

دور عملية تقييم اداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

أ.م.د. ناظم جواد عبد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / اركان زهير عبد الحسين الوائي

تاريخ التقديم: 2017/11/22
تاريخ القبول: 2018/1/2

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد العلاقة بين عملية تقييم الاداء والبرامج التدريبية للعاملين ، والتعرف على مدى التزام المنظمة المبحوثة في اجراء عملية تقييم الاداء لعاملاتها واستخدام نتائج هذه العملية في تحديد البرامج التدريبية الملانمة لهم ، وتم ذلك من خلال قياس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (عملية تقييم الاداء الفاعلة) وأبعاده مهنية المقيم ، دعم الإدارة ، معايير الاداء ، التحليل الوظيفي، أسلوب التقييم المستخدم ، والمتغير التابع (البرامج التدريبية) وأبعاده نوع البرامج ، أهداف البرامج ، منهاج البرامج ، وبتطبيق منهج البحث الميداني والاستبانة التي شملت (146) فرداً لمعرفة أرائهم وتحليلها إحصائياً بموجب مقياس (ليكرت الخماسي) وباستخدام عدة أدوات منها (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب ، التكرارات، ومعامل الارتباط ، معامل التفسير ، معلمة الإنحدار ، إختبار (t) ، معامل (B) ، قيمة (F) ، قيمة (P)) وتم ذلك ببرنامج (Spss) وبرنامج (Excel) ليتوصل الباحثين الى مجموعة من الأستنتاجات أهمها عدم إعتداد مكتب المفتش العام على نتائج تقييم الاداء في تحديد برامج التدريبية الأمر الذي سبب عدم ملانمة 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 .

المصطلحات الرئيسية للبحث / عملية تقييم أداء العاملين، مهنية المقيم، أسلوب التقييم، معايير الاداء، التحليل الوظيفي، البرامج التدريبية، نوع البرامج، أهداف البرامج، منهاج البرامج .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 107 المجلد 24
الصفحات 57-84

*بحث مستل من رسالة ماجستير



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

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 طرائق وإجراءات 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 إجراءات لاحقة لعملية التقييم ومعتمدة على نتائجها كالترقية أو مكافأة العاملين ذوي مستوى الأداء العالي أو إقترح برنامج تدريبي معين للعاملين الذين يعانون من تدني مستوى ادائهم سواء كان ذلك في الجوانب العملية أو السلوكية وتشترك البرامج التدريبية مع عملية تقييم الاداء بنفس الهدف فالأولى تسعى الى تحسين أداء العاملين وفق تزويدهم بالمهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز مهامهم والثانية تسعى الى تحسين أداء العاملين وفق تشخيص أخطائهم واخفاقاتهم ، ومن هنا ظهر غرض هذا البحث متمثلاً بقياس الترابط بين هاتين الوظيفتين على المستوى النظري والتطبيقي وذلك لدورهما الفاعل في تحقيق الموائمة بين الفرد والوظيفة المناسبة له وفق جانبيين مهمين اولهما انه يكشف عن امكانيات الفرد وجوانب تميزه التي ترسم ملامح الوظيفة المناسبة لهذه الامكانيات وبجانب ذلك ومكمل له انه يوضح جوانب الضعف في أداء الموظف وبذلك يمكن اقتراح برامج تدريبية لغرض تحسين أداء الموظف واطافة معارف ومهارات جديدة لهم، وجعلهم اكثر موائمة للوظائف التي يشغلونها، ولغرض الألمان بموضوع البحث بمختلف جوانبه فقد تم تقسيمه الى أربعة مباحث تضمن المبحث الأول عرضاً لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة أما المبحث الثاني فقد حاول الباحثين من خلاله التعريف بمتغيرين البحث الرئيسيين وهما (عملية تقييم أداء العاملين والبرامج التدريبية) وطبيعة العلاقة النظرية بينهما في حين تضمن المبحث الثالث الجانب العملي من خلال تحديد واقع ومستوى متغيرات البحث وإختبار فرضياته على العاملين في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة، وعرض المبحث الرابع أهم إستنتاجات التي توصل اليها الباحثين والتوصيات التي أقترحها كحلول تقويمية تساعد في تحسين عملية تقييم الاداء والبرامج التدريبية في المنظمة المبحوثة .

المبحث الأول / المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً- منهجية البحث/ تعرض هذه الفقرة مشكلة البحث وأهميته وأهم الأهداف التي يسعى لبلوغها فضلاً عن الفرضيات التي إنطلق منها، والأدوات الإحصائية التي تم إستعمالها في جمع وتحليل البيانات مع بيان خصائص العينة المبحوثة وكالاتي :

1- مشكلة البحث

برزت مشكلة عملية تقييم أداء العاملين بشكل واضح لدى مكتب المفتش العام في وزارة الصحة بسبب عدم وضوح المعايير أو المقاييس الخاصة بها، فضلاً عن غياب المؤشرات التي تحدد البرامج التدريبية الملزمة للعاملين إذ تقييم المنظمة المبحوثة عاملها بشكل سري ولا تعلن نتائج تقييمهم ، فضلاً عن إستخدام المنظمة المبحوثة لنماذج تقييم لا تميز بدقة بين مستويات أداء العاملين بشكل دقيق لإتصافها بالعمومية العالية مما إنعكس سلباً على أداء العاملين ودرجة تقبلهم للقرارات الإدارية المبنية على نتائج تقييمهم ومنها البرامج التدريبية التي يتم مشاركتهم بها إذ لا تأخذ المنظمة المبحوثة برأي العاملين في تحديد إحتياجاتهم التدريبية ولا تعتمد على نتائج عملية تقييم الاداء في تحديد ذلك مما سبب مشاركة العاملين في برامج تدريبية لا تتوافق مع مستويات أدائهم ولا تلبى طموحاتهم، وتشير مشكلة البحث الى عدم إجراء عملية تقييم أداء فاعلة في مكتب المفتش العام تميز بين مستويات الاداء المختلفة للعاملين بصورة دقيقة يتم من خلالها تحديد برامج تدريبية ملائمة لهم تتوافق مع إحتياجاتهم وتطور من أدائهم .

من هنا انبرت مشكلة البحث محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية :

أ- هل يتم إجراء عملية تقييم الاداء في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة بأهداف محددة ومعلنة .

ب- هل تبين نتائج عملية تقييم الاداء المنفذة في مكتب المفتش العام المستويات الحقيقية لأداء العاملين .

ت- هل توجد معايير محددة لعملية تقييم الاداء في مكتب المفتش العام .

ث- ما هي طبيعة البرامج التدريبية المنفذة في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة .

ج- ماهي طبيعة العلاقة بين عملية تقييم الاداء الفاعلة وتحديد البرامج التدريبية .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

2- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث من خلال الآتي :

- أ- أهمية المجتمع المبحوث إذ يعد جهة رقابية تحتاج الى الارتقاء بأدائها من خلال تطوير اداء عاملها.
- ب- التعرف على مدى ملائمة البرامج التدريبية للعاملين في مكتب المفتش العام .
- ت- يساهم البحث في وضع مؤشرات تكون الأساس في تحديد العاملين الأكفاء من خلال مخرجات عملية التقييم ، وتطوير الباقيين من خلال تدريبهم على اسس علمية ووفق الحاجة التي تم تأشيرها من نتائج عملية التقييم .

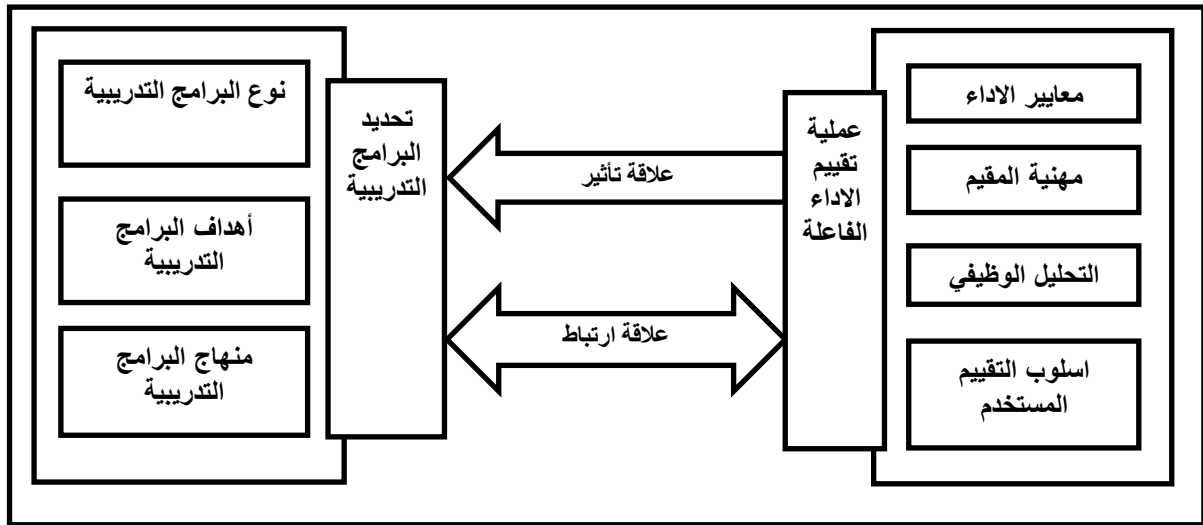
3- أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :

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

4- المخطط الفرضي للبحث

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



أ- وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية تقييم الاداء الفاعلة وتحديد البرامج التدريبية للعاملين على المستوى الإجمالي والأبعاد في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة وتنبتق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

- (أولاً)- وجود علاقة ارتباط معنوية بين معايير الاداء وأبعاد البرامج التدريبية .
- (ثانياً)- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهنية المقيم وأبعاد البرامج التدريبية .
- (ثالثاً)- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل الوظيفي وأبعاد البرامج التدريبية .
- (رابعاً)- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أسلوب التقييم المستخدم وأبعاد البرامج التدريبية .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

- ب- وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الاداء الفاعلة في تحديد البرامج التدريبية للعاملين على المستوى الإجمالي والأبعاد في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:
- (أولاً)- وجود تأثير معنوي لمعايير الاداء في أبعاد البرامج التدريبية .
- (ثانياً)- وجود تأثير معنوي لمهنية المقيم في أبعاد البرامج التدريبية .
- (ثالثاً)- وجود تأثير معنوي للتحليل الوظيفي في أبعاد البرامج التدريبية .
- (رابعاً)- وجود تأثير معنوي لأسلوب التقييم المستخدم في أبعاد البرامج التدريبية .

6- حدود البحث

تمثلت حدود البحث بما يأتي :

- أ- الحدود المكانية: تم اعتماد مكتب المفتش العام لوزارة الصحة نظرا لحجم العمل الواسع الذي يقوم به في وزارة الصحة وعدد العاملين الكبير بهذا المكتب والذي يبلغ 630 موظف ليتناسب مع حجم المهام والواجبات المناطة به باعتبار وزارة الصحة من المؤسسات العريقة والأساسية .
- ب- الحدود الزمانية: الوقت الذي استلزمه الباحثين لغرض استقصاء البيانات وجمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وهي المدة المحصورة بين 2017/2/1 لغاية 2017/11/19.
- ج- الحدود البشرية: العاملين في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة في أقسام تقييم الأداء، التحقيقات، تدقيق العقود، التخطيط وتدريب الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، والمديرين العاملين في الأقسام ذات العلاقة الأخرى.

- د- الحدود البحثية: وتتضمن اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين تقييم الأداء كمتغير مستقل (توضيحي) وأبعاده وبين الاحتياجات التدريبية كمتغير تابع (معتمد) مع عرض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في اختباره لهاتين العلاقتين وأقتراح التوصيات الملائمة .

7- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- تضمنت هذه الفقرة التعريفات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (عملية تقييم أداء العاملين الفاعلة) والمتغير التابع (البرامج التدريبية) وكذلك التعريفات الخاصة بمفردات هذا البحث وكالاتي :
- أ- معايير الأداء : مجموعة من المقاييس التي تعبر عن مستويات الأداء المعيارية والتي يقارن بها الأداء الفعلي للعاملين.

- ب- مهنية المقيم : يقصد بها المهارات والمعارف التي يجب ان يتميز بها المقيمون لضمان اجرائهم لعملية التقييم بكفاءة ومهنية وبعيداً عن التحيز .

- ت- التحليل الوظيفي : تتضمن هذه العملية نشاطين اساسيين هما الوصف الوظيفي الذي يشير الى المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة وخصائص الوظيفة التي تتضمن المهام والواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المكلف بهذه الوظيفة وكذلك نطاق السلطة والصلاحيات المناطة بهذه.

- ث- الوظيفة اساليب التقييم : مجموعة متنوعة من طرائق تقييم اداء العاملين صممت لتلبي حاجات المنظمات وتتوافق مع حجمها وطبيعة أنشطتها

- ج- المقيم: المسؤول عن تنفيذ عملية التقييم والذي يمتاز بالعدالة والموضوعية والمهنية

- ح- أنواع التدريب: الأساليب المتنوعة للتدريب والتي يتم اختيار اكثرها ملائمة استناداً لمنهاج التدريب والميزانية الموضوعة .

- خ- منهاج البرنامج التدريبي: المواضيع المثبتة في خطة البرنامج التدريبي والتي تتوافق مع احتياجات المشاركين .

- د- أهداف البرنامج التدريبي: الغايات التي يسعى البرنامج التدريبي لبلوغها وتحقيقها والتي هي بالغالب تتضمن تحسين اداء المشاركين في جانب معين من خلال تطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم .

8- مجتمع وعينة البحث

- يتضمن مجتمع البحث جميع العاملين في مكتب المفتش العام / وزارة الصحة، وطبقت العينة العشوائية التناسبية إذ تم اختيار العينة وفق التخصص الوظيفي، والمنصب الإداري، والجنس، وسنوات الخدمة الوظيفية والتحصيل العلمي محاولة من الباحثين لتغطية المجتمع المبحوث بكافة تفاصيله ليحقق هذا الاختيار هدف الدراسة حرصاً من الباحثين على اقتناء المعلومات الدقيقة والموضوعية وبما يخدم هذا البحث، وتم احتساب عينة هذا البحث كما مبين بالجدول الآتي :



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

جدول (1) عينة البحث			
مجتمع البحث 630 (موظف)	عينة البحث الإفتراضية	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات الصالحة
	150	150	145

المصدر : إعداد الباحثين

وتضمنت العينة ما يقارب 25% من المجتمع المبحوث وهي نسبة جيدة لتعبر عن آراء المجتمع بمختلف تخصصاته ومهامه ، أما خصائص العينة المبحوثة فهي كما مبين بالجدول الآتي :

جدول (2) عينة البحث										
التخصص		المنصب الإداري		الجنس		سنوات الخدمة		التحصيل العلمي		
اداري	46	موظف	101	ذكر	107	اقل من 5 سنوات	18	إعدادية	7	
محقق	31	مدير شعبة	32	انثى	38	5--10	59	دبلوم	6	
مفتش	56	مدير قسم	9			11--15	45	بكالوريوس	109	
مقيم	3	مدير دائرة	3			16--	فاكثر	23	دبلوم عالي	8
مدقق	9					15	ماجستير	15		
مجموع العينة = 145										

المصدر / إعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول إن العينة المبحوثة إمتازت بالخصائص الآتية :

أ- بلغت نسبة الذكور (74%) وهي أعلى من نسبة الإناث البالغة (26%)، ويرجع سبب ذلك الى طبيعة مجتمع البحث الذي غالبية من الذكور.

ب- ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (75%) يليها شهادة الماجستير (10%) 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 مفتشين بنسبة (39%) ثم يليهم الاداريين بنسبة (32%) والمحققين بنسبة (21%) ثم المدققين واخيرا المقيمين .

ث- أظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانت لديهم خدمة من 5 الى 10 سنوات بنسبة (41%) ثم يليهم الذين لديهم خدمة من 11-15 سنة بنسبة (31%) ثم الذين لديهم خدمة اكثر من 16 سنة واخير الذين لديهم خدمة اقل من 5 سنوات .

ج- أظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا موظفين بنسبة (70%) ثم يليهم مدراء الشعب بنسبة (22%) ثم مديري الاقسام واخيرا مدراء الدوائر وهذا التوزيع يتلاءم مع الهيكل التنظيمي الهرمي للمنظمة المبحوثة .

9- مصادر جمع البيانات

تتمثل بأساليب جمع البيانات الخاصة بالجانب النظري والعملية للبحث وهي :

أ- الجانب النظري: استعان الباحثين بالكتب، المراجع، البحوث العلمية والعربية والأجنبية المنشورة، الرسائل والاطروحات الجامعية العربية والأجنبية المطبوعة والإلكترونية والدوريات المنشورة واستعان الباحثين ببعض المواقع الرصينة على شبكة الأنترنت التي تخص موضوع البحث .

ب- ادوات الجانب العملي: استخدم الباحثين عدة ادوات لغرض جمع وتحليل البيانات الخاصة بالجانب العملي وهي : (أولاً): الزيارات الميدانية: توجه الباحثين الى الدائرة المبحوثة لغرض اللقاء بعدد من المديرين فيها وأطلاعهم على موضوع البحث واهدافه واهميته كما التقى الباحثين بالموظفين بمختلف مستوياتهم الادارية وتزويدهم بنموذج الأسئلة لغرض تثبيت اجاباتهم عليه .

(ثانياً): الاستبانة :الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذا البحث وصممت لتغطي جميع متغيرات البحث وفق مقياس (Likert) الخماسي المتكون من خمسة اوزان وكما مبين بالجدول الآتي :



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

جدول عدد (3) مقياس ليكرت الخماسي					
المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثين

وتكونت الاستبانة من عدة محاور توزعت كالآتي :

- 1- محور المعلومات العامة الخاصة بعينة البحث وقد تم تقسيم العينة المبحوثة حسب (الجنس – التحصيل الدراسي- التخصص الوظيفي – مدة الخدمة بالمؤسسة – المنصب الوظيفي).
- 2- تضمن هذا المحور الأبعاد الأساسية للمتغير المستقل (تقييم الأداء) متمثلة بـ (التحليل الوظيفي، معايير الاداء، اساليب التقييم، مهنية المقيم، دعم الإدارة) والأبعاد الرئيسية للبرامج التدريبية (نوع البرنامج التدريبي، أهداف البرنامج التدريبي، مناهج البرنامج التدريبي) ، ويشير الجدول الآتي الى المصادر الرصينة المعتمدة في تكوين وصياغة استبانة البحث

جدول عدد (4) مصادر الاستبانة				
المصدر	عدد الأسئلة	ابعاده	إسم المتغير	نوع المتغير
Article title "Performance Appraisal: Dimensions and Determinants" (Moriones & others,2011)	6	التحليل الوظيفي	تقييم الاداء	مستقل
	5	اساليب التقييم		
	6	مهنية المقيم		
	5	دعم الإدارة		
Book title "How to Measure Training Effectiveness" by (Rae,2001)	7	نوع البرامج	البرامج التدريبية	تابع
	6	أهداف البرامج		
	5	مناهج البرامج		

المصدر : إعداد الباحثين

وخضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة الى إختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:

أولاً - إختبار الصدق الظاهري: يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الإختبارات والمقاييس وهو يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها وملانمتها لموضوع البحث، وتقويمها فنياً ولغوياً، وتحقق صدق المقياس ظاهرياً لإستبانة البحث من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة بعدد (10) بمختلف الإختصاصات (إدارة الأعمال، إدارة عامة، إحصاء) وتم إجراء التعديلات التي ثبتها المحكمين وأخذ جميع ملاحظاتهم وتعديل فقرات الاستبانة وفقها .

ثانياً- إختبار الثبات : يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضة مع نفسه اي ان المقياس يعطي نفس النتائج اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، وهو يقيس ايضاً درجة مصداقية البيانات لمجتمع الدراسة وتم ذلك من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وبلغت قيمته (0.957) وهي قيمة جيدة جداً، اي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال (96%) اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة ولجميع الاسئلة كما ان هنالك ثقة مقدارها (0.978) وبالتالي المقياس يقيس ما وضع لقياسه .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

10- الأساليب الإحصائية المستخدمة

أستخدم الباحثين لتحليل البيانات الوصفية المعبرة عن آراء عينة البحث عدة أدوات إحصائية يوفرها برنامجي (Spss, Excel) وهي كالآتي :

أ- النسب المئوية: الغرض منها تحديد تحديد نسب الإجابات عن الفقرات لمتغيرات البحث.

ب- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى إجابات عينة البحث حول فقرات الاستبيان .

ت- الانحراف المعياري: يستخدم لغرض قياس درجة التشتت المطلق لقيمة الإجابات عن الوسط الحسابي لها.

ث- معامل الاختلاف: وهو من مقاييس التشتت ويستخدم لتحديد نسبة الأنسجام بين اجابات العينة المبحوثة.

ج- معامل الارتباط سبيرمان spearman correlation: يستعمل لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث في المخطط الفرضي وقياس درجة الارتباط بين متغيرين او أكثر.

ح- معامل الانحدار البسيط simple regression : يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير تابع واحد .

خ- معامل التحديد (R^2) القريب من الواحد يستخدم لقياس صحة النموذج المعتمد .

د- الاحتمال المرافق لقيمة t المحتسبة (p-value of t): وتستخدم الاختبار معنوية المتغيرات التوضيحية بشكل فردي على المتغير المعتمد.

ذ- معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات وصدق الأستبانة .

10- اختبار المعنوية (p-value of F): وتستخدم الاختبار معنوية المتغيرات المستقلة بشكل اجمالي على المتغير المعتمد .

11- معلمة الانحدار (Regression Coefficient): وتمثل مقدار التغير في المتغير المعتمد اذا تغير المتغير التوضيحي بمقدار وحدة واحدة . إذ تم استخدام برنامج (Microsoft Exce I) لأدخال بيانات الأستبيان وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، واستخدم برنامج (spss) الإحصائي لاختبار فرضيات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير.

ثانياً- بعض الدراسات السابقة: خصصت هذه الفقرة لإستعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث وهي كالآتي :

1- دراسة (Moony,2009)

"دراسة حالة: تقييم الأداء في منظمات القطاع العام الصغيرة: الفجوات بين التوقعات والخبرة في الوكالة الدولية للنقل العام- شستر / بريطانيا"

يهدف البحث الى تقييم الفجوة بين التوقعات و الخبرات، من وجهة نظر الموظفين، واطارهم بعد اجراء عملية تقييم الاداء بالانحرافات الايجابية او السلبية الظاهرة من اجل ضمان التحسين المستمر وركز الباحث على ربط نتائج التقييم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة إذاعتمد الباحث على اسلوب دراسة الحالة في الوكالة الدولية للنقل العام / السكك الحديد في مدينة شستر البريطانية وكانت أبرز الإستنتاجات التي توصل اليها هي تغير فكرة الموظفين تجاه الغاية من عملية تقييم الاداء فأدى ذلك الى تحسين الدافعية نحو العمل وتزايد الشعور لديهم بالرغبة بالتدريب والتطوير لمستويات ادائهم، كما لاحظ الباحث وجود ضعف في عملية الاتصال الاداري بينهم وبين المدراء وكذلك بالنسبة للتغذية العكسية لنتائج التقييم مما أدى الى وجود فجوة بينهم وبين ارباب الأعمال والتي يجب ان تتم معالجتها بأقرب وقت .

2- دراسة (العابد،2014)

" دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب "

هدفت الدراسة الى اختبار دور عملية تقييم الأداء في تحديد الأحتياجات التدريبية للموارد البشرية وقياس هذا الدور بالأعتماد على نتائج عملية التقييم و اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة في مقاطعة غاز البترول المميع - حاسي مسعود "شركة نפטال" في دولة الجزائر وحدد الباحث عينة بنسبة 49,8% من مجتمع البحث وخلصت الدراسة الى أبرز الإستنتاجات والتي تتضمن أن التدريب في التدريب بالمنظمة المبحوثة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء، وتعتمد المنظمة المبحوثة على معيار النتائج كأساس للتقييم لتحديد نقاط القوة والضعف للعاملين .



3- دراسة (Gupta,2016)

"دور نظام تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب والتطوير: دراسة لشركة النفط الهندية المحدودة"
وهدفت الدراسة الى الوصول الى دور نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لأداء العاملين المنظمة المبحوثة . اعتمد الباحث المنهج الوصفي لدراسته وحدد مجتمع البحث بجميع العاملين في المؤسسة المبحوثة باعتماد العينة عشوائية لـ (400) موظف في المنظمة المبحوثة وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأبرز ماتوصل اليه الباحث ان نظام تقييم الأداء يدعم جوانب التنمية لمختلف العاملين مثل تحديد نقاط القوة والضعف وتخطيط الأداء من خلال التوثيق النظامي لبيانات التقييم الخاصة بالعاملين وان عملية تقييم الأداء لها دور كبير في تحديد البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين .

مدت الدراسات السابقة الباحث برؤية متميزة حول موضوع البحث وأغنت أفكاره وساعدت على تبلور الأهمية البالغة لنتائج عملية تقييم الاداء باعتبارها عملية منظمة تسبق اي اجراء تصحيحي لاحق كما ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة للبحث الحالي من أجل اختبار وتحليل تأثير المتغير المستقل وابعاده في المتغير التابع وابعاده والتعرف على طبيعة الفروق بين هذه المتغيرات .

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً- عملية تقييم أداء العاملين : توضح هذه الفقرة مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين مع استعراض أهم الفقرات ذات العلاقة بها ويقدر تعلق الأمر بالاهداف الرئيسية لهذا البحث وكالاتي :

1- مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

أشار عدد من الباحثين في الفكر الإداري (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 العامل كاساس لتمييزهم عن اقرانهم (Grobler & others, 2006: 262)، في حين اعتمد البعض على درجة تحقيق العاملين للأهداف الموضوعية لهم كاساس معياري يتم تقييم العاملين وفقه (حمود، الخرشة، 2015 : 149) ، لذلك تم الاتجاه نحو جعل هذه العملية وسيلة تمكن الادارة من اصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في اداء واجبات ومسؤوليات وظيفته (ابو شيخة، 2010 : 331)، 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 أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين وتحديد الأدوار المطلوب تنفيذها (Cambone & stienner,2015:30).

2- 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 الفاعلة في تخطيط الاهداف على مستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة ككل استناداً الى الإمكانيات المتاحة.

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



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

ت- تعد عملية تقييم الاداء الفاعلة وظيفية رقابية هامة يمكن من خلالها المسائلة عن الموارد المخصصة او نطاق السلطة والمسؤولية التي منحت للعاملين والمديرين 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 .

3- أهداف عملية تقييم أداء العاملين

سيتم بيان أهداف عملية تقييم أداء 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 الاستراتيجي ونشاطات العاملين (عباس،2003:129) ، وتساهم عملية تقييم أداء العاملين في تحديد موعات العمل التي تكون السبب الرئيس في تلكو 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،2003:295) ، كما توفر عملية تقييم أداء العاملين للمديرين معلومات وافية تمكنهم من اتخاذ قرارات حاسمة تجاه العاملين كالتنقل والترقية 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 القوة 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) .

4- اسس عملية تقييم الاداء الفاعلة

يسعى اغلب المديرين لإجراء عملية تقييم الأداء بشكل رسمي لتحفيز العاملين نحو الانجاز ، ولمعرفة مستويات اداء العاملين وهم في سبيل ذلك يحرصون على تطبيق معايير او اسس علمية لعملية التقييم ومن هذه الاسس ما يأتي :

- 1- ربط نظام تقييم الاداء بالوظائف التي يشغلها العاملين ارتباط وثيق من خلال مؤشرات الاداء التي تعبر عن المحتوى الوظيفي من مهام واجبات بصيغة كمية مثل كمية الجهد المبذول لأنجاز العمل (ثابت، 2001: 91) .
- 2- اعتماد مصادر متعددة للتقييم بغرض توفير معلومات دقيقة تبين الاداء الفعلي للعاملين، يطبق ذلك باعتماد تقييم الرؤساء ، زملاء العمل، الزبائن، الذات (Dessler,2014:119) .
- 3- مشاركة العاملين في تحديد اهداف عملية التقييم، ومعايير الاداء سوف يساعد على تقليل الفجوة بين مستويات الاداء الحالية والأهداف المطلوب (Harbour,1997:4) .
- 4- ربط الأجر بالأداء من العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الفاعلية لعملية تقييم الاداء هي عملية ربط الأجر بالأداء والتي يصطلح عليها (بتثمين الاداء) (Guinn&corona,1991:72) .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

5- خطوات عملية تقييم أداء العاملين

- تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها وكما يأتي :-
- 1- تحديد الهدف من التقييم : يعد تحديد الهدف ومعرفته من أهم الأسس التي تتوقف عليها فاعلية تقييم الاداء (عبد القادر، 2010:11) .
 - 2- 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).
 - 3- 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).
 - 4- 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).
 - 5- 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 الاتصال الفعال ، اعلام العاملين بالمشاكل المحتملة الحدوث لنظام التقييم ومواضع الضعف به (Riasudeen,2014:103) .
 - 6- 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 الاعتماد على فرد معين او مجموعة معينة بتقييم الجميع وانما اعتماد اراء متعددة بهدف اجراء مراجعة شاملة للأداء (Boice & Kleiner , 1997:199) .
 - 7- مراجعة عملية التقييم : يخضع اي نشاط في المنظمة لعملية التقييم او المراجعة الدورية لغرض التحسين، وكذلك في عملية تقييم الاداء 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) .
 - 8- التوثيق القانوني : يساهم التوثيق القانوني لسجلات التقييم بتحديد اسباب تدني مستويات الاداء للعاملين، ويحمي المنظمة من الشكاوى الموجهة ضدها من قبل العاملين (Boice & Kleiner , 1997:200) .
- ثانياً- البرامج التدريبية : تعرض هذه الفقرة مفهوم وأهمية وأهداف البرامج التدريبية مع أستعراض أهم الفقرات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الأمر بالأهداف الرئيسية لهذا البحث وكما مبين فيما يلي :

1- 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 (Banoori & Others,2016 :733)، وعبر عنها بأنها أنشطة مصممة لتعزيز واكتساب المعرفة (الحاجة إلى المعرفة)، والمهارات (الحاجة إلى العمل)، والمواقف (الحاجة إلى الشعور) (Salas & Others, 2012: 74) ، ووفق ذلك فالبرامج التدريبية تساعد العاملين على اداء مهامهم بصورة جيدة وتعمل على تطوير قدراتهم وأعدادهم لتحمل اعباء مسؤوليات اكبر بالمستقبل (Dessler,2014:209)، 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 العاملين (FRASER,2013:53) .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

2- 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 التغيرات البيئية (Shapiro & others, 2013:49) كما تساعد البرامج التدريبية في أستيعاب التطورات التكنولوجية وتطويرها لخدمتها ، وتقليص حجم العاملين من خلال تهيئة عاملين متعددي المواهب تمكنهم من تأدية مختلف الواجبات ، وتحفز البرامج التدريبية العاملين على الألتزام الوظيفي وتحقيق الرضا أضافة الى زيادة أهمية المنتج أو الخدمة التي يؤديها العاملين (Raja & others, 2011:7) 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 (Olomukoro & Oyitso, 2012:70)، وتتطلع 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 أهدافها، وتحسين أمكانيات المنظمة في خدمة الزبائن والمحافظة على سمعتها امام المنافسين وتساهم البرامج التدريبية في أعداد القادة وتهيئتهم، وتمنح البرامج التدريبية الميزة التنافسية للمنظمة لتساعدها في التصدي لمخاطر ومعوقات العمل (Raja & others, 2011:7) .

3- خصائص البرامج التدريبية الفاعلة

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

- 1- 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).
- 2- التزام القيادة : يدعم قادة المنظمة ومدرائها باستمرار التعلم المستمر، وبذلك يوجه المديرين الى ضرورة تبني المنظمة سياسة تدريبية عادلة لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي (Naff & Riccuci, 2008 :168).
- 3- إشراك أصحاب المصلحة : يشارك أصحاب المصلحة للمساعدة على ضمان أخذ وجهات نظر مختلفة في الإعداد والمساهمة في برامج التدريب والتطوير الفاعلة (Bala & Aklahyel, 2014:32) .
- 4- المساءلة والاعتراف : تتبنى المنظمة آليات مساءلة مناسبة لأداء العاملين، مثل نظم تقييم الأداء، لجعل المديرين والعاملين مسؤولين عن التعلم والعمل بطرق جديدة ومبتكرة (Fogleman, 2007:6).
- 5- 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 الأهداف التي تبتغي تحقيقها ومؤشراً هاماً يعكس امكانية المنظمة في بلوغ هذه الأهداف (Trainer & others, 2016:5).
- 6- الشراكة والتعلم من الآخرين : التنسيق داخل المنظمة الواحدة او بين المنظمات يساعد على رسم سياسات واضحة للتدريب التطوير ويقلل من هدر الأموال والجهود على حد سواء، وتعتمد بعض المنظمات على المقارنة المرجعية بينها وبين المنظمات ذات الاداء المرتفع، لتتمكن من زيادة فاعلية برامجها التدريبية والتطويرية، وتعزيز الأداء المتميز والكفاءة (Bala & Aklahyel, 2014:32) .
- 7- ضمان جودة المعلومات: يتعين على المنظمة وضع سياسات وإجراءات معتمدة ورسينة لتدعم جودة المعلومات التي يتم تزويدها للعاملين، لتوفير معلومات موثوقة وذات صلة بالواقع العملي تفيد في تحسين جهود التدريب والتطوير، لكي ترتقي المنظمة بالبرامج التدريبية التي تعتمد عليها وفق اعتماد الية تقييم جودة وفعالية التدريب وجهود التنمية بدقة (Naff & Riccuci, 2008 :168)



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

4- 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، 2008: 158) و (punia & cant, 2013: 154)، (Aaltio & others, 2015: 5) تتألف من :
أ- المتدربون: الأفراد المشاركين 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 الاموال 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، 2002 : 82) 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 .

ثالثاً- دور عملية تقييم الأداء في تحديد البرامج التدريبية

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة متكاملة تتكون من عدة وظائف مرتبطة مع بعضها ، وتطبيق سياسة

معينة للعاملين يتوقف نجاحها على مدى ارتباطها وتوافقها مع السياسات الأخرى 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(Odunayo & OTHERS, 2014 :5) ، وتنفذ المنظمات عملية تقييم

الأداء لأغراض إدارية خاصة بالترقيات، والمكافآت وأنهاى الخدمات ، اما القرارات التنموية فهي تهدف الى

تحسين أداء العاملين وتعزيز مهاراتهم الوظيفية،، ليتم بعد ذلك اشراك العاملين ببرامج تدريبية استناداً

لنتائج تقييمهم، ويعتمد نوع البرنامج ومنهاجه 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) ، وتشارك 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 الملانمة وهذا يضعها في نفس فئة التدريب، التي تتطلع الى الأمام

وتهدف الى 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 إذ تقوم ادارة التقييم بأرسال المعلومات الى ادارة التدريب ليتم وضع الخطط

وأقتراح البرامج التدريبية المنسجمة مع تطلعات العاملين والمنظمة التي يعملون بها .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

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) وتصمم الخطط الخاصة بعملية تقييم الاداء لتلبية احتياجات المنظمة والفرد. وينظر إليها بصورة متزايدة على أنها أمر محوري للإدارة الجيدة للموارد البشرية، ويبرز ذلك في تصنيف أهداف تقييم الاداء 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 الاداء المطلوبة اما الأهداف التنموية لعملية تقييم الاداء فتتعلق بالتوجه نحو المستقبل والنظر الى الكيفية التي يتم فيها تطوير اداء العاملين وتنميتها وفق خطط خاصة بتقدير احتياجاتهم التدريبية وصياغة اهداف لهم تنسجم مع اهداف المنظمة التي يعملون بها (Barbazette,2006:4)، ووضح صورة من صور الارتباط بين عملية التقييم والتدريب تتم وفق التقييم الذاتي الذي يقوم به العاملون لأنفسهم دون التقيد بتوقيت معين وهذا التقييم يسمح للعاملين بتدريب انفسهم بغرض تطوير او معالجة اي قصور في ادائهم بغية الحصول على ترقية حالية او كخطوة اولى لانجاز هدف خاص بهم (Armstrong,2006:45)، ويبقى السؤال الجوهرى حول تحديد ما يلاءم 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، وتوفير حلول منطقية ملائمة لمعالجة مشاكل العمل او نواحي ضعف الاداء ، وتحديد مستويات الاداء الحالية ومقارنتها بالأداء المعياري المطلوب، وتضمن الدقة في تحديد البرامج التدريبية التي تتوافق مع تطلعات العاملين (Barbazette,2006:5) .

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

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

أولاً- تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة : وتتضمن المتغير الرئيسي عملية تقييم الاداء وأبعاده (معايير الاداء، مهنية المقيم ، التحليل الوظيفي، أسلوب التقييم) والمتغير التابع (البرامج التدريبية) وأبعاده (نوع البرامج، أهداف البرامج ، منهاج البرامج) وكما مبين فيما يلي :

1- المتغير المستقل (عملية تقييم الاداء) : يتألف هذا المتغير من (23) سؤال تم توزيعها وفق أربعة ابعاد ضمن الاستبانة المقدمة لعينة البحث إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.83) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وبأنحراف معياري (0.103) اي أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة بصورة عالية ، ويشير الجدول ذي العدد (5) لاجابات العينة لكل بعد من هذه الابعاد:

جدول (5) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل (عملية تقييم الاداء) وأبعاده							
أ- التحليل الوظيفي							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبطة	الاتجاه
أ	يحدد التحليل الوظيفي في مكتب المفتش العام المهام والواجبات لجميع الوظائف	75%	0.934	3.710	25.2	4	اتفاق
ب	يشير التحليل الوظيفي الى المؤهلات والمهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة	90%	0.606	4.006	15.1	1	اتفاق
ت	يجري مكتب المفتش العام مراجعة وتحديث للتحليل الوظيفي	77%	0.804	3.862	20.8	3	اتفاق
ث	تستنبط معايير الاداء القياسية وفق التحليل الوظيفي في مكتب المفتش العام	44%	0.782	3.531	22.15	6	اتفاق



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحسب ميدانها في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

ج	يبين التحليل الوظيفي للعاملين الهدف من الوظائف التي يشغلونها	55%	0.833	3.668	22.7	5	اتفاق
ح	تعتمد عملية تقييم الاداء في مكتب المفتش العام على المعايير والمؤشرات المستنبطة من التحليل الوظيفي	82%	0.711	3.979	17.88	2	اتفاق
الإجمالي			0.564	3.793	14.87	يوجد اتفاق	
ب- معايير الأداء							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	تتميز معايير الاداء التي يستخدمها مكتب المفتش العام بالوضوح لجميع الموظفين	82%	0.873	3.910	22.3	2	اتفاق
ب	يستخدم مكتب المفتش العام معايير اداء كافية وشاملة لجميع جوانب الاداء	47%	0.935	3.551	26.3	5	اتفاق
ت	تساعد معايير الاداء المستخدمة على تقييم اداء العاملين بشكل فاعل	79%	0.790	3.986	19.83	1	اتفاق
ث	تركز معايير الاداء المستخدمة على الاداء الحالي والمستقبلي	77%	0.750	3.8	19.76	3	اتفاق
ج	يعد الانجاز وتحقيق الاهداف معياراً اساسياً لعملية تقييم الاداء في مكتب المفتش العام	63%	0.895	3.772	23.74	4	اتفاق
ح	يتم اشراك الموظفين في تحديد معايير تقييم الاداء في مكتب المفتش العام	45%	1.184	3.166	37.42	6	غير متأكد
الإجمالي			0.638	3.697	17.25	يوجد اتفاق	
ت- أساليب التقييم							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	يوجد نموذج معتمد لعملية تقييم الاداء في مكتب المفتش العام	83%	0.666	4	16.6	1	اتفاق
ب	يتلائم نموذج التقييم المعتمد مع جميع الوظائف في مكتب المفتش العام	72%	0.745	3.8551	19.3	3	اتفاق
ت	تستغرق الاجابة على نموذج التقييم وقت قصير من الموظفين	68%	0.880	3.8758	22.7	2	اتفاق
ث	تتميز جميع المعلومات الواردة في نموذج التقييم بأنها واضحة ومعروفة للموظفين	69%	0.899	3.758	23.9	4	اتفاق
ج	يميز نموذج التقييم المعتمد في مكتب المفتش العام بين مستويات الاداء المختلفة للعاملين بدقة	57%	0.759	3.648	20.8	5	اتفاق
الإجمالي			0.603	3.827	15.75	يوجد اتفاق	
ث- مهنية المقيم							
ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبة	الاتجاه
أ	يختار مكتب المفتش العام المقيمون على اساس المهنية الكفاءة التي يمتلكونها	55%	1.097	3.572	30.7	6	لا اتفاق
ب	يتقن الموظفون بعمل المقيمين في مكتب المفتش العام	76%	0.901	3.779	23.84	3	اتفاق
ت	يتسم المقيمون في مكتب المفتش العام بالعدالة والموضوعية	70%	0.940	3.717	25.28	4	اتفاق



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

رقم	اتفاق	1	20.23	3.8	0.769	74%	يشترك المقيمون بدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم
ج	اتفاق	5	21.6	3.620	0.782	53%	يوضح المقيمون آلية عمل نظام التقييم لجميع العاملين في مكتب المفتش العام
ح	اتفاق	2	21.15	3.8	0.804	69%	يمتلك المقيمون معلومات كافية عن جميع الوظائف وطبيعة عملها في مكتب المفتش العام
الإجمالي		يوجد اتفاق	18.14	3.715	0.674		
إجمالي المتغير		يوجد اتفاق		3.83	0.103		

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

أ- بعد التحليل الوظيفي: يشير الجدول ذي العدد (5) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات هذا المحور اذ يعكس الجدول المذكور وسطا حسابياً عاماً فوق المتوسط والذي يبلغ (3.793) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة جيد وهذا ما أكده الانحراف المعياري البالغ (0.564) وقيمة معامل الاختلاف (14.87) وهي نتيجة تؤثر أهمية بعد التحليل الوظيفي بالنسبة لعملية تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة.

ب- بعد معايير الأداء: تبين النتائج الإحصائية التي يتضمنها الجدول أنفاً إن الوسط حسابي لبعده معايير الاداء بلغت نتيجته (3.697) وهي نتيجة اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) لتبين اتفاق اراء العينة المبحوثة مع بعد معايير الاداء، وتظهر نتيجة الانحراف المعياري البالغة (0.638) ومعامل الاختلاف (17.25) نسبة انسجام جيدة في اجابات العينة المبحوثة.

ت- بعد أساليب التقييم: بينت النتائج الإحصائية في الجدول المذكور إن الوسط الحسابي الخاص ببعده اساليب التقييم قد بلغت قيمته (3.827) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لتعكس هذه النتيجة اتفاق اراء العينة المبحوثة مع اساليب التقييم المتبعة في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة ، وتؤكد ذلك من خلال مقاييس التثبنت المستخدمة في هذا البحث كالانحراف المعياري الذي بلغت قيمته (0.603) ومعامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (15.75) لتشير الى درجة انسجام جيدة واتساق في الرأي في اجابات العينة المبحوثة لتعبر عن اتفاقهم مع أهمية اساليب التقييم وأثرها في فاعلية عملية التقييم في المنظمة المبحوثة.

ث- مهنية المقيم: أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (5) ادناه اتفاق اراء العينة المبحوثة مع أهمية بعد مهنية المقيم ودوره الفاعل في نجاح عملية تقييم الاداء وتؤكد ذلك من خلال النتائج الإحصائية الخاصة به إذ بلغ وسطه الحسابي (3.715) وهي قيمة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.674) وكذلك بلغت نسبة معامل الاختلاف (18.142) لتعطي هذه النتائج تصور واضح عن انسجام واتفاق العينة المبحوثة حول أهمية هذا البعد ومدى اسهامه في نجاح عملية تقييم الاداء وتحقيق فاعليتها.

2- المتغير التابع (البرامج التدريبية): يتألف هذا المتغير من (18) سؤال تم توزيعها وفق ثلاثة ابعاد هي نوع البرامج التدريبية، أهداف البرامج التدريبية، منهاج البرامج التدريبية ، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.029) وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام وبأنحراف معياري (0.141) اي أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، بصورة جيدة ويشير الجدول (6) الى التحليل الوصفي لاجابات العينة لكل بعد من هذه الأبعاد :



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحسب ميدانها في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

جدول (6) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للمتغير التابع (البرامج التدريبية) وأبعاده						
أ- نوع البرامج التدريبية						
ت	الفقرات	النسبة المئوية للإتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبطة
أ	يحدد نوع التدريب الملازم في مكتب المفتش العام وفق احتياجات الموظفين	62%	0.838	3.820	22	5
ب	يختار مكتب المفتش العام نوع التدريب استناداً الى معارف ومهارات الموظفين	82%	0.716	3.986	17.9	4
ت	يتلائم نوع البرنامج التدريبي مع طبيعة العمل الذي يمارسه الموظفون	81%	0.784	4.241	18.4	3
ث	يتميز مكتب المفتش العام بين اساليب التقييم على اساس كفاءة كل اسلوب في تحقيق الغرض المطلوب	69%	0.713	3.820	18.6	6
ج	يساهم البرنامج التدريبي الملازم في تنمية وتطوير اداء المشاركين فيه	86%	0.801	4.337	18.5	1
ح	تتسجم اساليب التدريب المحددة في مكتب المفتش العام مع المادة التدريبية المسهدة	57%	0.862	3.751	22.9	7
	تتوافق انواع البرامج التدريبية المحددة في مكتب المفتش العام مع الغرض من التدريب	85%	0.702	4.248	16.5	2
الإجمالي			0.516	4.029	12.8	يوجد اتفاق
ب- أهداف البرامج التدريبية						
ت	الفقرات	النسبة المئوية للإتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبطة
أ	تهدف البرامج التدريبية في مكتب المفتش العام الى تنمية وتطوير اداء الموظفين	95%	0.645	4.537	14.2	1
ب	تسعى البرامج التدريبية في مكتب المفتش العام لمعالجة اوجه القصور في الأداء	89%	0.711	4.344	16.3	2
ت	تحدد أهداف البرامج التدريبية للموظفين في مكتب المفتش العام استناداً الى مستويات ادائهم	76%	0.682	3.882	17.5	6
ث	تتوافق اهداف البرامج التدريبية مع أهداف وتطلعات الموظفين في مكتب المفتش العام	67%	1.01	4.006	25.2	5
ج	تحقق البرامج التدريبية المعتمدة من قبل مكتب المفتش العام أهدافها	74%	0.852	4.048	21.04	4
ح	لعملية تقييم الاداء دور في تحديد المناهج التدريبية للموظفين	74%	0.853	4.117	20.7	3
الإجمالي			0.631	4.156	15.18	يوجد اتفاق
ج- منهاج البرامج التدريبية						
ت	الفقرات	النسبة المئوية للإتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	المرتبطة
أ	يختار مكتب المفتش العام منهاج البرامج التدريبية المرتبطة بمجال عمل الموظفين	89%	0.74	4.248	17.42	1
ب	تحدد منهاج البرامج التدريبية في مكتب المفتش العام استناداً الى احتياجات الموظفين	72%	0.634	3.813	16.6	4
ت	يتلائم المنهاج التدريبي مع اهداف وتطلعات الموظفين في مكتب المفتش العام	73%	0.822	3.772	21.8	5
ث	يتوافق المنهاج التدريبي مع المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظفون في مكتب المفتش العام	75%	0.751	3.82	19.7	3
ج	تطور المنهاج التدريبية في مكتب المفتش العام مستويات اداء الموظفين	84%	0.716	3.986	17.8	2
الإجمالي			0.554	3.928	14.1	يوجد اتفاق
إجمالي المتغير			3.98	0.141		يوجد اتفاق

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss)



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

أ- نوع البرامج التدريبية: يشير الجدول ذي العدد (6) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات هذا المحور اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق المتوسط والذي يبلغ (4.029) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وتتجه اجابات افراد العينة بخصوص هذا المحور نحو الاتفاق والاتفاق التام وثبت ذلك من خلال مستوى الانسجام الجيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وتؤكد ذلك من خلال مقاييس التشتت كالانحراف المعياري البالغ (0.516) ومعامل الاختلاف (12.8) وهي نتيجة تؤثر مدى أهمية ملائمة نوع البرامج التدريبية لإحتياجات العاملين التدريبية لما لهذا المحور من تأثير كبير في ايصال 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 أهداف 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 مكتب المفتش العام.

ت- منهاج البرامج التدريبية: بينت النتائج الإحصائية في الجدول (6) 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 البحث 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 مكتب المفتش العام.

ثانياً- إختبار فرضيات البحث: تتضمن هذه الفقرة إختبار فرضيات البحث من خلال قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ومناقشة البيانات الإحصائية وتفسير نتائجها وكما مبين أدناه:

1- تحليل علاقة الارتباط بين عملية تقييم الاداء والبرامج التدريبية للعاملين على المستوى الإجمالي والأبعاد في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة.

إذ يوضح الجدول (7) مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (عملية تقييم الاداء الفاعلة) وأبعاده وبين المتغير التابع (البرامج التدريبية) وأبعاده والتي تضم (12) علاقة إرتباط إذ يوضح المستوى العمودي من الجدول إجمالي المتغير المستقل (عملية تقييم الاداء) وأبعاده التي تضم (التحليل الوظيفي، معايير الاداء، أساليب التقييم، مهنية المقيم) أما المستوى الأفقي فيتضمن إجمالي المتغير التابع (البرامج التدريبية) وأبعاده (نوع البرنامج، أهداف البرنامج، منهاج البرنامج).

جدول (7) علاقة الارتباط بين إجمالي المتغير المستقل والتابع والأبعاد الخاصة بهما					
تقييم الاداء	البرامج التدريبية				
	نوع البرنامج	اهداف البرنامج	منهاج البرنامج	اجمالي البرامج التدريبية	
التحليل الوظيفي	r	.481**	.205*	.238**	.398**
	Sig.	.000	.013	.004	.000
معايير الاداء	r	.521**	.150	.215**	.400**
	Sig.	.000	.072	.009	.000
اساليب التقييم	r	.685**	.321**	.418**	.578**
	Sig.	.000	.000	.000	.000
مهنية المقيم	r	.625**	.232**	.281**	.448**
	Sig.	.000	.005	.001	.000
الاجمالي	r	.787**	.480**	.542**	.697**
	Sig.	.000	.000	.000	.000
		قيمة (r) = (علاقة طردية)			N=145
		قيمة (r) = -1 (علاقة عكسية)			
		**عند مستوى معنوية (0.01)			
		*عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss)



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحسب ميدانها في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

إذ بلغت قيمة علاقات الارتباط (r) بين بعد (التحليل الوظيفي) وابعاد (البرامج التدريبية) كما هي في الجدول (7) على التوالي هي (0.481, 0.205, 0.238) وتشير جميعها الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وطرديّة، وبلغت أقوى علاقة ارتباط بين التحليل الوظيفي، ونوع البرنامج التدريبي وتبين هذه النتيجة إن عملية التحليل الوظيفي في مكتب المفتش العام تبين وبدقة المهام والواجبات الوظيفية ومواصفات شاغل الوظيفة والتي تسمح للإدارات من تحديد نوع البرنامج التدريبي الملائم لهذا المحتوى الوظيفي، أما اضعف علاقة ارتباط كانت بين التحليل الوظيفي وأهداف البرنامج التدريبي لتبين هذه النتيجة إن أهداف البرامج التدريبية في مكتب المفتش العام قد لا تكفي للإيفاء بالمحتوى الوظيفي بكامل متطلباته ، وبلغ معامل الارتباط بين التحليل الوظيفي وأجمالي البرامج التدريبية (0.398) لتثبت الفرضية " وجود علاقة معنوية بين التحليل الوظيفي وتحديد البرامج التدريبية، في حين بلغت قيمة علاقات الارتباط (r) بين بعد (معايير الأداء) وابعاد (البرامج التدريبية) على التوالي هي (0.521, 0.150, 0.215) وتبين هذه النتائج وجود ارتباط معنوي بين معايير الأداء ونوع البرنامج التدريبي لتؤشر على توافق معايير الأداء في مكتب المفتش العام مع نوع البرنامج التدريبي الذي يحدد للعاملين، وأظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة وليست ذات معنوية إحصائية بين معايير الأداء وأهداف البرنامج التدريبي وسبب ذلك هو عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية بالنسبة للمشاركين بها وعدم ملائمتها لمعايير الاداء الخاصة بتقييم العاملين في مكتب المفتش العام، وبلغ معامل الارتباط بين معايير الأداء وأجمالي البرامج التدريبية (0.4) لتثبت الفرضية " وجود علاقة معنوية بين معايير الاداء وتحديد البرامج التدريبية ، وأظهرت النتائج الإحصائية بين بعد (أساليب التقييم) وابعاد (البرامج التدريبية) وجود علاقات ارتباط معنوية وطرديّة موجبة إذ بلغت أقيام معامل الارتباط (r) كما هي موضحة في الجدول (7) على التوالي (0.685, 0.321, 0.418) وكانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد أساليب التقييم ونوع البرنامج التدريبي وهذا يعني مساهمة أساليب التقييم في مكتب المفتش العام بتطوير الأداء وتحديد نوع البرنامج التدريبي الملائم للعاملين وأضعف علاقة ارتباط كانت بين أساليب التقييم وأهداف البرنامج التدريبي وذلك بسبب عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية للعاملين في مكتب المفتش العام لأن أساليب التقييم المتبعة لا تميز بدقة بين مستويات أدائهم ، وعلى المستوى الإجمالي أظهرت النتائج الإحصائية وجود ارتباط معنوي موجب بين بعد (أساليب التقييم) وأجمالي (البرامج التدريبية) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.578) لتثبت هذه النتيجة الفرضية التي تنص "وجود علاقة معنوية ما بين اساليب التقييم وتحديد البرامج التدريبية "، وأظهرت النتائج الإحصائية بين بعد (مهنية المقيم) وابعاد (البرامج التدريبية) وجود علاقات ارتباط معنوية وطرديّة موجبة إذ بلغت أقيام معامل الارتباط (r) كما هي موضحة في الجدول (7) على التوالي (0.625, 0.232, 0.281) وكانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد مهنية المقيم ونوع البرنامج التدريبي وهذا بين دور المقيمين الهام في نجاح عملية تقييم الاداء التي تساهم وبشكل فاعل في تحديد مواضع ضعف الاداء والتي تتطلب نوع معين من البرامج التدريبية لضمان إيصال المعلومات الى جميع المشاركين في البرنامج التدريبي، وأضعف علاقة ارتباط كانت بين مهنية المقيم وأهداف البرنامج التدريبي وذلك بسبب عدم وضوح الية اختيار المقيمين في مكتب المفتش العام مما يسبب عدم حياديتهم في التقييم وبالتالي التأثير على نتائج التقييم وأهداف البرامج التدريبية للعاملين ، وعلى المستوى الإجمالي أظهرت النتائج الإحصائية وجود ارتباط معنوي موجب بين بعد (مهنية المقيم) وأجمالي (البرامج التدريبية) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.448) لتثبت هذه النتيجة الفرضية "وجود علاقة معنوية ما بين مهنية المقيم وتحديد البرامج التدريبية " .

2- اختبار وتحليل علاقات التأثير بين المتغير المستقل (عملية تقييم الأداء) والمتغير التابع (البرامج التدريبية) على المستوى الأجمالي والابعاد وكما مبين بالجدول (8) :



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

جدول (8) علاقة التأثير بين إجمالي المتغير المستقل والتابع والأبعاد الخاصة بهما								
المتغير التابع (البرامج التدريبية)	قيمة (P)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التفسير R ²	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	اسلوب التقييم
	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	0.803	0.965	اجمالي
اهداف 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	اسلوب التقييم
	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	اجمالي
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	اسلوب التقييم
	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	اجمالي
اجمالي 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 : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

1- تحليل تأثير عملية تقييم الأداء الفاعلة وأبعادها في نوع البرامج التدريبية

بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير (R^2) لإجمالي عملية تقييم الأداء الفاعلة قد بلغ (0.568) لذلك هي تساهم في تفسير نسبة (57%) من نوع البرامج التدريبية ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (173.28) وبمعنوية عالية وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.91) وهذا يعني وجود تأثير لعملية تقييم الاداء الفاعلة في نوع البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا(β)) فقد بلغت (0.803) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بعملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يتغير نوع البرنامج التدريبي بنسبة (80%) 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 الفاعلة في نوع البرنامج التدريبي أما قيمة الثابت (a) والبالغة (0.965) فهي تبين إن نوع البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه القيمة إذا ما كانت قيمة الميل الحدي (β) مساوية للصفر ، وعلى مستوى أبعاد عملية تقييم الاداء الفاعلة فقد بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير (R^2) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (8) على التوالي بلغت (0.24, 0.347, 0.315, 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 وتثبت تأثير هذه الأبعاد في نوع البرنامج التدريبي، وكانت أرقام (معامل بيتا(β)) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي بالجدول (8) 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 الفاعلة كما هي في الجدول (8) على التوالي (6.718, 6.817, 10.549, 8.714) عند مستوى دلالة (0.01) اي ان التأثير معنوي وحقيقي لأبعاد عملية تقييم الاداء الفاعلة 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 (β) مساوية للصفر .



2- تحليل تأثير عملية تقييم الأداء الفاعلة وأبعادها في أهداف البرامج التدريبية

أشارت النتائج الإحصائية إلى إن معامل التفسير (R^2) لإجمالي عملية تقييم الاداء الفاعلة 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 الفاعلة في أهداف البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا (β)) 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 أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) أي إن التأثير معنوي لعملية تقييم الاداء الفاعلة في أهداف البرامج التدريبية أما قيمة الثابت (a) والبالغة (1.513) فهي تبين إن أهداف البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه القيمة إذا ما كانت قيمة الميل الحدي (β) مساوية للصفر، وعلى مستوى أبعاد عملية تقييم الاداء الفاعلة فقد بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير (R^2) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (8) على التوالي بلغت (107,068,121,096). 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، وبقية أبعاد المتغير المستقل (عملية تقييم الاداء الفاعلة) هي تفسر ما نسبته (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 وتثبت تأثير هذه الأبعاد في أهداف البرنامج التدريبي، وكانت أرقام (معامل بيتا (β)) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي بالجدول (8) على التوالي (366,258,364,289). وهذه القيم كلها موجبة ودالة أي بمعنى إن الزيادة في أبعاد عملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير أهداف البرنامج التدريبي بمقدار هذه القيم، وبلغت قيمة معامل (t) لأبعاد عملية تقييم الاداء الفاعلة كما هي في الجدول (8) على التوالي (3.238, 4.44, 3.889, 4.14)، عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يوضح وجود تأثير معنوي وحقيقي لأبعاد عملية تقييم الاداء الفاعلة 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 (β) مساوية للصفر.

3- تحليل تأثير عملية تقييم الاداء الفاعلة وأبعادها في منهاج البرامج التدريبية

أشارت النتائج الإحصائية إلى إن معامل التفسير (R^2) لإجمالي عملية تقييم الاداء الفاعلة 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 الفاعلة في منهاج البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا (β)) 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 أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.66) أي إن التأثير معنوي لعملية تقييم الاداء الفاعلة في منهاج البرامج التدريبية أما قيمة الثابت (a) والبالغة (1.525) فهي تبين إن منهاج البرنامج التدريبي لا يقل عن هذه القيمة إذا ما كانت قيمة الميل الحدي (β) مساوية للصفر، وعلى مستوى أبعاد عملية تقييم الاداء الفاعلة فقد بينت النتائج الإحصائية إن معامل التفسير (R^2) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي في الجدول (8) على التوالي بلغت (139,114,125,152). 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 الفاعلة) تفسر ما نسبته (52%) وهي نسب جيدة لهذه الأبعاد وتبين أهميتها في تفسير بعد منهاج البرنامج التدريبي، أما قيمة (f) المحسوبة لأبعاد عملية تقييم الاداء فبلغت على التوالي (23,18, 20,20) 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 (β)) لأبعاد عملية تقييم الاداء كما هي بالجدول (8) على التوالي (366,294,326,29). وهذه القيم كلها موجبة ودالة أي بمعنى إن الزيادة في أبعاد عملية تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير منهاج البرنامج التدريبي بمقدار هذه القيم.



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

وبلغت قيمة معامل (t) لأبعاد عملية تقييم الأداء الفاعلة كما هي في الجدول (8) على التوالي (4.8, 4.293, 4.525, 4.516) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يوضح وجود تأثير معنوي وحقيقي لأبعاد عملية تقييم الاداء الفاعلة 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 (β) مساوية للصفر، وعلى مستوى إجمالي المتغير المستقل بينت النتائج الإحصائية في جدول (8) إن قيمة معامل التفسير (R^2) لإجمالي عملية تقييم الاداء الفاعلة قد بلغ (0.725) لذلك هي تسهم 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 الفاعلة في البرامج التدريبية أما قيمة الميل الحدي (معامل بيتا (β)) 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 الفاعلة 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 (β) مساوية للصفر .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الإستنتاجات

- 1- ينفذ مكتب المفتش العام في وزارة الصحة عملية تقييم الاداء بشكل دوري ومستمر لكنه لا يطلع العاملين على نتائج تقييمهم وبالتالي ولايسمح لهم بمعرفة مواضع الضعف في أدائهم، ومحاولة معالجتها من قبلهم .
- 2- يجري مكتب المفتش العام عملية التحليل الوظيفي المتضمنة الوصف الوظيفي والمواصفات الخاصة بشاغل الوظيفة لإستنباط المعايير والمؤشرات الخاصة بتقييم أداء العاملين فيه .
- 3- يستخدم مكتب المفتش العام معايير أداء تساعد على تقييم أداء العاملين مقابل ذلك فإنه لايشرك العاملين بصياغة هذه المعايير الامر الذي سبب عدم وضوح وكفاية هذه المعايير بالنسبة للعاملين الذين يتم تقييمهم.
- 4- ينفذ مكتب المفتش العام عملية تقييم الاداء بأعتماد نموذج تقييم لايميز بدقة بين مستويات أداء العاملين به
- 5- لايمتاز المقيمون في مكتب المفتش العام بالخبرة أو المهنية الكافية لتقييم العاملين بموضوعية وعدالة رغم مشاركتهم بعدة دورات تدريبية ويرجع سبب ذلك الى إن هذه الدورات التدريبية لاتتوافق مع إحتياجاتهم .
- 6- ينفذ مكتب المفتش العام البرامج التدريبية وفق اساليب تدريب لاتتلائم بدرجة كبيرة مع المادة التدريبية المستهدفة .
- 7- لا تعتمد المنظمة المبحوثة على نتائج تقييم الاداء في تحديد برامجها التدريبية الأمر الذي سبب عدم ملائمة هذه البرامج لتطلعات وأهداف العاملين .
- 8- لا تحدد البرامج التدريبية في مكتب المفتش العام وفق مستويات الاداء ومقدار المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملين بالرغم لتوافقها مع طبيعة الذي يمارسه العاملون.
- 9- تمتاز البرامج التدريبية في مكتب المفتش العام بكونها في الغالب أما عامة أو متخصصة والمتخصصة هي البرامج التي تتوافق مع أختصاص الموظف (الطبي أو الهندسي أو الفني أو الإداري) أما العامة فهي تختص بالمحتوى الوظيفي كبرامج (التحقيق الإداري أو تدقيق العقود) وغيرها والتي يشترك بها مختلف الأختصاصات .
- 10- وجود إرتباط وتأثير لعملية تقييم الاداء في تحديد البرامج التدريبية للعاملين في مكتب المفتش العام الأمر الذي يتطلب من المديرين في هذه المنظمة تعزيز هذا الدور من خلال زيادة الإهتمام بعملية تقييم الاداء وتوفير المستلزمات اللازمة لنجاحها .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

ثانياً- التوصيات

- 1- اعتماد مكتب المفتش العام في وزارة الصحة على مبدأ علانية التقييم ، وأعلام العاملين بنتائج تقييمهم مع تحديد مواضع التميز والضعف في أدائهم .
- 2- ضرورة مشاركة العاملين في مكتب المفتش العام بصياغة وتحديد معايير الأداء الخاصة بتقييمهم لزيادة تقبلهم لهذه المعايير وقباعتهم بموضوعيتها وكفائيتها وذلك من خلال تنظيم ورش عمل واجتماعات توضح لهم ذلك .
- 3- تصميم نماذج لتقييم الأداء في مكتب المفتش العام تمتاز بالوضوح والسهولة والتمييز الدقيق بين مستويات الاداء لمختلف العاملين .
- 4- تحديد الية عمل واضحة لإختيار المقيمين في مكتب المفتش العام ممن يمتازون بالمهنية والعدالة وأشراكهم بدورات تدريبية لتعزيز مهارات التقييم والتواصل مع العاملين .
- 5- توجه الإدارات بمختلف مستوياتها في مكتب المفتش العام 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 .
- 6- ضرورة استخدام مكتب المفتش العام اساليب تدريب تتوافق مع المادة التدريبية لضمان تحقيق الغاية من التدريب ووصول المعلومات بسلاسة لجميع المشاركين .
- 7- 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 .
- 8- توفير الإدارات بمختلف مستوياتها في المنظمة المبحوثة الدعم الكافي لإنجاح عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة .
- 9- يوصي الباحثين بضرورة التعاون بين إدارة قسم (تدريب وتنمية الموارد البشرية وقسم تقييم الأداء) في المنظمة المبحوثة بوضع خطة متكاملة متضمنة اليات واضحة لتقييم العاملين وكيفية توظيف هذه النتائج كمؤشرات تحسب وفقها الاحتياجات التدريبية للمنظمة المبحوثة .
- 10- 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 .



دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد البرامج التدريبية
بحث ميداني في مكتب المفتش العام لوزارة الصحة / العراق

المصادر:

1. ابو شيخة ، نادر احمد ، (2010)، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن.
2. حمود ، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب ، (2015)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان، الأردن.
3. سلطان ، محمد سعيد ، (2003)، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، مصر.
4. العابد ، تامر ، (2014) ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة الحالة في " شركة نפטال (دولة الجزائر).
5. عباس ، سهيلة محمد ، (2003) ، ادارة الموارد البشرية مدخل ستراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر عمان الاردن .
6. عبد القادر، بركات احمد، (2010) ، تقييم اداء الخدمات الصحية في المستشفيات العامة الليبية ، دراسة نظرية ومقارنة على بعض المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.
7. لطيف، لؤي والشكر، بطرس (2008)، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون (71).
8. Cambon, L., & Steiner, D. D. (2015). When rating format induces different rating processes: The effects of descriptive and evaluative rating modes on discriminability and accuracy. Journal of Business and Psychology, 30(4), 795-812.
9. Fogleman, Sarah L. (2017) Effective Training Kansas State University available at: www.agmanager.info, 170- FRASER JESSICA, (2013) A GAP ANALYSIS OF EMPLOYEE TRAINING NEEDS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DOCTOR OF COMMERCE (BUSINESS MANAGEMENT) UNIVERSITY OF PRETORIA .
- 9.ullah khan, Muhammad Faseeh, (2013) Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, Journal of Business and Management ISSN: 2278-487X. Volume 8.
10. Armstrong ,Michael (2006), MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES, 3rd edition:
11. Bala, Abubakar, & Aklahyel, Usman Mohammed, (2014) The Effect of Training and Development in Improving Employees' Productivity, International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, Volume 3.
12. Barbazette, J. (2006). Training needs assessment: Methods, tolls and techniques. San Francisco: Pfeiffer.
13. Benowitz, Ellen A., (2001) , M Ed Principles of Management , 1st edition, printed in United States of America downloads at cliffsnotes.com.



14. Boice, Deborah F. and Kleiner, Brian H. (1997), Designing effective performance appraisal systems Work Study Volume 46 · Number 6, pp. 197–201 MCB University Press· ISSN 0043-8022, California State University, USA.
15. Dechev, Zachary, (2010) Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results UNIVERSITY ROTTERDAM Faculty of Economics of Business Department of Economics .
16. Dessler, G. (2005), Human Resource Management, 3rd edition New Delhi: Prentice Hall.
17. Dessler, Gary (2014) Fundamentals of Human Resource Management, 3rd. edition , printed in United States of America, Isbn 10:1-292-02370-8,
18. Dessler, Gary (2014) Fundamentals of Human Resource Management, 3rd. edition, printed in United States of America, Isbn 10:1-292-02370-8,
19. Elnaga, Amir & Imran, Amen (2013),The Effect of Training on Employee Performance European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4,
20. Falcone, Paul & Sachs, Randi (2007) PRODUCTIVE PERFORMANCE APPRAISALS, 2nd edition, ,printed by AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.
21. Fletcher, C and Bailey, C (2009) ‘ Assessing Self Awareness: Some issues and Methods’ Journal of Managerial Psychology Vol.18, no. 5 pg 395-404.
22. Fletcher, C. (2001) ‘Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda’, Journal of Occupational and Organizational Psychology.
23. FRASER JESSICA, (2013) A GAP ANALYSIS OF EMPLOYEE TRAINING NEEDS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DOCTOR OF COMMERCE (BUSINESS MANAGEMENT) UNIVERSITY OF PRETORIA.
24. Giangreco, A., Carugati, A., Sabastino, A., & Al Tamini, H. (2012). War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. Evaluation and Program Planning,
25. Glenn Shepard, (2005), HOW TO MAKE PERFORMANCE EVALUATIONS REALLY WORK , ISBN: 978-0-471-73963-0 , Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey .
26. Grobler, P., Wörnich, S., Carrell, M., Elbert, N. & Hatfield, R. 2006. Human resource management in South Africa. 3rd edition. Australia: Thomson.



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



38. 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 .
39. Olomukoro, C.O. & M. Oyitso. (2012). “Training and Retraining Nigeria Workers to Enhance Task Performance” in Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(1), pp.69-78.
40. Punia. B.K. & Kant, Saurabh (2013) A REVIEW OF FACTORS AFFECTING TRAINING EFFECTIVENESS VIS-A-VIS MANAGERIAL IMPLICATIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences ISSN: 2278-6236 .
41. Raja, K., A. Furqan & S. Khan. (2011). “Impact of Training and Development on Organizational Performance” in Global Journal of Management and Business Research, 11(7), pp.1-7.
42. Rehmat, Waseem, & Aaltio Iris, & Agha Mujtaba, & Khan Haroon Rafiq (2015) Is Training Effective? Evaluating Training Effectiveness in Call Centers EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 20, No. 1, available at : <http://ejbo.jyu.fi/>
43. Riasudeen S., (2014), DIRECTORATE OF DISTANCE EDUCATION Human Resource Information Systems PONDICHERRY UNIVERSITY (A Central University), ISBN 978-93-81932-18-6.
44. Riccuci, N.M Naff, K.C (2008) Personnel Management in Government Politics and Process 6th Edition U.S.A Published by C.R.C, isbn 978-1466513631.
45. Salas, E., & Tannenbaum, S.I., & Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012), The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101.
46. Shapiro, J. Coyle-, Hoque K., Kessler I., , Richardson R. and Walker L. (2013) Human resource management, 1st edition in University of London International Programs MN3075 available at : www.londoninternational.ac.uk



47. Sophia, erfana (2016) The Relationship between Performance Appraisal a Job Performance 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>
48. Trainer, Patricia, Founder JD, Brady , Robert L.,(2016), 7 Strategies for Effective Training, Printed in the United States of America ,1st edition ISBN 1-55645-235-7 Pathfinder International group.
49. VLAD Annal, SILVIA, (2015) THE ROLE OF EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL AT CASA DE LA ROSA TIMISOARA of the Constanti n Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 2.



Role of the evaluation process of the staff in determining the training programs Field research in the Office of the Inspector General of the Ministry of Health / Iraq

Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between the performance evaluation process and the training programs for the employees, to identify the extent of the organization's commitment to perform the performance evaluation process for its employees and to use the results of this process in determining the appropriate training programs. Performance evaluation, functional analysis, evaluation method used, dependent variable (training programs) and its dimensions, type of programs, program objectives, program curriculum, And the application of the field research methodology and the questionnaire, which included 146 individuals to know their views and analyze them statistically according to the Likert scale and using several tools (arithmetic mean, standard deviation, ratios, frequencies, coefficient of interpretation, regression coefficient, The coefficient of β , the value of F, the value of P, and the program (Spss) and the program (Excel) to reach the researchers to a set of conclusions most important not to adopt the Office of the Inspector General on the results of performance evaluation in the identification of its training programs, In this way, the organization in question must activate the results of the performance assessment process in determining the land Mug training for workers and compatible with their performance and the amount of skills and experience to enjoy consistent with their aspirations and achieve their goal levels.

Key word / Process of worker's Evaluation, Training Programs, evaluator skills, Evaluation Method, Performance Standards, job Analysis, Type of Programs, Program Objectives, and Program Platform. Research thesis from Master Thesis.