014:119) .
  - ٣- مشاركة العاملين في تحديد اهداف عملية التقييم , ومعايير الأداء سوف يساعد على تقليل الفجوة بين مستويات الأداء الحالية والاهداف المطلوب (Harbour,1997:4) .
  - ٤- ربط الأجر بالأداء من العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الفاعلية لعملية تقييم الأداء هي عملية ربط الأجر بالأداء والتي يصطلح عليها (بتثمين الأداء) (Guinn&corona,1991:72) .

### ١-١-٥- خطوات عملية تقييم أداء العاملين

- تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من اجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها وكما يلي :-
- ١- تحديد الهدف من التقييم : يعد تحديد الهدف ومعرفته من اهم الأسس التي تتوقف عليها فاعلية تقييم الاداء (عبد القادر, ٢٠١٠: ١١) .
  - ٢- صياغة الخطة : يجب على ادارة الموارد البشرية في المنظمة صياغة خطة لعملية تقييم الاداء تتضمن قيام المديرين والعاملين بمناقشة خطة التقييم ,ومعرفة تفاصيلها , وتوقيتاتها كما يجب ان تتضمن هذه الخطة تحفيز العاملين للأرتقاء بمستوى ادائهم , (Grote, 2002:169).
  - ٣- جمع معلومات الأداء من مصادر مختلفة: يتم جمع البيانات الخاصة بمستويات أداء العاملين من أعضاء المنظمة الآخرين (على سبيل المثال الزبائن, وزملاء العمل, والعاملين انفسهم) (ullah khan,2013:67).
  - ٤- وضع معايير الأداء: تمتاز معايير الأداء بأنها واضحة, هادفة , قابلة للقياس ,موزونة ومدرجة بصورة موضوعية بحيث تمنح لكل معيار من هذه المعايير وزن يتناسب مع اهميته النسبية (joshi,2013:65).
  - ٥- تدريب المقيمين والعاملين على نظام التقييم المعتمد من قبل المنظمة وفق ثلاثة معايير هي تنمية قدرات العاملين للتمييز بين الأداء الفعال والمقبول , تمكينهم من وسائل الأتصال الفعال , اعلام العاملين بالمشاكل المحتملة الحدوث لنظام التقييم ومواقع الضعف به (Riasudeen,2014:103) .
  - ٦- تنفيذ عملية التقييم : تطبق عملية تقييم الأداء في المنظمات باعتماد نظام التقييمات المتعددة (المدير-الذات – الزملاء) التي تنتج دقة اعلى في التقييمات ومن الضروري في نظام التقييمات المتعددة عدم الأعتداد على فرد معين او مجموعة معينة بتقييم الجميع وانما اعتماد اراء متعددة بهدف اجراء مراجعة شاملة للأداء (Boice& Kleiner , 1997:199) .
  - ٧- مراجعة عملية التقييم : يخضع اي نشاط في المنظمة لعملية التقييم او المراجعة الدورية لغرض التحسين, وكذلك في عملية تقييم الأداء يجب ان يتم تقييمها من قبل مختصين بأستخدام (المسح الميداني, الأستبانة) مع عينة من العاملين لمعرفة درجة رضاهم عن هذه العملية (Boice& Kleiner , 1997:199) وأخيرا يتم التوثيق للعملية.

## ١-٢- البرامج التدريبية

يستعرض المبحث مفهوم وأهمية وأهداف البرامج التدريبية مع أستعراض أهم الفقرات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الأمر بالأهداف الرئيسية لهذه الدراسة وكما مبين فيما يلي :

### ١-٢-١ مفهوم البرامج التدريبية

تسعى البرامج التدريبية الى التعديل المخطط والمنهجي للسلوك من خلال حلقات المناقشة والتعليم التي تمكن الأفراد من تحقيق مستويات من المعرفة والمهارة والكفاءة اللازمة لتنفيذ العمل بفعالية (733: Banoori & Others, 2016), وعبر عنها بأنها أنشطة مصممة لتعزيز واكتساب المعرفة (الحاجة إلى المعرفة)، والمهارات (الحاجة إلى العمل)، والمواقف (الحاجة إلى الشعور) (74: Salas & Others, 2012), ووفق ذلك فالبرامج التدريبية تساعد العاملين على اداء مهامهم بصورة جيدة وتعمل على تطوير قدراتهم وأعدادهم لتحمل اعباء مسؤوليات اكبر بالمستقبل (209: Dessler, 2014), ولتحقيق ذلك يجب ان تتصف البرامج التدريبية بالاستمرارية وهي محاكاة لمتطلبات بيئة العمل والتأثر بها , وفق خطط تركز على تحسين المستوى المعرفي والفني للعاملين وفق أساليب تحاكي واقع العمل الذي يمارسه العاملون (Fraser, 2013:53).

### ١-٢-٢ أهمية وأهداف البرامج التدريبية

تهتم المنظمات الباحثة عن التوسع والنمو في ضل بيئة العمل الغير مستقرة بالتدريب لأنه يساعد المنظمات في تحقيق المرونة التي تمكنها من التكيف مع الغيرات البيئية (Shapiro & others, 2013:49) كما تساعد البرامج التدريبية في أستيعاب التطورات التكنولوجية وتطويرها لخدمتها , وتقلص حجم العاملين من خلال تهيئة عاملين متعددي المواهب تمكنهم من تأدية مختلف الواجبات , وتحفز البرامج التدريبية العاملين على الألتزام الوظيفي وتحقيق الرضا إضافة الى زيادة أهمية المنتج أو الخدمة التي يؤديها العاملين (7: Raja & others, 2011) كما تمنح البرامج التدريبية أمكانية نقل المهارات والمعارف المكتسبة من قبل بعض العاملين الى جميع العاملين في داخل المنظمة الأمر الذي يرفع من مستويات الأداء ويطور العمل (70: Olomukoro & Oyitso, 2012), وتنطلع المنظمات من خلال أتباع البرامج التدريبية الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما هو متعلق بالعاملين كتحسين وتطوير أداء العاملين وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب وزيادة قدرة العاملين على التفكير والإبداع والتأقلم مع بيئة العمل الحالية (Imrann & Elnaga, 2013:139) أما الأهداف على مستوى المنظمة فهي مساعدة المنظمة في بلوغ اهدافها , وتحسين أمكانيات المنظمة في خدمة الزبائن والمحافظة على سمعتها امام المنافسين وتساهم البرامج التدريبية في أعداد القادة وتهيئتهم , وتمنح البرامج التدريبية الميزة التنافسية للمنظمة لتساعد في التصدي لمخاطر ومعوقات العمل (7: Raja & others, 2011).

### ١-٢-٣ خصائص البرامج التدريبية

تعتمد المنظمات على البرامج التدريبية لتطوير قدرات ومهارات العاملين فيها ولتحرص هذه المنظمات على تطبيق برامج تدريبية تحقق الأهداف الموضوعه فهي تعتمد على مبادئ اساسيين هما التحديث والتطوير المستمر للبرامج التدريبية , وتقييم فاعلية البرامج التدريبية واطافة لذلك هناك خصائص اخرى تنسم بها البرامج التدريبية هي (Trainer & others, 2016:5):

١- الموائمة الاستراتيجية : هناك روابط واضحة بين مهمة المنظمة وأهدافها وثقافتها من جهة وبين مجالي التدريب والتنمية من جهة اخرى, اذ تؤدي مهمة المنظمة وأهدافها نهجا استراتيجيا للتدريب والتطوير , وتساعد البرامج التدريبية والتنمية على ضمان استفادة المنظمة استفادة كاملة من مزيج مثالي من الاستراتيجيات لتحسين الأداء وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات (Naff & Riccuci, 2008:168).

٢- التزام القيادة : يدعم قادة المنظمة ومدراءها باستمرار التعلم المستمر، وبذلك يوجه المديرين الى ضرورة تبني المنظمة سياسة تدريبية عادلة لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي (Naff & Riccuci, 2008:168).

٣- إشراك أصحاب المصلحة : يشارك أصحاب المصلحة للمساعدة على ضمان أخذ وجهات نظر مختلفة في الإعداد والمساهمة في برامج التدريب والتطوير الفعالة ( Bala & Aklahyel, 2014:32).

٤- المساواة والاعتراف : تتبنى المنظمة آليات مساواة مناسبة لأداء العاملين، مثل نظم تقييم الأداء، لجعل المديرين والعاملين مسؤولين عن التعلم والعمل بطرق جديدة ومبتكرة (Fogleman, 2007:6).

٥- تخصيص الموارد اللازمة: توفر المنظمة الدعم اللازم للبرامج التدريبية كتوفير السيولة المالية الكافية وتوفير المديرين الأكفاء اصحاب الخبرات والمهارات الفنية العالية, وتعد البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمات حالياً مقياساً لمدى فهمها لطبيعة الاهداف التي تبتغي تحقيقها ومؤشراً هاماً يعكس امكانية المنظمة في بلوغ هذه الاهداف (Trainer & others, 2016:5).

٦- الشراكة والتعلم من الآخرين : التنسيق داخل المنظمة الواحدة او بين المنظمات يساعد على رسم سياسات واضحة للتدريب والتطوير ويقلل من هدر الأموال والجهود على حد سواء , و تعتمد بعض المظمات على المقارنة المرجعية بينها وبين المنظمات ذات الاداء المرتفع ، لتتمكن من زيادة فاعلية برامجها التدريبية والتطويرية , وتعزيز الأداء المتميز والكفاءة ( Bala & Aklahyel, 2014:32).

٧- ضمان جودة المعلومات : يتعين على المنظمة وضع سياسات وإجراءات معتمدة ورصينة لتدعم جودة المعلومات التي يتم تزويدها للعاملين , لتوفير معلومات موثوقة وذات صلة بالواقع العملي تفيد في تحسين جهود التدريب والتطوير. لكي ترتقي المظمة بالبرامج التدريبية التي تعتمد عليها وفق اعتماد الية تقييم جودة وفعالية التدريب وجهود التنمية بدقة (Naff & Riccuci, 2008:168).

#### ١-٢-٤- عناصر البرامج التدريبية

تتألف البرامج التدريبية من مجموعة عناصر تكون منظومة التدريب وتتصف بأنها متناسقة ومتكاملة فيما بينها واي خلل في اي عنصر سيؤدي الى عدم نجاح البرنامج التدريبي وعناصر البرنامج التدريبي (لطيف والشكر, ٢٠٠٨: ١٥٨) و (Aaltio, (punia & cant, 2013:154) (others, 2015:5) تتألف من :

- أ- المتدربون: الأفراد المشاركون بالبرنامج التدريبي
- ب- المدربون: اصحاب الخبرات والمهارات المكلفين بمشاركة المعلومات مع المتدربين .
- ت- المواد التدريبية: منهاج وموضوعات البرنامج التدريبي .
- ث- أساليب ووسائل التدريب: الأساليب المعتمدة من قبل المدربون لأيصال المعلومات الى المتدربين .
- ج- مكان ووقت التدريب: الموقع الذي يقام به البرنامج التدريبي وتوقيت انعقاده
- ح- تكنولوجيا التدريب من وسائل إيضاح ونماذج العرض وإستخدامات الفيديو والتلفزيون والزيارات الميدانية

خ- اساليب التقييم المتبعة لتحديد نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق الغرض منه  
د- ميزانية التدريب: كمية الأموال المخصصة للبرنامج التدريبي  
ذ- تكاليف الإشتراك : كمية الأموال المدفوعة لقاء اشتراك فرد واحد في البرنامج التدريبي  
وبخصوص العناصر المتعلقة بنتائج البرنامج التدريبي فتمت الإشارة الى ثلاث مميزات يتصف  
بها المتدربين لضمان نجاح البرنامج التدريبي ( دليل المدرب, ٢٠٠٢ : ٨٢ ) وهي :  
ر- المعرفة ( knowledge ) مجموعة الحقائق و المعلومات التي يجب على المشاركين حفظها  
والعمل بموجبها  
ز- المهارة ( skill ) القابلية على إنجاز الوظائف سواء من الناحية الفكرية أو مادية وفق  
البرنامج التدريبي الذي شاركوا به .  
س- الموقف ( situation ) سلوك وتصرف المتدرب تجاه معوقات العمل التي تواجهه وكيفية  
صياغته للحلول المنطقية لهذه المعوقات وفق ماتدرب عليه .

### ١-٣- دور عملية تقييم الأداء في تحديد البرامج التدريبية

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة متكاملة تتكون من عدة وظائف مرتبطة مع بعضها ,  
وتطبق سياسة معينة للعاملين يتوقف نجاحها على مدى ارتباطها وتوافقها مع السياسات  
الآخري المطبقة لذلك يعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو قياس لبقية سياسات ادارة الموارد  
البشرية فيتم الحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان  
الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته والمهارات التي يمتلكها ( &  
5: Odunayo OTHERS, 2014 ) , وتنفذ المنظمات عملية تقييم الأداء لأغراض إدارية  
خاصة بالترقيات، والمكافآت وأنهاى الخدمات , اما القرارات التنموية فهي تهدف الى تحسين  
أداء العاملين و تعزيز مهاراتهم الوظيفية ، , ليتم بعد ذلك اشراك العاملين ببرامج تدريبية استناداً  
لنتائج تقييمهم , ويعتمد نوع البرنامج ومنهجه على درجة التقييمات التي حصل عليها العاملين  
خلال مدة زمنية ماضية ( Bailey&Fletcher,2006:398 ) , وأظهرت الدراسات الميدانية  
والأبحاث الخاصة بالعاملين ، إن سبب اجراء مختلف المنظمات لعملية تقييم الاداء هو لاكتشاف  
مواضع الضعف في الأداء ، وتحديد اسبابها ، واستخدام المعلومات الناتجة من عملية التقييم في  
التخطيط لتنمية الموارد البشرية وتطويرها وكذلك تتيح هذه المعلومات من التعرف على اسباب  
ضعف الأداء وسبل معالجتها من خلال التدريب ( Mone & London, 2010 :61 ) , وتشترك  
عملية تقييم الاداء مع البرامج التدريبية بغرض واحد وهو تحسين الأداء , لذلك من مميزات  
عملية تقييم الاداء انها تساعد في وضع وصياغة خطة تنمية وتطوير اداء العاملين بمشاركة  
بمشاركة البرامج التدريبية الملائمة وهذا يضعها في نفس فئة التدريب، التي تتطلع إلى الأمام  
وتهدف إلى تطوير الأداء بغية تحقيق الأهداف ( Kirkpatrick,2006:142 ) , وتوجهت  
المنظمات حديثاً الى استحداث تشكيلات ادارية تعنى بتدريب وتقييم اداء العاملين (بمعزل عن  
ادارة الموارد البشرية) لتعمل هذه التشكيلات بالتوافق فيما بينها أذ تقوم ادارة التقييم بأرسال  
المعلومات الى ادارة التدريب ليتم وضع الخطط وأقتراح البرامج التدريبية المنسجمة مع تطلعات  
العاملين والمنظمة التي يعملون بها , ويتم وفق نتائج تقييم الاداء تحديد اسباب ضعف وقصور  
اداء العاملين ثم تقوم استناداً لذلك بأقتراح البرامج التدريبية المناسبة لغرض معالجة مواضع  
ضعف الاداء وتطويره , ( Kirkpatrick,2006:142-143 ) وتصمم الخطط الخاصة بعملية  
تقييم الأداء لتلبية احتياجات المنظمة والفرد. وينظر إليها بصورة متزايدة على أنها أمر محوري  
للإدارة الجيدة للموارد البشرية, ويبرز ذلك في تصنيف أهداف تقييم الأداء على أنها (تقييمية و  
تنموية) , إن الغرض التقييمي له بعد تاريخي ويرتبط أساسا بالنظر إلى أداء العاملين وكيفية  
انجازهم لأعمالهم خلال مدة زمنية معينة مقارنة مع معايير الأداء المطلوبة اما الأهداف التنموية  
لعملية تقييم الاداء فتتعلق بالتوجه نحو المستقبل والنظر الى الكيفية التي يتم فيها تطوير اداء  
العاملين وتنميته وفق خطط خاصة بتقدير احتياجاتهم التدريبية وصياغة اهداف لهم تنسجم مع

اهداف المنظمة التي يعملون بها (Barbazette,2006:4) , ووضح صورة من صور الأرتباط بين عملية التقييم والتدريب تتم وفق التقييم الذاتي الذي يقوم به العاملون لأنفسهم دون التقيد بتوقيت معين وهذا التقييم يسمح للعاملين بتدريب أنفسهم بغرض تطوير او معالجة اي قصور في ادائهم بغية الحصول على ترقية حالية او كخطوة اولى لأنجاز هدف خاص بهم (Armstrong,2006:45), ويبقى السؤال الجوهرى حول تحديد مايلئم العاملين من البرامج التدريبية يشغل اغلب ادارات الموارد البشرية لذلك هي تسعى لأيجاد عمليات تقييم دورية تحدد من خلالها الأحتياجات التدريبية التي تبلغ اهميتها في كونها تساعد على التعرف على اسباب ضعف الاداء والمشاكل التي تعوق انجاز الأعمال, و توفير حلول منطقية ملائمة لمعالجة مشاكل العمل او نواحي ضعف الأداء , وتحديد مستويات الاداء الحالية ومقارنتها بالأداء المعياري المطلوب , و تضمن الدقة في تحديد البرامج التدريبية التي تتوافق مع تطلعات العاملين (Barbazette,2006:5).

## الفصل الثاني

### الجزء العملي للدراسة

يتضمن المبحث فقرتين تعرض الفقرة الأولى واقع وأهمية متغيرات الدراسة في إطار إجابات أفراد العينة وبأستخدام عدد من الأدوات الإحصائية أبرزها النسب والتكرارات والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية , وخصصت الفقرة الثانية لإختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة على المستوى الإجمالي والأبعاد الفرعية لكل منهما .

٢-١- تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة: وتتضمن المتغير الرئيسي عملية تقييم الأداء وأبعاده (التحليل الوظيفي , معايير الاداء , التغذية العكسية, مهنية المقيم) والمتغير التابع (البرامج التدريبية ) وأبعاده (نوع البرامج , أهداف البرامج , منهاج البرامج ) وكما مبين فيما يلي :

١- المتغير المستقل (عملية تقييم الأداء) : يتألف هذا المتغير من (23) سؤال تم توزيعها وفق أربعة ابعاد ضمن الأستبانة المقدمة لعينة الدراسة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.83) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وبأنحراف معياري (0.78) اي أن اجابات عينة الدراسة كانت متجانسة بصورة عالية , ويشير الجدول ذي العدد (٥) لاجابات العينة لكل بعد من هذه الأبعاد:

جدول (٣) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل (عملية تقييم الأداء) وأبعاده						
أ- التحليل الوظيفي						
ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبنة
أ	يحدد التحليل الوظيفي في دائرة السيطرة النوعية المهام والواجبات لجميع الوظائف	68%	0.88	3.796	23	4
ب	يشير التحليل الوظيفي الى المؤهلات والمهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة	77%	0.861	3.84	22.4	2
ت	يجري دائرة السيطرة النوعية مراجعة وتحديث للتحليل الوظيفي	80%	0.997	3.43	25.2	1
ث	تستنبط معايير الاداء القياسية وفق التحليل الوظيفي في دائرة السيطرة النوعية	27%	0.762	3.022	25.2	6
ج	يبين التحليل الوظيفي للعاملين الهدف من الوظائف التي يشغلونها	70%	0.828	3.68	22.5	3
ح	تعتمد عملية تقييم الاداء في دائرة السيطرة النوعية على المعايير والمؤشرات المستنبطة من التحليل الوظيفي	48%	0.973	3.272	29.7	5
الإجمالي			0.6	3.5	17.1	يوجد اتفاق
ب- معايير الأداء						
ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبنة
أ	تتميز معايير الاداء التي يستخدمها دائرة السيطرة النوعية بالوضوح لجميع الموظفين	45%	1.107	3.272	33.8	2
ب	يستخدم دائرة السيطرة النوعية معايير ادء كافية وشاملة لجميع جوانب الاداء	37%	0.987	3.045	32.4	5
ت	تساعد معايير الاداء المستخدمة على تقييم اداء العاملين بشكل فاعل	66%	1.08	3.56	30.3	1



ت	تركز معايير الاداء المستخدمة على الأداء الحالي والمستقبلي	55%	1	3.5	28.5	3	اتفاق
ج	يعد الانجاز وتحقيق الاهداف معياراً اساسياً لعملية تقييم الاداء في دائرة السيطرة النوعية	45%	0.991	3.25	30.4	4	اتفاق
ح	يتم اشراك الموظفين في تحديد معايير تقييم الاداء في دائرة السيطرة النوعية	15%	1.184	2.6	48.8	6	لا يوجد اتفاق
		الإجمالي	0.87	3.2	27.15	يوجد اتفاق	
<b>ت- التغذية العكسية</b>							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للإتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	يطلع الموظفين في دائرة السيطرة النوعية على نتائج تقييمهم باستمرار	83%	1.256	2.636	48.3	1	اتفاق
ب	تساهم علانية التقييم في زيادة ثقة الموظفين بنظام التقييم المعتمد في دائرة السيطرة النوعية	72%	0.745	3.855	19.3	3	اتفاق
ت	تكشف التغذية العكسية الموجهة نحو الموظفين عن نقاط القوة والضعف في ادائهم	68%	0.880	3.875	22.7	2	اتفاق
ث	يترتب على التغذية العكسية تحسين لمستوى اداء الموظفين	69%	0.899	3.758	23.9	4	اتفاق
ج	تزيد التغذية العكسية من ثقة العاملين في عملية التقييم المتبعة في دائرة السيطرة النوعية	57%	0.759	3.648	20.8	5	اتفاق
		الإجمالي	0.603	3.432	15.75	يوجد اتفاق	
<b>ث- مهنية المقيم</b>							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للإتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	يختار دائرة السيطرة النوعية المقيمون على اساس المهنية الكفاءة التي يمتلكونها	48%	1.1	3.36	32.7	6	لا اتفاق
ب	يثق الموظفون بعمل المقيمين في دائرة السيطرة النوعية	76%	0.8	3.5	22.84	3	اتفاق
ت	يتسم المقيمون في دائرة السيطرة النوعية بالعدالة والموضوعية	70%	0.9	3.6	24	4	اتفاق
ث	يشارك المقيمون بدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم	74%	1	3.3	30.3	1	اتفاق
ج	يوضح المقيمون الية عمل نظام التقييم لجميع العاملين في دائرة السيطرة النوعية	53%	1	3.1	21.6	5	اتفاق
ح	يمتلك المقيمون معلومات كافية عن جميع الوظائف وطبيعة عملها في دائرة السيطرة النوعية	69%	0.9	3.3	21.15	2	اتفاق
		الإجمالي	0.674	3.715	18.14	يوجد اتفاق	
		إجمالي المتغير	0.103	3.83	يوجد اتفاق		

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على اولتكرارات مخرجات برنامج (Spss)

أ- بعد التحليل الوظيفي : يشير الجدول ذي العدد (٥) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات هذا المحور اذ يعكس الجدول المذكور وسطا حسابياً عاماً فوق المتوسط والذي يبلغ (3.5) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة جيد وهذا ما أكده الانحراف المعياري البالغ (0.6) وقيمة معامل الاختلاف (17.1) وهي نتيجة تؤشر أهمية بعد التحليل الوظيفي بالنسبة لعملية تقييم اداء العاملين في المنظمة المبحوثة .

ب- بعد معايير الأداء : تبين النتائج الإحصائية التي يتضمنها الجدول أنفاً إن الوسط حسابي لبعده معايير الاداء بلغت نتيجته (3.2) وهي نتيجة اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) لتبين

اتفاق اراء العينة المبحوثة مع بعد معايير الأداء , وتظهر نتيجة الانحراف المعياري البالغة (0.876) ومعامل الاختلاف (27.15) نسبة انسجام جيدة في اجابات العينة المبحوثة.

ت- بعد التغذية العكسية : بينت النتائج الإحصائية في الجدول المذكور إن الوسط الحسابي الخاص ببعد التغذية العكسية قد بلغت قيمته (3.431) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لتعكس هذه النتيجة اتفاق اراء العينة المبحوثة مع التغذية العكسية المتبعة في دائرة السيطرة النوعية , وتؤكد ذلك من خلال مقاييس التشتت المستخدمة في هذا الدراسة كالانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.63) ومعامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (15.57) لتشير الى درجة انسجام جيدة واتساق في الرأي في اجابات العينة المبحوثة لتعبر عن اتقاقهم مع اهمية التغذية العكسية وأثرها في فاعلية عملية التقييم في المنظمة المبحوثة .

ث- مهنية المقيم : أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (٥) ادناه اتفاق اراء العينة المبحوثة مع اهمية بعد مهنية المقيم ودوره الفاعل في نجاح عملية تقييم الاداء وتؤكد ذلك من خلال النتائج الاحصائية الخاصة به إذ بلغ وسطه الحسابي (3.715) وهي قيمة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) , وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.674) وكذلك بلغت نسبة معامل الأختلاف (18.142) لتعطي هذه النتائج تصور واضح عن أنسجام واتفاق العينة المبحوثة حول أهمية هذا البعد ومدى مساهمته في نجاح عملية تقييم الاداء وتحقيق فاعليتها.

٢- المتغير التابع (البرامج التدريبية) : يتألف هذا المتغير من (١٨) سؤال تم توزيعها وفق ثلاثة ابعاد هي نوع البرامج التدريبية , أهداف البرامج التدريبية , منهاج البرامج التدريبية , وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.39) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وبأنحراف معياري (0.82) اي أن اجابات عينة الدراسة كانت متجانسة بصورة جيدة ويشير الجدول (٦) الى التحليل الوصفي لاجابات العينة لكل بعد من هذه الأبعاد :

جدول (٤) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الإختلاف للمتغير التابع (البرامج التدريبية) وأبعاده							
أ- نوع البرامج التدريبية							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الأختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	يحدد نوع التدريب الملائم في دائرة السيطرة النوعية وفق احتياجات الموظفين	52%	1.18	3.18	37	4	اتفق
ب	يختار دائرة السيطرة النوعية نوع التدريب استناداً الى معارف ومهارات الموظفين	48%	1.06	3.2	33	5	اتفق
ت	يتلائم نوع البرنامج التدريبي مع طبيعة العمل الذي يمارسه الموظفين	54%	1.15	3.1	37	3	اتفق
ث	تميز دائرة السيطرة النوعية بين اساليب التدريب على اساس كفاءة كل اسلوب في تحقيق الغرض المطلوب	38%	0.8	3.6	22.2	6	اتفق
ج	يساهم البرنامج التدريبي الملائم في تنمية وتطوير اداء المشاركين فيه	34%	1.04	3.56	36	7	اتفق
ح	تنسجم اساليب التدريب المحددة في دائرة السيطرة النوعية مع المادة التدريبية المسهفة	77%	0.83	3.37	22.7	1	اتفق تماماً
	تتوافق انواع البرامج التدريبية المحددة في دائرة السيطرة النوعية مع الغرض من التدريب	61%	1.02	3.56	16.5	2	اتفق
		الإجمالي	0.835	3.37	12.8		يوجد اتفاق
ب- أهداف البرامج التدريبية							

ت	الفقرات	النسبة المئوية للإتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الأختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	تهدف البرامج التدريبية في دائرة السيطرة النوعية الى تنمية وتطوير اداء الموظفين	68%	0.8	3.63	14.2	1	اتفق تماما
ب	تسعى البرامج التدريبية في دائرة السيطرة النوعية لمعالجة اوجه القصور في الأداء	64%	0.91	3.59	16.3	2	اتفق تماما
ت	تحدد أهداف البرامج التدريبية للموظفين في دائرة السيطرة النوعية استناداً الى مستويات ادانهم	37%	1.06	2.95	17.5	6	لايوجد اتفاق
ث	تتوافق اهداف البرامج التدريبية مع أهداف وتطلعات الموظفين في دائرة السيطرة النوعية	37%	0.94	3.18	25.2	5	لايوجد اتفاق
ج	تحقق البرامج التدريبية المعتمدة من قبل دائرة السيطرة النوعية أهدافها	48%	0.90	3.52	21.04	4	اتفق
ح	لعملية تقييم الاداء دور في تحديد المناهج التدريبية للموظفين	52%	0.899	3.43	20.7	3	اتفق
الإجمالي			0.7	3.38	15.18		يوجد اتفاق
ج- مناهج البرامج التدريبية							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للإتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الأختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	يختار دائرة السيطرة النوعية مناهج البرامج التدريبية المرتبطة بمجال عمل الموظفين	64%	1.088	3.54	17.42	2	اتفق تماما
ب	تحدد مناهج البرامج التدريبية في دائرة السيطرة النوعية استناداً الى احتياجات الموظفين	50%	0.904	3.295	16.6	4	اتفق
ت	يتلائم المنهج التدريبي مع اهداف وتطلعات الموظفين في دائرة السيطرة النوعية	50%	1.04	3.181	21.8	5	اتفق
ث	يتوافق المنهج التدريبي مع المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظفون في دائرة السيطرة النوعية	52%	1.014	3.25	19.7	3	اتفق
ج	تطور المناهج التدريبية في دائرة السيطرة النوعية مستويات اداء الموظفين	68%	1.03	3.63	17.8	1	اتفق
الإجمالي			0.89	3.381	14.1		يوجد اتفاق
إجمالي المتغير			0.141	3.98			يوجد اتفاق

المصدر :إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

ا- نوع البرامج التدريبية : يشير الجدول ذي العدد (٦) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات هذا المحور اذ يعكس الجدول المذكور وسطا حسابياً عاماً فوق المتوسط والذي يبلغ (4.029) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وتتجه اجابات افراد العينة بخصوص هذا المحور نحو الإتفاق والإتفاق التام وثبت ذلك من خلال مستوى الانسجام الجيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وتأكد ذلك من خلال مقاييس التشتت كالانحراف المعياري البالغ (0.516) ومعامل الاختلاف (12.8) وهي نتيجة تؤشر مدى أهمية ملائمة نوع البرامج التدريبية لإحتياجات العاملين التدريبية لما لهذا المحور من تأثير كبير في إيصال المعلومات الى المتدربين والإستفادة منها .

ب- أهداف البرامج التدريبية : بينت النتائج الإحصائية في الجدول أنفاً إن الوسط الحسابي الخاص بمحور البرامج التدريبية الذي بلغت قيمته (4.156) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لتبين هذه النتيجة اتفاق لآراء العينة المبحوثة مع أهداف البرامج التدريبية المعدة من قبل المنظمة المبحوثة وهذه النتيجة تشير بشكل عام على ملائمة اهداف البرامج التدريبية مع تطلعات العاملين وإحتياجاتهم، وتؤكد مقاييس التشتت المستخدمة في هذا البعد كالانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.631) ومعامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (15.18) على درجة انسجام واتساق جيد في آراء العينة المبحوثة على الرغم من تنوع العينة المبحوثة

وأختلاف خصائصها من حيث التخصص الوظيفي والعمر والجنس والمنصب الوظيفي الذي تتبؤه في دائرة السيطرة النوعية .

ت- منهاج البرامج التدريبية : بينت النتائج الإحصائية في الجدول (٦) إن الوسط الحسابي الخاص بمحور منهاج البرامج التدريبية الذي بلغت قيمته (3.928) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لتبين هذه النتيجة اتفاق آراء العينة المبحوثة مع منهاج البرامج التدريبية التي يتم إجرائها في المنظمة المبحوثة , وتؤكد مقاييس التشتت المستخدمة في هذا الدراسة كالانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.554) ومعامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (14.1) على درجة انسجام واتساق جيد في آراء العينة المبحوثة على الرغم من تنوع العينة المبحوثة وأختلاف خصائصها من حيث التخصص الوظيفي والمنصب الوظيفي الذي تتبؤه في دائرة السيطرة النوعية .

٢-٢-٢- إختبار فرضيات الدراسة : تتضمن هذه الفقرة إختبار فرضيات الدراسة من خلال قياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة, ومناقشة البيانات الإحصائية وتفسير نتائجها وكما مبين أدناه :

- إختبار وتحليل علاقات التأثير بين المتغير المستقل (عملية تقييم الأداء) والمتغير التابع (البرامج التدريبية) على المستوى الإجمالي والأبعاد وكما مبين بالجدول (٨) :

جدول (٥) علاقة التأثير بين إجمالي المتغير المستقل والتابع والأبعاد الخاصة بهما								
المتغير التابع (البرامج التدريبية)	قيمة (P)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	Sig.	قيمة (t) المحسوبة	قيمة معامل بيتا (β)	قيمة الثابت (a)	المتغير المستقل (تقييم الاداء)
نوع البرامج التدريبية	0.001	45.129	0.24	0.001	6.718	0.448	2.331	التحليل الوظيفي
	0.001	75.929	0.347	0.001	8.714	0.476	2.269	معايير الاداء
	0.001	65.842	0.315	0.001	8.114	0.481	2.19	التغذية العكسية
	0.001	111.28	0.438	0.001	10.549	0.506	2.149	مهنية المقيم
	0.001	173.28	0.568	0.001	13.16	0.642	0.965	أجمالي
أهداف البرامج التدريبية	0.001	17.175	0.107	0.001	4.144	0.366	2.768	التحليل الوظيفي
	0.001	10.482	0.068	0.001	3.238	0.258	3.201	معايير الاداء
	0.001	19.713	0.121	0	4.44	0.364	2.762	التغذية العكسية
	0.001	15.124	0.096	0	3.889	0.289	3.082	مهنية المقيم
	0.001	53.634	0.273	0.001	7.324	0.693	1.513	أجمالي
منهاج البرامج التدريبية	0.001	22.991	0.139	0	4.795	0.366	2.542	التحليل الوظيفي
	0.001	18.427	0.114	0	4.293	0.294	2.843	معايير الاداء
	0.001	20.48	0.125	0	4.525	0.326	2.682	التغذية العكسية
	0.001	20.39	0.152	0	4.516	0.29	2.849	مهنية المقيم
	0.001	58.932	0.292	0	7.677	0.63	1.525	إجمالي
أجمالي المتغير	0.001	98.372	0.725	0.001	11.6	0.961	1.21	
N=145	قيمة (t) الجدولية = 1.66			قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 3.91				

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

## ١- تحليل تأثير عملية تقييم الأداء وأبعادها في نوع البرامج التدريبية

بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير ( $R^2$ ) لإجمالي عملية تقييم الاداء قد بلغ (0.562) لذلك هي تساهم في تفسير نسبة (56%) من نوع البرامج التدريبية , وبلغت قيمة (F) المحسوبة (5.28) وبمعنوية عالية وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.91) وهذا يعني وجود تأثير لعملية تقييم الاداء في نوع البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا $(\beta)$ ) فقد بلغت (0.642) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بعملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يتغير نوع البرنامج التدريبي بنسبة (64%) وبلغت قيمة معامل (t) (13.16) عند مستوى دلالة (0.01) وهي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.66) اي ان التأثير معنوي لعملية تقييم الاداء في نوع البرنامج التدريبي أما قيمة الثابت (a) والبالغة (0.965) فهي تبين إن نوع البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه القيمة إذا ماكانت قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) مساوية للصفر , وعلى مستوى أبعاد عملية تقييم الاداء فقد بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير ( $R^2$ ) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (٨) على التوالي بلغت (0.24, 0.347, 0.245, 0.438). إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل التفسير ( $R^2$ ) هي (0.438) وهذا يعني مساهمة بعد مهنية المقيم في تفسير (44%) من بعد نوع البرامج التدريبية أما قيمة (f) المحسوبة لأبعاد عملية تقييم الاداء فبلغت على التوالي (45,76,46,111) وهي كلها أرقام موجبة عند مستوى دلالة (0.01) لذلك هي أعلى من قيمتها الجدولية وثبتت تأثير هذه الأبعاد في نوع البرنامج التدريبي , وكانت أرقام (معامل بيتا $(\beta)$ ) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي بالجدول (٨) على التوالي (0.448, 0.476, 0.424, 0.506). وهذه القيم كلها موجبة ودالة أي بمعنى إن الزيادة في أبعاد عملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير نوع البرنامج التدريبي بمقدار هذه القيم , وبلغت قيمة معامل (t) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (٨) على التوالي (6.718, 6.817, 10.549, 8.714,) عند مستوى دلالة (0.01) اي ان التأثير معنوي وحقيقي لأبعاد عملية تقييم الاداء في نوع البرنامج التدريبي أما قيمة الثابت (a) لهذه الأبعاد فقد بلغت على التوالي (2.331, 2.269, 2.386, 2.15), وهي تبين إن نوع البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه الأرقام عندما تكون قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) مساوية للصفر .

## ٢- تحليل تأثير عملية تقييم الأداء وأبعادها في أهداف البرامج التدريبية

أشارت النتائج الإحصائية الى إن معامل التفسير ( $R^2$ ) لإجمالي عملية تقييم الاداء قد بلغ (0.273) لذلك هي تساهم في تفسير نسبة (27%) من أهداف البرامج التدريبية , وبلغت قيمة (F) المحسوبة (53.634) وبمعنوية عالية وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.91) وهذا يعني وجود تأثير لعملية تقييم الاداء في أهداف البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا $(\beta)$ ) فقد بلغت (0.693) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بعملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة تتغير أهداف البرامج التدريبية بنسبة (69%) وبلغت قيمة معامل (t) (7.324) عند مستوى دلالة (0.001) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) اي ان التأثير معنوي لعملية تقييم الاداء في أهداف البرامج التدريبية أما قيمة الثابت (a) والبالغة (1.513) فهي تبين إن أهداف البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه القيمة إذا ماكانت قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) مساوية للصفر , وعلى مستوى أبعاد عملية تقييم الاداء فقد بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير ( $R^2$ ) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (٨) على التوالي بلغت (0.107, 0.068, 0.121, 0.096) إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل التفسير ( $R^2$ ) هي (0.121) وهذا يعني مساهمة بعد اسلوب المقيم في تفسير (12%) من بعد أهداف البرامج التدريبية وهي نسبة جيدة تعكس أهمية هذا البعد , وباقي أبعاد المتغير المستقل (عملية تقييم الاداء) هي تفسر مانسبته (26%) وهي نسب جيدة لبعض هذه الأبعاد وتبين أهميتها في تفسير بعد أهداف البرامج التدريبية , أما قيمة (f) المحسوبة لأبعاد عملية تقييم الاداء فبلغت على التوالي (17,10,20,15,) وهي كلها أرقام موجبة عند مستوى دلالة (0.001) وهي أعلى من قيمتها الجدولية وثبتت تأثير هذه الأبعاد في أهداف البرنامج التدريبي, وكانت أرقام (معامل بيتا $(\beta)$ ) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي بالجدول (٨) على التوالي (0.366, 0.258, 0.364, 0.289) وهذه

القيم كلها موجبة ودالة أي بمعنى إن الزيادة في أبعاد عملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير أهداف البرنامج التدريبي بمقدار هذه القيم , وبلغت قيمة معامل (t) لأبعاد عملية تقييم الأداء كما هي في الجدول (٨) على التوالي (4.14, 3.238, 4.44, 3.889) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يوضح وجود تأثير معنوي وحقيقي لأبعاد عملية تقييم الاداء في أهداف البرنامج التدريبي أما قيمة الثابت (a) لهذه الأبعاد فقد بلغت على التوالي (2.762, 3.082, 2.768, 3.201), وتعتبر هذه النتائج عن أقل قيمة ممكنة لأهداف البرنامج التدريبي عندما تكون قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) مساوية للصفر .

### ٣- تحليل تأثير عملية تقييم الأداء وأبعادها في منهاج البرامج التدريبية

أشارت النتائج الإحصائية الى إن معامل التفسير ( $R^2$ ) لإجمالي عملية تقييم الاداء قد بلغ (0.292) لذلك هي تساهم في تفسير نسبة (29%) من منهاج البرامج التدريبية, وبلغت قيمة (F) المحسوبة (58.932) وبمعنوية عالية وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.91) وهذا يعني وجود تأثير لعملية تقييم الاداء في منهاج البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا $\beta$ ) فقد بلغت (0.63) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بعملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يتغير منهاج البرامج التدريبية بنسبة (63%) وبلغت قيمة معامل (t) (7.677) عند مستوى دلالة (0.01) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) اي ان التأثير معنوي لعملية تقييم الاداء في منهاج البرامج التدريبية أما قيمة الثابت (a) والبالغة (1.525) فهي تبين إن منهاج البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه القيمة إذا ماكانت قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) مساوية للصفر , وعلى مستوى أبعاد عملية تقييم الاداء فقد بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير ( $R^2$ ) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (٨) على التوالي بلغت (0.139, 0.114, 0.125, 0.152). إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل التفسير ( $R^2$ ) هي (0.152) وهذا يعني مساهمة بعد مهنية المقيم في تفسير (15%) من بعد منهاج البرامج التدريبية وهي نسبة جيدة تعكس أهمية هذا البعد , وباقي أبعاد المتغير المستقل (عملية تقييم الاداء) تفسر مانسبته (52%) وهي نسب جيدة لهذه الأبعاد وتبين أهميتها في تفسير بعد منهاج البرنامج التدريبي , أما قيمة (f) المحسوبة لأبعاد عملية تقييم الأداء فبلغت على التوالي (20, 20, 18, 23) وهي كلها أرقام موجبة عند مستوى دلالة (0.01) وهي أعلى من قيمتها الجدولية وتثبت تأثير هذه الأبعاد في منهاج البرنامج التدريبي, وكانت أرقام (معامل بيتا $\beta$ ) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي بالجدول (٨) على التوالي (0.366, 0.294, 0.326, 0.29) وهذه القيم كلها موجبة ودالة أي بمعنى إن الزيادة في أبعاد عملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير منهاج البرنامج التدريبي بمقدار هذه القيم , وبلغت قيمة معامل (t) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (٨) على التوالي (4.8, 4.293, 4.525, 4.516) وهذا يوضح وجود تأثير معنوي وحقيقي لأبعاد عملية تقييم الاداء في منهاج البرنامج التدريبي أما قيمة الثابت (a) لهذه الأبعاد فقد بلغت على التوالي (2.542, 2.843, 2.684, 2.849), وتعتبر هذه النتائج عن أقل قيمة ممكنة لمنهاج البرنامج التدريبي عندما تكون قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) مساوية للصفر , وعلى مستوى إجمالي المتغير المستقل بينت النتائج الإحصائية في جدول (٨) إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) لإجمالي عملية تقييم الاداء قد بلغ (0.725) لذلك هي تساهم في تفسير نسبة (72%) من البرامج التدريبية, وبلغت قيمة (F) المحسوبة (98.372) وبمعنوية عالية وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.91) وهذا يعني وجود تأثير لعملية تقييم الاداء في البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا $\beta$ ) فقد بلغت (0.961) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بعملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة تتغير البرامج التدريبية بنسبة (96%) وبلغت قيمة معامل (t) (11.6) عند مستوى دلالة (0.01) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) اي ان التأثير معنوي لعملية تقييم الاداء في البرامج التدريبية أما قيمة الثابت (a) والبالغة (1.21) فهي تبين إن منهاج البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه القيمة إذا ماكانت قيمة الميل الحدي ( $\beta$ ) مساوية للصفر .

### ٣- النتائج :

- أ- يتجه الموظفون في دائرة السيطرة النوعية نحو الإتفاق في دور عملية تقييم أداء العاملين وأهميتها في تحديد مستوى أدائهم وبيان مواضع الضعف والقصور لديهم .
- ب- أظهرت النتائج الإحصائية لاتفاق جزئي للعينة المبحوثة حول بعد معايير الأداء المستخدمه في عملية التقييم من حيث (وضوح المعايير ، وكفايتها ، واشراك العاملين في صياغتها )
- ت- لوحظ إتفاق العينة المبحوثة حول بعد التغذية العكسية وأهميته في توجيه الموظفين وتحسين أدائهم .
- ث- يوجد أتفاق ملحوظ حول مهنية المقيمين والمديرين في دائرة السيطرة النوعية مما ينعكس ايجاباً في زيادة ثقة الموظفين فيهم وبقراراتهم المتخذة حول نتائج التقييم .
- ج- يتجه الموظفون في دائرة السيطرة النوعية نحو الإتفاق في دور البرامج التدريبية وأهميتها في رفع مستوى المهارات والمعارف لديهم وإضافة خبرات جديدة تسهم في تحسين مستوى ادائهم.
- ح- لوحظ وجود لا إتفاق نسبي خاص بأهداف البرامج التدريبية التي تقيمها دائرة السيطرة النوعية من خلال تليبيتها لأهداف وتطلعات الموظفين .
- خ- بينت النتائج الإحصائية وجود تأثير لعملية تقييم الأداء في تحديد البرامج التدريبية للعاملين وأنتج عن ذلك صحة الفرضيات الموضوعه في الدراسة .

## الفصل الثالث

### الإستنتاجات والتوصيات

١- الإستنتاجات :

- أ - تنفذ دائرة السيطرة النوعية عملية تقييم الاداء بشكل دوري ومستمر وتطلع الموظفين على نتائج تقييمهم مما يسمح لهم بمعرفة مواضع الضعف في أدائهم , ومحاولة معالجتها من قبلهم .
- ب - تجري دائرة السيطرة النوعية عملية التحليل الوظيفي المتضمنة الوصف الوظيفي والمواصفات الخاصة بشاغل الوظيفة لإستنباط المعايير والمؤشرات الخاصة بتقييم أداء العاملين فيه .
- ت - يحتاج المقيمون في دائرة السيطرة النوعية الى زيادة الخبرات المهنية اللازمة لتقييم العاملين بموضوعية وعدالة ويرجع سبب الضعف المؤشر الى مشاركتهم بعدة دورات تدريبية قد لا تتوافق مع إحتياجاتهم الفعلية .
- ث - تنفذ دائرة السيطرة النوعية البرامج التدريبية وفق اساليب تدريب تتلائم بدرجة كبيرة مع المادة التدريبية المستهدفة .
- ج - لاتعتمد المنظمة المبحوثة على نتائج تقييم الاداء في تحديد برامجها التدريبية الأمر الذي سبب عدم ملائمة هذه البرامج لتطلعات وأهداف العاملين .
- ح - تتلائم نسبياً البرامج التدريبية في دائرة السيطرة النوعية مع مستويات الاداء ومقدار المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملين بالرغم لتوافقها مع طبيعة العمل الذي يمارسه العاملون.
- خ - وجود تأثير لعملية تقييم الأداء في تحديد البرامج التدريبية للعاملين في دائرة السيطرة النوعية الأمر الذي يتطلب من المديرين في هذه المنظمة تعزيز هذا الدور من خلال زيادة الإهتمام بعملية تقييم الاداء وتوفير المسلمات اللازمة لنجاحها .



## ٢- التوصيات :

- أ - ضرورة مشاركة المديرين والعاملين في دائرة السيطرة النوعية بصياغة وتحديد معايير الأداء الخاصة بتقييمهم لزيادة تقبلهم لهذه المعايير وقناعتهم بموضوعيتها وكفائتها وذلك من خلال تنظيم ورش عمل و إجتماعات توضح لهم ذلك .
- ب - تصميم نماذج لتقييم الأداء في دائرة السيطرة النوعية تمتاز بالوضوح والسهولة والتميز الدقيق بين مستويات الاداء لمختلف العاملين .
- ت - تعزيز المهارات والمعارف للمقيمين في دائرة السيطرة النوعية من خلال أشراكهم بدورات تدريبية لتعزيز مهارات التقييم والتواصل مع العاملين .
- ث - توجه الإدارات بمختلف مستوياتها في دائرة السيطرة النوعية نحو مشاركة العاملين في صياغة أهدافهم والتي يجب أن تمتاز بالوضوح والتحديد وإمكانية التحقيق خلال مدة زمنية معينة ليتم تقييم العاملين على أساس نسب إنجازهم لهذه الاهداف وسلوكياتهم المتبعة في بلوغها .
- ج - تفعيل نتائج عملية تقييم الاداء في تحديد البرامج التدريبية للعاملين والمتوافقة مع مستويات أدائهم ومقدار المهارات والخبرات التي يتمتعون بها والتي تتضح من خلال نتائج تقييمهم .
- ح - توفير الإدارات بمختلف مستوياتها في المنظمة المبحوثة الدعم الكافي لإنجاح عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة .
- خ - يوصي الباحث بضرورة التعاون بين إدارة قسم (تدريب وتنمية الموارد البشرية وقسم الجودة ) في المنظمة المبحوثة بوضع خطة متكاملة متضمنه اليات واضحة لتقييم العاملين وكيفية توظيف هذه النتائج كمؤشرات تحسب وفقها الأحتياجات التدريبية للمنظمة المبحوثة .
- د - ضرورة توجه الباحثين للبحث في وظيفة تقييم الاداء وقياس تأثير نتائجها على وظائف الموارد البشرية الأخرى (كالتعويضات , والإستقطاب ,الدوران ,والأجور ) وغيرها من الوظائف المهمة التي تساهم جميعها في نجاح المنظمات التي يعملون بها .

## المصادر:

١. ابو شيخة , نادر احمد , ادارة الموارد البشرية , (٢٠١٠), ط١, دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن.
٢. حمود , خضير كاظم والخرشة, ياسين كاسب , ادارة الموارد البشرية, (٢٠١٥), الطبعة السادسة , دار المسيرة للطباعة والنشر , عمان, الأردن.
٣. سلطان , محمد سعيد , (٢٠٠٣), ادارة الموارد البشرية , ط١, دار الجامعة الجديدة الاسكندرية , مصر.
٤. العابد , تامر , دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب , (٢٠١٤) , دراسة الحالة في " شركة نفطال ( دولة الجزائر )
٥. عباس , سهيلة محمد , ادارة الموارد البشرية مدخل ستراتيجي , (٢٠٠٣) , ط١, دار وائل للنشر عمان الاردن
٦. عبد القادر , بركات احمد, تقييم اداء الخدمات الصحية في المستشفيات العامة الليبية , (٢٠١٠) , دراسة نظرية ومقارنة على بعض المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
٧. لطيف , لؤي و الشكر , بطرس, دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين , (٢٠٠٨) , مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد الحادي والسبعون (٧١).
8. - Cambon, L., & Steiner, D. D. When rating format induces different rating processes: The effects of descriptive and evaluative rating modes on discriminability and accuracy. (2015). Journal of Business and Psychology, 30(4), 795- 812.
9. - Fogleman, Sarah L. Effective Training Kansas State University available at : [www.agmanager.info](http://www.agmanager.info), (2017) ,170- FRASER JESSICA, (2013) A GAP ANALYSIS OF EMPLOYEE TRAINING NEEDS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DOCTOR OF COMMERCE (BUSINESS MANAGEMENT) UNIVERSITY OF PRETORIA
- 10.- ullah khan, Muhammad Faseeh, Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, (2013), Journal of Business and Management ISSN: 2278-487X. Volume 8.
11. Armstrong ,Michael ,MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES, (2006) , 3<sup>rd</sup> edition:
12. Bala ,Abubakar, & Aklahyel, Usman Mohammed, The Effect of Training and Development in Improving Employees Productivity , (2014) , International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, Volume 3.
13. Barbazette, J. Training needs assessment: Methods, tolls and techniques, (2006). San Francisco: Pfeiffer.
14. Benowitz, Ellen A, M Ed Principles of Management, (2001), 1<sup>st</sup> edition, printed in United States of America downloads at [cliffsnotes.com](http://cliffsnotes.com).

15. Boice, Deborah F. and Kleiner, Brian H. ,Designing effective performance appraisal systems (1997), Work Study Volume 46 · Number 6, pp. 197–201 MCB University Press · ISSN 0043-8022, California State University, USA.
16. Dechev, Zachary, Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results, (2010) UNIVERSITY ROTTERDAM Faculty of Economics of Business Department of Economics .
17. Dessler, G. ,Human Resource Management, (2005), 3rd edition New Delhi: Prentice Hall.
18. Dessler, Gary ,Fundamentals of Human Resource Management, (2014) ,3rd. edition , , printed in United States of America, Isbn 10:1-292-02370-8,
19. Dessler, Gary Fundamentals of Human Resource Management, (2014) ,3rd. edition, printed in United States of America, Isbn 10:1-292-02370-8,
20. Elnaga, Amir & Imran, Amen ,The Effect of Training on Employee Performance (2013), European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4,
21. Falcone, Paul & Sachs, Randi ,PRODUCTIVE PERFORMANCE APPRAISALS, (2007) ,2<sup>nd</sup> edition, ,printed by AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
22. Fletcher, C and Bailey, C , Assessing Self Awareness: Some issues and Methods , (2009) ,Journal of Managerial Psychology Vol.18, no. 5 pg 395-404.
23. Fletcher, C. ‘Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda’(2001), Journal of Occupational and Organizational Psychology
24. FRASER JESSICA , A GAP ANALYSIS OF EMPLOYEE TRAINING NEEDS IN SUPPLY CHAIN , (2013) , DOCTOR OF COMMERCE (BUSINESS MANAGEMENT) UNIVERSITY OF PRETORIA
25. Giangreco, A., Carugati, A., Sabastino, A., & Al Tamini, H. War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict,(2012), Evaluation and Program Planning,
26. Glenn Shepard, HOW TO MAKE PERFORMANCE EVALUATIONS REALLY WORK , (2005), ISBN: 978-0-471-73963-0 , Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey .

27. Grobler, P., Wärnich, S., Carrell, M., Elbert, N. & Hatfield, R. Human resource management in South Africa. 2006. 3rd edition. Australia: Thomson
28. Grote, Dick, QUESTION and ANSWER BOOK A SURVIVAL GUIDE FOR MANAGERS Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, (2002), 1st, edition, Printed in the United States of America, ISBN 0-8144-0747-1.
29. Guinn, K.A. and Corona, R.J. ,“Putting a price on performance” (1991), Personnel Journal.
30. Gupta , Rimjhim ,Role of Performance Appraisal System in Identification of Training & Development Needs: A study of IOCL, (2016), Mathura, University Udaipur
31. Harbour, Jerry L. ,The Basics of Performance Measurement, (1997). 1<sup>st</sup> edition New York, NY: Quality Resources.
32. Hussain, Altaf, & Rosman, Md Yusoff, & Banoori, Sajjad Ahmad, & Khan, Anwar, & Muhammad Khan, Enhancing Effectiveness of Employees through Training and Development , (2016) , International Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405 available at [http: www.econjournals.](http://www.econjournals.com) | Vol 6 • Issue 4.
33. Josephat Stephen Itika ,Fundamentals of human resource management , (2011) ,Published by: African Studies Centre P.O. Box 9555 2300 RB Leiden [asc@ascleiden.nl](mailto:asc@ascleiden.nl) [www.ascleiden.nl](http://www.ascleiden.nl)
34. joshi , Manmohan, human resource management , (2013), 1<sup>st</sup> edition , at bookboon.com
35. Kirkpatrick, Donald L.,IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH APPRAISAL AND COACHING,(2006) ,Second Edition ,All rights reserved. Printed in the United States of America. ISBN 0-8144-0876-1
36. Kumari, Ch.V.L.L.Kusuma,Performance Appraisal: Dimensions and Determinants,( 2015 ), International Journal of Research and Development - A Management Review (IJRDMR) ISSN (Print): 2319–5479, Volume-4, Issue–3.
37. Mone, E. M., & London, M. ,Employee Engagement through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers,(2010). New York: Routledge.
38. Moony, john ,A CASE STUDY OF PERFORMANCE APPRAISAL IN A SMALL PUBLIC SECTOR ORGANISATION: THE GAPS BETWEEN EXPECTATIONS AND EXPERIENCE , (2009), CHESTER BUSINESS SCHOOL .

39. Odunayo, Paul Salau & Olumuyiwa, Fadugba Oludayo & Oyinlola, Comfort Omoniyi Onabanjo, Olabisi & Akinbode, James Olalekan, MODELLING THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL AND ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY EMI, Vol. 6, Issue 2, 2014 ISSN: 1804-1299 (Print), 1805-353X (Online), Federal Polytechnic Offa, University, ekonomika management inovae, Nigeria.
40. Olomukoro, C.O. & M. Oyitso, “Training and Retraining Nigeria Workers to Enhance Task Performance”, (2012). in Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(1), pp.69-78.
41. Punia. B.K. & Kant, Saurabh, A REVIEW OF FACTORS AFFECTING TRAINING EFFECTIVENESS VIS-A-VIS MANAGERIAL IMPLICATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS, (2013), International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences ISSN: 2278-6236.
42. Raja, K., A. Furqan & S. Khan., “Impact of Training and Development on Organizational Performance” (2011), in Global Journal of Management and Business Research, 11(7), pp.1-7.
43. Rehmat, Waseem, & Aaltio Iris, & Agha Mujtaba, & Khan Haroon Rafiq Is Training Effective? Evaluating Training Effectiveness in Call Centers EJBO, (2015), Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 20, No. 1, available at : <http://ejbo.jyu.fi/>
44. Riasudeen S. DIRECTORATE OF DISTANCE EDUCATION Human Resource Information Systems, (2014), PONDICHERY UNIVERSITY (A Central University), ISBN 978-93-81932-18-6.
45. Riccuci, N.M Naff, K.C Personnel Management in Government Politics and Process, (2008), 6th Edition U.S.A Published by C.R.C, isbn 978-1466513631
46. Salas, E., & Tannenbaum, S.I., & Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K., The science of training and development in organizations: What matters in practice, (2012), Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101.
47. Shapiro, J. Coyle-, Hoque K., Kessler I., Richardson R. and Walker L. Human resource management, (2013), 1st edition in University of London International Programs MN3075 available at : [www.londoninternational.ac.uk](http://www.londoninternational.ac.uk)
48. Sophia, erfani, The Relationship between Performance Appraisal and Job Performance, (2016), Faculty of Economics, State University of Malang DOI: 10.6007/IJARBSS/v6-i6/2182 URL: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i6/2182>

- 49.** Trainer , Patricia, Founder JD, Brady , Robert L,7 Strategies for Effective Training, ,( 2016), Printed in the United States of America ,1st edition ISBN 1-55645-235-7 Pathfinder International group.
- 50.** VLADAnnal, SILVIA,THE ROLE OF EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL, AT CASA DE LA ROSA TIMISOARA of the „Constanti n Brâncuși” ,( 2015 ), University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 2.