

دور التدريب في تقييم أداء العاملين

دراسة ميدانية على جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية في ليبيا

www.doi.org/10.62341/saew6547

عميد. د. عبد الله أبو القاسم محمد

الغالي²

كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية
جامعة قرطبة الاندلس

abdallah7891@gmail.com

أ. سالم خليفة قاسم أغا¹

كلية العلوم والتقنيات الطبية جامعة طرابلس
جامعة المعرفة

Sagha332@gmail.com

أ. عصام رمضان محمد الزروق³

كلية العلوم والتقنيات الطبية جامعة طرابلس
جامعة المعرفة

essamzarroug@gmail.com

الملخص:

تناول البحث موضوع دور التدريب في تقييم أداء العاملين داخل جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية من وجهة نظر المرؤوسين، في ضوء الفرضيات التالية: الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في فاعلية تقييم أداء العاملين بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية وجهة نظر المرؤوسين. والفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في فاعلية تقييم أداء العاملين بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية وجهة نظر المرؤوسين. وقد اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المتغيرات، حيث كان مجتمع البحث بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية والبالغ عدد العاملين بإدارتي الشؤون الإدارية والتدريب (115) عامل، وكان حجم العينة (50) مفردة. وقد تم التوصل للعديد من النتائج منها الآتي: ان البرامج التدريبية المقدمة

تساهم في سد جوانب القصور والضعف لدى العاملين والمستخلصة من تقييم أدائهم السابق مما يعني ان للتدريب دور فعال في تقييم أداء العاملين بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية كما هو موضح في الجدول رقم (19). كما توصلت الدراسة الى عدة توصيات منها: 1. الحفاظ على مستوى الاهتمام والحرص على تطوير مهارات وقدرات العاملين. 2. ضرورة العناية بمستوى العام العاملين ودراباتهم بالسياسات والإجراءات التحفيزية.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء، جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية، البرامج التدريبية.

The Role of Training in Evaluating Employee Performance

A Field Study on the Implementation and Management of the Railway Project in Libya

Salem Khalifa Gasem Agha¹

National Institute of
Administration
Almarifa University
Sagha332@gmail.com

Abdullah Abulgasem Mohamed
Alghali²

College of Graduate Studies for
Security Science
University of Cortoba AL-
Andalus
Andalusabdallah7891@gmail.com

Essam Ramadan Alzarrouh³

National Institute of Administration
Almarifa University
essamzarrouh@gmail.com

Summary:

The research addressed the topic of the role of training in evaluating the performance of workers within the railway project implementation and management apparatus from ,hypotheses: The first hypothesis: There is a statistically significant effect of the role of training in the effectiveness of evaluating the performance of

workers in the railway project implementation and management apparatus from the point of view of subordinates. . The second hypothesis: There is no statistically significant effect of the role of training on the effectiveness of evaluating the performance of employees in the railway project implementation and management apparatus, from the point of view of subordinates.

This research followed the descriptive analytical approach in studying the variables, as the research population was in the railway project implementation and management apparatus, and the number of employees in the administrative affairs and training departments was (115) workers, and the sample size was (50) individuals. Many results have been reached, including the following: The training programs provided contribute to filling the deficiencies and weaknesses of the workers, which were extracted from the evaluation of their previous performance, which means that training has an effective role in evaluating the performance of the workers in the railway project implementation and management apparatus, as shown in Table No. (19).). The study also reached several recommendations, including: 1. Maintaining the level of interest and keenness to develop the skills and capabilities of employees. 2. The need to pay attention to the level of employees and their knowledge of incentive policies and procedures.

Keywords: Performance evaluation, railway project implementation and management body, training programs.

المقدمة:

ادركت المنظمات انه يتعين عليها تطوير خصائص ديناميكية مميزة من أجل البقاء في بيئة الاعمال، وان الطريقة التي يؤدي بها العاملين دورهم المناط بهم بشكل مباشر أو غير مباشر تأثير على نجاح أو فشل أي منظمة لأنه في النهاية يعكس الأداء التنظيمي (Kuruppu, et al., 2021).

كما ان منظمات الأعمال الحديثة لديها اهتماماً واضحاً بالتدريب بوصفه أفضل وسائل التقييم والذي من خلالها يتم الربط بين عوامل الانتاج المادية وبين اهداف الادارة العليا

بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات بأكبر فاعلية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية وفعالة تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في التطوير والتقدم وزيادة القدرة على التنافس وتحسين أدائها الخدمي أو الانتاجي. ومن الجانب الآخر تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة الاساسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تبين مدى كفاءة العاملين وقدراتهم وتكشف عن مواضيع القصور في الاحتياجات سواء كانت معنوية أو مادية أو فنية.

مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث في ضعف اعتماد الإدارة المسؤولة في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية بنتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك عدم فاعلية نماذج تقييم الأداء للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، كما أن العاملين ليس لديهم معرفة وإلمام بنظام تقييم الأداء، وعدم إعطاء المسؤولين بالجهاز فرص للمرؤوسين المشاركة في وضع الاهداف التي يتم على أساسها تقييم الأداء. والافتقار لعملية الإشراف المباشر من قبل المدراء لمرؤوسيههم لممارسة عملية التقييم الذاتي قبل وضع تقييم لهم. ومن هنا ركز البحث لدراسة هذه المشكلة في هذا الجهاز الذي يعتبر من إحدى الأجهزة الخدمية الاستراتيجية لما له من واقع اقتصادي مؤثر ودخل قوي مهم بالبلاد.

ويمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: (ما هو دور التدريب على تقييم أداء العاملين بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية من وجهة نظر المرؤوسين).
فرضيات البحث:

الفرضية الأولى وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في فاعلية تقييم أداء العاملين بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية وجهة نظر المرؤوسين.

الفرضية الثانية وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في فاعلية تقييم أداء العاملين بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية وجهة نظر المرؤوسين.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في التعرف على أهمية التدريب وأهدافه وأنواعه ومجالاته والطرق المتبعة للتدريب العاملين وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك التعرف على أهمية التقييم وأهدافه والخطوات والطرق والصعوبات التي تواجه عملية التقييم.

أهداف البحث:

- 1- التعرف على دور التدريب في فاعلية تقييم أداء العاملين
- 2- التعرف بأهمية عملية تقييم الأداء العاملين.
- 3- التعرف على تدريب داخل الجهاز قيد البحث.
- 4- التعرف على ما مدى استخدام الطرق والأساليب العلمية في تقييم الأداء ودراسة أسباب فشلها.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي في وصف متغيرات البحث داخل الجهاز، وتم الاعتماد في الجانب التحليلي على بعض الاساليب الاحصائية واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

مجتمع وعينة البحث:

- بيئة البحث: وزارة المواصلات والنقل البري (ليبيا).
- مجتمع البحث: العاملين في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية - الإدارة الرئيسية - طرابلس.
- عينة البحث: تم اختيار عينة (طبقية نسبية) وعددها (50) مفردة.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية طرابلس.
- الحدود الزمنية: أجري هذا البحث خلال سنة 2023م.
- الحدود الموضوعية: تم التركيز على دور التدريب في تقييم أداء العاملين بالجهاز.

الجاني النظري

المبحث الأول / التدريب

المطلب الأول: ماهية التدريب:

أولاً: مفهوم التدريب: يعتبر أحد الانظمة القيمة كوسيلة لتحسين أداء العاملين (AI- Mzary.et, 2015)، كما انه وسيلة من وسائل التعليم وطريقة من الطرق المستخدمة في تحسين الأداء الخاص بالأفراد سواء ضمن مجال عمل معين أو في مناهج دراسية تحتاج الى التدريب على مجموعة من المهارات التطبيقية (بصبوص، 2023)، إذا تتبنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد إن الدارسين يقدمون تعريفات متعددة إلا أنها كلها نسير في خط واحد وهو إن التدريب عملية اكتساب مهارات ومعارف جديدة.

وقد عرف التدريب بالتعريفات عديدة منها: " إنه النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها"، كما عرف التدريب على أنه " العملية المنظمة لاكتساب أو تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب" (سعيد، 1994). كما عرف بأنه "عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والانماط السلوكية والمهارات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه" (البرعي، 1973)، ويعرف أيضاً بأنه "العملية الديناميكية المستمرة التي تسعى إلى تطوير أداء الشخص في مجال عمله وتخصصه من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في طريقة أداء الأعمال المناطة بالأفراد وبالتالي زيادة كفاءة أداء الأعمال على مستوى المنظمة ككل (سالم ويوسف، 2021).

ثانياً: أهمية التدريب:

1. يساعد في تحسين كفاءة العاملين وتنمية الثقة بالنفس كما يساعدهم في ادارة الذات، ويمكنها من تحسين الجودة وتقليل الفاقد الى الحد الادنى وهو ضروري للتكيف وفقاً للبيئة المتغيرة.
2. يجعل العاملين يشعرون بالتقدير والرضاء على وظائفهم ويقويهم من خلال اضافة مهارات ومعارف جديدة (Keren, 2019).
3. تخفيض نسبة حوادث العمل وتقليل نسبة إهمال الفرد نتيجة لزيادة وعيه، كما يحسن خدمات المنظمة التي تقدمها مما يزيد من رضا الزبائن والعملاء ويؤدي إلى زيادة مركزها التنافسي في السوق.
4. اختيار البرامج التدريبية المناسبة يؤدي إلى جذب نماذج جيدة من العاملين إلى المنظمة وذلك بما يتيح التدريب من فرص تطور العاملين ويزيدهم من درجة تفصيلها على منظمة أخرى.
5. زيادة الاحتفاظ بالعاملين من خلال دعمهم بالتدريب لضمان قدرتهم على أداء واجباتهم بنجاح، ويقلل من الاخطاء المرتكبة والنتيجة عن قلة الخبرة والكفاءة عند العاملين (بصبوص، 2023).
6. تعديل سلوك العاملين واحداث تغيير دائم في مهاراتهم ومعارفهم (Kuruppu، et al، 2021).

ثالثاً: أهداف التدريب:

- ويمكننا أن نستخلص عددا من الأهداف التي تحاول المنظمات تحقيقها من وضع البرامج التدريبية فيها وهي كالآتي:
1. يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم، وهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

2. يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرات بين الاداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
3. يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد وهذا يولد بالتالي انتماء الفرد إلى المنظمة، كما يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتمييزها (منصور، 1973).
4. يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات.

المطلب الثاني/ أنواع البرامج التدريبية

هناك أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد في منظمات الأعمال وهي تعتمد على عدة أسس لتقسيم البرامج التدريبية.
اولا : أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي: ويمكن تقسيمها إلى عدة أنواع وهي:

1. **التدريب المهني** : وهو التدريب الذي يهدف إلى اكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة.
2. **التدريب الإداري** : وفي هذا التدريب يتم التركيز على أساليب اتخاذ القرار وكيفية رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية باعتبار أن الأفراد الذين يدخلون إلى هذه البرامج سيكونون في المواقع الإدارية القيادية التي تستلزم معرفتهم لمثل هذه الجوانب.
3. **التدريب الإشرافي**: الذي يكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد التدريبية لهذه البرامج على الإشراف والتعامل مع الأفراد لكسب رضا العاملين وضمان اتجاههم إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بكفاءة وفاعلية.

- ثانيا: أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها، ويمكن تحديدها بالأنواع التالية:
1. البرامج التوجيهية: وهي تتحقق بتقديم الأفراد المعينين حديثاً إلى عملهم بطريقة مناسبة وذلك من خلال تقديم معلومات كافية لهم عن الأنشطة التي ستطلب منهم القيام بها.
 2. برامج التدريب العلاجي: وهي متعلقة بالأفراد الذين سبق وإن اجتازوا برنامجاً تدريبياً معيناً قد يحتاجوا إلى تدريب إضافي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوب منهم.
 3. برامج التدريب للترقية: يستخدم التدريب كوسيلة لترقية الافراد العاملين إلى وظائف في الهيكل التنظيمي.
 4. برامج التدريب على الأمن: وهو برنامج متخصص لرفع درجة وعي وكفاءة الأفراد العاملين في التعامل مع الوسائل المستخدمة في الأمن الصناعي وجعل الأفراد يساهمون في توفير ظروف أمنية مناسبة للمحافظة على أمن المنظمة.
 5. برامج التدريب لتعليم الأفراد وتشجيعهم: وفي هذه البرامج تقوم المنظمات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقوم بتوفير دروس الأفراد العاملين منها في مجالات علمية وثقافية كالعلوم الإنسانية وبالتحديد في مجالات الاقتصاد والمحاسبة والإدارة والتاريخ.... الخ(سعيد، 1994).

المطلب الثالث/ العلاقة بين التدريب وانشطة القوى العاملة:

اولا/علاقة التدريب مع التخطيط والقوى العاملة: يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب بشكل مبدئي على متطلبات ونتائج تخطيط القوى العاملة التي تحدد عادة في ظل اهداف وخطط المنظمة الحالية والمستقبلية ومن المعروف ان تخطيط القوى العاملة يسعى الى تحديد احتياجات المنظمة من الافراد العاملين من حيث العدد، المهارة، والتخصص.

ثانيا/ علاقة التدريب مع قياس وتقييم الاداء: تقرير الاحتياجات التدريبية لتدريب القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة ولجميع المستويات الاولية على ضوء النتائج التي يتوصل اليها قياس وتقييم اداء العاملين فهذه النتائج تعطينا فكره تحليلية عن مستوى

اداء وسلوك الأفراد مبينه لنا نقاط الضعف واسباب انخفاض مستويات الاداء والانحراف عن المعايير المطلوبة منهم وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب ام تتطلب تحفيز ام انها سببها عائد لأموار تنظيمية داخل المنظمة اذ مقياس الاداء يحدد لنا فيما اذا كان الفرد بحاجة لتدريب ولعلاج نواحي الضعف في ادائه وتطويره مستقبلا ام لا يحتاج وبالتالي نجد ان العلاقة بين نشاط التدريب وقياس الاداء علاقة مباشرة ايضا.

ثالثا/ علاقة التدريب مع الاستقطاب: من الواضح انه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمال ماهرة ومؤهلة للعمل في المنظمة قلت الجهود التدريبية في استقطاب الموارد البشرية غير المؤهلة جيدا الا ان هذا سيتطلب من القائمين على نشاط التدريب ان يبذلوا جهودا كبيرة من اجل تأهيل وتدريب هذه الموارد وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في اداء مهمته على الوجه الأكمل سينعكس دوره ايجابيا في نشاط التدريب والعكس من ذلك صحيح.

رابعا/ علاقة التدريب مع الحوافز: انه لمن المهم ان تكون المكافآت مربوطة بمستوى الاداء والسلوك لان هذا يعد حافزا للأفراد ويحسن من ادائهم ويطوره وكذلك خلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب بالنسبة لهم وان استخدام الحوافز في مجال التدريب ليس مهما فقط من اجل جعل العاملين يقدمون على الدخول في برامج التدريب عن قناعة بل ايضا من اجل الحفاظ على تأثير الحافز لهذا البرنامج والعاملون سيرجعون الى مستوى ادائهم القديم ان لم يتم مكافاتهم (عقيلي، 1996).

المطلب الرابع/ العوامل المؤثرة في نجاح البرامج التدريبية

يمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه المتمثلة في التغيير المطلوب في انماط سلوك المتدربين انعكاسا مباشرا للنجاح في برامج ادارة الافراد في المجالات الاخرى وان نجاح او فشل البرنامج التدريبي يعتمد على نوع التحصيل العلمي للعاملين والمهارة التي اكتسبها من التدريب (Al-Mzary. et, 2015)، بالإضافة الى عدة عوامل اخرى ومن اهمها:

اولا/ تتناسب البرامج التدريبية مع متطلبات العمل: اي ان يهدف البرنامج التدريبي الى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم العملية اي يتناسب مع ما يحتاجونه من

متطلبات ومؤهلات لأداء الاعمال المكلفين بها ولأجل ان يتحقق ذلك فانه يجب اعداد هذه البرامج وفق ما تضمنه تحاليل الأعمال التي يسودها المتدربين.

ثانيا/ان يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة: حيث يجب ان تلقى الطرق المتبعة في اداء الاعمال قبولا من قبل الافراد الذين يؤدون الاعمال كلها وان يتوفر لهم قدر من الرضا والشعور بالاستقرار والمرونة المطلوب توفرها والتي تنصب على ضرورة عدم احداث تغيرات في طرق الاداء في الاجل القصير لان مثل هذه التغيرات قد تواجه بمقاومة من قبل الافراد وبقدر ما تتوفر مرونة مناسبة تضمن تعاون الافراد المتدربين مع ادارة البرنامج التدريبي بقدر ما تتوفر فرص النجاح.

ثالثا/ قناعة المتدربين بحاجتهم الى التدريب: لأجل ان يندفع المتدرب الى التدريب فانه يجب ان يكون مقتنعا بشكل لا يقبل الشك بحاجته الى احداث تغيير في الطريقة التي يتبعها في اداء عمله اي بحاجته الى التدريب، فالتدريب عملية تعاونية بين المتدرب والمدرّب ولأجل ان يرافقه النجاح فانه يجب ان يتعاون الطرفان على تنفيذ البرنامج بشكل واضح.

رابعا/تنظيم المادة التدريبية: هناك مجموعة من العوامل لإنجاح العملية التدريبية ومنها:

1. ان يكون التدريب قائما على اساس تغيير اسلوب الاداء والسلوك والتفكير لأفضل والاحسن.
2. ان يكون التدريب متطور في مادته واسلوبه حتى يستطيع المتدربين ان يسايروا ويواكبوا التطور والتقدم
3. يحتاج التدريب الى دعم مستمر من قبل الادارة لان التدريب يحتاج الى امكانيات يجب توفيرها.
4. تدريب المشرفين يجب ان يتبلور في النهاية الى تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
5. من المعروف ان كل انسان يختلف عن الاخر بشخصيته وسلوكه وقدراته.... الخ.
6. ان يكون هناك سياسة لحفظ المتدربين على الاستفادة القصوى من التدريب وتطبيق ما تدرب عليه (عقيلي، 1996).

المبحث الثاني/ المطلب الاول: مبادئ التدريب

لابد لعملية التدريب ان تنطلق من فلسفة واضحة لدى الادارة والمتدربين والمدرسين لان الافتقار الى ما يتوفر من عملية التدريب يمكن ان نجعلها نوعان من تضييع الوقت وتبديد الموارد وحتى تؤدي النشاطات التدريبية المتوقعة منها فانه لابد من مراعاة المبادئ الاساسية في عملية التدريب ومن هذه المبادئ العامة ما يلي:

1/ تدريجية العملية التدريبية وتوزيعها مع مراحل معينة حيث تتناسب مع ما يقوم به العاملون من اعمال او مع قدرتهم على الفهم والتطبيق.

2/ ضرورة ربط حضور الدورات التدريبية واجتيازها بنجاح بالترقيات في الوظائف.

3/ متابعة المتدرب للمتدربين وإتاحة المجال لهم بالمشاركة في النقاش وطرح الاسئلة والاجتهاد في الاجوبة.

4/ الاهتمام بانتقال الموظفين الراغبين في التعليم والتدريب وافاد الذين لديهم دوافع مناسبة لحضور الدورات التدريبية وعدم افاد الاشخاص غير الراغبين او غير المهتمين لمثل هذه الدورات. وايضاً ربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية.

5/ توفير البيئة الإدارية المناسبة التي يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما تعلموه من خلال التدريب على اعمالهم واداراتهم وذلك ان التعليم المفيد هو ما يتم استثماره وتطبيقه وليس ما يحفظ في الصدور فقط.

6/ تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض وذلك من خلال اتاحة المجال للاتصالات الفعالة والمشاركة فيما بينهم اذ ان لديهم خبرات متنوعة تشكل في مجموعها مختلف المشاكل ووسائل الحلول الممكن اتباعها لان وجود مناخ من الثقة والدعم بين المتدربين والمشاركين عامل مساعد على التعلم.

7/ مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث المستوى العملي والدافعية والخبرة ومراعاة ذلك من قبل المتدربين بحيث تعكس اساليب واليات التدريب (القيرونتي، 1996).

المطلب الثاني: طرق واساليب التدريب

اولاً: التدريب اثناء العمل/ في هذه الطريقة يتم التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة التي فيها العمل ذاته ويتم التدريب تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة

ويقوم بتوجيه وتدريب المتدرب وقد يكون هذا الشخص هو المشرف المباشر للفرد ويبدأ مثل هذا التدريب بإعطاء المشرف القائم بدور المدرب ثم يقوم بتزويده ببعض المعلومات التخصصية والقيام بأداء بعض الأنشطة التي يتضمنها العمل امامه وبعد ذلك يكلفه للقيام بالعمل نفسه بشكل تجريبي لاختبار مدى فهمه للمعلومات ولطريقة الاداء.

ثانياً: التدريب خارج العمل/ بموجب هذه الطريقة يتم التدريب خارج المكان الذي يؤدي فيه العمل فعلياً اي خارج المكان المخصص لاداء العمل حيث تقوم الادارة بتوفير مراكز تدريبية خاصة ومن اساليب التدريب ما يلي:

1. **اسلوب المحاضرة/** وهو اسلوب يتلخص بقيام المتدرب بإلقاء محاضرة أمام المتدربين والمحاضرة يعتمد نجاحها على براعة المحاضر وقدرته على الشرح والتحضير للمحاضرة.
2. **اسلوب الندوة/** وهي تنظم على اساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من مختلف الجوانب ويشترك المتدربون النقاش وهي من الاساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

3. **اسلوب دراسة الحالة/** وهو اسلوب يقسم بموجبه المتدربين الى المجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تحليلها وتقديم حل لها ومن ثم تجميع المجموعات لشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقراراتها وتناقش الحلول.

4. **تدريب الحساسية/** هذا الأسلوب من الابتكارات الحديثة في ميدان التدريب ويهدف لتعريف المتدرب على اداء الآخرين فيه والغاية الاساسية في التدريب هو الاجتماع والنقاش (سعيد، 1994).

المطلب الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بانها انواع التغيرات او الاضافات المطلوب ادخالها على السلوك الوظيفي وانماط الاداء وهو درجة كفاءته عن طريق التدريب من اجل تحديد الاحتياجات بدقة فانه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاثة الآتية:

1. **تحليل المنظمة/** وذلك لتحديد اين سيتم تركيز التدريب في المنظمة او الادارة او القسم الذي يحتاج الى التدريب.

2. تحليل المعلومات/ وذلك من اجل تحديد يتضمن التدريب وذلك لدراسة ماذا يجب ان يتعلم الفرد حتى يتمكن من تأدية عمله بأكثر كفاءة وفاعلية ممكنة.

3. تحليل الفرد/ ذلك من اجل تحديد من يحتاج الى التدريب وما هي المهارات والمعارف او الاتجاهات التي يحتاج الى زيادة فيها وتحسينها وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية فان فجوة الاداء المتوقع يمكن حصرها عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج التدريب الملائم لتدريب الموظفين المعنيين (شاوش، 1996).

المطلب الرابع: تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية

1. لا يتأتى نجاح التدريب الا من خلال دراسة الانشطة المختلفة لأي وحدة ادارية وطريقة اداء الموظفين القائمين عليها وحجم العمل والانتاج بتلك الوحدة.

2. لابد من توضيح احتواء التدريب الوظيفي على عناصر الثقافة العامة مضافة اليه اللغات الاجنبية.

3. لابد من احتياجات الوحدة الإدارية وما يحتاجه الموظفين من التدريب ليزودهم به.

4. حتى نستفيد من التدريب في تحقيق الأهداف المرسومة لابد من اعداده وفقا لحاجات العمل والموظفين.

5. من المهم ان يشمل التدريب كل العناصر البشرية الموجودة بالمنظمة او الوحدة الإدارية.

لذا فان نتائج تقييم الاداء ستساعد على كشف الانحرافات الموجودة في الاداء عن الهدف والتي تعزى لأسباب يمكن تجنبها من خلال التدريب واخرى يمكن تجنبها من خلال معالجات خارجية وايضا تساعد نتائج التقييم في الكشف عن النقص في قدرات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم ووجهات نظرهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وهذا يخص العاملين والمشرفين على حد سواء بحيث يمكن استنباط الحاجة التدريبية لدى العاملين على النواحي الفنية للعمل وكيفية التعامل مع المعدات وترشيده الى بلوغ المستويات المحددة للاداء وكذلك يتناول جوانب اخرى في كيفية التعامل مع الزملاء والرؤساء اما ما يخص المشرفين فإنه يكشف حاجتهم الى كيفية قيادة الاخرين وفهم الموظفين وحل المشاكل واتخاذ قرارات اضافية الى الجوانب الفنية التي يفترض اتقانهم لها بشكل جيد ولا

يشتمل هذا الموضوع الحالي فقط انما تضع الادارة نصب عينها خططها المستقبلية وكيفية الاستفادة من العاملين لديها عند زيادة قدراتهم ومهاراتهم لممارسة وظائف اخرى في المستقبل وتعمل الادارة على كشف النواحي الاساسية في معارف الفرد العامل وقدراته وسلوكه وتعامله مع بقية العاملين في المنظمة سواء رؤساء أو مرؤوسين أو الادارة العليا والى نظرتة الى عمله ومنظمتة بحيث تعمل على ازالة الهوى الموجودة بين اهداف المنظمة واهدافه الشخصية مما يزيد من ولائه للمنظمة وتحقيق اهدافها وتفانيه في خدمتها مقابل ما تقدمه له المنظمة من الرواتب والحوافز والتسهيلات والامتيازات وفرص تدريبية لزيادة قدراته ومهاراته وارتقاء منزلته في المنظمة(الاسعد، 1996).

تقييم اداء العاملين.

المبحث الاول : مفهوم تقييم اداء العاملين:

ان نجاح المنظمة وامكانية وصولها إلى أهدافها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين الموجودين فيها ومدى اهتمام المنظمة بالأفراد العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وامكانياتهم من اجل النهوض بمستوى الاداء المنظم بطريقة فيها انصاف للطرف الأخر، حيث يعد تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة والمؤثرة في مجال التدريب لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم(العسيري، 2022)، كما يعتبر تقييم اداء الافراد العاملين احد الانشطة الاساسية لإدارة الافراد في المنظمة فهي تمكن من الرقابة على انشطتها الاخرى من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز ووضع الاجور وغيرها. ويعتبر تقييم الاداء قياس المهام المنجزة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً مما يساعد على تحسين أداء العامل (Nassazi, 2013). ومن هنا فيمكن ان يعرف تقييم الاداء بانه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه ومقارنته بالمستهدف كما ونوعا وفي صورة علاقة نسبة بين الوضعين القائمة والمستهدفة (منصور، 1970). وايضا يعرف بانه الحصول على الحقائق او بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم اداء العامل لعمله ومشاكله فيها في فترة زمنية محددة وتقدير كفاءته الفنية والعلمية والنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل (منصور، 1993).

المطلب الثاني/اهمية تقييم الاداء

1. اختيار الافراد العاملين المناسبين لاداء الاعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب قدراتهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
2. توفير اسس موضوعية وعملية لترقية الافراد ولمنح المكافآت والعلوات التشجيعية والحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الانتاج وتحسين نوعيته.
3. مساعدة المشرفين المباشرين مع ملاحظة المرؤوسين ومراقبة ادائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم الفحص وتوجيههم عند حاجتهم لذلك، واكتشاف الافراد العاملين المؤهلين اكثر من غيرهم لتولي المناصب القيادية في المنظمة.
5. يكشف للإدارة عن مواقع القوى والخلل في اقسام المنظمة بالتالي يساعد في اعادة التنظيم عند قيام الادارة لها.
6. تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.

7. رفع الروح المعنوية لدى الافراد نتيجة لما يحصلون عليه من مكافآت والحوافز التشجيعية نظيرا لأدائهم المتميز.

المطلب الثالث / اهداف تقييم الاداء

وتتخذ عملية التقييم مجالين وهما:

اولا / المجال الاداري:

1. في مجال الترقية: لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر ان تعتمد المنظمة على الترقية في المستويات الإدارية وتقييم يبين لها مدى استحقاق كل العاملين الترقية.
2. في مجال التعيين: يعتبر نتائج التقييم بمثابة اختبار لمدى سلامة عملية اختيار العاملين ونجاحها.
3. في مجال التدريب: يمكن عن طريق نتائج التقييم بعد انتهاء تدريب العاملين معرفة مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له.
4. في المجال الوظيفي: يعتبر نتائج تقييم الاداء معيارا مهما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين بحاجة الى نقلهم لوظيفة اخرى متلائمة مع قدراتهم واذا اظهرت نتيجة

التقييم الى ان مستوى الكفاءة غير جيد عند الموظف بسبب ضعف ارادته او قدراته على العمل.

5. في مجال المكافآت تشجيعية والعلاوات: في ضوء نتائج اداء العاملين يمكن للمسؤولين في ادارة المنظمة تقرير حق العاملين في الحصول على المكافآت او العلاوات والدورات الثانوية.

ثانيا مجال تطوير المنظمة والفرد:

1. وسيله لتطوير الاداء الذاتي: ان قياس الاداء اداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرف حقيقة ادائه ومعرفة كفاءته في العمل ويعرف جوانب القصور لديه وبالتالي يكون لديه فرصة وامتسع من الوقت لتلافيها.

2. تنميه الكفاءة لدى الرؤساء: تختص طبيعة تقييم الاداء من الرؤساء ملاحظة اداء مرؤوسيهم وسلوكهم اثناء عملهم والقيام بتحليل هذا الاداء والسلوك وذلك ليكونوا قادرين على تقييم اداء مرؤوسيهم بشكل جيد مما يؤدي الى تنمية مقدرة التقدير والحكم السليم على الامور فيتدربون على الرقابة الفعالة والمستمرة وعلى القيادة الصالحة الرشيدة.

3. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لا شك ان عملية التقييم تكشف نقاط القوة في اداء وسلوك العاملين وهذا يتيح الفرصة لوضع برامج تدريب وتوجيه لعلاج هذه النقاط مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة من خلال تحسين انتاجيتهم ورفعها وبالتالي انتاجيه المنظمة ككل.

المطلب الرابع / الاخطاء والصعوبات التي تواجه عملية التقييم

1. الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على انه متوسطين في ادائهم ومتردد في اعطاء تقدير الضعيف او ممتاز لبعض العاملين والسبب في ذلك التهرب او الخوف من انتقادات مرؤوسه له.

2. الخطأ في اللين والتساهل والتشدد: الميل الى اللين فيتجه الى اعطاء جميع العاملين تقديرات عالية فيمنح العاملين ذوي الاداء الردي تقديرات متوسطة ويمنح البقية من العاملين تقديرا عاليا اما الميل الى التشدد فيكون عكس الميل الى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى الممتازين في ادائهم.

3. خطأ التأثر بالهالة: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من اداء الموظف المقيم ان يؤثر في تقديره العام لذلك الاداء فاذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق من كل النواحي معنى هذا ان المشرف المقيم عندما يتأثر بالموظف ينسب له انجازات او الفضائل لا يملكها ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

4. خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل الكثير من المقيمين الى نسيان وقائع تفاصيل اداء الماضي ويظل عالقا في اذهانهم اداء الموظف في الاسابيع او الايام الاخيرة فقط وقد يكون ذلك الاداء ردينا او ممتازا ما يجعل تقدير مشرف المقيم تقديرا متحيزا.

5. خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف في معاني المعايير فحيد ومقبول وممتاز تعني اشياء مختلفة للمشرفين المقيمين.

6. خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين الى الانجذاب بمواصفات شخصية معينة كالقراية او صداقة او قد يحملون كرها لمجموعات من الاشخاص الذين يتميزون بخصائص مميزة أو معينة كالتشابه في اللون او العقيدة او الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

المبحث الثاني: خطوات وطرق تقييم الاداء والاتجاهات الحديثة في تقييم الاداء المطلب الاول/ خطوات تقييم الاداء

عملية تقييم الاداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من العوامل لذا فان على مقيمي الاداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات القوى البشرية ان يخطط لها تخطيطا جيدا وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الاداء اهدافه.

اولا - خطوات وضع نظام تقييم الاداء :

1. تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم فمن المتعارف عليه ان اي عملية تقيس تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الادارة والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

2. اختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية تقييم الاداء وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسوف نعرض لكم هذه الطرق فيما بعد.
3. تحديد دورة التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم واخر على اساس ان هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم وحتى تاريخ تركهم العمل.
4. تحديد المقيم: هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن اداء الفرد وسلوكه بحيث تمكن هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل دقيق وصحيح.
5. تدريب المقيم: ان نجاح عملية تقييم الاداء يتوقف الى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد واسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها وتزويدهم بالمعلومات والارشادات الواجب اتباعها لتحقيق اهداف التقييم الصحيح.
6. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل اليها من قبل المقيم بعد تقييم ادائه وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى الى تحقيقه.
7. التظلم من نتائج تقييم الاداء: لقد وجد من الممارسة العلمية انه من الضروري فتح هذا الباب فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة لان فتحه لتظلم جميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استعمال هذا الحق والفائدة من التظلم انه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم وذلك لأنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم بالإضافة الى انه سيخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.
8. تصميم استمارة التقييم: استمارة القياس هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمها ووظيفته والاعمال التي يقوم بها ومقاييس التقييم وهناك حقا خاصا يضع فيه نقاط الضعف في الاداء والسلوك ونقاط القوة والمقترحات من اجل تطوير الاداء ثم تاريخ تنفيذ التقييم وعند تصميم الاستمارة يجب ان يراعى فيها الموضوعية والبساطة وسهولة الاستخدام.

ثانيا - خطوات التقييم التنفيذية:

1. دراسة مقاييس او معايير التقييم والمحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز .
2. ملاحظة اداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك .
3. مقارنة اداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط الضعف والقوة في هذا الاداء .
4. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي اليها المقارنة (ترقية ومكافأة... الخ)

المطلب الثاني/ طرق تقييم الاداء :

تتوفر امام ادارة المنظمة وبالتحديد الاشخاص المكلفين بتقييم اداء الافراد العاملين مجموعة من طرق تقييم الاداء وسنتناول فيما يلي اهم وابرز هذه الطرق (سعيد، 1994):
اولا- طريقة التدرج البياني : تقوم هذه الطريقة على اساس اداء الموظف او صفاته على خط متصل او مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف - متوسط - جيد - جيد جدا - ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام او نقاط ثم يتم سماع تلك التقديرات.

الا ان لهذه الطريقة عدد من العيوب منها:

1. احتمال ان يتحيز الشخص القائم في تقديره بان يقوم الرئيس بإعطائه تقدير مرتفع في جميع الصفات او الخصائص بنسبة تفوقه في خاصية واحده.
2. ان شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره قد يترتب عليها اعطاء تغييرات اعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس ادائه.
3. هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الاداء غير ذات الموضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم.

ثانيا - طريقة التوزيع الاجباري: يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير ادائهم وعلى هذا فان على المقيم ان يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوموا بقياس ادائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الاداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا او انخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي ويمكن تصور هذا التوزيع الاجباري كما يلي

ممتاز 10%، جيد 20%، متوسط 40%، مقبول 20%، ضعيف 10%)، ويتضح من المثال السابق انه يكون المقيم مجبرا على ادخال النسبة المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم فاذا كان عدد العاملين 80 موظف يكون التوزيع كالآتي: (10) موظفين في كل من طرفي الخط - (20) موظفا بين المتوسط والممتاز - (20) موظفا بين المتوسط والضعيف - (30) موظفا في نقطة الوسط. وان استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل او التجديد في قياس اداء العاملين (منصور، 1973).

ثالثا/ طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وابسط طريقة تقييم الأداء وبموجبها يقوم المدير او المشرف المباشر بترتيب الافراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه فيضع اكثرهم كفاءة على راس القائمة وأقلهم في نهايتها وان يقوموا بترتيبهم تنازليا وبالأخذ في الاعتبار عند ترتيبهم بعض العوامل مثل مستوى الانتاج المواظبة والسلوك والتعاون مع زملائه. ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الافراد المطلوب تقييم ادائهم قليلا وكذلك عندما يكون القائم بالتقييم شخصا قليل الخبرة بالطرق الأخرى للتقييم ولكن من عيوب هذه الطريقة انها صعبة الاستخدام عندما يكون عدد الافراد كبيرا كما ان الفروق في الكفاءة لا يتضح تماما من خلال هذه الطريقة مما يؤدي الى تجاهل حقوق بعض الافراد أو تقديرهم بمستوى اعلى من استحقاقهم الحقيقي (سويلف، 1975).

رابعا/ طريقة التقييم بحرية التعبير: ان استخدام هذه الطريقة لقياس اداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول او قوائم محددة لأنها بكل بساطة تتطلب ان يقوم المشرف او اي مقيم اخر في كتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق واذا رغبت المؤسسة في ذلك يمكن ان يترتب في مجموعات تحت عناوين مثال طبقة تقييم الوظيفة واسباب هذا السلوك وصفات العامل او الموظف وتنمية الحاجات المستقبلية ولكن يمكن اجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة فان المشرف الذي يقوم بالتقييم عليه ان يخصص الوقت الكافي لذلك بالإجراءات التي سيتبعها وهذا في حد ذاته يعتبر ميزه وعيب في نفس الوقت فمن جهة يجعل من الضرورة ان يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل ومن جهة اخرى فان ذلك يتطلب من المشرف وقتا اكثر من المتوسط والوقت الذي يمكن المشرف ان يقضيه في

عملية التقييم وهناك حقيقة أخرى وهي ان نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على كفاءة ومهارة المقيم (شاوش، 1996).

الجانب العملي

المبحث الأول : المطلب الأول : نبذة مختصرة عن جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية :

قد تأسس جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية طبقاً للقانون رقم (4) لسنة 2003م ووفقاً لأختام قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) وتم اعتماد لائحتي شؤون العاملين والتعاقدات لجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية بالقرار رقم (6) من قبل اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) الذي صدر في 20/ ذي القعدة المرافق 2004/1/18م متضمناً 11 فصلاً و59 مادة وصدور قرار رقم (145) من اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) الذي صدر في 19/ جمادي الآخر - الموافق 2004/8/5م بشأن إصدار اللائحة المالية بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية متضمناً 15 فصلاً و90 مادة .

فكما صدرت اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) قرارها رقم (262) والذي صدر في 24/ ربيع الثاني - الموافق 2008/4/30م بشأن اعتماد لائحة التدريب بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية متضمناً ستة فصول و34 مادة وما يهمننا في تلك اللوائح المذكورة هو اللائحة الأخيرة وهي لائحة التدريب المعتمدة بقرار رقم (262) لسنة 2008 م والصادر من اللجنة الشعبية العامة والذي يتضمن في المادة رقم (2) أساليب التدريب ومنها التدريب أثناء العمل، والتدريب خارج العمل، والملحقات الدراسية، والتطوير الذاتي، والتدريب والتأهيل. وكما تضمنت المادة رقم (12) من الفصل الثاني بشأن السماح للجهاز بالتقاهم مع المؤسسات التعليمية المحلية لتدريب مجموعة من العاملين وفق البرنامج زمني ومهني محدد. كما يتضمن الفصل الثالث من اللائحة التدريب في الخارج وفي مادته (15) بأن يكون الحد الأقصى للدورة التدريبية في الخارج ب (18) شهراً ويكون الإيفاد للتدريب في الخارج بموافقة اللجنة الشعبية العامة (سابقاً).

كما شملت اللائحة في الفصل الخامس التطوير العلمي وخاصة في المادة (20) بأن يعمل الجهاز على تشجيع العاملين به على التعليم المالي والمعاهد العليا والجامعات للرفع

من مستواهم العلمي، والالتحاق بالدراسات العليا داخل الدولة ويتضمن الفصل السادس التدريب والتأهيل وخاصة في المادة رقم (28) بشأن واجبات المتدرب.

توزيع الاستبيانات

الجدول رقم (1) يوضح العدد الموزع والمسترجع والفاقد والمستبعد من الاستمارات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الموزع	50	100%
الخاضع للتحليل	40	90%
الفاقد	5	5%
المستبعد	5	5%

الجدول رقم (1) يوضح العدد الموزع والمسترجع والفاقد والمستبعد لعدم وضوح البيانات من الاستمارات والتي خضعت للتحليل وقد بلغ العدد الموزع 50 صحيفة استبيان وقد تم استرداد 40 منها بنسبة 90% بينما كان الفاقد ما نسبته 5% والمستبعد ما نسبته 5%.

تحليل البيانات

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	62.5%
أنثى	15	37.5%
المجموع	40	100%

اظهرت نتائج الاستبيانات من خلال الجدول رقم (2) ان العدد 25 كانوا ذكور اي بنسبة 62.5% من مجموع الموظفين والعاملين بالشؤون الإدارية والعاملين بإدارة وتنفيذ مشروع الطرق الحديدية محل الدراسة بينما كان عدد الاناث 15 اي بنسبة 37.5% اي ان مشاركة المرأة في مجالات الادارة اصبحت فعالة مقارنة بعدد الذكور.

التوزيع التكراري لإجابات العاملين في جهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية حول الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

س¹ / هل تقييم الاداء عملية لازمة لتطوير قدرات المرؤوسين؟

جدول رقم (3) نوضح تكرار الاجابات على السؤال الاول .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	75%
محايد	6	15%
غير موافق	4	10%

تم استلام الورقة بتاريخ: 2024/6/30 م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2024/7/30 م

المجموع	40	%100
---------	----	------

يتضح من الجدول رقم(3) ان العاملين بالجهاز يؤيدون ان تقييم الاداء عملية لازمة وضرورية لتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين وهذا ما آلت إليه النسبة الاعلى والتي كانت بنسبة 75%.

س²/ هل سياسات الجهاز توفر فرص جيدة للترقية؟

جدول رقم (4) يوضح تكرار الاجابات على السؤال الثاني .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	15	%37.5
محايد	20	%50
غير موافق	5	%12.5
المجموع	40	%100

من بيانات الجدول رقم (4) يستدل على ان النسبة الاعلى كانت 50% مما يؤكد ليس لديهم علم ومعرفة كافية فيما كان ان سياسات التي تتبعها الجهاز توفر فرص جيدة للترقية. س³/ هل تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الاساس في برنامج تنمية وتأهيل العاملين؟

جدول رقم (5) يوضح تكرار الإجابة على السؤال الثالث.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	29	%72.5
محايد	9	%22.5
غير موافق	2	%5
المجموع	40	%100

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5) بان العاملون بالجهاز يوافقون على ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الاساس ومهم في برنامج التنمية والتأهيل وكانت النسبة الأعلى 72.5%.

س⁴/ هل الجهاز يقوم بفرض عقوبات على من يقصر في العمل من العاملين؟

جدول رقم (6) يوضح تكرار الإجابة على السؤال الرابع .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	25	%62.5
محايد	8	%20
غير موافق	7	%17.5
المجموع	40	%100

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (6) تبين ان ما نسبته 62.5% وضحوا بوجود فرض عقوبات على من يقصر في العمل بما يعطينا انطباع بان هناك حزم وتطبيق لقوانين بشأن التراخي او قصور في تأدية العاملين لوظائفهم.

س5/ هل نظام تقييم الاداء الحالي الذي يطبق يمثل الوسيلة الفعالة في التقييم؟

جدول رقم (7) يوضح تكرار الاجابة مع السؤال الخامس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	4	10%
محايد	35	87.5%
غير موافق	1	2.5%
المجموع	40	100%

من الجدول السابق يتضح وفقا لإجابات افراد العينة الاعلى نسبة هي 87.5% ليس لديهم علم ومعرفة كافية فيما ان نظام تقييم الاداء الحالي الذي يطبق يمثل الوسيلة الفعالة في التقييم.

س6/ هل البرامج التدريبية الموجودة في الجهاز تتيح للعاملين الجدد فرص في تطوير ادائهم وقدراتهم بكل ارتياحيه.

جدول رقم (8) موضح تكرار الاجابة على السؤال السادس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	75%
محايد	8	20%
غير موافق	2	5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال النتائج المذكورة في الجدول رقم (8) ان النسبة الاعلى كانت 75% وهذا يعني ان البرامج التدريبية بالجهاز محل الدراسة تتيح للعاملين الجدد فرص في تطوير الاداء والقدرات بكل اريحية.

س7/ هل يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف التي يتم تقييم ادائهم بناء عليها.

جدول رقم (9) يوضح تكرار الاجابة على السؤال السابع .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	5	12.5%
محايد	3	7.5%
غير موافق	32	80%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) انه لا يتم مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يتم تقييم ادائهم بناء عليها بالجهاز وهذا ما أكدته الفئة الاعلى والتي كانت نسبتها 80% حيث ينبغي على المسؤولين بالجهاز إتاحة فرص للمرؤوسين للمشاركة في وضع الأهداف التي يتم منها تقييم الأداء .

س⁸ / هل يطلب المدير من المرؤوسين ممارسة عملية التقييم الذاتي قبل وضع تقييم لهم .

جدول رقم (10) يوضح تكرار الإجابة على السؤال الثامن .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	5	12.5%
محايد	6	15%
غير موافق	29	72.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسبة الأعلى هي 72.5% والتي تشير الى افتقار الجهاز لعملية الإشراف المباشر من قبل المدير لمرؤوسيه لممارسة عملية التقييم الذاتي قبل وضع تقييم لهم .

س⁹ /هل يقوم الجهاز بالتخطيط المسبق في وضع وإجراء برامج التدريب .

جدول رقم (11) يوضح تكرار الإجابة على السؤال التاسع.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	10	25%
محايد	5	12.5%
غير موافق	25	62.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال ما ورد في الجدول السابق أن النسبة الأعلى المتحصل عليها هي 62.5% من اجابات افراد العينة والتي تعني الى افتقار الجهاز في وضع تخطيط مسبق في وضع وإجراء البرامج التدريبية .

س¹⁰ / هل يعرف أغلب المرؤوسين في المنظمة نتائج التقييم مقدما؟

جدول رقم (12) يوضح تكرار الإجابة على السؤال العاشر.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	11	27.5%
محايد	5	12.5%
غير موافق	24	60%
المجموع	40	100%

من خلال ما ورد من نتائج الجدول السابق يتضح ان النسبة الاعلى هي 60% مما يعني ان الجهاز لا يتبع الأساليب الكفيلة والملائمة لجعل العاملين لديهم دراية كافية لنتائج تقييم الاداء مقدما.

س¹¹/ تساهم البرامج التدريبية المقامة في سد جوانب القصور والضعف لدى العاملين المستخلصة من تقييم ادائهم السابق.

جدول رقم (13) يوضح تكرار الإجابة على السؤال الحادي عشر.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	32	80%
محايد	5	7.5%
غير موافق	3	2.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) بان البرامج التدريبية المقامة تساهم بشكل فعال في سد جوانب الضعف والقصور للعاملين. وهذا ما اكدته الفئة الاعلى والتي كانت نسبتها 80%.

س¹²/ تؤثر عدم الموضوعية والتميز في تقييم الاداء سلبا على الروح المعنوية للعاملين.

جدول رقم (14) يوضح تكرار الاجابة على السؤال الثالث.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	35	10%
محايد	4	87.5%
غير موافق	1	2.5%
المجموع	40	100%

من الجدول رقم (14) يتضح من خلال النتائج الواردة به ووفقا لإجابات افراد العينة الاعلى وهي 87.5 على ان عدم الموضوعية والتميز في تقييم الاداء تؤثر سلبا على الروح المعنوية لدى العاملين.

س¹³/ هل العلاقات الشخصية لها دور واضح في عملية التقييم؟

جدول رقم (15) نوضح تكرار الإجابة على السؤال الثالث عشر.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	15	37.5%
محايد	5	12.5%
غير موافق	20	50%
المجموع	40	100%

تم استلام الورقة بتاريخ: 2024/6/30 م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2024/7/30 م

من بيانات الجدول رقم (15) نستدل على ان النسبة الاعلى كانت 50% مما يؤكد بان العلاقات الشخصية ليس لها دور واضح في عملية التقييم ما يعطينا انطباع بان هناك عدالة واضحة في عملية التقييم بين العاملين.

س¹⁴/ هل يستوجب توفر شروط خاصة بالقائمين بعملية التقييم بين العاملين.

جدول رقم (16) يوضح تكرار الاجابة على السؤال الرابع عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	75%
محايد	6	15%
غير موافق	4	10%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من الجدول رقم (16) بأن العاملين بالجهاز يؤيدون توفر شروط خاصة للقائمين بعملية التقييم مما يساعد ذلك في تبادل الثقة وعدالة اجراءات التقييم الذي يؤديه القائم بعملية التقييم.

س¹⁵/ هل الجهاز يتبع الطرق والاساليب العلمية الحديثة في عملية التقييم.

جدول رقم (17) يوضح تكرار الإجابة على السؤال الخامس عشر .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	4	10%
محايد	30	75%
غير موافق	6	15%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من الجدول رقم (17) بأن العاملين بالجهاز ليس لديهم علم ومعرفة كافية فيما كان الجهاز يتبع الطرق والأساليب العلمية الحديثة في عملية التقييم.

جدول رقم (18) الميزان التقديري لمقياس ليكارت الثلاثي

رت.	الاجابة	المتوسط المرجح	الاتجاه العام	المستوى
1.	غير موافق	1.00 – 1.55	عدم الموافقة	منخفض
2.	محايد	2.03 – 1.56	الحياذ	متوسط
3.	موافق	3.00 – 2.04	الموافقة	مرتفع

جدول رقم (19)

رت.	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1.	هل تقييم الاداء عملية لازمة لتطوير قدرات المرؤوسين	2.65	0.662	4	موافق
2.	هل سياسات الجهاز توفر فرص جيدة للترقية	2.25	0.670	6	محايد

تم استلام الورقة بتاريخ: 2024/6/30 م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2024/7/30 م

موافق	3	0.573	2.68	3. هل تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الأساس في برنامج تنمية وتأهيل العاملين
موافق	5	0.783	2.45	4. هل الجهاز يقوم بفرض عقوبات على من يقصر في العمل من العاملين
محايد	7	0.349	2.08	5. هل نظام تقييم الأداء الحالي الذي يطبق يمثل الوسيلة الفعالة في التقييم
غير موافق	2	0.564	2.70	6. هل البرامج التدريبية الموجودة في الجهاز تنتج للعاملين الجدد فرص في تطوير ادائهم وقدراتهم بكل ارتياحيه
غير موافق	13	0.694	1.33	7. هل يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف التي يتم تقييم ادائهم بناء عليها
غير موافق	12	0.709	1.40	8. هل يطلب المدير من المرؤوسين ممارسة عملية التقييم الذاتي قبل وضع تقييم لهم
غير موافق	11	0.868	1.63	9. هل قوم الجهاز بالتخطيط المسبق في وضع وإجراء برامج التدريب
موافق	10	0.889	1.68	10. هل يعرف أغلب المرؤوسين في المنظمة نتائج التقييم مقدما
موافق	1	0.427	2.85	11. تساهم البرامج التدريبية المقامة في سد جوانب القصور والضعف لدى العاملين المستخلصة من تقييم ادائهم السابق
موافق	1	0.427	2.85	12. تؤثر عدم الموضوعية والتميز في تقييم الاداء سلبا على الروح المعنوية للعاملين
غير موافق	9	0.939	1.88	13. هل العلاقات الشخصية لها دور واضح في عملية التقييم
موافق	4	0.662	2.65	14. هل يستوجب توفر شروط خاصة بالفائمين بعملية التقييم بين العاملين
محايد	8	0.504	1.95	15. هل الجهاز يتبع الطرق والأساليب العلمية الحديثة في عملية التقييم
				المتوسط الحسابي
				2.20
				الانحراف المعياري
				0.691

يشير الاتجاه العام لرواد المشتركين الاسئلة بالموافقة وفق الميزان التقليدي لمقياس ليكارت الثلاثي حيث كان المتوسط المرجح 2.20 وانحراف معياري عام 0.691 وبما ان المتوسط المرجح يزيد عن المتوسط الفرضي (2) مما يدعو الى قبول الفرضية الاولى ورفض الفرضية الثانية.

أولاً: النتائج:

1- أوضحت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (3) ان الموظفين العاملين بالجهاز (محل الدراسة) يؤيدون ويوافقون على ان تقييم الأداء عملية لازمة وضرورية لتطوير

- مهارات وقدرات المرؤوسين، مما يدل على اهتمام الإدارات العليا والمتوسطة بهذا الجانب بما ينعكس ايجابا على قبول ورضا العاملين لرفع من مستوى الأداء والكفاءة.
- 2- نقص الاهتمام في مستوى المعرفة بسياسات الجهاز في توفير فرص جيدة للترقية، مما يسبب ذلك في ارباك الأداء الوظيفي للعاملين وهذا ما اوضحته نتائج البيانات بالجدول رقم (4).
- 3- هناك حرص واهتمام من جانب المدراء بالجهاز في فرض عقوبات على من يقصر في العمل من قبل العاملين، مما يقلل مثل هذه الإجراءات والحد من قصور في أداء العمل، وان هناك حزم في التعامل مع المقصرين والمتراخين في أداء الوظائف وذلك طبقاً لما هو موضح بالجدول رقم (6).
- 4- وجود اهتمام متزايد من قبل المدراء بالجهاز في تحديد الاحتياجات والمستلزمات التدريبية من أجل الرقي بالأداء الوظيفي وذلك طبقاً لما هو موضح بالجدول رقم (5).
- 5- نقص في مستوى الالمام من قبل العاملين والموظفين، وعدم معرفتهم لنظام التقييم الحالي للأداء الذي يطبق هل هو يمثل وسيلة فعالة أم لا في عملية التقييم، طبقاً لما هو موضح بالجدول رقم (7).
- 6- ان هناك اهتمام كبير في إعداد البرامج التدريبية من أجل اتاحة الفرص للعاملين الجدد في تطوير أدائهم وقدراتهم بكل رياحية وهذا ما اوضحته الاستطلاع الأداء في الجدول رقم (8).
- 7- ان البرامج التدريبية المقدمة تساهم في سد جوانب القصور والضعف لدى العاملين والمستخلصة من تقييم أدائهم السابق مما يعني ان للتدريب دور فعال في تقييم أداء العاملين بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية كما هو موضح في الجدول رقم (19).

ثانيا: التوصيات:

1. الحفاظ على مستوى الاهتمام والحرص على تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال المداومة على عملية التقييم بشكل مستمر للحفاظ على مستوى الاداء.
2. ضرورة العناية بمستوى إلمام العاملين ودرايتهم بالسياسات المتبعة وتوفير فرص جيدة في عملية الترقيات المستحقة للعاملين.
3. ضرورة وجود ادارة مختصة ومهتمة في متابعة مراقبة العمل والمهام والاختصاصات في تأدية الوظائف المكلفين بها من اجل توضيح الجزاءات والعقوبات في حالة وجود ضعف او قصور او عدم مبالاة لاداء الواجبات والاعمال المكلفين بها.
4. ضرورة وجود آلية فعالة تساهم في ان يلم العاملين بنظام التقييم وان يكون لهم الدراية الكافية بعملية التقييم وهل هي فعالة في تقوية الاداء ام لا.
5. من الضروري وضع استراتيجية واضحة وقيمة بشأن زيادة اهتمام المسؤولين في الاخذ بالاعتبار جانب مشاركة المرؤوسين في وضع السياسات والاهداف التي يتم بها تقييم الاداء.
6. ضرورة وضع آلية فعالة لتقوية الاجراءات التي من شأنها تمكين العاملين من ممارسة عملية التقييم الذاتي قبل وضع التقييم النهائي لهم.
7. تفعيل الانظمة والاجراءات الفاعلة من اجل القيام بالتخطيط مسبقا في وضع البرامج التدريبية متكامل وشامل لجميع المستويات الفنية والإدارية مما يؤدي ذلك الى رفع من مستوى الاداء والكفاءة وضمان اجراء تقييم مستوى الاداء.
8. من الضروري إلمام العاملين ومعرفتهم بنتائج التقييم المعطاة لهم بعد الانتهاء من عملية التقييم لمعرفة العاملين بمواطن الضعف والقصور والاسراع للتدارك ذلك من خلال العملية التقييمية التالية.
9. العمل على توعية العاملين بالجهاز بما فيهم الفنيين بالإلمام والمعرفة التامة بالطرق والاساليب الصحيحة والعلمية الحديثة في مجال عملية التقييم.

10. ضرورة تبيان العاملين اهمية البرامج التدريبية من اجل رفع من مستوى الاداء والتحسين المستمر وزيادة في المهارات والكفاءات الواجب توفرها لدى العاملين حتى يتجنب القصور في اداء مهام عمله.

قائمه المراجع:

أولاً: الكتب العربية

- أمل أحمد عبد ربه بصبوص (2023)، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، العدد: 54،
المجلة العربية للنشر العلمي، ص: 117-120.
- صالح عودة سعيد (1994)، ادارة الافراد، القاهرة، الجامعة المفتوحة، ص 224-385.
- عمر وصفي عقيلي (1996)، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص
237 - 254
- محمد جمال البرعي (1973)، التدريب والتنمية، القاهرة، دار عالم الكتاب، ص 30 .
- محمد قاسم القريوتتي (1996)، إدارة الأفراد، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص 153-
155.
- مصطفى غيث شاوش (1996)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع،
ص 235-238 .
- منصور أحمد منصور (1970)، التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء الإداري، المجلد 2،
العدد الرابع، ص 56-58
- منصور أحمد منصور (1973)، مبادئ العامة في القوى العاملة، الكويت، دار الجامعة،
ص 320.
- مهدي حسن سويلف (1975)، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، بغداد، مطبعة الجامعة،
ص 134.
- مؤيد سعيد السامرائي ونعيمة شلبية الكعبي (1990)، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد،
مطبعة العمال المركزية.

ثانياً: الرسائل العلمية:

محمد زيدان سالم ويوسف أحمد يوسف (2021)، التدريب كمتغير معدل بين تطبيق الانظمة الالكترونية والاداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى، غزة. ص:36.

رابعاً: المراجع الاجنبية:

- Aidah Nassazi (2013), Effects of Training on Employee Performance, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences. P:13.
- Esunge Ngwese Keren (2019), The Impact of Training on Employees' Performance, University of Applied Sciences, p:10.
- Kuruppu, C. L, et al., (2021), The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka, Global Journal of Management & Business Research, Vol.21.
- Maaly Mefleh Mohammed Al-Mzary. et al., (2015), Training & its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees, Journal of Education & Practice, Vol.6, No.32.