

متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها  
في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة.

**International Standards Organization (ISO  
10015) Requirement In Training Programs  
and Their Impact On Managers Performance  
In Greater Amman Municipality: Case Study**

إعداد

لارا احمد اسحق حاكوامة

المشرف

الأستاذ الدكتور نجم العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الأعمال

أيار/2009

## تفويض

أنا الموقعة أدناه (لارا أحمد اسحق حاكوامة) أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: لارا أحمد اسحق حاكوامة.

التوقيع:

التاريخ: 2009/5/25.

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها على أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى:دراسة حالة".  
وأجيزت بتاريخ:2009/5/25.

<u>التوقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>
رئيساً ومشرفاً:.....	1. الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي.
عضواً:.....	2. الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي.
عضواً:.....	3. الأستاذ الدكتور ياسر مناع العدوان.
عضواً:.....	4. الدكتور عبد العزيز النداوي.

## شكر وتقدير

لا يسعني بعد أن أتم الله علي بإتمام هذه الرسالة إلا أن أتوجه بالشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور نجم العزاوي الذي زودني بعلمه، فكان لي خير معلم بإشرافه على هذه الرسالة، فقد أعطاني من وقته وجهده الكثير وأفاض علي من علمه ما يستحق معه كل تقدير واحترام .  
وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.  
وأخيراً أسجل شكري واحترامي لكل من مد لي يد العون والمساعدة بكلمة طيبة أو مشورة حسنة.

الباحثة

لارا حاكوامة

## الإهداء

إلى والدي الكرام ... إجلالاً وإكباراً  
إلى أخي وأخواتي ... حباً واحتراماً  
إلى زوجي ... حباً واعتزازاً  
إلى ملهمني الدكتورة هيام كلمات ... وفاءً وامتناناً  
إلى أساتذتي الأفاضل ... تقديراً وعرفاناً  
إلى كل من أسهم في انجاز هذه الرسالة ... شكراً وامتناناً

الباحثة

لارا حاكوامة

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
1-12	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2	1-1 المقدمة
4	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3-1 فرضيات الدراسة
6	4-1 أهداف الدراسة
7	5-1 أهمية الدراسة
9	6-1 التعريفات الاجرائية
11	7-1 حدود الدراسة
12	8-1 أنموذج الدراسة

54-13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	1-2 الإطار النظري
14	1-1-2 المقدمة
15	2-1-2 نظام الأيزو
17	1-2-1-2 أهمية تطبيق الأيزو

### المحتويات

الصفحة	الموضوع
18	2-2-1-2 دوافع الحصول على شهادة الأيزو
19	3-2-1-2 المواصفة الخاصة بجودة التدريب
19	4-2-1-2 لماذا الاستثمار في التدريب؟
20	5-2-1-2 ما هو نظام الجودة؟
21	6-2-1-2 أهداف المواصفة الدولية 10015
22	7-2-1-2 مميزات المواصفة الدولية 10015
23	8-2-1-2 نظام المواصفة الدولية 10015
24	9-2-1-2 متطلبات المواصفة الدولية 10015
25	1-9-2-1-2 تحليل نقاط الضعف في الأداء
25	2-9-2-1-2 تحديد الاحتياجات التدريبية
26	3-9-2-1-2 تخطيط وتصميم نظام التدريب
27	4-9-2-1-2 توفير التدريب
27	5-9-2-1-2 تقييم نتائج التدريب
28	6-9-2-1-2 مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب
29	3-1-2 مفهوم التدريب
31	1-3-1-2 أهمية التدريب
32	2-3-1-2 أهداف التدريب
33	3-3-1-2 مبادئ التدريب
34	4-3-1-2 خطوات التدريب
37	5-3-1-2 تحديد الاحتياجات التدريبية
41	4-1-2 مفهوم تقييم الأداء

41	1-4-1-2 مراحل عملية تقييم الأداء
42	2-4-1-2 أهداف تقييم الأداء
43	3-4-1-2 استخدامات تقييم الأداء

### المحتويات

الصفحة	الموضوع
43	4-4-1-2 الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء
44	5-4-1-2 عوامل تقييم الأداء
44	6-4-1-2 خصائص نظام تقييم الأداء
46	7-4-1-2 مكونات معايير تقييم الأداء
48	8-4-1-2 تقنيات ومناهج تقييم الأداء
48	9-4-1-2 أهمية قياس الأداء
50	10-4-1-2 طرق قياس الأداء
51	11-4-1-2 العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
52	2-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية
52	1-2-2 الدراسات العربية
54	2-2-2 الدراسات الأجنبية
63-58	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
59	1-3 منهج البحث المستخدم
59	2-3 مجتمع الدراسة
60	3-3 عينة الدراسة
60	4-3 أدوات الدراسة
62	5-3 متغيرات الدراسة
63	6-3 إجراءات الدراسة
63	7-3 التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة
75-64	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة (أمانة عمان الكبرى)
65	1-4 المقدمة
65	2-4 الخدمات التي تقدمها أمانة عمان الكبرى
68	3-4 الأهداف



68	4-4 نطاق العمل
69	5-4 المحاور الرئيسية للمتابعة والتقييم
70	6-4 نظام التطبيق الخاص بأمانة عمان الكبرى
70	7-4 تعريف دائرة الموارد البشرية
71	1-7-4 مهام دائرة الموارد البشرية
72	2-7-4 التطوير الإداري في أمانة عمان الكبرى
73	3-7-4 مؤشرات قياس الأداء في بطاقات الوصف الوظيفي
74	8-4 الجوائز التي حصلت عليها أمانة عمان الكبرى
87-76	الفصل الخامس : نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
77	1-5 نتائج الدراسة
83	2-5 اختبار الفرضيات
92-88	الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات
89	1-6 الاستنتاجات
91	2-6 التوصيات
97-93	المراجع
93	أ- المراجع العربية
95	ب- المراجع الأجنبية
96	المواقع الالكترونية

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل-رقم الجدول
38	الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية	الفصل الثاني- (1)
60	المسمى الوظيفي	الفصل الثالث- (2)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الأول	الفصل الخامس- (3)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الثاني	الفصل الخامس- (4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الثالث	الفصل الخامس- (5)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الرابع	الفصل الخامس- (6)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الخامس	الفصل الخامس- (7)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة السادس	الفصل الخامس- (8)
83	نتائج اختبارات العينة الواحدة لاختبار وفرضية الدراسة الفرعية الأولى	الفصل الخامس- (9)
84	نتائج اختبارات العينة الواحدة لاختبار وفرضية الدراسة الفرعية الثانية	الفصل الخامس- (10)
85	نتائج اختبارات العينة الواحدة لاختبار وفرضية الدراسة الفرعية الثالثة	الفصل الخامس- (11)
85	نتائج اختبارات العينة الواحدة لاختبار وفرضية الدراسة الفرعية الرابعة	الفصل الخامس- (12)
86	نتائج اختبارات العينة الواحدة لاختبار وفرضية الدراسة الفرعية الخامسة	الفصل الخامس- (13)
87	نتائج اختبارات العينة الواحدة لاختبار وفرضية الدراسة الفرعية السادسة	الفصل الخامس- (14)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل-رقم الشكل
12	أنموذج الدراسة	الفصل الأول- (1)
24	ISO 10015 focuses on standardizing the training process	الفصل الثاني- (2)
30	مصفوفة تأثير التدريب على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية	الفصل الثاني- (3)
34	فجوة الأداء	الفصل الثاني- (4)
35	العلاقة بين دافعية العامل وقدراته	الفصل الثاني- (5)
41	عملية تقويم وتصميم التدريب	الفصل الثاني- (6)
47	Who Appraises Performance?	الفصل الثاني- (7)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل-رقم الشكل
12	أنموذج الدراسة	الفصل الأول- (1)
24	ISO 10015 focuses on standardizing the training process	الفصل الثاني- (2)
30	مصفوفة تأثير التدريب على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية	الفصل الثاني- (3)
34	فجوة الأداء	الفصل الثاني- (4)
35	العلاقة بين دافعية العامل وقدراته	الفصل الثاني- (5)
41	عملية تقويم وتصميم التدريب	الفصل الثاني- (6)
47	Who Appraises Performance?	الفصل الثاني- (7)

## متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء

المديرين في أمانة عمان الكبرى : دراسة حالة

إعداد

لارا أحمد اسحق حاكوامة

المشرف

الأستاذ الدكتور نجد عبد الله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية لبيان متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة، حيث إن المواصفة الدولية (10015) هي مواصفة تختص بجودة التدريب الإداري، ولما يحتله التدريب من مكانه هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، أتت هذه الدراسة لإظهار أثر تطبيق المواصفة للارتقاء بالأداء ومعرفة أماكن الخلل والضعف والعمل على معالجتها لتحقيق الأداء الأفضل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعّال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد، حيث الشعور من قبل الفرد بحاجته إلى التدريب يعتبر شعوراً صحيحاً، وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على قدرته على تحليل قابليته وكفاءته، والقابلية على التعلم لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة.

أما بالنسبة للمتطلبات الخاصة بالمواصفة الدولية كما وردت من المنظمة الدولية للمواصفات

كما يلي:

1- تحليل نقاط الضعف في الأداء.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية.

3- تخطيط وتصميم نظام التدريب.

4- توفير التدريب.

5- تقييم نتائج التدريب.

6- مراقبة وتطبيق برامج وأنظمة التدريب.

## **ABSTRACT**

### **International Standards Organization (ISO 10015) Requirement In Training Programs and Their Impact on manager Performance In Greater Amman Municipality: A Case Study**

**Prepared by:**

**Lara Ahmad Hakwama**

**Supervised by:**

**Prof. Nejem Al-azawe**

The purpose of this study is to reveal the Extent of International Standards Application (ISO 10015) In Training Programs & their Impact On Manager Performance In Greater Amman Municipality: a Case Study Before bringing ISO 10015 quality management process into effect, the most important work is to find out where the performance gap locates. If the gap results from the deficit of human recourses ability, HRD department should set up competence model which accords with organization strategy and goals, and then develop corresponding key behaviors and use them as guidelines for T&D activities and planning, the skill and abilities of employees will be enhanced. The competence model is the foundation stone of ISO 10015 and it could also be used for performance evaluation criteria>. AS long as there is any adjustment about business strategy, the competence model would be coordinated to adjust. There for, ISO 10015 could be seen as a strategy tool for business. ISO 10015 focuses on standardizing the training process and consists of following phases:

- 1- Analyze performance problems.
- 2- Define training needs.
- 3- Design and plan training.
- 4- Provide for the training.
- 5- Evaluate training outcomes.
- 6- Monitor and improve.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة	1-1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	2-1
فرضيات الدراسة	3-1
هدف الدراسة	4-1
أهمية الدراسة	5-1
التعريفات الاجرائية	6-1
حدود الدراسة	7-1
أنموذج الدراسة	8-1



"فلا بد بنا من العمل المخلص الجاد من أجل إعادة تأهيل وإعداد الإنسان الأردني، وفتح المجال أمام مواهبه الخلاقة، ولا بد من إعادة النظر في العديد من التشريعات والأنظمة التي تعيق المسيرة ووضع التشريعات والقوانين التي تمكننا من تحديث أجهزة الدولة ومؤسساتها والإبقاء بقدرتها على العمل والإنجاز".

الملك عبد الله الثاني ابن الحسين

خطاب العرش

25 تشرين الثاني 2000

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق ويمكن أن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي التطبيقي الذي يحتل مكانه مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم ولذا فإن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين يؤكدون على أن (التدريب منهج علمي وعلمي ويسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية)، كما يرى البعض بأنه (العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعرفة والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد)، كما تناولها البعض على (أنها مجموعة من الحيل والأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين)9، ولذا يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار.

ولهذا فإن النشاط التدريبي وفقاً لهذا المفهوم إنما هو عملية مستمرة يماؤها الإنسان الفرد منذ ولادته وتستمر مرافقة له طيلة حياته ومقتضيات تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المتنامية داخل إطار المنظمات التي يعمل بها الفرد، سيما إذا تم اعتبار المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة يستقي من خلالها الأفراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها باستمرار.

والتدريب يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات الإنسانية.

ومن هذا المنطلق فإن هناك العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام هي:

1- إن الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء وتطوير المهام التي تناط بالمنظمات.

2- أن التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته، إذ أن الغاية المتوخاه هي تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

3- التدريب يعتبر استثماراً هادفاً في تطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية وليس مصروفاً تتحمله المنظمة ولا يترتب عليه مردوداً معيناً.

4- التدريب لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات وقادراً على المعالجة وإنما يعتمد المر على قدرة المتدربين باستيعاب الآفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات وهكذا.

5- التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المحاضرات النظرية وإنما يجب أن يقترن بالتدريب العملي، إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال التدريبي.

6- التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقويمها إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية.

ولذا فإن التدريب من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، سيما وأن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم، مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة والفعالية لإنجاز أعمالهم، حيث أن المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج النشاطات الإنتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب

مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها في إنجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأدائه بكفاءة وفاعلية. (حمود، الخرشة: 125، 2009).

## 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن كفاءة أداء العاملين في أي منظمة يمثل متطلباً أساسياً لأنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات، وهو مؤشر يدل على نجاح المنظمة أو فشلها ، كما أن الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها عوامل بيئة العمل، عوامل شخصية وتنظيمية من خلال توفير وتطبيق أفضل أساليب التدريب، ومواصفة (ISO 10015) تساعد على ربط التقييم والتدريب بأهداف الأداء التي تصفها المنظمة ، هذا الأسلوب يوفر للمنظمة باستمرار معلومات راجعة عن مدى تطور الأداء وعن مدى الاستثمار في التدريب مما يوفر لاحقاً معلومات كافية من أجل تطوير أنظمة التدريب لديها. حيث تكمن المشكلة هنا في تحديد الثغرات ونقاط الضعف لمستوى الأداء بين الوضع الحالي والوضع المرغوب به من خلال إجراء دراسة تحليلية للخطوات المطلوبة بتطبيق المواصفة ( ISO 10015) من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج والدورات التدريبية ، لرفع مستوى الأداء والكفاءة المطلوبة لانجاز العمل وإجراء التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التدريب التي تم وضعها. وتأتي هذه الدراسة لإيجاد إجابات حول بعض الأسئلة التي تطرحها الدراسة للحصول على إجابات تفيد في التوصل إلى نتائج تخدمها ، أما بالنسبة للأسئلة فهي كالتالي:

1- هل هناك علاقة بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) وتقييم أداء المديرين؟

2- هل هناك علاقة بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) من خلال تحديد الاحتياجات

التدريبية وأداء المديرين؟

3- هل هناك علاقة بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) من خلال تخطيط وتصميم

نظام التدريب وأداء المديرين؟

4- هل هناك علاقة بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) من خلال توفير التدريب وأداء

المديرين؟

5- هل هناك علاقة بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) من خلال تقييم نتائج التدريب

وأداء المديرين؟

6- هل هناك علاقة بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) من خلال مراقبة وتطوير

برامج وأنظمة التدريب وأداء المديرين؟

### 3-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) وأثرها

على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وسيتم تحليل الفرضية من خلال تحليل

الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015)

وتحليل الأداء وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) وتحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) تخطيط وتصميم نظام التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) توفير التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) تقييم نتائج التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

6- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

#### 1-4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق المواصفة (ISO 10015) على تقييم أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى ، حيث يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد في تطوير الأداء للفرد والمنظمة من خلال الكشف عن نقاط الضعف والعمل على تحسينها من خلال حضور البرامج التدريبية التي تسهم في رفع إنتاجية الموظف وإنتاجية المنظمة ككل.

ومن الأمور التي تهدف الدراسة إلى تحقيقها:

1- بيان متطلبات ومعايير المواصفة (ISO10015).

2- توضيح أهم أهداف مواصفة (ISO10015) من حيث:

أ- مساعدة المنظمة في متابعة وإدارة برامج وتصاميم التدريب.

ب- التأكد من أن أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في المنظمة تحقق نتائج

واضحة تعود على المنظمة بالفوائد المرجوة من الاستثمار في التدريب.

ج- مساعدة الإدارة على التدريب وتطبيق ما يتم وضعه للموظفين .

3- إظهار مزايا مواصفة (ISO10015) واستخدامها للوصول إلى الأداء الفعال للمديرين

للارتقاء بالأداء وتحقيق أهداف المنظمة؟

4- تطبيق المواصفة (ISO10015) وأثرها على عملية تقييم أداء المديرين في أمانة

عمان الكبرى وفق معايير المواصفة.

5- توضيح منهجية استخدام السياسات والتعليمات والإجراءات المرتبطة بعملية التدريب

لتقييم أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى وما يترتب على نتائج هذا التقييم باعتباره

أحد روافد التنمية.

6- تحديد فرص التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط التقييم الوظيفي بتقييم الأداء.

7- بيان أهمية الاستثمار في التدريب.

8- تطوير تقييم البرامج التدريبية وفق الحاجات التي تسعى المنظمة في الوصول إليها.

## 1-5 أهمية الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتقف عند تطبيق المواصفة (ISO10015) وأثره على أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى ، حيث سيتم طرح الموضوع بأسلوب نظري لطرح حلول لبعض العوامل التي تخص الدراسة ومعالجة الآثار المترتبة عليها، والتوصل إلى إجابات للأسئلة التي تطرحها الدراسة، وكذلك وضع بعض التوصيات لدعم بعض العوامل الإيجابية من حيث تأثيرها على تقييم الأداء.

وهذه الدراسة سوف تكون من أولى الدراسات التي تطبق نظام المواصفة (ISO10015) وأثرها على أداء المدراء في أمانة عمان الكبرى ، لذلك تأمل الباحثة أن تكون الدراسة إنشاء الله مرجعيا علميا يستفاد منه في الإدارات العليا لتحسين وتطوير أداء العاملين فيها. كما ستقدم تغذية راجعة عن مدى فاعلية الجهود التي تبذل في عملية التدريب للارتقاء بالأداء الوظيفي نحو الأفضل.

## 6-1 التعريفات الإجرائية

### 1-6-1 التدريب

هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فان فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة. (ربابعة:2003:53).

### 1-6-2 تقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين يعني " قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".  
كما عرف تقييم الأداء على أنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعادلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به".  
(ربابعة:2003،86).

### 1-6-3 نظام الجودة

هو النظام الذي يحقق أفضل دعم للشركة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من اجل ضمان تحقيق العائد من الاستثمار(العزاوي،2008، 220).



### 1-6-4 المواصفة الدولية 10015

هي مواصفة تأكيد الجودة للتعليم والتدريب وتعتبر مواصفة فنية منفصلة لمساعدة الشركات على التحكم وإدارة برامج وأنظمة التدريب وأداة للإدارة الإستراتيجية لتطوير الموارد البشرية (العزاوي، 2008، 221).

### 1-6-5 مجال المواصفة (ISO 10015)

المواصفة الدولية 10015 تغطي جميع الأمور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات والخدمات التي تزودها الشركة للمستهلك (العزاوي، 2008، 221).

### 1-6-6 الكفاءة

هي استخدام الموارد التنظيمية بحكمة ودون إهدار لهذه الموارد (درّ: 2002، 12).

### 1-6-7 الفعالية

هي انجاز الأعمال الصحيحة ، أي الأعمال والأهداف التي يجب أن تنجز وتعمل لما لها من أهمية زمانية ومكانية على حد سواء (درّ: 2002، 8).

### 1-7 حدود الدراسة

هناك مجموعة من الحدود التي تحيط بهذه الدراسة ، وهي على النحو التالي:

#### 1- الحدود البشرية:

المديرين العاملين في أمانة عمان الكبرى بمستوياتها الإدارية الثلاثة العليا، الوسطى

والتنفيذية..

## 2- الحدود الزمانية:

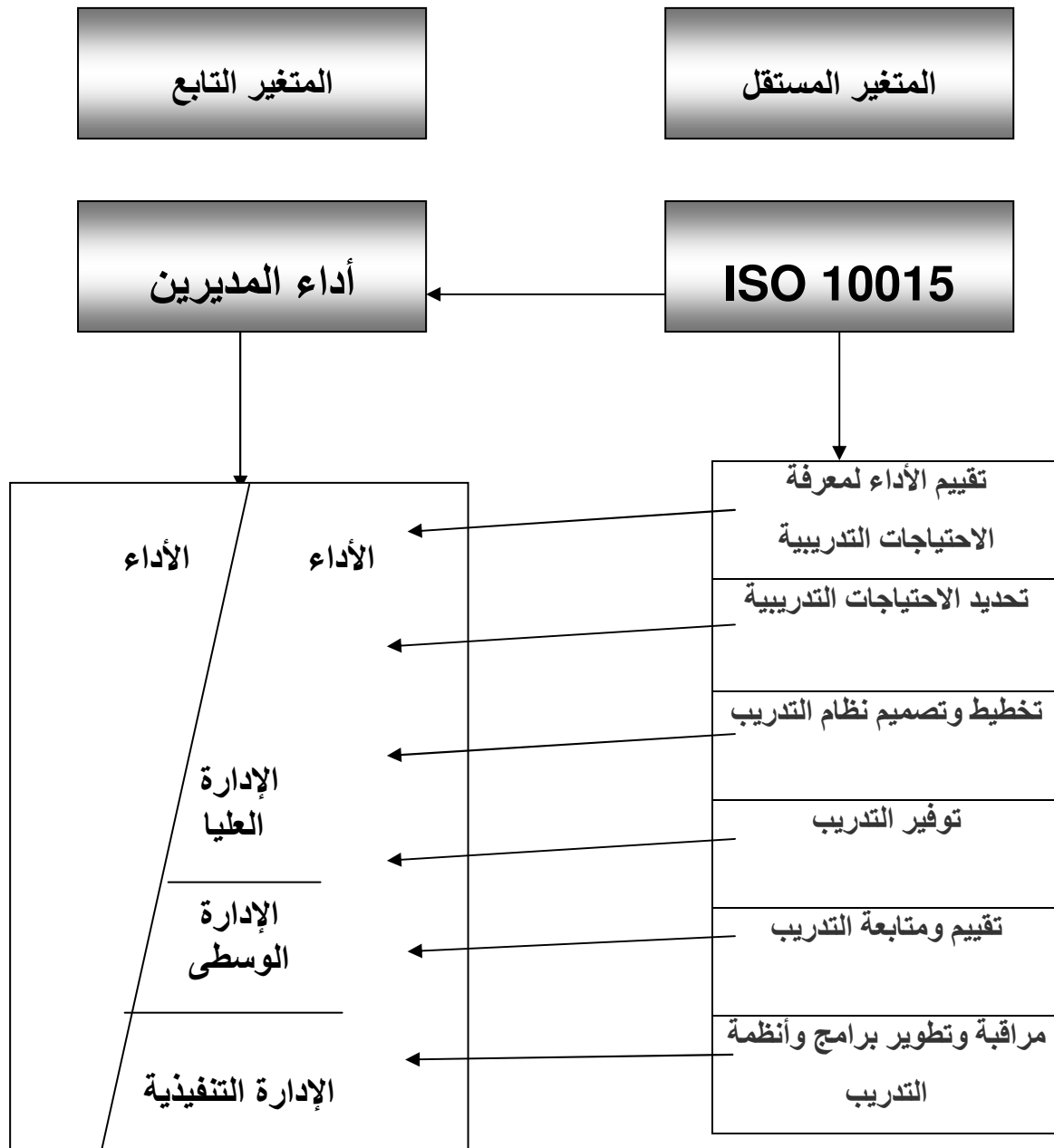
تم تطبيق هذه الدراسة ابتداءً من تاريخ 2008/12/1 حتى الانتهاء من كتابة الرسالة.

## 3- الحدود المكانية:

أمانة عمان الكبرى.

## 8-1 أنموذج الدراسة

شكل رقم (1)



## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري

2-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

## 1-2 الإطار النظري

### 1-1-2 المقدمة

يعدّ التدريب أحد المرتكزات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري وأحد المداخل الرئيسية لتمكين هذه العملية من بلوغ أهدافها من منظور أن الإصلاح الإداري والتدريب يعتبران وجهان لعملة واحدة، فالإصلاح الإداري في جوهره يهدف إلى تطوير الأداء وزيادة الكفاءة وتعميق الفاعلية للمؤسسات في حين أن التدريب كنشاط مصاحب للإصلاح الإداري يسعى إلى إكساب العاملين في المؤسسات المهارات والقدرات التي تمكنهم من قيادة تلك المؤسسات بكفاية واقتدار فضلاً عن إكسابهم أساليب وطرق وإجراءات عمل جديدة ومبتكرة لتحسين ممارساتهم والارتقاء بمؤسساتهم إلى التجديد والإبداع.

وفي الآونة الأخيرة حدثت تطورات علمية وتكنولوجية لم يسبق لها مثيل حتمت على المؤسسات والمنظمات مواكبة التطورات والتجديدات وفرض عليها القيام بعملية مراجعة لسياساتها وأهدافها واستراتيجياتها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب بهدف تمكين المتدربين من اكتساب الكفايات والمهارات التي تتطلب أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية. (الطعاني، 2007:20).

## 2-1-2 نظام الأيزو

لقد ارتبط وجود التقييس والمقاييس بوجود الحضارات الإنسانية، فقد ظهرت عند البابليين والأشوريين والمصريين القدماء والصينيين، ويعتبر فن العمارة والرسائل والأرقام وأنظمة المقاييس المستخدمة من قبل هذه الشعوب أمثلة على التقييس البدائي المستخدم للأغراض العالمية والاقتصادية، وقد عرفت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الأولى، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل، وقد شجع هذا على بدء التنسيق بين المنظمات الدولية للتقييس، إذ تم إنشاء الاتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول عام 1928 في براغ، ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية، وكانت تلك الجمعية أساساً للمنظمة الدولية للمواصفات (International Standardization Organization) والتي نشأت في لندن عام 1946.

ويصعب التحديد الدقيق لوقت ظهور المفاهيم الرئيسية التي بنيت على أساسها عائلة الأيزو (9000)، ولكن أول مواصفة حول برامج الجودة، كانت المواصفة العسكرية الأمريكية (Military Quality) (Mil - Q9858)، وذلك لتأكيد القناعة لدى وكالات المشتريات في قدرة وزارة الدفاع الأمريكية على تلبية متطلباتها، وتوالت المواصفات العسكرية في أوروبا وأمريكا، إلى أن شكلت لجنة تقنية عام 1969 باسم (Technical Commission ISO/TC 176) كما تم استحداث لجنة فرعية باسم منظومة الجودة أعطيت الرمز (SC2)، وحددت مهام اللجنة في التقييس في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتأكيد الجودة، ومنظمات الجودة، والتكنولوجيا المساعدة، بما ذلك القياسات التي تشكل المرشد والدليل لانتقاء هذه القياسات، وقد

كانت المواصفة القياسية أيزو (8402) والتي صدرت عام 1986 أولى المواصفات العالمية في مجال الجودة.

وفي عام 1987 نشرت اللجنة التقنية (ISO/TC 176)، مجموعة مؤلفة من خمسة قياسات حول الجودة، من أيزو 9000 حتى أيزو 9004.

وخلال السنوات التي تلت إصدار القياسات أيزو 9000، تم إصدار سلسلة من القياسات أعطيت الرقم (ISO 10000)، وشكلت جميعها عائلة من المواصفات أطلقت عليها عائلة المواصفات القياسية (ISO 9000) وتقوم اللجنة التقنية بمراجعة هذه المواصفات بشكل دوري وتعمل في الوقت الحاضر على إعداد مواصفات أخرى مكملة لها. (الدرادكة، 2006:240).

وتشترط شهادة الأيزو ضرورة احتفاظ الشركات بما يسمى (سجلات الجودة) البالغ عددها (17) سجلاً، وذلك لكي تثبت مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها، ومن هذه السجلات: (الدرادكة، 2006:242).

1- سجل الجودة.

2- سجل مراجعة العقود.

3- سجل مراجعة تصميم المنتج.

4- سجل تدقيق الجودة الداخلي.

5- سجل التدريب.

## 2-1-2-1 أهمية تطبيق الأيزو:

لقد أصبح التسجيل في الأيزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها، فالمنظمات التي حصلت على شهادة الأيزو ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل العملاء والموردين، ويمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية بما يلي: (الدرادكة، 2006:242).

1- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بسلعها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها.

2- زيادة إنتاجية العامل نتيجة النهج التنظيمي للعمليات.

3- تحديد النقص أو العجز أو الأخطاء أو النشاطات غير المجدية، بما يساعد في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف التشغيلية.

4- تقليل التباين في جودة الخدمات والسلع، وتحسينها باستمرار.

5- تقليل تكلفة الجودة بسبب تقليل الفاقد والمنتجات الراجعة.

6- توفير ميزة تنافسية قوية.

7- تؤدي إلى زبائن أكثر رضا، وتسهل جذب زبائن جدد.

8- تحسين سمعة الشركة وزيادة الثقة بمنتجاتها.

9- تقدم أسلوباً جديداً لإدارة المنظمات وتحسين وضعها التنافسي.

10- التنظيم والتشغيل الداخلي للمنظمة طبقاً لآخر المواصفات.

## 2-2-1-2 دوافع الحصول على شهادة الأيزو

بالرغم من تفاوت دوافع الشركات للحصول على شهادة ISO 9000 من حيث ترتيبها في الأهمية من شركة لأخرى، ومن دولة لأخرى، إلا أنه يمكن إجمال هذه الدوافع من خلال عرض للنتائج التي انتهت إليها بعض الدراسات، ففي دراسة بيتل التي أجراها على 1220 شركة في الولايات المتحدة، ممن حصلت على شهادة ISO 9000 وشملت جميع القطاعات، كانت الدوافع التسويقية لهذه الشركات للحصول على الشهادة - مرتبة حسب الأهمية - كما يلي: (الدرادكة، 2006:245).

- 1- الطلب المتوقع من الزبائن لحصول الشركة على الشهادة.
- 2- زيادة تناسق واتساق العمليات.
- 3- المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها.
- 4- تحسين جودة الخدمة.
- 5- تلبية ضغوط الزبائن وتعزيز رضاهم.
- 6- الرغبة في استخدام ISO 9000 كأداة ترويجية.
- 7- رفع كفاءة العمليات.
- 8- تحسين جودة المنتج.
- 9- تحقيق تخفيضات في التكلفة.
- 10- الربحية.

وقد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) مجموعة مواصفات (ISO 10000) كإضافة لسلسلة (ISO 9000)، وقد تناولت هذه المواصفات المضافة الأنشطة ذات العلاقة



بتطبيق وتنفيذ سلسلة (ISO 9000)، وقد تضمنت سلسلة المواصفات (ISO 10000) ما يلي:  
(الدرادكة، 2006:249).

- 1- أيزو 10011: وتشتمل على المواضيع المتعلقة بالمراجع الاستقصائية للجودة.
- 2- أيزو 10012 : وتتضمن إدارة أجهزة القياس والفحص والاختبارات لتوكيد وضمان كفايتها وكفاءتها.
- 3- أيزو 10013 : وتتضمن مواصفات دليل الجودة.
- 4- أيزو 10014 : وتتضمن التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة.
- 5- أيزو 10015 : وتتضمن التعليم والتدريب المستمرين.
- 6- أيزو 10016 : وتتضمن سجلات الفحص والتفتيش.

#### 2-1-2-3 المواصفة الخاصة بجودة التدريب

العولمة والتطور التكنولوجي السريع عمل تغييراً كبيراً في عمل الشركات والمنافسة في السوق العالمي، وأصبحت جودة الموارد البشرية لأي شركة هي المحرك والمفتاح الأساسي لتحسين جودة الأداء. والاستثمار المستمر في تطوير الموارد البشرية هو ضمان نجاح الشركة في الأسواق العالمية ويكون من خلال التدريب للموارد البشرية وتطوير الإدارة. (العزاوي، 2008:219).

#### 2-1-2-4 لماذا الاستثمار في التدريب؟

معظم الشركات في أمريكا وأوروبا ينفقون ما بين 2.3% من حجم الرواتب على التدريب للموارد البشرية، إلا أن هذه الشركات بشكل عام لا تقوم بفحص وتقييم استثماراتها في

التدريب كما هي في الاستثمارات الأخرى وفي مجالات أخرى واهم أسباب ذلك هو:  
(العزاوي،2008:219).

1- الشركات غير ملزمة بتقديم تقدير على استثماراتها التدريبية لحملة الأسهم وبالتالي لا يوجد محاسبة خارجية تتعلق بالمسؤولية الإدارية في حماية رأس المال الفكري والبشري للشركة.

2- المديرون المسؤولون في الشركات لا يعرفون ولا يعلمون بكيفية تقييم العائد على الاستثمار في التدريب . وعدم معرفتهم وحصولهم على الأدوات والأساليب الإدارية الضرورية من اجل مراقبة عملية اتخاذ القرار لمثل هذا النوع من الاستثمار.  
(Bohlander,2004:232).

## 2-1-2 ما هو نظام الجودة؟

ما هو نظام الجودة الذي يحقق أفضل دعم للشركة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من اجل ضمان تحقيق العائد من الاستثمار .  
ففي منتصف التسعينات من القرن العشرين تم إدراك الحاجة لدليل محدد القطاع لضمان الجودة في التدريب فبادرت المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس ( ISO ) والمكونة من (22) بتشكيل جماعة عمل لوضع مسودة دليل لمواصفة جودة مختصة بالتدريب، ويعمل عدة سنوات ومناقشات مستمرة لمسودات مقترحة خاصة بجودة التدريب في شهر كانون أول من عام 1999 تبني المواصفة الدولية للتدريب ( ISO 10015 ) والتصديق عليها من قبل المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس ( ISO ) وإعلان المعيار الرسمي النهائي وتم تبني هذه المواصفة من قبل الشركة السويسرية لتوحيد المواصفات في الأول من أيلول عام 2001 .

وأول شركة عالمية مانحة تم مصادقتها كجهة مانحة لمواصفة الأيزو 10015 من قبل وكالة الاعتماد السويسرية (SAS) لأنظمة وبرامج التدريب في القطاعين العام والخاص هي (CSEND) في 19 شباط -فبراير- 2003. (العزاوي، 2008:220).

## 2-1-2-6 أهداف المواصفة الدولية 10015

هناك أكثر من هدف للمواصفة وأهمها ما يلي: (العزاوي، 2008:221).

1- مساعدة الشركات في متابعة وإدارة برامج وتعميم التدريب بما فيها:

أ- برامج التدريب التي لا تركز على تطوير إدارة الشركة.

ب- المدراء الذين غير مشمولين في وضع خطط التدريب.

ت- المعايير الضعيفة في تطوير المدربين.

ث- طرق انتقاء البرامج التدريبية.

ج- المعايير الضعيفة في تقييم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعة .

2- التأكد من أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في الشركات تحقق نتائج واضحة تعود

على الشركة بالفوائد المرجوة من الاستثمار في التدريب.

3- مساعدة الإدارة على التدريب وتطبيق ما يتم معرفته للموظفين من خلال برامج

تدريبية.

## 7-2-1-2 مميزات المواصفة الدولية 10015

للمواصفة ميزتين أساسيتين هما: (العزاوي، 2008:222).

1- الربط بين الاستثمار التدريبي وأداء الشركة.

هل أداء موظفي الشركة مناسب، وإذا كان الجواب بالنفي من الضروري معرفة الأسباب من

خلال تحليل أداء العاملين في الشركة ومعرفة نقاط الضعف في الأداء وأسبابها وهل أن:

أ- كفاءة الموظفين لا تتناسب مع متطلبات العمل.

ب- افتقار الموظفين إلى مهارات مناسبة للعمل.

عندما يكون التدريب هو الحل الأنسب ومواصفة الأيزو 10015 توفر خارطة طريق

واضحة تساعد الشركة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الاستثمار ببرامج تدريب محددة عن

طريق اختيار البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة ، ورفع

وتحسين أداء الفرد، ترى الباحثة ما يلي:

(1) الربط بين الاستثمار التدريبي وأداء الشركة هناك ضرورة للإجابة على السؤال:

"ما إذا كان أداء الموظفين في المنظمة مناسباً أم لا؟" فإذا كان الجواب بالنفي فعلى

المنظمة معرفة الأسباب التي تعود إلى أن كفاءة الموظفين لا تتناسب مع متطلبات

العمل، أم أن الموظفين إلى المهارات المناسبة للعمل.

(2) تنظيم وإعداد البرامج التدريبية على أسس ومبادئ علمية تربوية بعد أن تقرر الشركة

أن تدريب الموظفين هو الحل الأنسب والمنهج الملائم لتطوير أداء العاملين ومن ثم

أداء الشركة.

يأتي القرار بإعداد وتطوير وتصميم منهج تدريبي ملائم وفعال من خلال المواصفة ISO 10015 التي تنطلق من تنظيم وإعداد برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية للعاملين بالشركة بجهود بشرية وموارد مالية ووقت محدد من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للشركة وهو تحسين الأداء للعاملين والشركة.

## 2-1-2-8 نظام المواصفة الدولية ISO 10015

نظام ISO 10015 تحدد وتعرف التدريب من خلال الخطوات الأربع التالية:  
(العزاوي، 2008:224).

1- التحليل.

2- التخطيط.

3- التطبيق.

4- التقييم.

كما أن المواصفة 10015 تساعد على:

1- تحديد المتطلبات لكل خطوة ، ووضع الإجراءات لمراقبة الأنظمة والعمليات التي تمكن الإدارة المسؤولة عن التدريب من التركيز على جوهر كل استثمار تدريبي بدلاً من التركيز فقط على كلفة التدريب.

2- ربط التقييم والتدريب بأهداف الأداء التي تضعها الشركة يوفر للشركة باستمرار معلومات مرتدة ( التغذية العكسية) تبين مدى تطور أداء الموظفين ومدى الاستفادة من الاستثمار بالتدريب مما يوفر لاحقاً معلومات كافية للشركة من أجل تطوير أنظمة التدريب لديها.

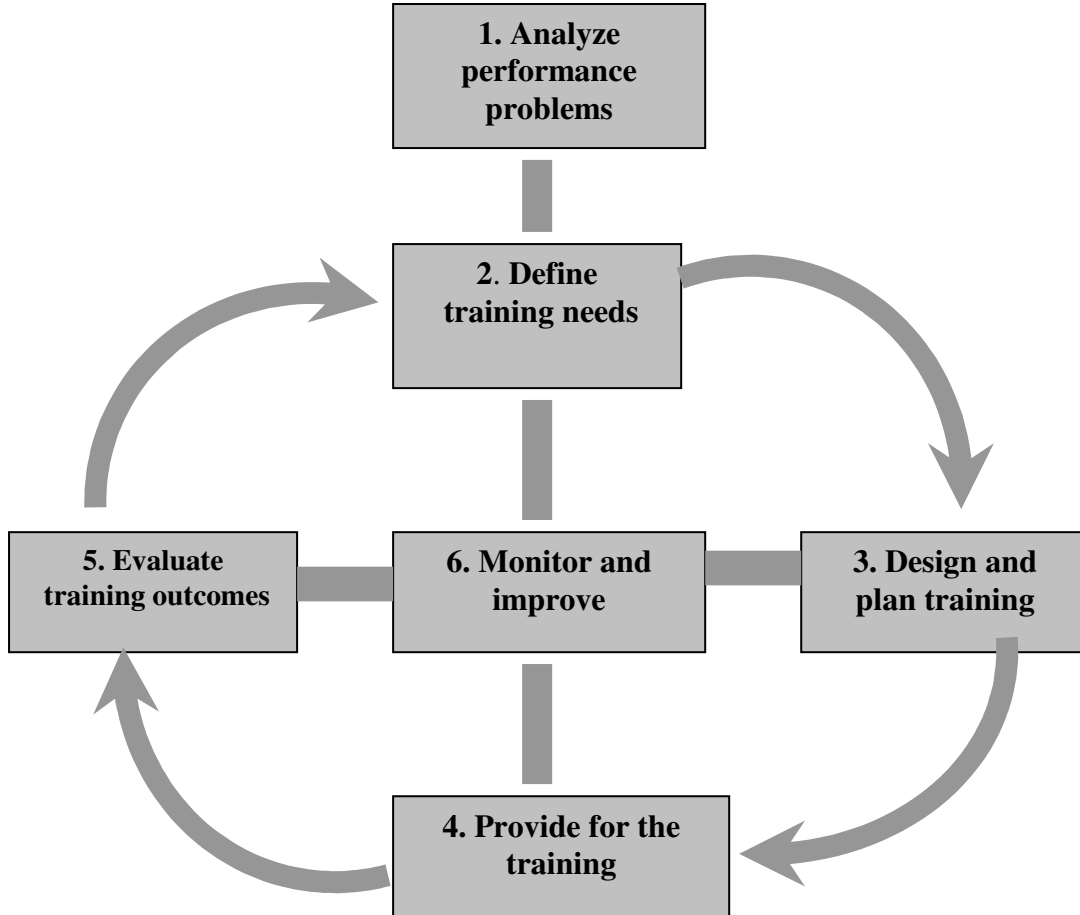
## 9-2-1-2 متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015

لتحقيق المواصفة الدولية 10015 لا بد من تتبع الإجراءات التالية:

و الشكل رقم ( 2 ) يوضح متطلبات تطبيق المواصفة 10015.

### شكل رقم ( 2 )

**ISO 10015 focuses on standardizing the training process and consists of the following phases:**



## 2-1-2-1-9 تحليل نقاط الضعف في الأداء

ويكون من خلال الخطوات التالية: (العزاوي، 2008:223).

- أ- توثيق استراتيجيات وألويات الشركة.
- ب- تحليل ودراسة الأداء الحالي.
- ت- تحديد ما هو الأداء المطلوب.
- ث- تحديد الفجوة في الأداء.
- ج- تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء (ثغرات الأداء).
- ح- تحديد المنهج الملائم لمواجهة وحل نقاط الضعف في الأداء.
- خ- وضع تقرير تحليلي للأداء يصف النقاط الإستراتيجية والأولويات، ثغرات الأداء (نقاط الضعف) والأسباب، الحلول المختلفة المطلوبة لحل هذه المشاكل والقضاء على الثغرات في الأداء.

## 2-1-2-2-9 تحديد الاحتياجات التدريبية

ويكون من خلال الخطوات التالية: (العزاوي، 2008:224).

- أ- إجراء دراسة تحليلية للخطوات المطلوبة من اجل القضاء على الثغرات في الأداء.
- ب- تحديد مستوى الأداء والكفاءة المطلوبة والمرغوبة من الموظفين لانجاز العمل.
- ت- تحليل مستوى الأداء والكفاءة الحالية للموظفين لانجاز العمل.
- ث- تحديد الثغرات ونقاط ضعف مستوى الأداء لدى الموظفين بين الوضع الحالي والوضع المرغوب به.

ج- مراقبة ومتابعة احتياجات الموظفين المتوقعة لتطوير الأداء من اجل تحقيق الخطط

الإستراتيجية وأهداف الجودة التي تم وضعها.

ح- وضع تقرير مفصل باحتياجات التدريب بما يتضمن:

1- تحليل كامل للعمل.

2- الثغرات-نقاط الضعف-الموجودة حالياً في أداء وكفاءة الموظفين .

3- الثغرات المتوقعة في أداء وكفاءة الموظفين.

### 2-1-2-9-3 تخطيط وتصميم نظام التدريب

ويكون من خلال الخطوات التالية: (العزاوي،2008:226).

أ- تحديد أهداف التدريب وفقاً لنتائج الدراسة التحليلية للعمل.

ب- تحديد الخصائص والصفات لدى المتدربين.

ت- تحديد الموارد: موارد التطوير والتحديث، الخبراء، الموضوع، الخطة الزمنية

للتدريب.

ث- تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب.

ج- وضع خطة التدريب: إستراتيجية التدريب، أساليب وطرق التدريب ، مواد التدريب،

الجهات التدريبية المساعدة.

ح- وضع خطة التطبيق: نوع التدريب، جدول التدريب، الموقع، الموارد.

خ- ضمان توفير مدرّبين كفؤين طبقاً لخطة التدريب والتطبيق التي تم وضعها.

د- الحصول على موافقة الإدارة لبرنامج وخطط التدريب.



ذ- تحضير مواد التدريب للمتدرب / والمدرب، كتيبات إرشادية للأداء، فحوصات الأداء، وجميع المواد الأخرى التي يتطلبها التدريب.

#### 2-1-2-9-4 توفير التدريب

ويكون من خلال الخطوات التالية: (العزاوي، 2008:226).

أ- الانتهاء من جميع التحضيرات المساندة للتدريب قبل البدء به: جداول التدريب، الموارد، الإمدادات التي يحتاجها التدريب.

ب- مراقبة تطبيق التدريب.

ت- الانتهاء من جميع التحضيرات المساندة للتدريب بعد الانتهاء منه: جمع المعلومات من المتدربين والمدربين، توثيق مشاركة المتدربين، توفير المعلومات والنتائج لأصحاب العمل والمساهمين.

ث- توفير الدعم والمساندة للتطبيق الفعال ونقل جميع المعلومات من التدريب إلى موقع العمل.

ج- حفظ جميع الوثائق والمعلومات التي تختص بالتحضيرات للدورات التدريبية قبل / وبعد تطبيقها.

#### 2-1-2-9-5 تقييم نتائج التدريب

ويكون من خلال الخطوات التالية:

أ- تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب : فوائد الدورة التدريبية-ماذا تعلم-رضا المتدرب.

ب- تقييم آثار ونتائج التدريب على الشركة: هل يوجد تحسين في الأداء، هل يتم تطبيق ما تم

تعلمه في الدورة التدريبية في العمل، عوائد مالية.

ت- تقييم الآثار والنتائج الأخرى للتدريب: رضا المستثمرين، تحفيز الموظفين، بيئة العمل، جودة العمل.

ث- التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التطبيق التي تم وضعها.

ج- وضع تقرير بنتائج التقييم موضحاً فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي من خلال تطبيقه على أرض العمل.

## 2-1-2-9-6 مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب

ويكون من خلال الخطوات التالية: (العزاوي، 2008:227).

- أ- الاحتفاظ بسجلات تتعلق بدورة التدريب.
- ب- توثيق سجلات عن التوقعات والقرارات المتخذة خلال دورة التدريب.
- ت- توثيق سجلات تتعلق بنتائج المتدربين.
- ث- توثيق سجلات تتعلق بنتائج الشركة.
- ج- إضافة التطورات والتحسينات على دورة التدريب والأنظمة التدريبية.
- ح- وضع وتأسيس طرق لتطوير العلاقة بين استراتيجيات الشركة والدورة التدريبية.
- خ- وضع طرق لتطوير وتحسين التنسيق بين التدريب ووظائف العمل.
- د- توثيق التطورات التي نتجت عن الدورات والبرامج التدريبية وعلاقتها بالشركة.
- ذ- توثيق نتائج الأداء الكلي والإجمالي لإدارة نظام التدريب.

### 3-1-2 مفهوم التدريب

يمكن التعبير عن المتطلبات التدريبية وتنمية الموارد البشرية بالمعادلة التالية:

المتطلبات الوظيفية = الإمكانيات الفعلية للموارد البشرية + التهيئة + التدريب المطلوب.

ويفيد التدريب المنظمات فيما يلي:

- 1- تحسين الربحية.
- 2- تحسين المعرفة الوظيفية.
- 3- تعديل الرضا الوظيفي والحالة المعنوية للفرد.
- 4- يساعد التدريب في تحديد الأهداف التنظيمية.
- 5- يحقق التدريب الانفتاح والثقة بين العاملين والإدارة.
- 6- يطور التدري الانفتاح والثقة بين العاملين والإدارة.
- 7- يشارك التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي.
- 8- يوفر التدريب معلومات لتخطيط التدريب والموارد البشرية في المستقبل.
- 9- يشارك التدريب في ضمان تنفيذ سياسات المنظمة.

وعموماً يحقق التدريب تحسينات في الاتصالات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات وحل

المشكلات في المنظمة. كما يؤثر التدريب في بقسة وظائف الموارد البشرية على النحو

الذي يظهر بالشكل التالي: (النجار: 2007، 301).

## شكل رقم (3)

## مصفوفة تأثير التدريب على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية

التوصيف واختيار الكوادر:	بناء التنظيمات التنظيمية:
1- المقابلات، التوظيف، وإجراءات التعيين.	1- تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات.
2- المساواة والعدالة الوظيفية.	2- تحليل الوظائف.
3- الترقية والتحول من وظيفة لأخرى وإنهاء الخدمة.	3- تصميم وظائف العمل.
4- طرق اختيار العاملين.	4- التحليل الفني والاجتماعي.
<u>صحة وسلامة العاملين:</u>	5- منظومات معلومات الموارد البشرية.
1- السلامة المهنية ومنع الحوادث.	<u>تقييم وإدارة الأداء:</u>
2- تخفيض ضغوط العمل.	1- إدارة وتقييم الأداء بالأهداف.
3- برامج الإرشاد والتوجيه.	2- تقييم الأداء بالتركيز على حاجات المستهلك.
<u>العلاقات الإنسانية بين العاملين والمنظمة:</u>	<u>تدريب العاملين والتنمية التنظيمية:</u>
1- علاقة العمل.	1- تدريب الإدارة العليا.
2- المساواة الجماعية.	2- تدريب الإدارة الوسطى.
3- معالجة التظلمات.	3- تدريب المشرفين.
4- قياس الاتجاهات.	4- التدريب المهاري.
5- العلاقات الصناعية.	5- تخطيط التدرج الوظيفي.
6- حل المشكلات.	6- التطوير التنظيمي.
<u>برامج تحسين الانتاجية:</u>	<u>برامج تحسين الانتاجية:</u>
1- المقارنات التطويرية.	1- برامج إدارة الجودة الشاملة.
2- التحسينات المستمرة.	2- برامج تطوير وتحسين الإنتاجية.
3- المواصفات الدولية.	3- حلقات الجودة.
4- خرائط الجودة.	4- تكوين فرق العمل.
5- إدارة وضبط الجودة.	

## 2-1-3-1 أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية: (ربابعة:2003،54).

### (1) الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- أ- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- ب- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- ج- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- د- المساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- هـ- توضيح السياسات العممة للمنظمة.
- و- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- ز- تجديد المعلومات.
- ح- زيادة فاعلية الاتصالات والاستثمارات الداخلية.

### (2) الأهمية بالنسبة للعاملين:

- أ- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة.
- ب- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل.
- ج- يطور الدافعية للأداء.
- د- يساعد في تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

### (3) الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية:

- أ- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.
- ب- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- ج- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- د- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

### 2-3-1-2 أهداف التدريب

يعتبر التدريب والتنمية من الدعائم الأساسية في عملية التنمية الإدارية لدى المنظمات، ولا تقتصر الاستفادة والمنفعة من التدريب والتنمية على مصلحة المنظمات، بل تشمل أيضاً مصلحة الأفراد. فالتدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل. أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها. ومن أهداف التدريب: (البرادعي: 2005، 46).

1- تحسين الأداء.

2- اكتساب المهارات.

3- زيادة الكفاءة.

4- المساعدة في حل المشاكل.

## 2-1-3-3 مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة ( التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم).

وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي: (الطعاني، 2007:33).

- 1- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق.
- 2- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- 3- الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- 4- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.
- 5- مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معيماً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- 6- الواقعية: وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

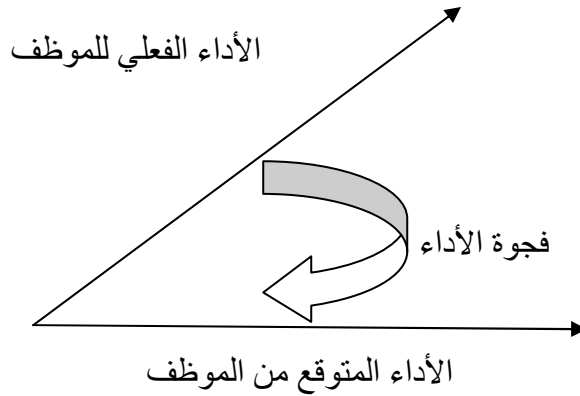
## 2-1-3-4 خطوات التدريب

وتتمثل خطوات التدريب كالتالي: (البرادعي:2005،47).

1- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين:

تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتمثل هذه الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع)، كما يتضح بالشكل رقم (4).

### الشكل رقم (4) فجوة الأداء



ولتحديد هذه الفجوة، لا بد لنا من الإجابة على الأسئلة التالية:

### هل هناك فجوة في الأداء؟

ويمكن الإجابة على هذا السؤال عن طريق التحليل المؤسسي : وهو قياس ناتج السلع والخدمات، وقياس معدل الغياب عن العمل ومعدل ترك العمل، ومدى تطبيق الإجراءات والقوانين. ويتم أيضاً على مستوى التحليل الشخصي، وذلك بقياس مستوى أداء ومهارات العاملين.



### هل الفجوة مهمة للمنظمة؟

تعتبر الفجوة مهمة، إذا ما كان هناك نتائج سلبية التأثير على المنظمة، مثل معدل الإنتاج والتكاليف.

### هل التدريب هو احتمالية الحل؟

يكون التدريب هو الحل الأمثل لسد الفجوة في الحالات التالية:

- 1- اسباب الفجوة ناجمة عن ضعف في القدرات والمعارف والمهارات للموظفين.
- 2- توفر الدافعية اللازمة لدى الأفراد للقيام بالعمل بشكل أفضل.
- 3- دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره.

ويوضح الشكل رقم (5) العلاقة بين دافعية العامل وقدراته



ومنه نجد أن التدريب هو الحل في حالة المربع رقم (2) حيث تكون دافعية الموظف عالية وقدراته منخفضة.

### هل التدريب هو الحل الأفضل؟

للإجابة على هذا السؤال، يجب التدقيق في الشكل رقم (5) لمعرفة أن التدريب ليس هو الحل في جميع ظروف فجوة الأداء، فربما يحتاج العامل إلى التحفيز لزيادة دافعيته في حالة قدراته العالية.

#### 2- صياغة خطة التدريب

بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية، يتم تصميم برامج التدريب المناسبة، وذلك بعد تحديد الأهداف العامة لكل برنامج، وتحديد أولويات هذه الاحتياجات. ثم يتم تحديد الأشخاص الذين سيلتحقون بالتدريب (المتدربين) والبرنامج المناسب لكل منهم. على أن يتم تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه البرامج وتحديد المدربين ووسائل وأساليب التدريب التي تستخدم من خلال صياغة خطة متكاملة. وعادةً ما يتم وضع خطة التدريب لتكون سنوية في المنظمة.

#### 3- تصميم البرنامج التدريبي

ويتطلب تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

1) وضع الأهداف التدريبية: وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها واكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب. وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسؤولي الموارد البشرية.

2) تحديد موضوعات البرنامج: وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها. ويتم تحديد هذه الموضوعات بناءً على الأهداف التدريبية الموضوعية والمعلومات المتوافرة عنها.

3) اختيار أساليب التدريب: يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، الموازنة، وتوفر أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين. وقبل البدء في اختيار

أساليب التدريب فلا بد لمصمم البرامج من معرفة مكان تنفيذ البرنامج سواءً كان ذلك في مكان العمل أو خارجه.

### 2-1-3-5 تحديد الاحتياجات التدريبية

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظراً لكون التدريب في الواقع العملي نشاطاً مستمراً في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، فإن الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى التدريب سواءً لكي تتم ترفيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، ولذا فإن التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق آفاق استخدامه بالمنظمة.

ويمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كماً ونوعاً والتي يتطلب حصولها في معارف واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين، ولذا فام البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء. (حمود، الخرشه: 2009، 129).

ويمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد

الجوانب التحليلية التالية: (حمود، الخرشة: 2009، 131).

1- تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المديرين الحالي والمستقبلي.

2- تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجات والمهارات المطلوبة.

3- تحليل أداء العاملين والغبّة بالتطور المستمر.

كما يمكن أن نعتمد في هذا المجال في تحديد كلا الاحتياجات الحالية والمستقبلية وفقاً

للإطار الزمني المعتمد في هذا الخصوص بناءً على الجدول التالي:

#### جدول رقم (1)

الاحتياجات المستقبلية	الاحتياجات الحالية
1- ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة.	1- ترتبط بالنقص في أداء الموظف.
2- ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً أو مهنيًا.	2- ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل.
3- ترتبط بخطط التنمية والتطوير.	3- ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء.
	4- ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة.

وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي: (أبو شيخة،

(270:2000).

## 1- المقابلة:

تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية. وعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها. وان يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

من مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات. إلا أن للمقابلة عيوباً تتمثل في أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

## 2- الاستبيان:

الاستبيان يمثل استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية. وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وان تكون الإجابات المطلوبة - كلما أمكن ذلك- على هيئة "إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها. وان لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها. وان تكون موضوعية بحيث تلبى الغرض الذي جاءت من اجله.

من مزايا الاستبيان انه يمكن أن يصل إلى اكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وانه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة ، ولكن من عيوبه ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

### 3- الاختبارات:

قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لانتهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

### 4- تحليل المشكلات:

تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

### 5- تقويم الأداء:

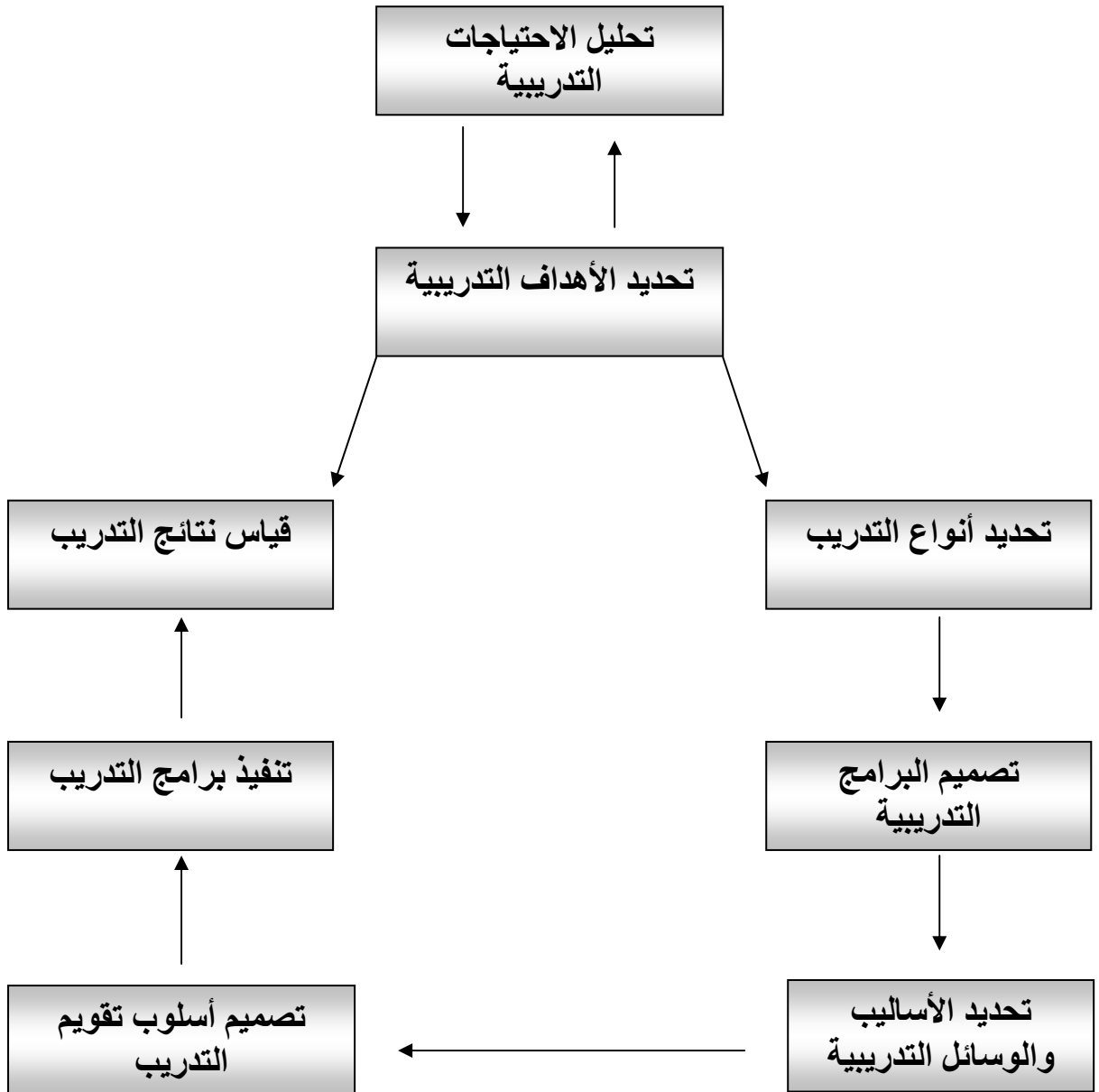
يعطي تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم انجازها. كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب فهو وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، فإنه يستنفد وقتاً طويلاً.

## 6- دراسة التقارير والسجلات:

تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وخدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

## شكل رقم (6)

عملية تصميم وتقييم التدريب



المصدر: ياغي، (2003:275)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.

#### 4-1-2 مفهوم تقييم الأداء

شغل الأداء وما زال المدير والمديرين وغيرهم نظراً لأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بعض المدراء يركز بصورة عامة على فهم الأداء من جوانبه التقنية، والبعض الآخر من المدراء يركز بصورة عامة على فهم الأداء من جوانب إنسانية، بالإضافة إلى الجوانب التقنية. لكن معظم الباحثين والكتاب وآخرين يعالجون الأداء إنطلاقاً من مفاهيمه وأهدافه، محاولين تفسير أنواعه وطرقه ومعاييرهم مسلطين بذلم الضوء على جوانب عدة من عملية تقييم الأداء، ومحاولين بذلم مساعدة المدراء على فهم انعكاسات تلك العملية على عمل وانسانية الأفراد معاً.

وقد عرف بلوط الأداء على أنه الاختصار بانجاز هدف أو أهداف المنظمة، وتقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها. (بلوط:360،2002).

#### 1-4-1-2 مراحل عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواءً على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطان ملازمان



لعمل إدارة الأداء. إذ تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة عند إطلاق إدارة الأداء لها. وهذه المراحل هي: (بلوط: 2002، 362).

1- تحليل الوظائف. 2- تعريف الأداء.

3- تسهيل وتشجيع الأداء. 4- تقييم الأداء.

## 2-1-4-2 أهداف تقييم الأداء

من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تقييم الأداء ما يلي: (ربابعة: 2003، 86).

1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

5- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

6- رفع معنويات العاملين.

7- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات تحسين هذا الأداء.

8- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

9- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن الأداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

### 2-1-4-3 استخدامات تقييم الأداء

من الأهداف التي يحققها تقييم الأداء هو توفير معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم، وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في الجوانب الآتية: (ربابعة:2003،87).

- 1- تقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل.
- 2- تطوير أداء الأفراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الأداء.
- 3- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.

### 2-1-4-4 الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء

- هنالك اعتبارات يجب مراعاتها عند القيام بعملية التقييم وهي: (ربابعة:2003،87).
- 1- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة.
  - 2- يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيّم عن ملاحظاته لعادات العمل.
  - 3- أن يكون التقييم مقبولاً من المقيّم والفرد الذي يتم تقييمه.

4- أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحديد إنتاجية الفرد عن طريق تأهيلة وتطويره بشكل أفضل.

#### 2-1-4-5 عوامل تقييم الأداء

تنقسم عوامل تقييم الأداء إلى: (ربابعة:2003:87).

1- **عامل الشخصية:** يصعب معرفته إلا أنه يمكن الاستدلال عليه من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المتحققة.

2- **عامل السلوك:** يمكن الاسترشاد ومعرفته من خلال القيادة، التخطيط، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصال، العلاقات الشخصية.

3- **النتائج:** وهي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها من حيث الكمية، الجودة، التكلفة والوقت.

#### 2-1-4-6 خصائص نظام تقييم الأداء

يجب أن يتسم نظام التقييم بعدد من الخصائص منها: (Bhatia:13,2007).

\*الإجراءات الملية: يمثل التقييم مساراً حقيقياً يعد ويطبق من قبل المؤسسة ذاتها، وينبغي أن تكون المراحل العديدة محترمة ومتنوعة بشكل واضح تبعاً لكل مؤسسة ومختلفة عن سواها في المؤسسات الأخرى.

\*القياسية: يكون تقييم الأداء قياسياً قدر الإمكان لتجنب النتائج السلبية التي يمكن أن تسببها العلاقات الفردية والخاصة للمقيمين، وتضمن القياسية من خلال ما يلي:

-إعداد المقيمين للإجراءات المستخدمة.

-استخدام الوسائل المعينة المكتوبة والسمعية والبصرية.

-تحضير ومراقبة الإجراءات المستخدمة من خلال مكتب مركزي في المؤسسة.

\* جمع المعلومات اللازمة: يعني ذلك جمع المعلومات المجدية كي يكون التقييم محور الإدارة

الحقيقية للموارد البشرية (على صعيد الأجور، والمكافآت، والترقيات، والنقل والتأهيل).

\* إجراء التقييم من قبل الإدارة العليا: تمثل الإدارة العليا مركز جهاز التقييم إذ يتطلب وضع

نظام التقييم في المؤسسات ثورة حقيقية في الحالة الذهنية أو العقلية (أي تغييراً في ثقافة

المؤسسة) وذلك بالانتقال من دور المراقب إلى دور الناصح الحقيقي للأفراد، ويتوجب عليها

أن تتحسس هذا الدور الجديد من خلال أعمال تأهيل مناسبة لها.

\* السلوك المهني: يمثل معالجة السمات المهنية لسمات العامل في التقييم، ويجب أن تكون

الإجراءات المستخدمة بكفاية لتجنب إدخال ولو بشكل لا إداري الجوانب العاطفية والانفعالية

الموجودة في علاقات المقيّم والمقيّم.

\* نجاعة التقييم: ينبغي أن يتسم النظام بالنجاعة أي بإمكانية الاعتماد عليه للحصول على

الحقيقة ويتم ذلك من خلال إجراء اختبار على عينات من العاملين لمقارنة النتائج المحققة مع

النتائج التي يسفر عنها النظام، وهذا يعطي مؤشراً لمدى التطابق بين النظام والواقع، وقد يتم

اللجوء إلى استشارة الخبراء أو معرفة آراء الرؤساء والمراقبين والمشتغلين من أصحاب الثقة

للتأكد من نجاعة النظام.

\* أمانة النظام: ينبغي أن تتوافر الثقة في النتائج التي يحققها النظام، أي التثبيت من الحصول

على النتائج نفسها باستخدامه مرة أخرى ومع أشخاص مختلفين أو في فترات زمنية مختلفة.

(مرعي:2006،243).

## 2-1-4-7 مكونات معايير تقييم الأداء

تجمل معايير التقييم في ثلاثة مكونات رئيسية هي: (Byars&Rue:222,2006).

1- تقييم المعيير الشخصية: تعد مجموعة المعيير الشخصية أساساً للتقييم، منها (المحاكمة، والذكاء، والثقة بالنفس، والقدرة على الابتكار، والحماسة، والإحساس بالمسؤولية، والولاء للمؤسسة، والعدوانية، وإقامة العلاقات الاجتماعية). تواجه المعايير مشكلتين هما: الأولى، أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها، والثانية يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة يوظفها في خدمة المؤسسة التي يعمل فيها.

2- تقييم السلوك: يؤخذ سلوك العاملين بالاعتبار، كنظام الدوام، وأسلوب التعامل مع الزبائن، والانكباب والمواظبة على العمل، وأسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

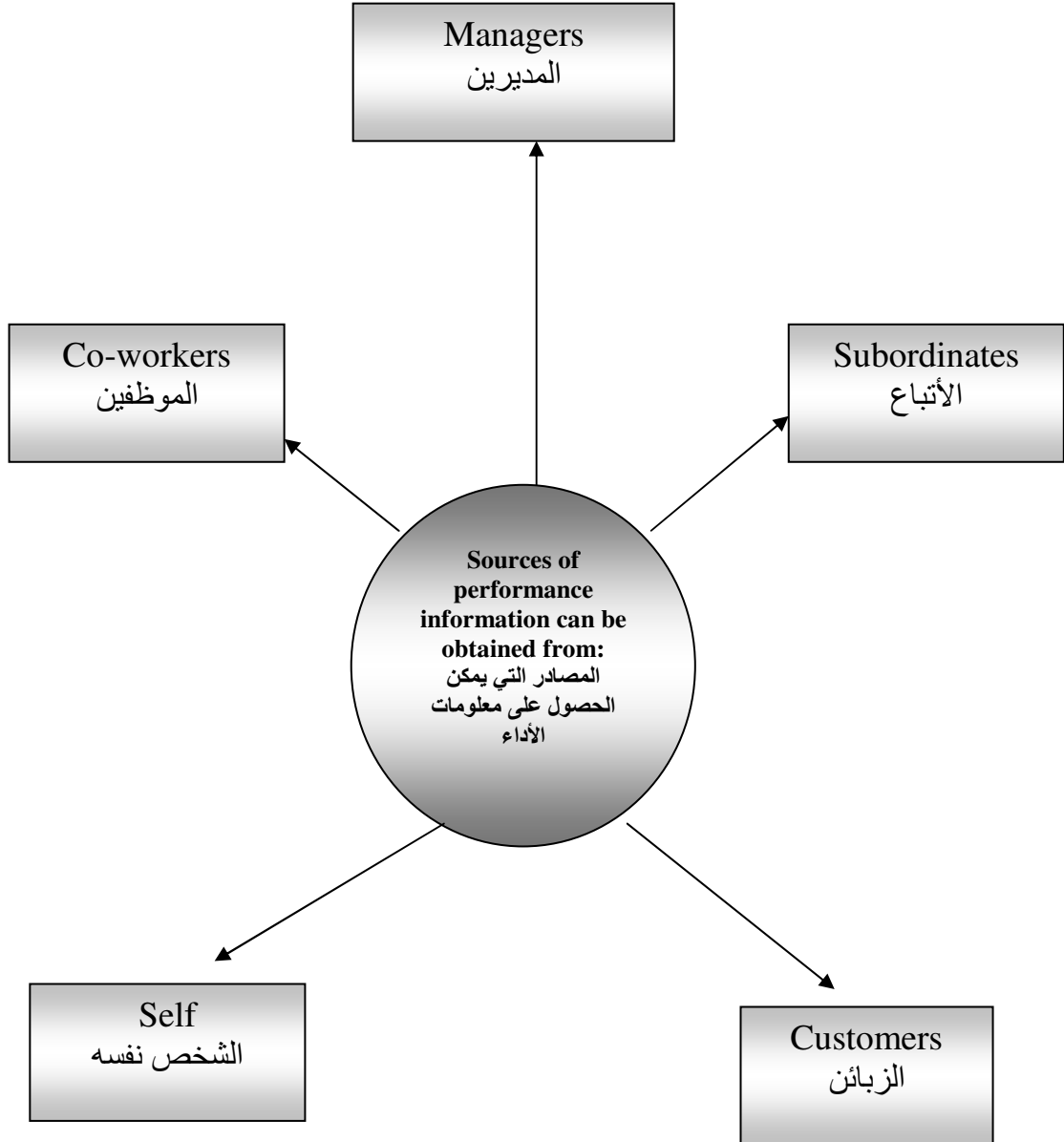
ورغم موضوعية هذا المعيار يؤخذ عليه عدم إمكانية الوثوق به لأن هناك بعض العاملين الذين يملكون صفات جيدة ولا يمكنهم تقديم مستوى ملائم من الأداء أو غيرهم من الذين يغطون بمثل تلك السلوكيات الجيدة أخطاء وسيئات كثيرة.

3- تقييم النتائج: يركز هذا المكون على الأهداف النوعية المحققة مثل (كمية الإنتاج، وكمية المبيعات، ومعدل الأخطاء، ومعدل المرتجات...)، ويتسم المكون بموضوعية عالية إلا أنه يربط النتائج المحققة بفترة زمنية محددة قد لا تعكس مدى النتائج الحقيقية

بفعل تأثير المرحلة والإدارة والمخاطر العرضية، والشكل رقم (7) يوضح الجهات التي تقوم بعملية التقييم.

شكل رقم (7)

### Who Appraises Performance?



## 2-1-4-8 تقنيات ومناهج تقييم الأداء

تتمثل أهم التقنيات المستخدمة في التقييم بما يلي: (مرعي: 2006، 243).

- 1- قياس معايير التقييم: يتم اختيار وحدة قياس للتقييم رغم تعدد المعايير المعتمدة مثل (عدد السلع المنتجة، وأرقام المبيعات، وعدد السلع المرتجعة، وعدد الأضابير، وعدد المهمات المنفذة...)، وهناك حالات يصعب اعتماد وحدة قياس فيها لاعتمادها على العامل البشري القائم على المشاهدة والاستنتاج وغير ذلك.
- 2- دقة المعايير وواقعيتها: تعتمد عادة معايير مطلقة ومعايير نسبية في التقييم، فالمطابقة تمثل الحد الذي تعتمده المؤسسة وتعتبرها مناسبة لواقعها، والنسبية تساعد على قياس أداء كل عامل إلى زملائه الآخرين.

## 2-1-4-9 أهمية قياس الأداء

يمكن قياس أهمية أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي: (شاويش: 2005، 87).

- 1- الترقيّة والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- 2- تقييم المديرين والمشرفين: حيث يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس

الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- مقياس أو معيار: إذ إن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5- تقديم المشورة: غد يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيـم يجب أن يعرف الكثير عمّن يقيمه.

7- اكتشاف الحاجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

8- يزود قياس الأداء مسؤولي إدارة الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع



العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

## 2-1-4-10 طرق قياس الأداء

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى الطرق التقليدية وأخرى حديثة كما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية وتشمل: (شاويش: 2005، 89).

- 1- طريقة التدرج البياني.
- 2- طريقة التدريب.
- 3- طريقة المقارنة الثنائية.
- 4- طريقة التوزيع الإجباري.
- 5- طريقة القوائم.
- 6- طريقة التقييم بحرية التعبير.

ثانياً: الطرق الحديثة ومنها:

- 1- طريقة التقييم على أساس النتائج.
- 2- طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى.
- 3- طريقة البحث الميداني.

4- طريقة التقدير الجماعي.

5- أسلوب (طريقة) الإدارة بالأهجاف.

6- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

## 2-1-4-11 العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولين في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عوامل قد

تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل: (Johnston & Clark:331,2005).

1- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجماً

كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها

حجم أقل من نفس العمل.

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج.

3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء.

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات جراء

الظروف المحلية.

5- نوعية وحدة العمل التام قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج.

## 2-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

يهدف هذا الجزء إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وكالاتي:

### 1-2-2 الدراسات العربية

1- دراسة ماجستير: (البدارين 2006) " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين:دراسة

حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن" جامعة عمان العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية تقييم الأداء المستخدم في الشركات الأردنية التي تمارس أعمالاً دولية، والشركات غير الأردنية التي تمارس أعمالاً داخل الأردن في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، التعرف على طبيعة العلاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم والتي تتمثل في نوع الطرق المستخدمة في عملية التقييم، ومدى فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومدى استخدام أسلوب مقابلة تقييم الأداء، ومدى استخدام أسلوب العلانية في عملية التقييم ونوع الجهة التي تتولى عملية التقييم). ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة، تستخدم الشركات المبحوثة طرق تقييم الأداء التقليدية بصورة أكبر من الطرق الحديثة للتقييم. لم يساعد استخدام طرق تقييم الأداء الحديثة في زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

2-دراسة ماجستير (الدحلة 2006) "أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات

الأردنية الخاصة" جامعة عمان العربية.

هدفت الدراسة إلى تعزيز وزيادة الوعي بأهمية توطيد العلاقة بين إدارة

الأداء في المنظمات ورضا العاملين، مما يساعد على تحقيق أهداف الفرد الموضوع

وتوقعاته، وأهداف المنظمة الإستراتيجية بالبقاء والنمو. وبيان العلاقة بين إدارة الأداء في بعض المنظمات المختارة من القطاع الخاص الأردني، ورضا العاملين لديها والأثر الناتج عن ذلك. ومت النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لإدارة الأداء على رضا العاملين ، ووجود أثر لتخطيط الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة.

3- دراسة ماجستير (أبو زيتون، 2005) "أثر القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال" جامعة عمان العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ماهية السياسات والمهارات والأساليب والأدوات التي تساعد المديرين في خلق بيئة العمل المناسبة والقادرة على تحويل الاختلافات الناتجة عن تنوع القوى العاملة إلى ميزة تنافسية، والتعرف إلى متغيرات التنوع مع بيان أهميتها ودورها في التأثير على العلاقة بين العاملين وتأثير ذلك على مستويات الأداء في المنظمات المبحوثة ومحاولة تعميم ذلك على منظمات الأعمال بشكل عام، والوقوف على مدى إدراك العاملين لمدى تأثير الاختلافات الناتجة عن تنوعهم على أدائهم وعلاقاتهم التنظيمية، والتعرف على موضوعية وعدالة الإدارة في التعامل مع الاختلافات الناتجة عن التنوع في القوى العاملة في الشركات المبحوثة.

ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن عمل الرجل والمرأة معاً له نتائج إيجابية على الأداء، وإن الإدارات والأقسام التي تدار من قبل الرجال هي أكثر فاعلية من تلك التي تديرها النساء و تلعب العمالة الفنية الأجنبية في الشركات المبحوثة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء من خلال قدرتها على نقل مهارات مختلفة وعالية إلى بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على أداءها.

## 2-2-2 الدراسات الأجنبية

1- دراسة ماجستير: العمري(2004)

" The Training needs of participant in the English language courses " held at the Jordanian Royal Policy Academy"

تهدف الدراسة إلى التعرف على الحاجات التدريبية للمشاركين في الدورة المنعقدة في RPA وذلك لمعرفة السياسات ومستويات التدريب التي يحتاجها المشاركون مع الأخذ بعين الاعتبار للأدوات والمواد وبيئة التدريس وصولاً لتحقيق الهدف ، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ضرورة معرفة احتياجات المشاركين من العملية التدريبية وإعطاء القيمة الحقيقية للمدخل المعد لذلك، وأن جميع المشاركين في هذه الدورات لهم نفس الاحتياجات ويجب أن يعاملوا جميعاً بعدالة لرفع مستوى أدائهم.

2- دراسة ماجستير:

Reynolds, B.J (2009)

An exploration of crisis experience and training as they relate to transformational leadership and rhetorical sensitivity among U.S public health officials, Capella University .

الأزمات الأخيرة مثل هجوم الجمره الخبيثة عام 2001، (SARS) في 2003، وغعصار كاترينا أثاروا الانتباه إلى دور زعيم الصحة العامة في رد الأزمات. تحرّت هذه الدراسة بحث العلاقات بين تجربة الأزمات الماضية وتدريب وتعليم زعماء الصحة العامة في الولايات المتحدة ومستوياتهم من القيادة التحويلية والحساسية البلاغية.

استعمل المنهج الوصفي الكمي في هذا المجال، ميّزت الدراسة بحث العلاقات وحللت سواء تجربة قيادة الأزمة، تدريب (SARS) وقيادة تدريب أسلوب قيادة متأثر ومستويات زعماء صحة الحساسية العامة البلاغيين. مشاركو دراسة جنّوا من بين الأشخاص في أدوار قيادة الصحة العامة الحالية والمستجيبين ال 351 عملوا مباشرة على الخصائص السكانية. البيانات جمعت إلكترونياً من المشاركين حيث وزعت أربعة استفتاءات وهي:

1- استفتاء عن لمحة حياة زعماء الصحة الأمريكية.

2- استفتاء تدريب وتعليم زعماء الصحة الأمريكية.

3- استفتاء عن مواجهة الأزمات.

4- استفتاء الاتصال عند حدوث خطر طارئ.

حللت البيانات باستعمال أسلوب الإحصاء الوصفي. وأشارت النتائج إلى المستويات الأدنى من قيادة تحويلية وحساسية بلاغية بين زعيم الصحة العامة المتوسط في المجموعة الدراسية من الزعماء في المهن المساعدة الأخرى. النتائج وجدت علاقة ايجابية بين تجربة الأزمة والاتصال الفعال لكن لا علاقة بين تجربة الأزمة وسلوك الزعيم التحويلي. بالاضافة، ما كان هناك زيادة في الحساسية البلاغية بين المشاركين الذين حضروا الأزمة وتدريب اتصال الخطر الطارئ. تضمنت التوصيات استكشاف آخر من الحساسية البلاغية والقيادة التحويلية ضمن سياق الأزمة وقيادة الأزمة وتدريب الاتصال لزعماء الصحة العامة.

### 3- دراسة ماجستير:

" ISO 10015 quality standard for training a much needed instrument to improve performance of in/service training"

ما يمكن لنظام الجودة أن يقدم أفضل دعم للشركات والمنظمات الحكومية في تحسين كفاءة وفعالية التدريب: ينبغي عليه أن تستند على ISO 9000 المؤسسة الأوروبية لجودة الإدارة (EFQM) كنموذج أو أخرى؟"

جاء اتخاذها في الاعتبار كنظام مختلف للجودة من حيث القوة والضعف كمبادرة جديدة داخل أسرة ال ISO في منتصف التسعينات إلى تحديد معايير الجودة خاصة للتدريب أثناء الخدمة.

وكانت نتيجة هذه المبادرة صياغة معايير جديدة تقدم ISO10015 لتوحيد معايير الجودة بطريقة موجزة أكثر من ذلك هي متوفرة للاستخدام في منظمات القطاعين الخاص والعام في ضمان معايير عالية على الجودة وعالية على الاستثمار في التدريب في شباط/فبراير 19 CSEND 2003 th. تصبح أول منظمة تكون معتمدة بشكل كامل من سويسرا اعتماد الوكالات (ساس) كمبرمج لتدريب مقدمي الخدمات في القطاع الخاص والقطاع العام.

### 4- دراسة ماجستير:

Lin Jain-Shan (2006) Out line of national training quality plane bureau of employment and vocational training council of labor affairs executive Yuan.

الهدف من هذه المادة هي نظام ضمان جودة تدريب وطنية ويجب أن تكون البلدان المتقدمة و لضمان أن النوعية التدريب تمكن من الاتصال مع العالم. تعزيز القدرات المهنية لأفراد عمليات التدريب، لتعزيز القدرة التنافسية في العمل و الإنتاجية والقدرة التنافسية الوطنية مع إدارة التدريب يتناسب مع الشركات المحلية والتنظيم.

إستراتيجية تنفيذ نظام trainquali تايوان مناسب للشركات المحلية ووضع المنظمات التدريب في تحسين نوعية التدريب ويكون للاتصال .و المعايير الدولية (ISO 10015) وتنظيم التدريب تشجيعهم على المشاركة في (TTQS) والسجل المرحلي للتقييم يعزز الكفاءة العملية لنظام تدريب القوى العاملة تدريجاً.



### الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 1-3 منهج البحث المستخدم
- 2-3 مجتمع الدراسة
- 3-3 عينة الدراسة
- 4-3 أدوات البحث
- 5-3 متغيرات الدراسة
- 6-3 إجراءات الدراسة
- 7-3 التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة

### 3-1 منهج البحث المستخدم

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها للتعرف على اثر تطبيق المواصفة (ISO 10015) وأثرها على تقييم أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى ، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، والذي لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة ، وإنما تعتمد كذلك إلى تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

### 3-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في أمانة عمان الكبرى بكافة مناطقها والبالغ عددهم (84) مدير في مستويات الإدارة الثلاث: العليا والوسطى والتنفيذية.

### 3-3 عينة الدراسة

عينة الدراسة تتكون من (50) مدير وهم الديرون العاملون في أمانة عمان الكبرى بمستوياتها الثلاثة: العليا والوسطى والتنفيذية، وكما يظهر بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

المسمى الوظيفي

العدد	المسمى الوظيفي
15	مدير منطقة
10	مدير دائرة في الإدارة العليا
9	مدير دائرة في الإدارة الوسطى
16	مدير دائرة في الإدارة التنفيذية
20940	المجموع

## 3-4 أدوات الدراسة

لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة، حيث:

1- تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على الكتب والمراجع والدراسات

الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2- الاستبيان حيث تم إعداده بناءً على متطلبات الموصفة 10015 نفسها كما

اعتمدت من منظمة المقاييس الدولية وقد صمم ليغطي جميع متغيرات أنموذج

الدراسة. أنظر الملحق رقم (6).

3- المقابلة: حيث قامت الباحثة بمقابلة أفراد العينة وذلك وفق الإمكانيات المتاحة

من خلال طرح بعض الأسئلة الهامة التي تفيد الدراسة ويمكن تلخيص أهمها

بما يلي:

1- هل خضع المدير لحضور دورات تدريبية؟

كانت جميع الاجابات على هذا السؤال نعم، حيث خضع كل مدير لكثير من برنامج

ترببي خلال مدة خدمته.

2- كيف تتم تحديد الأولويات للبرامج التدريبية؟

بناءً على ما تقوم به دائرة الموارد البشرية/قسم التخطيط من تحديد أولويات

الدورات أو البرامج التدريبية بالتعاون مع المركز الترببي.

3- ما هي المعايير التي تحدد أولويات البرنامج لتطوير المدراء والقادة؟

أ- الخطة الاستراتيجية وأهداف الوحدة الإدارية.

ب- الوصف الوظيفي للوحدة الإدارية.

ج-العمر ومدة الخدمة.

4-مدى الرضا عن المركز التدريبي والخدمات التي يقدمها لأمانة عمان الكبرى؟  
كانت نسبة الرضا كبيرة وذلك للاهتمام الواضح الذي يوليه المركز التدريبي قبل وبعد عملية التدريب.

5-برايك هل تتم الاستفادة فعلاً من حضور البرامج التدريبية وهل ساعد ذلك على تقدم أدائك نحو الأفضل؟  
طبعاً كانت الاجابة نعم لكل المديرين.

6-هناك مواصفة خاصة بجودة التدريب وهي ISO 10015 ، بناءً على متطلبات المواصفة الواردة في الاستبيان المعد وفقاً لهذه المتطلبات، ومن خلال الردّ على البنودالواردة فيه.

7-هل تشجع أمانة عمان الكبرى من خلال موقعك كمدير من تطبيقها والاهتمام بالحصول عليها؟

كانت جميع الاجابات نعم وذلك لتوافر أغلب متطلبات المواصفة 10015 بشكل واضح من خلال دائرة الموارد البشرية وما تقوم به بالاشتراك مع المركز التدريبي من اهتمام بالغ في التدريب.

### 3-5 متغيرات الدراسة

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة بالاعتماد على المتطلبات الأساسية الخاصة بالموصفة الدولية للتدريب ISO 10015 ، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

المتغير المستقل: والمتمثل بمتطلبات الموصفة الدولية للتدريب ISO 10015 .

المتغير التابع: والمتمثل في تقييم أداء المديرين في مستويات الإدارة الثلاث: العليا والوسطى والتنفيذية.

### 3-6 إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة في الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة بالاستناد إلى:

- 1- الكتب والمراجع الموجودة في المكتبات، وعلى صفحات الانترنت حيث لم تواجه بذلك أي صعوبات تذكر-باستثناء الحصول على معلومات مدونة بالكتب حول الموصفة الدولية الخاصة بالدراسة (ISO 10015) وذلك لقلت ما كتب في هذا الموضوع على اعتبار الموصفة جديدة ولم تطبق بعد في البلدان العربية- وكانت الاستفادة بشكل أكبر من الانترنت لوجود معلومات تغطي الموصفة بمختلف نواحيها.
- 2- قامت الباحثة باستخدام الاستبانة للحصول على المعلومات التي تخص الدراسة بشكل رئيسي، وذلك لاحتوائها على متطلبات الموصفة وتم قياس النتائج بالاعتماد على ذلك، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (84) مدير، وكان عدد المستجيبين للاستبانة (50) مدير، ويعزى ذلك إما لعدم التفرغ أو السفر...
- 3- قامت الباحثة بإجراء العديد من المقابلات مع أفراد العينة (المديرين) وذلك لتدعيم الاستبانة ولتوضيح وشرح البنود الواردة فيها، لتسهيل عملية الرد على الاستبانة. حيث كانت

الآراء متفاوتة في تشجيع تطبيق المواصفة أو في تشجيع الحصول على الشهادة الدولية للجودة الخاصة بالمواصفة ليدعم بذلك من مركز وقوة ومكانة أمانة عمان الكبرى إضافة على الجوائز العديدة التي حصلت عليها والتي تم ذكرها في متن الرسالة.

### 3-7 التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة

لقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T-test).

## الفصل الرابع

### الإطار التطبيقي للدراسة

### (أمانة عمان الكبرى)

1-4 المقدمة

2-4 الخدمات التي تقدمها أمانة عمان الكبرى

3-4 الأهداف

4-4 نطاق العمل

5-4 المحاور الرئيسية للمتابعة والتقييم

6-4 نظام التطبيق الخاص بأمانة عمان الكبرى

7-4 تعريف دائرة الموارد البشرية

1-7-4 مهام دائرة الموارد البشرية

2-7-4 التطوير الإداري في أمانة عمان الكبرى

3-7-4 مؤشرات قياس الأداء في بطاقات الوصف الوظيفي

8-4 الجوائز التي حصلت عليها أمانة عمان الكبرى

#### 1-4 المقدمة

أمانة عمان الكبرى مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وتمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوص عليها في قانون البلديات وتعديلاته رقم (29) لعام 1955.

\*أنشئ أول مجلس بلدية في عمان عام (1909) وكان عدد سكانها حوالي (300) عائلة أي حوالي (2000) نسمة.

\*وفي عام (1950) ونتيجة لزيادة التوسع في المدينة في أعقاب حرب (1948) تحولت بلدة عمان إلى أمانة العاصمة.

\*وفي عام (1987) ونتيجة للتوسع المضطرد لمساحة المدينة وازدياد عدد سكانها وإجراء تخطيط شامل للمدينة ومحيطها تم إعلان إنشاء "أمانة عمان الكبرى" خلفاً لأمانة العاصمة.

\*تمارس أمانة عمان الكبرى صلاحيتها من خلال مجلس الأمانة الذي يرأسه أمين عمان الذي يتكون من أربعين عضواً يتم انتخاب نصفهم من قبل المواطنين والنصف الآخر يعين بقرار من مجلس الوزراء، وترتبط الأمانة ارتباطاً مباشراً برئيس الوزراء.

#### 2-4 الخدمات التي تقدمها أمانة عمان الكبرى

تتنوع خدمات الأمانة التي تقدمها لجميع شرائح المجتمع بقطاعاته المختلفة وأفراده وفئاته العمرية أطفالاً وشباباً وشيوخاً، ذكوراً وإناثاً، وعائلةً، بثقافتهم المتنوعة، إضافة إلى الوزارات والمؤسسات الرسمية والشركات العامة والخاصة وضمن حدودها. كما تقدم خدمات للسيّاح والزوّار تلك الخدمات لتنوع لتشمل جميع مناحي الحياه وعلى مدار الساعة.

وأبرز هذه الخدمات:



1. تنظيم الأراضي.
2. توفير البنية التحتية الجاذبة للاستثمار.
3. إنشاء الأسواق الشعبية بهدف توفير فرص عمل.
4. رعاية الحركة الثقافية ومساندتها ودعمها.
5. رعاية الحركة الرياضية ومساندتها ودعمها.
6. ربط التخطيط الحضري بالتنمية.
7. تراخيص الأبنية ومنح أذونات الأشغال.
8. المحافظة على النظافة وجمع النفايات وإنشاء المكبات اللازمة للتخلص منها.
9. فتح وصيانة وتعبيد الشوارع.
10. إنشاء الجسور والأنفاق وممرات المشاة.
11. تنفيذ وصيانة الأبنية والأرصفة، الأدراج، الأسوار الخرسانية والأعمال التكميلية الأخرى.
12. تراخيص المهن والإعلانات.
13. مكافحة الحشرات والقوارض وناقلات الأمراض.
14. مراقبة الأغذية ومياه الشرب والرقابة الصحية.

15. إنشاء الحدائق والمنتزهات العامة وتوفير متطلباتها.

16. إنشاء المكتبات وتقديم خدمات المطالعة.

17. إنشاء مراكز تكنولوجيا المعلومات وتقديم خدمات التدريب على استخدام

الحاسوب.

18. إصدار الكتب والمجلات ودعم إصدارها.

19. إنشاء فرق الطوارئ لضمان السلامة العامة.

20. تقديم خدمات الاستعلام وإرشاد المواطن واستقبال الشكاوي

والاقتراحات ومتابعتها.

**الرؤيا:** نسعى بمشاركة مواطني عمّان لتقديم خدمات بلدية متميزة تفوق طموحات

متلقي الخدمة مع مواكبة الحداثة والمحافظة على أصالة المدينة وروحها .

**الرسالة:** نلتزم بتقديم الخدمات لمواطني عمّان بمشاركتهم والعاملين في الأمانة

ببسر وشفافية وعدالة مع المحافظة على القيم الثقافية والبيئية المعمارية والسياحية للمدينة

لتبقى آمنة ومريحة تحقق الرضا والرفاه لمتلقي الخدمة وتحقق التنمية المستدامة

بالاستخدام الأمثل والتطوير للموارد المالية والبشرية والتقنية وإدارة المعرفة .

### 3-4 الأهداف

1. تمكين جميع العاملين من التعرف على جميع العناصر الهامة من خطة الأمانة الإستراتيجية ( 2005 - 2009 ) .
2. تحفيز الوحدات التنظيمية على إعداد أهداف قابلة للقياس لخدماتها وعملياتها .
3. قياس الأداء الفعلي وتتبع مدى تحقيق الأهداف الموضوعية ومقارنتها بالعلامات المرجعية المناسبة .
4. تمكين المسؤولين من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في أوقاتها المناسبة .
5. التعرف على نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة .
6. تحفيز العاملين للعمل ضمن نطاق العمل المؤسسي والالتزام به .
7. تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في الأمانة .
8. زيادة نسبة رضا متلقي الخدمة .
9. المساهمة في ضبط النفقات وتنمية الإيرادات .

### 2-5-3 نطاق العمل

- المعنيين بتنفيذ مفرزات الخطة الإستراتيجية في أمانة عمان من ( المساعدين ، مدراء المناطق ، مدراء الدوائر ) .

#### 4-5 المحاور الرئيسية للمتابعة والتقييم

تعتبر الخطة الإستراتيجية المحور الرئيسي للمتابعة والتقييم والتي تتضمن

المحاور الرئيسية التالية :

1. وسائل نشر وتعميم وتجذير رؤية الأمانة ورسالتها وقيمها الجوهرية .
2. نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية ( SWOT ANALYSIS ) وخطة العمل الخاصة بها .
3. الأهداف الواردة في خطة الأمانة الإستراتيجية للأعوام (2005-2009 )
4. مؤشرات الأداء للإجراءات والأنشطة المرتبطة بالأهداف المؤسسية الواردة في الخطة الإستراتيجية للأعوام ( 2005 - 2009 ) .
5. متابعة العلاقة مع الشركاء الرئيسيين المساهمين في تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة .
6. استطلاعات الرأي الداخلية والخارجية ونتائجها .
7. الاستراتيجيات والسياسات الداعمة :
  - إستراتيجية الاتصال الداخلي والخارجي .
  - الخطة المالية للأعوام ( 2005 - 2009 ) .
  - إستراتيجية إدارة المخاطر .

#### 4-6 نظام التطبيق الخاص بأمانة عمان الكبرى

يعدّ نظام المتابعة والتقييم مؤشر حقيقي لمدى التزام أمانة عمان الكبرى نحو الارتقاء بأداء الوحدات الإدارية والأفراد وإحداث التحسين المستمر على جميع نشاطات وعمليات الأمانة وصولاً لتحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية .

كما يُمكن هذا النظام جميع الوحدات التنظيمية والأفراد على إعداد وتطبيق مقاييس أداء واضحة تتضمن أهدافاً ومؤشرات أداء وعلامات مرجعية تساعد في تقييم المنجزات على ضوء خطط وبرامج العمل الواردة ضمن الخطة الإستراتيجية .

[www.ammancity.gov.jo](http://www.ammancity.gov.jo).

#### 4-7 تعريف دائرة الموارد البشرية

هي إحدى دوائر الأمانة الإدارية، وترتبط مباشرة بمكتب مدير المدينة، وتمتاز بتقديم الخدمات ذات الاتصال المباشر وغير المباشر مع جميع دوائر ومناطق الأمانة والمؤسسات الأخرى ومع متلقي الخدمة من خارج كوادر الأمانة . وتعتبر دائرة الموارد البشرية هي ركن الأساس وقاعدة بناء الموظفين والعاملين في الأمانة، تأسست الدائرة عام 1984 تحت مسمى (دائرة شؤون الموظفين) وكانت قبل ذلك قسماً يسمى (قسم شؤون الموظفين)، من الدائرة الإدارية آنذاك، وفي عام 2006 وضمن إعادة الهيكلة أصبح اسمها دائرة الموارد البشرية . أنظر الملحق رقم (5) يوضح الهيكل التنظيمي لأمانة عمان الكبرى.

#### 4-7-1 مهام دائرة الموارد البشرية

- 1- تزويد جميع دوائر ومناطق الأمانة بما تحتاجه من الموارد البشرية من ذوي الكفاءة العلمية والخبرة العملية للمهارات المطلوبة في الأوقات المناسبة.
  - 2- التخطيط للموارد البشرية وتنميتها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية المتبعة .
  - 3-التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية والمهارات وفق خطط الأمانة والمساهمة في بناء الوظائف الإشرافية ضمن منهجية الإحلال والتعاقب . أنظر ملحق رقم (1).
  - 4- وضع خطط تدريب سنوية ودراسة نتائج تحقيقها . أنظر ملحق رقم (2).
  - 5- تفعيل قنوات الاتصال مع الموظفين لاستقبال شكاويهم واقتراحاتهم واستفساراتهم والتعامل معها ودراستها لتحديد الاحتياجات والاهتمامات وتقديم التوصيات .
  - 6- تطوير السياسات الملائمة والفاعلة للموارد البشرية ومتابعة تطبيقها ودراسة النتائج .
  - 7- المساهمة في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة لجوانب الرفاه الاجتماعي والأمن الوظيفي والسلامة العامة للعاملين بالأمانة .
  - 8- احتساب رواتب العاملين والمتقاعدين .
  - 9- إعداد أنظمة تقييم البرامج التدريبية ومتابعة تطبيقها ودراسة النتائج الكلية لتطبيقها .
- انظر الملحق رقم (6).
- 10- وضع الأنظمة المتعلقة بدوام العاملين وتطويرها ومتابعة تطبيقها .
  - 11- متابعة شؤون العاملين في الأمانة طيلة مدة الخدمة ولحين انتهائها وما بعدها للمتقاعدين
  - 12- إعداد جدول تشكيلات الوظائف السنوي وموازنة الرواتب والعلاوات .

- 13-توثيق ملفات الموظفين وأرشفتها إلكترونياً .
- 14-إعداد الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية للدوائر والوظائف .
- 15-حفظ البيانات المتعلقة بالموارد البشرية حاسوبياً وإعداد التقارير و الإحصائيات .
- 16-تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالموارد البشرية بشفافية وعدالة وتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها.

[www.ammancity.gov.jo](http://www.ammancity.gov.jo)

#### 4-7-2 التطوير الإداري في أمانة عمان الكبرى

المؤسسات المتميزة هي المؤسسات القادرة على التطوير ومواجهة التحديات ، سواءً أكانت تحديات خارجية تؤثر في المؤسسة ، أو تحديات داخلية تتطلب استجابات تتعلق بالتطوير الإداري وإعادة الهيكلة.

ومن هنا جاء اهتمام أمانة عمان الكبرى بموضوع التطوير الإداري لتصبح مؤسسة قادرة على التناغم مع التطورات والمتغيرات في النظريات الإدارية الحديثة بما يضمن تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وتقديم أفضل الخدمات .

ولتحقيق هذا التطور ، تمت المباشرة بإعداد الهيكلة لغايات رفق الأمانة بطاقات بشرية قادرة على إحداث نقلة نوعية في الأداء.

هذا ولم يقتصر العمل في أمانة عمان على العنصر البشري بل تم استحداث برنامج تطوير موازي على المستوى التقني وذلك لغايات استخدام البرمجيات الإدارية وإدخال استخدام التقنيات الحديثة كعامل مساعد ومحفز للجانب البشري، بهدف مواكبة التطور الإداري

العالمي من جهة ولتحقيق منجز متميز يضعنا مؤسسياً في طليعة المؤسسات ذات الانجاز محلياً وعربياً من جهة أخرى، ووضع منهجية خاصة للتدريب والتطوير. أنظر الملحق رقم(3).

ومن بين مفردات الاهتمام بالجانب البشري، في عملية التطوير الإداري، تم الاهتمام والتركيز على عنصرين مهمين هما:

- تأهيل الكادر الوظيفي في الأمانة من خلال عقد عدد كبير ومستمر من الدورات في مختلف المجالات ، وحسب متطلبات العمل لتهيئة الكادر الوظيفي للتعامل مع المتغيرات والتحديات الجديدة.
- تحفيز الكادر الوظيفي من خلال منظومة متكاملة من المكافآت والحوافز، وتحديث السلم الوظيفي ، والعمل على تحقيق الرضا والأمان الوظيفي في المؤسسة في مختلف مستوياته الإدارية، والوظيفية، إضافة إلى إيجاد بيئة عمل مريحة وفاعلة. بالتالي يمكن القول وباختصار، إن مؤسستنا المتميزة قادرة على مواجهة التحديات، والاستجابة المدروسة لها، وهي مؤسسة بقدر ما تستوعب الحاضر فإنها تنظر دائماً إلى المستقبل، لتظل قادرة على التطور والنماء.

#### 4-7-3 مؤشرات قياس الأداء في بطاقات الوصف الوظيفي

يقوم مشروع إعادة الهيكلة التنظيمي لأمانة عمان وتطوير الأداء المؤسسي على الارتقاء بالنتائج والأهداف المؤسسية، وزيادة الخبرات والمؤهلات العلمية للوصول إلى الأداء الفعال والمنتج. وذلك لإكساب الأمانة قيم تنافسية متميزة لتطوير مستوى الخدمة ورفع مستوى الرضا العام للمواطنين والزوار الكرام.



ويعتمد المشروع في ذلك على أساليب إدارة الموارد البشرية المعاصرة من خلال تصنيف وتحليل وتقييم الوظائف بعيداً عن التحيز على أساس وصف الوظيفة كمهام وواجبات. وقد قام فريق العمل بإعداد النموذج الخاص ببطاقة الوصف الوظيفي لكل من نواب مدير المدينة والمدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر بهدف الوصول إلى مفهوم واضح وشامل لمسؤوليات ومهام واحتياجات كل وظيفة لسير العمل. وقد راعى فريق العمل ربط مهام ومتطلبات الوظيفة بتقييم الأداء حيث تم إضافة مؤشرات قياس الأداء إلى نموذج بطاقة الوصف الوظيفي مما يسهل عملية قياس أداء الموظف في نهاية كل عام.

#### 4-8 الجوائز التي حصلت عليها أمانة عمان الكبرى:

ونتيجة لإتباع هذا النهج فقد حققت الأمانة كثيراً من النتائج الباهرة والتي يجدر الإشارة إليها ، حيث حصلت على جوائز عالمية متعددة ونذكر منها :

- 1- جائزة القيادة العالمية للعام 2007 لفئة مشاريع تخطيط المدن وتطويرها عن مشروع مخطط عمان الشمولي.
- 2- جائزة أكثر المدن التزاماً نحو تحقيق نقلة نوعية في حياة مواطنيها لعام 2007 عن قارة آسيا.
- 3- جائزة أفضل تطبيقات لإدارة البيئة في الأجهزة الحكومية العربية.
- 4- جائزة أفضل إنجاز لاستخدام نظام البلديات الجغرافية (GIS) من مؤسسة بحوث الأنظمة

الأمريكية (ESRT).

- 5- جائزة دولية من وكالة الإنماء الدولية (USAID) في مجال الحفاظ على البيئة من خلال انجاز الشارع البيئي (شارع الأردن) والمركز الثاني في جائزة المملكة العربية السعودية / الإدارة البيئية لجائزة أفضل تطبيقات الإدارة البيئية في الأجهزة الحكومية العربية.
- 6- حصول العديد من مناطق ودوائر الأمانة على شهادة ISO 9001 إصدار عام 2000.
- 7- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي عام 2005/2004.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1-5 نتائج الدراسة

2-5 اختبار الفرضيات

## 5-1 نتائج الدراسة

المتطلب الأول: تحليل نقاط الضعف في الأداء

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الأول

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التقييم
توثيق استراتيجيات وأولويات الشركة.	3.50	0.886	70.00
وضع تقرير تحليلي للأداء يصف النقاط الإستراتيجية والأولويات، ثغرات الأداء والأسباب، الحلول المطلوبة لحل المشاكل والقضاء على الثغرات في الأداء.	3.00	0.452	60.00
تحليل ودراسة الأداء الحالي وتحديد ما هو الأداء المطلوب.	2.94	0.740	58.80
تحديد المنهج الملائم لمواجهة وحل نقاط الضعف في الأداء.	2.56	0.611	51.20
تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء.	2.26	0.876	45.20
تحديد الفجوة في الأداء.	2.16	0.766	43.20
<b>المعدل</b>	<b>2.74</b>	<b>0.410</b>	<b>54.73</b>

يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة

المعبرة عن المتطلب (تحليل نقاط الضعف في الأداء) حيث بلغت المتوسطات الحسابية

الإيجابية (3.5، 3.00) وحصلت عليها الفقرات (توثيق استراتيجيات وأولويات الشركة، وضع

تقرير تحليلي للأداء يصف النقاط الإستراتيجية والأولويات، ثغرات الأداء والأسباب، الحلول

المطلوبة لحل المشاكل والقضاء على الثغرات في الأداء)، بينما حصلت الفقرات (تحديد

الفجوة في الأداء، تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء، تحديد المنهج الملائم لمواجهة وحل

نقاط الضعف في الأداء، تحليل ودراسة الأداء الحالي وتحديد ما هو الأداء المطلوب) على

متوسطات حسابية سلبية تراوحت ما بين (2.16-2.94)، وبلغ المعدل الكلي (2.74) وهو

معدل حسابي سلبي. وترى الباحثة وبالرغم من التوصل إلى نتيجة سلبية بما يخص المتطلب الأول أنه لا بد من وضع طرق منهجية تساعد المقيمين على التعرف على أماكن الضعف في الأداء ثم العمل على إيجاد طريقة لوضع حلول لها للوصول إلى الأداء المطلوب.

#### المتطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

##### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الثاني

نسبة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
89.20	0.676	4.46	إجراء دراسة تحليلية للخطوات المطلوبة من أجل القضاء على الثغرات في الأداء.
84.00	0.606	4.20	وضع تقرير مفصل باحتياجات التدريب بما يتضمن تحليل العمل ونقاط الضعف الموجودة حالياً والمتوقعة في الأداء.
78.80	0.712	3.94	تحديد مستوى الأداء والكفاءة المطلوبة والمرغوبة من الموظفين لانجاز العمل.
76.00	0.535	3.80	مراقبة ومتابعة احتياجات الموظفين المتوقعة لتطوير الأداء من أجل تحقيق الخطط الإستراتيجية وأهداف الجودة التي تم وضعها.
76.00	0.808	3.80	تحليل مستوى الأداء والكفاءة الحالية للموظفين لانجاز العمل.
71.60	0.731	3.58	تحديد الثغرات ونقاط ضعف مستوى الأداء لدى الموظفين بين الوضع الحالي والوضع المرغوب به.
<b>79.27</b>	<b>0.354</b>	<b>3.96</b>	<b>المعدل</b>

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة

الثاني (تحديد الاحتياجات التدريبية) كانت ايجابية حيث تراوحت ما بين (3.58-4.46)، وقد

حصلت الفقرة (إجراء دراسة تحليلية للخطوات المطلوبة من أجل القضاء على الثغرات في

الأداء) على أعلاها، وبلغ المعدل الكلي (3.96) وهو معدل حسابي ايجابي. ففي رأي الباحثة

يظهر دور دائرة الموارد البشرية بشكل كبير من ناحية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة منها في إعداد الخطط التدريبية في كل عام.

### المتطلب الثالث: تخطيط وتصميم نظام التدريب

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الثالث

نسبة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
85.60	0.809	4.28	تحديد أهداف التدريب وفقاً لنتائج الدراسة التحليلية للعمل.
80.80	0.605	4.04	وضع خطة التطبيق: نوع التدريب، جدول التدريب، الموقع والموارد.
79.20	0.605	3.96	وضع خطة التدريب: إستراتيجية التدريب، أساليب وطرق التدريب، مواد التدريب والجهات التدريبية المساعدة.
77.60	0.594	3.88	تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب.
76.40	0.774	3.82	تحضير مواد التدريب للمتدرب/ والمدرّب.
73.60	0.683	3.68	تحديد الخصائص والصفات لدى المتدربين.
72.80	0.693	3.64	تحديد موارد التطوير والتحديث، الخبراء، الموضوع والخطة الزمنية للتدريب.
72.40	0.635	3.62	الحصول على موافقة الإدارة لبرنامج وخطط التدريب.
71.60	0.575	3.58	ضمان توفير مدربين كفؤين طبقاً لخطة التدريب والتطبيق التي تم وضعها.
<b>76.67</b>	<b>0.354</b>	<b>3.83</b>	<b>المعدل</b>

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة

الثالث (تخطيط وتصميم نظام التدريب) كانت ايجابية حيث تراوحت ما بين (3.58-4.28)،

وقد حصلت الفقرة (تحديد أهداف التدريب وفقاً لنتائج الدراسة التحليلية للعمل) على أعلاها،

وبلغ المعدل الكلي (3.83) وهو معدل حسابي ايجابي. حيث ترى الباحثة الدور الكبير الذي

يلعبه المركز التدريبي في تخطيط وتصميم نظام التدريب لكل عام حتى يشمل كافة الموظفين في أمانة عمان الكبرى، وإلحاق الموظف بأكثر من برنامج تدريبي خلال السنة.

#### المتطلب الرابع: توفير التدريب

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الرابع

نسبة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
84.40	0.864	4.22	حفظ جميع الوثائق والمعلومات التي تختص بالدورات التدريبية قبل/ وبعد التطبيق.
74.80	0.803	3.74	الانتهاء من جميع التحضيرات المساندة للتدريب قبل البدء به.
72.80	0.851	3.64	مراقبة تطبيق التدريب.
71.60	0.642	3.58	الانتهاء من جميع التحضيرات المساندة للتدريب بعد الانتهاء منه.
70.40	0.762	3.52	توفير الدعم والمساندة للتطبيق الفعال ونقل جميع المعلومات من لتدريب إلى موقع العمل.
<b>74.80</b>	<b>0.250</b>	<b>3.74</b>	<b>المعدل</b>

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الرابع (توفير التدريب) كانت ايجابية حيث تراوحت ما بين (3.52-4.22)، وقد حصلت الفقرة (حفظ جميع الوثائق والمعلومات التي تختص بالدورات التدريبية قبل/ وبعد التطبيق) على أعلاها، وبلغ المعدل الكلي (3.74) وهو معدل حسابي ايجابي. فتري الباحثة أنه بالرغم من العدد الكبير للموظفين إلى أن توفير التدريب يشمل جميع الموظفين في مستويات الإدارة الثلاث: العليا، الوسطى والتنفيذية.

### المتطلب الخامس: تقييم نتائج التدريب

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التقييم للفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة الخامس

نسبة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
88.80	0.760	4.44	التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على ارض العمل وبين خطة التطبيق التي تم وضعها.
84.80	0.716	4.24	تقييم آثار ونتائج التدريب على المنظمة.
77.20	0.756	3.86	تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب:
76.40	0.962	3.82	تقييم الآثار والنتائج الأخرى للتدريب : رضا المستثمرين، بيئة العمل وجودة العمل.
75.20	0.847	3.76	فوائد الدورة التدريبية.
<b>80.48</b>	<b>0.264</b>	<b>4.02</b>	<b>المعدل</b>

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة

الخامس (تقييم نتائج التدريب) كانت ايجابية حيث تراوحت ما بين (3.76-4.44)، وقد

حصلت الفقرة (التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على ارض العمل وبين خطة

التطبيق التي تم وضعها) على أعلاها، وبلغ المعدل الكلي (4.02) وهو معدل حسابي ايجابي.

حيث ترى الباحثة أنه لا بد من إجراء التقييم والمقارنة ما بين التطبيق لمعرفة مدى الاستفادة

من حضور البرامج التدريبية ومدى تأثير الأداء بذلك نحو الأفضل.



### المتطلب السادس: مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية ونسب التقييم لل فقرات المعبرة عن المتطلب  
الدراسة السادس

نسبة التقييم	الاحتراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة
94.80	0.527	4.74	توثيق التطورات التي نتجت عن الدورات والبرامج التدريبية وعلاقتها بالمنظمة.
94.80	0.443	4.74	الاحتفاظ بسجلات تتعلق بالدورة التدريبية.
94.40	0.497	4.72	توثيق نتائج الأداء الكلي والإجمالي لإدارة نظام التدريب.
93.60	0.551	4.68	توثيق سجلات تتعلق بنتائج المنظمة.
93.60	0.587	4.68	توثيق سجلات عن التوقعات والقرارات المتخذة خلال دورة التدريب.
92.80	0.598	4.64	توثيق سجلات تتعلق بنتائج المتدربين.
81.20	0.740	4.06	إضافة التطويرات والتحسينات على دورة التدريب والأنظمة التدريبية.
78.00	0.763	3.90	وضع وتأسيس طرق لتطوير العلاقة بين الاستراتيجيات والدورات التدريبية.
76.80	0.738	3.84	وضع طرق لتطوير وتحسين التنسيق بين التدريب ووظائف العمل.
<b>88.89</b>	<b>0.532</b>	<b>4.44</b>	<b>المعدل</b>

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن متطلب الدراسة

السادس (مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب) كانت ايجابية حيث تراوحت ما بين

(3.84-4.74)، وقد حصلت الفقرتين (توثيق التطورات التي نتجت عن الدورات والبرامج

التدريبية وعلاقتها بالمنظمة، الاحتفاظ بسجلات تتعلق بالدورة التدريبية) على أعلاها، وبلغ

المعدل الكلي (4.44) وهو معدل حسابى ايجابى. حيث ترى الباحثة أنه لا بد من توثيق

التطورات التي نتجت عن الدورات التدريبية للاستفادة منها في إعداد الخطط واعتمادها في الأعوام المقابلة.

## 2-5 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية مفادها، لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وسيتم تحليل الفرضية من خلال تحليل الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015)

وتحليل الأداء وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

لاختبار فرضية الدراسة الأولى قام الباحث باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة ( One sample T-test) والجدول التالي يبين ذلك:

### الجدول (9)

نتائج اختبارات للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
-4.544	49	0.000	3.0000

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن ت المحسوبة كانت أقل من ت الجدولية عند

مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبناءا عليه نقوم بقبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي

تنص على: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015)

وتحليل الأداء وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05) .

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) وتحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار فرضية الدراسة الثانية قام الباحث باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة ( One sample T-test) والجدول التالي يبين ذلك:

### الجدول (10)

نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
19.263	49	0.000	3.0000

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبناء عليه نقوم برفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية والقبول بالبديلة والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) وتحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) تخطيط وتصميم نظام التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار فرضية الدراسة الثالثة قام الباحث باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة ( One sample T-test) والجدول التالي يبين ذلك:

### الجدول (11)

نتائج اختبارات للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
16.660	49	0.000	3.0000

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبناءا عليه نقوم برفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والقبول بالبديلة والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) تخطيط وتصميم نظام التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) توفير التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار فرضية الدراسة الرابعة قام الباحث باستخدام اختبارات للعينة الواحدة ( One sample T-test) والجدول التالي يبين ذلك:

### الجدول (12)

نتائج اختبارات للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
20.939	49	0.000	3.0000

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبناءا عليه نقوم برفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والقبول بالبديلة والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) توفير التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015) تقييم نتائج التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار فرضية الدراسة الخامسة قام الباحث باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة ( One

sample T-test) والجدول التالي يبين ذلك:

### الجدول (13)

نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
27.443	49	0.000	3.0000

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند

مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبناء عليه نقوم برفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة

والقبول بالبديلة والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق

المواصفة (ISO 10015) تقييم نتائج التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة

معنوية (0.05).

5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق المواصفة (ISO 10015)

مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب وأثرها على أداء المديرين عند مستوى دلالة

معنوية (0.05).

لاختبار فرضية الدراسة السادسة قام الباحث باستخدام اختبارات للعينة الواحدة ( One

sample T-test) والجدول التالي يبين ذلك:

#### الجدول (14)

نتائج اختبارات للعينة الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الفرعية السادسة

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
19.210	49	0.000	3.0000

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند

مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبناءً عليه نقوم برفض فرضية الدراسة الفرعية السادسة

والقبول بالبديلة والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تطبيق

المواصفة (ISO 10015) مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب وأثرها على أداء المديرين

عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفصل السادس  
الاستنتاجات والتوصيات

1-6 الاستنتاجات

2-6 التوصيات

## 6-1 الاستنتاجات

من خلال استخدام أدوات الدراسة التي استخدمتها الباحثة وما أظهرته نتائج التحليل

الإحصائي تمكنت من التوصل إلى بعض الاستنتاجات وهي:

1- بناءً على المتطلب الأول للمواصفة 10015 في البرامج التدريبية بتحليل نقاط الضعف في

الأداء فكانت النتيجة سلبية وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى:

أ- عدم القدرة على تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء.

ب- عدم القدرة على تحديد المنهج الملائم لمواجهة وحل نقاط الضعف في الأداء .

ج- عدم القدرة على تحليل ودراسة الأداء الحالي وتحديد ما هو الأداء المطلوب.

2- اتضح الاهتمام الكبير الذي توليه أمانة عمان الكبرى في تحديد الاحتياجات التدريبية من

خلال نماذج خاصة حيث تقوم دائرة الموارد البشرية/قسم التخطيط بإعدادها ومخاطبة

الوحدات الإدارية لتحديد احتياجاتها التدريبية حيث يتضمن النموذج: إسم البرنامج، الخطة

الاستراتيجية، خطة الاحلال والتعاقب، الوصف الوظيفي للوحدة الإدارية، الكلفة المالية وتقييم

قسم التخطيط، أنظر الملحق رقم (1).

3- برز دور المركز التدريبي في أمانة عمان الكبرى بتخطيط وتصميم نظام

التدريب من خلال إعداد الخطط التدريبية في كل عام، مع الاهتمام بتصميم نظام

تدريب يحوي أهداف تدريبية تتعلق بكل برنامج تدريبي ووضع خطة للتطبيق

وتوفير المتدربين الكفؤين، واختيار المتدربين بناءً على احتياجاتهم لكل برنامج

تدريب، أنظر الملحق رقم (2).



4-ظهر اهتمام أمانة عمان الكبرى بشكل كبير في توفير التدريب سواءً كان للمديرين أو للموظفين بناءً على خطط تدريبية معدّه مسبقاً ومراقبة تطبيق التدريب والاحتفاظ بسجلات خاصة بالدورات التدريبية قبل وبعد التطبيق، وإعداد نموذج خاص لتقييم البرامج التدريبية. أنظر الملحق رقم (3).

5-تقوم أمانة عمان الكبرى بتقييم ومراقبة التطبيق الفعلي للتدريب وبين خطة التدريب التي تم وضعها، وتقوم بقياس الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من هذه البرامج بقياس قدرة المديرين على التخطيط ووضع الأهداف ، القدرة على إدارة التغيير، القيام بالتوجيه والإشراف والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك للوصول إلى معرفة نقاط الضعف في الأداء والعمل على تحسينها أو القضاء عليها، أنظر الملحق رقم (4).

6-مراقبة وتطوير أنظمة التدريب من المور الهامة التي يقوم بها المركز التدريبي في أمانة عمان الكبرى وحيث يتم توثيق جميع التطورات التي نتجت عن البرامج التدريبية، وتوثيق نتائج الأداء الكلي والإجمالي لإدارة نظام التدريب.

## 2-6 التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري لدراسة ، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات وإجراء العديد من المقابلات بناءً على تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015) ، تم الخروج بالتوصيات التالية:

1- ضرورة العمل على إيجاد طريقة منهجية لتحديد الفجوة في أداء المديرين، لوضع الحلول المطلوبة لحل المشاكل والقضاء عليها للوصول إلى الأداء المطلوب.

2- ضرورة الاستفادة من تحديد الاحتياجات التدريبية لما توليه الأمانة من وقت وجهد مميزين في هذا المجال، للارتقاء إلى مستوى الأداء المرغوب به من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة لاحتياجات الموظفين المتوقعة لتطوير الأداء من أجل رفع الكفاءة لانجاز العمل.

3- زيادة الحرص على تنفيذ الخطة التدريبية المعتمدة في كل عام، لإتاحة الفرصة الأكبر للموظفين من الاستفادة من أكثر من برنامج تدريبي خلال العام لصقل مهاراتهم ورفع مستويات أدائهم.

4- ضرورة توفير الدعم والمساندة للتطبيق الفعال لبرامج التدريب ونقل جميع المعلومات التي اسنفاد منها المتدربين من التدريب إلى موقع العمل، والعمل قدر الإمكان على تطبيقه على أرض الواقع.

5- ضرورة القيام بالتقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل والخطة التدريبية التي تم وضعها، للتوصل إلى نتائج تساعد على رفع مستويات الأداء الحالي وتحقيق أهداف الفرد أولاً ثم أهداف المنظمة.

6- ضرورة وضع طرق لتطوير وتحسين البرامج التدريبية من خلال تاسيس طرق لتطوير العلاقة بين الاستراتيجيات والدورات التدريبية، ووضع طرق لتطوير وتحسين التنسيق بين التدريب ووظائف العمل، فحوض المتدرب لأكثر من دورة تدريبية يفتح أمامة المجال لصقل مهاراته وخبراته والارتقاء بها نحو الأفضل.

7- وأخيراً وليس آخراً، ومن وجهة نظر الباحثة ترى أنه من الضروري تعريف الأفراد سواءً المديرين أو الموظفين بمستوى أدائهم، ويفضل أن يكون ذلك من قبل الرؤساء وبعد التقييم مباشرة، والاستعانة بأكثر من مقيم، حيث كلما زاد عدد المقيمين كلما قلت الأخطاء الناجمة عن اللاموضوعية أو التحيز الذاتي.

## المراجع

### أ- المراجع العربية:

- 1- أبو شيخة، نادر، (2000). إدارة الموارد البشرية: عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 2- أبو زيتون، غازي، (2005). أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال: جامعة عمان العربية.
- 3- البدارين، رقيبا، (2006). مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين، دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن: جامعة عمان العربية.
- 4- البرادعي، بسبوني محمد، (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: ط1، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- 5- الدحلة، فيصل، (2006). أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة: جامعة عمان العربية.
- 6- الدرادكة، مأمون سليمان، (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء: ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 7- الطعاني، حسن أحمد، (2007). التدريب الإداري المعاصر: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 8- العزاوي، نجم، (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015: عمان، دار اليازوري.

- 9- النجار، فريد، (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 10- بلوط، حسن إبراهيم، (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي: ط1، بيروت، دار النهضة العربية.
- 11- حمود، خضير والخرشة، ياسين (2009). إدارة الموارد البشرية: ط1، عمان، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
- 12- درّه، عبد الباري: المدهون، الجزراوي، (2002). الإدارة الحديثة: ط2، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 13- ربابعة، علي محمد، (2003). إدارة الموارد البشرية: ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 14- شاويش، مصطفى نجيب، (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد): ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 15- مرعي، محمد مرعي، (2006). أسس إدارة الموارد البشرية: دمشق، دار الرضا للنشر.
- 16- ياغي، محمد عبد الفتاح، (2003). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق: ط2، عمان، (ب ن).

## ب-المراجع الأجنبية:

1- دراسة ماجستير: العمري، إبراهيم، "The Training needs of participant in the English language courses held at the Jordanian Royal Policy Academy جامعة عمان العربية، 2004."

2- دراسة ماجستير: Reynolds, B.J (2009)

An exploration of crisis experience and training as they relate to transformational leadership and rhetorical sensitivity among U.S public health officials, Capella University .

3- دراسة ماجستير: "ISO 10015 quality standard for training a much needed instrument to improve performance of in/service training" (2007)

4- دراسة ماجستير:

Lin Jain-Shan (2006) Out line of national training quality plane bureau of employment and vocational training council of labor affairs executive Yuan.

5- Bhatia, S.K. (2007). *Performance management, Deep & Deep:* New Delhi

6- Bohlander, G. (2004). *Managing human resources, (13<sup>ed</sup> ed).* New York: Thomson.

7- Byars, L & Rue, L. (2006). *Human resource management*, (8<sup>th</sup> ed.). New York: The McGraw-Hill.

8-Johnston, R & Clark, G. (2005). *Service operations management*, (2<sup>nd</sup> ed.). Gosport: Ashford colour press ltd.

9-Jones, G.R. (2007). *Introduction to business*. New delhi :Tata McGraw-Hill.

والمواقع الإلكترونية:

www.nauss.edu

[www.csend.gov](http://www.csend.gov)

www.cete.com

[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

[www.ammancitu.gov.jo](http://www.ammancitu.gov.jo)









## ملحق رقم (3)

## أمانة عمان الكبرى منهجية التدريب والتطوير

رقم إصدار المنهجية: 2\1

رقم الصفحة : 129\87

رمز المنهجية: HR - P8

موضوع المنهجية السياسات والإجراءات المتعلقة بالتدريب والتطوير للموارد البشرية في أمانة عمان الكبرى

موضوع المنهجية

نطاق المنهجية كافة الوحدات الإدارية في أمانة عمان الكبرى

نطاق المنهجية

للتدريب : كافة العاملين في أمانة عمان الكبرى.  
للتطوير : المدراء والقادة الإداريون

الفئات المستهدفة

- 1 - مأسسة عملية التدريب والتطوير للموارد البشرية في أمانة عمان الكبرى.
- 2- بيان آلية التدريب والتطوير للموارد البشرية في أمانة عمان الكبرى.
- 3- الشفافية والعدالة في تحديد وتنفيذ التدريب والتطوير للموارد البشرية.
- 4- تعزيز المهارات والكفاءات لدى الموظفين لأداء مهامهم الوظيفية المحددة بالأوصاف الوظيفية وتحسين أدائهم وفاعليتهم وكفاءتهم وإنتاجيتهم.
- 5- تعزيز الثقة وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين وزيادة الرضا لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي والاحتفاظ بهم .
- 6- إعداد الموارد البشرية للمساعدة في تحقيق أهداف ونتائج أمانة عمان الكبرى.
- 7- إعداد المدراء وتأهيلهم لتلبية الاحتياجات المستقبلية لأمانة عمان الكبرى لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .
- 8- إعداد موظفين لملء الوظائف الشاغرة بالمستقبل للوظائف القيادية والإشرافية ضمن خطة الإحلال والتعاقب..
- 9- تأهيل الموظفين الجدد وتدريبهم للقيام بعملهم على أكمل وجه .
- 10- تعزيز الأداء المؤسسي .
- 11- المساهمة بتميز الخدمة.
- 12- المساهمة بالحرص على مشاركة وإرضاء متلقي الخدمة.
- 13- المساهمة بالتعلم ونقل المعرفة.

أغراض وأهداف  
المنهجية

- 1- معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .
- 2- قوانين وأنظمة أمانة عمان الكبرى.
- 3- أفضل الممارسات المثلى في مجال الموارد البشرية /التدريب والتطوير.
- 4- نتائج التحليل والتوصيات حول فاعلية تطبيق المنهجية.
- 5- منهجية قياس فاعلية المنهجيات.

المرجعيات

## التعريفات

\* التدريب: برامج يتم إعدادها بهدف تأهيل ورفع كفاءة وتنمية العاملين في أمانة عمان الكبرى.  
\* التطوير: برامج يتم إعدادها بهدف تأهيل وتطوير القدرات وتنمية المهارات لشاغلي الوظائف القيادية في أمانة عمان الكبرى.

الإعداد والتطوير والتحديث	دائرة الموارد البشرية/ قسم التخطيط
الاعتماد والتوجيه	أمين عمان
التفعيل والتنفيذ	دائرة الموارد البشرية/ قسم التخطيط المركز التدريبي
المراجعة والتقييم	دائرة الموارد البشرية/ قسم التطوير

المسؤوليات  
والصلاحيات

## خطوات عمليات المنهجية

1- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم التخطيط بتحديد محاور الاحتياجات التدريبية لتشمل ما يلي : أ- احتياجات التدريب اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لأمانة عمان الكبرى . ب- احتياجات التدريب اللازمة لتنفيذ الأهداف التشغيلية وخطط الوحدات الإدارية في أمانة عمان الكبرى. ت- دورات خاصة بالموظفين المتعاملين مباشرة مع متلقي الخدمة بناءً على مخرجات منهجية تمكين الموظفين ث- تدريب وتطوير القادة والمدراء والإشرافيين للقيام بالمهام والواجبات . ج- التدريب والتطوير لإعداد القادة والمدراء والإشرافيين لملء الشواغر المستقبلية ( مخرجات تطبيق منهجية الإحلال والتعاقب ) . ح- برامج المسار التدريبي بناءً على المسار الوظيفي لتلبية طموحات الموظفين وتطوير قدراتهم. خ- توصيات التدريب الناتجة عن عملية تقييم الأداء السنوي . د- دورات خاصة لفرق العمل. ذ- دورات تدريبية مقترحة من الموظفين لتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم. ر- دورات خاصة بالموظفين ذوي الأداء العالي .	مرحلة الإعداد والتطوير والتحديث
2- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم التخطيط بإعداد نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية . 3- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم التخطيط بمخاطبة وكيل الأمانة ومساعد الوكيل لتحديد احتياجات التطوير للمدراء والقادة ويرفق مع المخاطبة ( نموذج تحديد احتياجات التطوير للمدراء والمدراء ) ، وإرسال النماذج بعد تبينتها لدائرة الموارد البشرية. 4- تقوم دائرة الموارد البشرية/ قسم التخطيط بمخاطبة الوحدات الإدارية لتحديد الاحتياجات التدريبية ويرفق بالمخاطبة النماذج التالية ( نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي الوحدات الإدارية ، نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموظف ، قائمة مسميات الدورات التدريبية لاستخدامها في تحديد احتياجاتهم التدريبية ) . 5- تقوم الوحدات الإدارية بتوزيع قائمة المسميات التدريبية ونموذج طلب دورة على موظفيها، ليقوم كل موظف بتحديد احتياجاته التدريبية، ومن ثم تقوم كل وحدة إدارية بتفريغ احتياجات موظفيها بمراعاة ما ورد في البند (1) على نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وإرساله لدائرة الموارد البشرية.	

- 6- تقوم دائرة الموارد البشرية/قسم التخطيط بتحديد الاحتياجات التدريبية للمدرجين ضمن خطة الإحلال والتعاقب وعلى نموذج برنامج تأهيل مرشحي الإحلال والتعاقب.
- 7- تقوم دائرة الموارد البشرية/قسم التخطيط بتجميع الردود وتفريغها على نموذج تفريغ البيانات.
- 8- تقوم دائرة الموارد البشرية/قسم التخطيط بتحديد أولويات الدورات والبرامج التدريبية بالتعاون مع المركز التدريبي وفق التالي :
- أ- أولويات البرامج التدريبية وفق المعايير التالية:
- الدورات والبرامج التدريبية التي تساعد في تحقيق أهداف الوحدات الإدارية وتخدم الخطة الإستراتيجية للأمانة.
  - الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بمتلقي الخدمة .
  - توصيات نتائج تقييم الأداء.
  - الكلف المالية وأوقات الحاجة لانعقاد الدورات والبرامج.
- ب- أولويات برامج التطوير للمدراء والقادة وفق المعايير التالية:
- الخطة الإستراتيجية وأهداف الوحدات الإدارية.
  - الوصف الوظيفي للوحدة الإدارية .
  - العمر ومدة الخدمة.
- ج- أولويات الموظفين التدريبية وفق المعايير التالية:
- الموظفين المتعاملين مع متلقي الخدمة.
  - الموظفين المدرجين في قوائم الإحلال والتعاقب.
  - متطلبات الترفيع للموظفين.
  - المسار التدريبي للمسار الوظيفي.
  - الوصف الوظيفي للموظفين.
  - العمر ومدة الخدمة.
- 9- تقوم دائرة الموارد البشرية/قسم التخطيط وبالتعاون مع المركز التدريبي بتقدير الكلفة المالية لتنفيذ البرامج التدريبية..
- 10- تقوم دائرة الموارد البشرية/ قسم التخطيط والمركز التدريبي وبناءً على البيانات المتوفرة ووسائل الاتصال بالمراكز المعنية والكلفة المالية المقدرة بالتنسيق مع دائرة الشؤون المالية لرصد المخصصات المالية للتدريب والتطوير.
- 11- يقوم قسم التخطيط بإعداد أخطه التدريبية للسنة القادمة بناءً على الأولويات المعتمدة والرصد المالي المعتمد وتتضمن الخطة ما يلي :
- ( أسم الموظف/المسمى الوظيفي/الوحدة الادارية/اسم البرنامج التدريبي /الموعد التقريبي لتنفيذه/الغاية من التدريب).

### مرحلة التفعيل والتنفيذ

- يقوم مدير دائرة الموارد البشرية بتعميم خطة التدريب وبرامج التطوير على جميع الوحدات الادارية من خلال كافة وسائل الاتصال المتاحة.
- تقوم الوحدات الادارية بإبلاغ موظفيها بالبرامج التدريبية والجدول الزمني لها وفقاً للخطة التدريبية المعتمدة.
- يقوم المركز التدريبي بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بالمواعيد المقررة وفق الإجراء الخاص بذلك.
- يقوم المركز التدريبي بتوزيع نموذج تقييم البرامج التدريبية للموظفين لتقييم البرامج التدريبية.
- يقوم الموظفون بتقديم تقارير عن الدورات والبرامج التي حضروها لتعميمها على العاملين في وحداتهم الإدارية أو عقد محاضرة بمضمونها وفق منهجية نقل المعرفة.
- يقوم المركز التدريبي بقياس اثر التدريب وفق الإجراء الخاص بذلك.

يعتمد أمين عمان تنسيبات مدير دائرة الموارد البشرية/المساعد للشؤون الإدارية حول ما يلي:

- 1-المخصصات المالية لعملية التدريب والتطوير
- 2- الخطة التدريبية.
- 3- برامج تطوير المدراء والقادة .

## مرحلة الاعتماد والتوجيه

**أ مقاييس الأداء :**  
\*مؤشرات قياس فاعلية المنهجية / ومؤشرات فاعلية تطبيق المنهجية

- 1- نسبة رضا الموظفين عن التدريب والتطوير.
- 2- نسبة تطبيق الخطة التدريبية.
- 3- عدد الموظفين الذين تم تدريبهم وتأهيلهم للإحلال والتعاقب.
- 4- نسبة الالتزام بالمواعيد المقررة للدورات.
- 5- مدى التحسن في أداء الموظفين من خلال نتائج تقييم الأداء.
- 6- نسبة تحقيق أهداف الأمانة وأهداف الوحدات الإدارية من خلال المشاركة بالبرامج التدريبية .
- 7- الاستقرار الوظيفي ومعدل دوران العمل.

## المراجعة والتقييم

**ب - دورية المراجعة والتقييم للمنهجية :**  
تتم مراجعة هذه المنهجية لغاية التعديل والتطوير مرة كل سنة ، ومن الممكن مراجعة هذه المنهجية إذا استدعت الحاجة إلى ذلك خلال المدة المقررة .

## ج - خطوات المراجعة والتقييم :

- 1- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم التطوير بالتعاون مع قسم التخطيط والوحدات الإدارية المعنية بدراسة التطبيق السابق وفاعليته، وقياس فاعلية هذه المنهجية بمراعاة مؤشرات القياس (على أن يتم التحديد المسبق للمستهدف لكل مؤشر) وتحليل نتائج الدراسة.
- 2- إذا تبين من المراجعة ضرورة تعديل المنهجية أو أي من الوثائق المستخدمة فيها فيرفع بذلك إلى مدير دائرة الموارد البشرية مع التعديلات المقترحة لدراستها ورفعها للاعتماد.

HR - P8 – F1	قائمة الاحتياجات التدريبية لموظفي الوحدات الإدارية.	الوثائق المستخدمة في المنهجية
HR - P8 – F2	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموظف .	
HR - P8 – F3	نموذج برنامج تأهيل مرشحي الإحلال والتعاقب.	
HR - P8 – F4	نموذج تفرغ وتحليل البيانات.	
HR - P8 – F5	قائمة مسميات الدورات التدريبية (ليست القائمة حصراً وإنما للدلالة على مسميات الدورات )	
HR - P8 – F6	نموذج تقييم البرامج التدريبية.	
HR - P8 – F7	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية للمدراء والقادة.	
HR - P8 – F8	نموذج تحديد أولويات تنسيب الموظفين للبرنامج التدريبي.	
HR - P8 – F9	نموذج تحديد أولويات اختيار برامج التطوير للقادة والمدراء.	

HR - P8 – F10	نموذج تحديد أولويات اختيار البرامج التدريبية للموظفين.	
HR - M8	مخطط عمليات المنهجية	

## ملحق رقم (4)

<b>أمانة عمان الكبرى منهجية تقييم الأداء</b>		
رمز المنهجية: HR-P6	رقم الصفحة: 129\119	رقم إصدار المنهجية: 2\1

<b>موضوع المنهجية</b>	السياسات والتعليمات والإجراءات لتقييم أداء موظفي و مستخدمي أمانه عمان الكبرى و ما يترتب على نتائج هذا التقييم.
<b>نطاق المنهجية</b>	كافة الوحدات الإدارية في أمانة عمان الكبرى
<b>الفئات المستهدفة</b>	كافة الموظفين والمستخدمين في امانة عمان الكبرى
<b>أغراض وأهداف المنهجية</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- مأسسة عملية تقييم أداء موظفي ومستخدمي أمانة عمان الكبرى .</li> <li>2- بيان الآلية المستخدمة في تقييم أداء الموظفين و المستخدمين في أمانة عمان.</li> <li>3- توضيح عملية تقييم الأداء للمقيمين والمقيمين .</li> <li>4- تحديد فرص التحسين وتحديد الاحتياجات التدريبية .</li> <li>5- ربط المكافآت بالأداء وذلك بتقدير ومكافأة ذوي الأداء العالي</li> <li>6- ربط التطوير الوظيفي بتقييم الأداء</li> <li>7- تعزيز الثقة بعملية تقييم الأداء بين الموظفين و المستخدمين و رؤساءهم المباشرين.</li> <li>8- المساهمة بتميز الخدمة.</li> <li>9- المساهمة بتحقيق النزاهة والعدالة والشفافية.</li> <li>10- المساهمة بترسيخ العمل بروح الفريق.</li> <li>11- المساهمة بالتعلم ونقل المعرفة.</li> <li>12- المساهمة بتشجيع الابتكار والمبادرة والإبداع.</li> <li>13- المساهمة بالحرص على سمعة المؤسسة.</li> <li>14- المساهمة بتجذير الإيمان بالتغيير والتطوير والتحسين المستمر.</li> </ol>

خطوات عمليات المنهجية	
<p>بناءً على نتائج التطبيق السابق يقوم قسم التشكيلات وتقييم الاداء بدائرة الموارد البشرية في شهر كانون اول من كل عام بما يلي:</p> <p>1- اعداد دليل ارشادي ، ونماذج سجل وتقييم الاداء ، ونموذج الاعتراض على تقييم الاداء.</p> <p>2- اعداد مشروع تعميم بمواعيد وترتيبات عملية تقييم الاداء لدورة التقييم المعنية.</p> <p>3- اعداد اطار محاضرة لموضوع تقييم الاداء ويتضمن الاطار مواضيع المحاضرة ، الفئة المستهدفة ، مواعيد مقترحة ، لينفذها قسم تشكيلات وتقييم الاداء بعد مرحلة الاعتماد .</p> <p>4- حصر اعداد الموظفين والمستخدمين في كل وحدة ادارية في امانة عمان وتحديد اعداد الموظفين لكل مجموعة من مجموعات الوظائف، و كشف بالموظفين المنتدبين و جهة الانتداب وذلك بالتنسيق مع قسم البيانات في دائرة الموارد البشرية، وذلك عن دورتين تقييميتين.</p> <p>5- رفع تقرير بما ورد في البنود الواردة سابقا مع الوثائق التالية : الدليل الارشادي ونماذج سجل وتقييم الاداء ونموذج الاعتراض على تقييم الاداء ، وكذلك مشروع تعميم بالخصوص الى مدير دائرة الموارد البشرية للاعتماد والتوجيه.</p>	الإعداد والتحديث والتطوير
<p>يقوم مدير دائرة الموارد البشرية بمناقشة رئيس قسم التشكيلات وتقييم الاداء حول الدليل الإرشادي لتقييم الاداء، نماذج سجل و تقييم الاداء، ونموذج الاعتراض على تقييم الاداء ومشروع التعميم المتعلق بعملية تقييم الاداء ، و دراستها مع المساعد للشؤون الإدارية و رفع التنسيبات إلى أمين عمان للاعتماد.</p>	الاعتماد والتوجيه

<p>1 - معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية.</p> <p>2- القوانين والانظمة والتعليمات في امانة عمان الكبرى.</p> <p>3- الممارسات المثلى في مجال الموارد البشرية/ تقييم اداء العاملين.</p> <p>4 - نتائج الدراسات السابقة والتوصيات على عملية تقييم الاداء.</p> <p>5- منهجية قياس فاعلية المنهجيات.</p>	المرجعيات
--	-----------

دائرة الموارد البشرية/ قسم التشكيلات وتقييم الاداء	الإعداد والتحديث والتطوير	المسؤوليات والصلاحيات
أمين عمان	الاعتماد و التوجيه	
دائرة الموارد البشرية/ قسم التشكيلات وتقييم الاداء	التفعيل والتنفيذ	
دائرة الموارد البشرية/ قسم التطوير	المراجعة والتقييم	



وان تعذر ذلك من خلالهم فيتم الرجوع لدائرة الموارد البشرية / قسم التشكيلات وتقييم الأداء للإجابة وتقديم المساعدة التي تلزم .

2- يقوم قسم تشكيلات وتقييم الأداء بجولات إرشادية وتوجيهية للوحدات الإدارية أثناء عملية التقييم للتأكد أن عملية التقييم تتم وفق التعليمات المعتمدة.

3- عند انتهاء عملية تقييم الأداء في الوحدة الإدارية يتولى الموظف الذي خصصه مدير الوحدة إدخال نتائج التقارير على البرنامج الحاسوبي في الوحدة الإدارية لجميع مجموعات الوظائف ما عدا الوظائف القيادية والإشرافية وذلك لحاجتها للاعتماد من مساعد الوكيل المختص أو الوكيل .

4- يتولى مدير الوحدة الإدارية إرسال نماذج سجل وتقييم الأداء الخاصة بشاغلي الوظائف الإشرافية إلى دائرة الموارد البشرية / قسم التشكيلات وتقييم الأداء والذي يقوم بدوره باستكمال إجراءات اعتمادها من مساعد الوكيل المختص أو الوكيل , وكذلك إرسال الاعتراضات لحاجتها للعرض على لجان الاعتراض.

5 - يقوم الموظف الذي حدده مدير الوحدة الإدارية بتعبئة نموذج كشف النتائج والتوصيات للتقاييم المنتهية وتوقيعه من مدير الوحدة الإدارية وإرساله إلى دائرة الموارد البشرية/قسم التشكيلات وتقييم الأداء .

6- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم تشكيلات و تقييم الأداء بحصر الاعتراضات المقدمة من الموظفين والمستخدمين وتدقيقها و عرضها على لجان النظر بالاعتراضات و إجراء اللازم بما يترتب على قرار لجان النظر بالاعتراضات واد خالة على الحاسوب وإبلاغ مقدم الاعتراض خطيا بقرار اللجنة .

ج) تقييم أداء الموظفين شاغلي الوظائف القيادية (مساعد الوكيل والمدراء)

1- يتولى قسم التشكيلات تعبئة المعلومات الأساسية لنماذج تقييم الأداء للمدراء، وتسليمها إلى مساعد الوكيل المختص لتقييم أداء مدراء الوحدات الإدارية التابعة له، وإرسال النماذج بعد تعبئتها لدائرة الموارد البشرية/قسم التشكيلات وتقييم الأداء.

2- يتولى قسم التشكيلات تعبئة المعلومات الأساسية لنماذج تقييم الأداء لمساعد الوكيل، وتسليمها لوكيل الأمانة لتقييم أداء مساعديه، وإرسال النماذج بعد تعبئتها لدائرة الموارد البشرية/قسم التشكيلات وتقييم الأداء.

3- يقوم قسم التشكيلات بمتابعة الإجراءات لاعتمادها أو إجراءات النظر بالاعتراضات في حال الاعتراض .و إدخال النتائج النهائية على برنامج الحاسوب و حفظ الوثائق في الملف الشخصي للمدير أو المساعد المعني .

د) التحليل والدراسة:

1- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم التشكيلات وتقييم الأداء بتدقيق النتائج والتوصيات على مستوى الأمانة وفرزها على النحو المبين تالياً:

- قائمة مستحقي المكافأة والحافز حسب نتائج التقييم وعرضها على مدير دائرة الموارد البشرية.

- توصيات التدريب وتزويد قسم التخطيط في دائرة الموارد البشرية بها لدراستها ضمن الخطة التدريبية .

- التوصيات الأخرى كالتنقل و تحويل مسمى الوظيفي ..... الخ وتزويد قسم شؤون العاملين بها لدراستها واستكمال ما يلزم.

2- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم تشكيلات و تقييم الأداء بإعداد تحليل لنتائج عملية تقييم الأداء على مستوى أمانة عمان الكبرى وفق نموذج تحليل نتائج عملية تقييم الأداء ، ورفع الدراسة الى مدير دائرة الموارد البشرية لاخذها بعين الاعتبار لتحسين الاداء المؤسسي.

التفعيل  
والتنفيذ

<p style="text-align: center;"><b>أ- مقياس الأداء :</b></p> <p>* مؤشرات قياس فاعلية المنهجية/ و مؤشرات قياس فاعلية التطبيق:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. نسبة الاعتراضات المقدمة من الموظفين على نتائج تقييم أدائهم .</li> <li>2. مدى توافق نتائج (علامات ومعدلات الموظفين ) مع المعدلات الطبيعية .</li> <li>3. نسبة رضا الموظفين والمستخدمين عن المنهجية والوثائق المستخدمة فيها.</li> <li>4. نسبة الالتزام بتطبيق الإجراءات المترتبة على نتائج عملية تقييم الأداء.</li> <li>5. الالتزام بالمواعيد المقررة لعملية التقييم .</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>ب- دورية المراجعة والتقييم للمنهجية :</b></p> <p>تتم مراجعة هذه المنهجية لغاية التعديل والتطوير مرة كل سنة، ومن الممكن مراجعة هذه المنهجية إذا استدعت الحاجة إلى ذلك خلال المدة المقررة.</p> <p style="text-align: center;"><b>ج- خطوات المراجعة والتقييم :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تقوم دائرة الموارد البشرية / قسم التطوير بالتعاون مع قسم التشكيلات وتقييم الاداء في شهر تموز من كل عام بدراسة التطبيق السابق و فاعليته، وقياس فاعلية هذه المنهجية بمراجعة مؤشرات القياس(على ان يتم التحديد المسبق للمستهدف لكل مؤشر) وتحليل نتائج الدراسة.</li> <li>2- اذا تبين من المراجعة الحاجة الى تعديل المنهجية او أي من الوثائق المستخدمة فيها فيرفع ذلك الى مدير دائرة الموارد البشرية مع التعديلات المقترحة للدراسة و رفع التعديلات النهائية للاعتماد.</li> </ol>	<p><b>المراجعة والتقييم</b></p>
---	---------------------------------

<p><b>HR-P6- F1</b></p>	<p>الدليل الإرشادي لعملية تقييم الأداء لموظفي ومستخدمي أمانة عمان الكبرى</p>	<p><b>الوثائق المستخدمة في المنهجية</b></p>
<p><b>HR-P6- F2</b></p>	<p>نماذج سجل و تقييم الأداء للوظائف القيادية</p>	
<p><b>HR-P6- F3</b></p>	<p>نماذج سجل و تقييم الأداء للوظائف التخصصية</p>	
<p><b>HR-P6 - F4</b></p>	<p>نماذج سجل و تقييم الأداء للوظائف الإشرافية</p>	
<p><b>HR-P6 - F5</b></p>	<p>نماذج سجل و تقييم الأداء للوظائف المهنية والخدمات المساندة</p>	
<p><b>HR-P6- F6</b></p>	<p>نموذج الاعتراض على التقدير في تقييم الأداء</p>	
<p><b>HR-P6 – F7</b></p>	<p>نموذج تحليل نتائج عملية تقييم الأداء</p>	
<p><b>HR-P6 – F8</b></p>	<p>نموذج كشف النتائج والتوصيات لتقييم الأداء</p>	
<p><b>HR-P6 - M6</b></p>	<p>مخطط عمليات المنهجية</p>	

ملحق رقم (5)  
أمانة عمان الكبرى  
سجل الأداء والتقييم  
( الوظائف القيادية )

دائرة الموارد البشرية

للفترة (من / / الى / / )

الجزء الأول: الفئة المستهدفة

يعبأ هذا النموذج لتقييم أداء الموظفين المصنفين (ماعداد الدرجات العليا) وللموظفين غير المصنفين والموظفين بعقود شاغلي الوظائف القيادية (مساعد وكيل، مستشار، مدير دائرة، مدير منطقة)

الجزء الثاني: معلومات أساسية عن الموظف

- الوحدة الإدارية :  
1. الاسم :  
2. الوظيفة / المهنة :  
3. تاريخ التعيين :  
4. تاريخ بدء العمل :  
5. الوضع الوظيفي : ( مصنف / غير مصنف / عقد )  
6. المؤهل العلمي :  
التخصص :  
سنة التخرج

الجزء الثالث: سجل الأداء

الوثائق الداعمة اذا كانت العلامة (1) او (5)	( العلامة من 1-5 )						العنصر
	شهر	شهر	شهر	شهر	شهر	شهر	
مرفق :							القدرة على التخطيط وتحديد الأولويات والقيام بإعداد الخطط ووضع الاهداف
							القدرة على إدارة التغيير
مرفق :							القيام بالتوجيه والإشراف وبناء العمل الجماعي وتنمية مرووسيه
							القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات
مرفق :							تحقيق أهداف ومهام الوظيفة وفق بطاقة الوصف الوظيفي
							الجودة في الأداء
مرفق :							تحمل ضغط العمل
							تحمله للمسؤولية عن نتائج أعماله
مرفق :							إشراك المرووسين في عملية صنع القرارات
							الاهتمام والتعاون مع الرؤساء والزلاء و متلقي الخدمة
مرفق :							معرفة بالقوانين والانظمة والتطبيقات
							معرفة بالخطة الاستراتيجية و منجزات الامانة
مرفق :							نقل المعرفة ومشاركه الزلاء
							استثمار اوقات الدوام الرسمي بشكل منتج
مرفق :							الالتزام بالمحافظة على المال العام وتشجيع مرووسيه على ذلك
							تقديم افكار واقتراحات ومبادرات فاعله لتحسين العمل
مرفق :							تطوير الذات ومواكبة المستجدات
							عمل مميز

التاريخ / /

اسم وتوقيع الرئيس المباشر

/ / التاريخ

توقيع الموظف على الاطلاع :

## الجزء الرابع:

أ : تعبا من قبل الموظف

المعوقات التي تعترض نجاحك	المهارات التي اكتسبتها	الاعمال الرئيسية التي قمت بها اثناء فترة التقييم

ب تعبا من قبل المسئول المباشر:

الإجراءات المتخذة للتغلب على جوانب التقييم وتحسين أداء الموظف

-----

## الجزء السادس: نتيجة وتحليل التقييم والتوصيات

2	أ- النتيجة التي حصل عليها الموظف	العلامة ( ) التقدير ( )
	ب - رأي المدير أو من يفوضه	موافق ( ) غير موافق ( ) للأسباب التالية 1
	3 - توقيعه	التاريخ / /
	رأي الموظف / المستخدم /: موافق ( ) غير موافق ( ) للأسباب المرفقة	توقيعه ----- التاريخ / /
	ج- التوصيات :	
	أ- الاحتياجات التدريبية	
	اسم البرنامج	الهدف من البرنامج
	وظيفة ( ) ترقية	ب - توصيات أخرى ( ) نقل ( ) تحويل
	-	-
	-	-

## الجزء السابع: قرار لجنة النظر في الاعتراضات

	قبول الاعتراض ( )	رد الاعتراض ( )	التقدير النهائي ( )
	عضو	عضو	عضو
	رئيس اللجنة		
	الاسم		
	-		
	التوقيع	ع	
	التوقيع		

## ملحق رقم (6)

أمانة عمان الكبرى

المركز التدريبي

نموذج تقييم البرامج التدريبية

\* أسم البرنامج \_\_\_\_\_ ج :

\* أسم المتدرب (اختياري) :

\* \* برجاء وضع علامة على الخانة التي تمثل وجهة نظرك على النحو الأكمل . والخانات الخمس تتيح

لك تنوع الآراء بنسب مختلفة

التسلسل	5	4	3	2	
أولا : محتوى البرنامج					
1.					أهداف البرنامج واضحة وجيدة التعريف
2.					مقدار مساهمة البرنامج في تلبية احتياجات عمالك
3.					المفاهيم والأفكار والمعلومات كانت جيدة
4.					الموضوعات منتظمة بتسلسل منطقي
5.					استطيع أن أطبق كل ما تعلمته في عملي
6.					زاد هذا البرنامج من معرفتي
7.					طور هذا البرنامج من اتجاهاتي وستؤدي إلى انجاز أفضل
8.					ساعدني هذا البرنامج على اكتساب مهارات جيدة
9.					الأوراق والمواد التدريبية كانت ذات فائدة
10.					الأمثلة والحالات العملية ساهمت كثيرا في توضيح المفاهيم التي تم تقديمها
ثانيا : الموارد المتاحة للبرنامج					
11.					قاعة المحاضرات مناسبة لإعطاء الدورة
12.					الوسائل السمعية والبصرية
13.					قاعة المحاضرات من حيث الترتيب والنظافة
14.					نجح منسقا التدريب في جعل هذه الدورة ذات فاعلية

					15. تنظيم الدورة أثناء انعقادها
					16. عدد ساعات التدريب كانت مناسبة للدورة
					17. الخدمات والتسهيلات ( مطبوعات وضيافة )
<b>ثالثاً : المحاضر</b>					
					18. المظهر
					19. مستوى عرض وتغطية مواضيع الدورة
					20. الاستجابة للمشاركين والتفاعل معهم
					21. القدرة على نقل المعلومات والخبرة
					22. استخدام مساعدات التدريب السمعية والمرئية بكفاءة
					23. إعطاء المشاركين الفرصة للتعبير عن آرائهم
					24. استخدام وقت التدريب بكفاءة
					25. المعرفة بموضوعات الدورة

أهم إيجابيات الدورة

---



---



---

أهم سلبيات الدورة

---



---



---

ملاحظات واقتراحات

---

## ملحق رقم (7)

## استبيان قياس أثر التدريب على تقييم أداء المديرين

## في أمانة عمان الكبرى

التاريخ: / /

رقم الاستبيان: \_\_\_\_\_

يهدف تطوير العملية الإدارية وبعتماد الأساليب التدريبية الحديثة وقياس أثرها على تقييم أداء المديرين، نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بموضوعية ودقة بوضع إشارة (√) بجانب الاختيار الذي ترونه مناسباً، وذلك وفق متطلبات المواصفة الدولية للتدريب ISO10015.

المسمى الوظيفي:	
المؤهل العلمي:	التخصص:
اسم الدائرة:	القسم:

الرقم	البند	التقييم				
* تحليل نقاط الضعف في الأداء من خلال:						
1.	توثيق استراتيجيات وألويات الشركة.	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
2.	تحليل ودراسة الأداء الحالي وتحديد ما هو الأداء المطلوب.	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
3.	تحديد الفجوة في الأداء.	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
4.	تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء.	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
5.	تحديد المنهج الملائم لمواجهة وحل نقاط الضعف في الأداء.	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
6.	وضع تقرير تحليلي للأداء يصف النقاط الإستراتيجية والأوليات، ثغرات الأداء والأسباب، الحلول المطلوبة لحل المشاكل والقضاء على الثغرات في الأداء.	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
* تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال:						
1.	إجراء دراسة تحليلية للخطوات المطلوبة من أجل القضاء على الثغرات في الأداء.	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
2.	تحديد مستوى الأداء والكفاءة المطلوبة والمرغوبة من الموظفين لانجاز العمل.	○	○	○	○	○
3.	تحليل مستوى الأداء والكفاءة الحالية	○ ممتاز	○ جيد جداً	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف

					للموظفين لانجاز العمل.
4.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
5.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
6.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
* تخطيط وتصميم نظام التدريب من خلال:					
1.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
2.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
3.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
4.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
5.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
6.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
7.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
8.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
9.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
* توفير التدريب من خلال:					
1.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
2.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
3.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
4.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
5.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف
* تقييم نتائج التدريب من خلال:					
1.	○ ممتاز	○ جيد جدا	○ جيد	○ متوسط	○ ضعيف



فوائد الدورة التدريبية.					
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	2. تقييم أثار ونتائج التدريب على المنظمة.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	3. تقييم الأثار والنتائج الأخرى للتدريب : رضا المستثمرين، بيئة العمل وجودة العمل.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	4. التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على ارض العمل وبين خطة التطبيق التي تم وضعها.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	5. وضع تقرير بنتائج التقييم موضحاً فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي .
* مراقبة وتطوير برامج وأنظمة التدريب من خلال:					
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	1. الاحتفاظ بسجلات تتعلق بالدورة التدريبية.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	2. توثيق سجلات عن التوقعات والقرارات المتخذة خلال دورة التدريب.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	3. توثيق سجلات تتعلق بنتائج المتدربين.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	4. توثيق سجلات تتعلق بنتائج المنظمة.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	5. إضافة التطويرات والتحسينات على دورة التدريب والأنظمة التدريبية.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	6. وضع وتأسيس طرق لتطوير العلاقة بين الاستراتيجيات والدورات التدريبية.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	7. وضع طرق لتطوير وتحسين التنسيق بين التدريب ووظائف العمل.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	8. توثيق التطورات التي نتجت عن الدورات والبرامج التدريبية وعلاقتها بالمنظمة.
○ ضعيف	○ متوسط	○ جيد	○ جيد جدا	○ ممتاز	9. توثيق نتائج الأداء الكلي والإجمالي لإدارة نظام التدريب.

هل لديك أي اقتراح أو شكوى:

---



---



---