

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

سماح صولح

علاء الدين سكساف

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب بأبعاده المتمثلة في: (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونلغاز بسكرة، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانه على 60 موظف لغرض جمع البيانات من أفراد العينة تم استرداد منها 33 استبانه، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20.0 توصلنا إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية، في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء الموارد البشرية، مجمع سونلغاز بسكرة.

Résumé.

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle des dimensions de formation: (l'impact, le recrutement, les besoins de formation, des programmes de formation) afin d'améliorer la performance des ressources humaines dans Sonelgaz Biskra complexe, où l'étude a cherché à travers l'analyse du questionnaire pour mettre en évidence la contribution de la formation pour améliorer la performance des ressources humaines dans l'entreprise à l'étude, le chercheur a adopté dans son étude sur l'approche descriptive et analytique.

Le questionnaire a été distribué aux 60 employés et a été le nombre de questionnaires retournés 33 questionnaire, et après avoir analysé les données en utilisant 20,0 programme SPSS a atteint un certain nombre de résultats, y compris une forte relation positive entre la formation et l'amélioration de la performance des ressources humaines, et il y a aussi une relation entre les dimensions de la formation et de la performance des ressources humaines la relation et de montrer de grands besoins de formation, et les plus vulnérables dans les programmes de formation, alors qu'il n'y a pas de relation entre l'impact et le recrutement et la performance des ressources humaines.

Mots-clés: formation, la performance des ressources humaines, complexes. Sonelgaz

Biskra

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	أهمية التدريب	(01)
47	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	(02)
49	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز	(03)
68	منحنيات توضح خضوع التدريب وأداء الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي	(04)

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	أنواع التدريب	12
(02)	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	62
(03)	مقياس ليكرت	64
(04)	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية	64
(05)	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية	64
(06)	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية	65
(07)	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية	65
(08)	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية	66
(09)	معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية	66
(10)	معاملتي Kurtosis و skewness	67
(11)	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	69
(12)	نتائج تحليل التباين للانحدار (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج	71
(13)	تحليل الأثر R squar	72
(14)	مستوى الدلالة معامل Bêta	72
(15)	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (الأثر والتعيين)	73
(16)	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (الاحتياجات التدريبية)	74
(17)	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (البرامج التدريبية)	75
(18)	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (جودة العمل)	77
(19)	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (المهارات البشرية)	78
(20)	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (السلوك الإبداعي)	79
(21)	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب و أداء الموارد البشرية	80

الفهرس

البسمة

الإهداء

شكر وعران

ملخص بالعربية

ملخص بالفرنسية

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

أ- ح

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التدريب
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب
07	المطلب الثاني: مكونات ومبادئ التدريب
10	المطلب الثالث: أهداف التدريب
12	المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب
12	المطلب الأول: أنواع التدريب
16	المطلب الثاني: أساليب التدريب
20	المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب
21	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
21	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
23	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
24	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
25	المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية.....
32	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري.....
34	المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في أداء المورد البشرية
38	المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية.....
38	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية.....
40	المطلب الثاني: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية.....
41	المطلب الثالث: معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة
43	المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.....
43	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.....
48	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
50	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.....
51	المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.....
54	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونلغاز

55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة.....
56	المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز
56	المطلب الثاني: تعريف سونلغاز للتوزيع.....
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز -،بسكرة.....
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.....
62	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....

68	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.....
71	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج.....
72	المطلب الثاني: تحليل الإحصائي الوصفي للبيانات
80	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
81	المطلب الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية.....
83	خلاصة الفصل الثالث
84	خاتمة
87	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

تمهيد:

إن الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية ومدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد التي تتمتع بها المنظمة.

وأضحى العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، والطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية والتي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة.

ومن هذا المنطق تتوجه تطلعات المنظمة إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمات وازدهارها ومواجهة التغيرات والضغوطات المنافسة الحادة، ولتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم فقد حرصت إدارات هذه المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب.

إن منظمات الأعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، الذي يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لا بد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفراد والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها. هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط.

إشكالية الدراسة:

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية. وعلى ضوء هذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟

وسنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي، من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهمية التدريب في تحسين أداء المورد البشري؟
- ما هي الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية؟
- ما هو دور الأثر والتعيين في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- ما هو دور الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- ما هو دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على جملة الأسئلة المطروحة مسبقاً ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

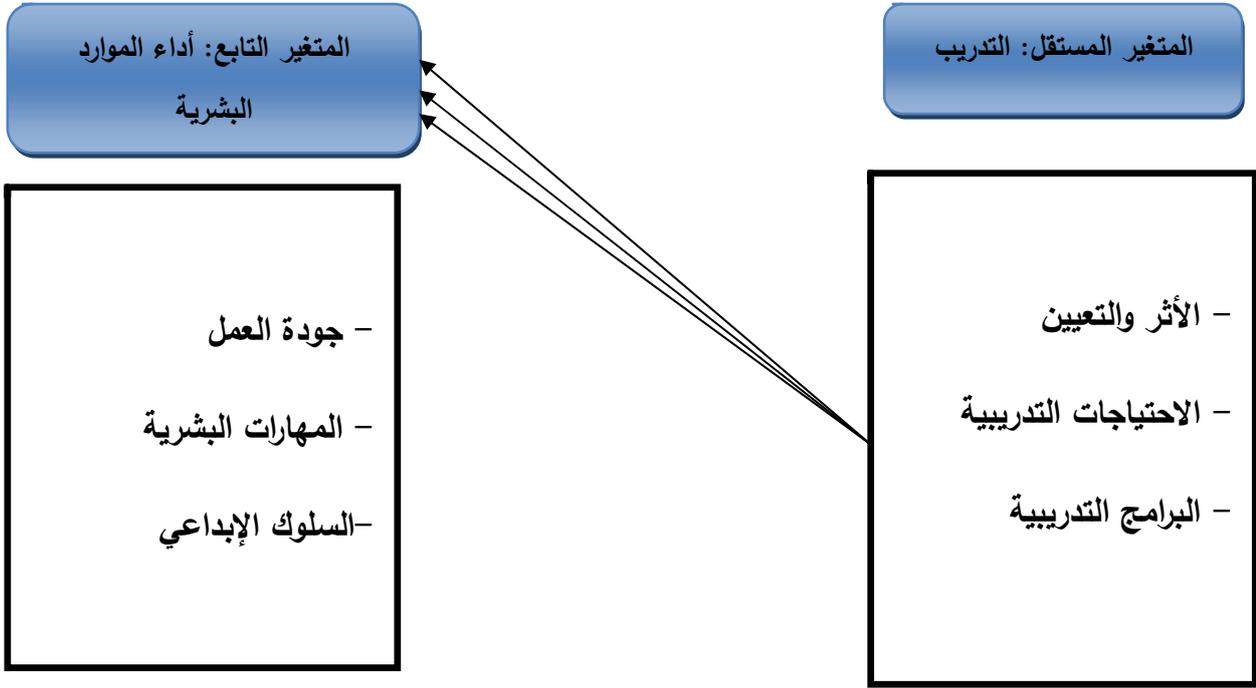
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية.

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأثر والتعيين وتحسين أداء الموارد البشرية .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية.

مقدمة عامة

نموذج الدراسة: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث (الأبعاد).



المصدر: من إعداد الطالب

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- 1- **التدريب (المتغير المستقل):** هو مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- 2- **أداء الموارد البشرية (المتغير التابع):** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وقد تم قياسه من خلال قياس جودة الخدمة، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي.

دوافع اختيار الموضوع:

إن أهم دوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

مقدمة عامة

- لأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة ، وفعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقاءها.

- محاولة البحث والتعمق في الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.

- الاهتمام بفعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المجالات التالية:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وإلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.

- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم وله آثار إيجابية على المؤسسة.

- التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استعماله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على أداء الموارد البشرية والمؤسسة معا.

- التدريب أساس التعلم وتحسين أداء الموارد البشرية وأعدادها للقيام بالأعمال الموجهة إليهم خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له تأثير كبير على متطلبات الوظائف والمهام.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.

- التعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية.

- إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

- معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب.

منهج الدراسة:

ان دراستنا لموضوع التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما من خلال دراسة الأثر والدور، وعليه قمنا بالمزج بين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان.

هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث جاء في الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتدريب حيث تناولنا فيه: ماهية التدريب، تنظيم عملية التدريب، مراحل العملية التدريبية.

والفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار النظري لأداء الموارد البشرية حيث تناولنا فيه: ماهية أداء الموارد البشرية، ماهية إدارة أداء الموارد البشرية، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

أما الفصل التطبيقي تناولنا فيه الدراسة المنهجية للبحث وتقديم مجمع سونلغاز، بالإضافة إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة وتقديم الاقتراحات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مجمع سونلغاز بسكرة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التدريب كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مجمع سونلغاز بسكرة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (عبد العزيز نعمان، 2008) بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن.

تهدف هذه الدراسة على قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفا وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العاملون المساعدون والبالغ عددهم 70 موظفا وموظفة، وقد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

2- دراسة (عمار بن عيشي، 2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236 عامل ولقد قام الباحث ببناء استبيان وكانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجرى كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى إكساب الأفراد لمهارات إضافية وكذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم ونعتقد أن السبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية.

3- دراسة (ساعد قرمش زهرة، 2006) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة

وهدف هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة و الصغيرة أن تلجأ في تدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية.

- يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

مقدمة عامة

- غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

صعوبات الدراسة:

واجهت الباحث العديد من الصعوبات أهمها:

- التعاون المحدود للإدارة والموظفين في مجمع سونلغاز.
- عدم الإفصاح على العدد الفعلي للموظفين من قبل مجمع سونلغاز.
- تخوف وإحجام العديد من الموظفين من الإجابة عن الإستبيان.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

تمهيد:

إن التحولات الاقتصادية الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم انعكست آثارها على المنظمات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي تطلب إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، لذا يعتبر نشاط التدريب من بين أهم النشاطات التي تؤديها الموارد البشرية، لأن ما ينفق فيه استثمارا يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع التدريب من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

تسعى العديد من المؤسسات في عملية إنتاجها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وهذا عن طريق وضع برامج تساعد على أداء مهامهم بأسلوب عملي سليم والذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بجهد أقل ، و زمن أقل ، و أقل كلفة ممكنة ، لذا يعتبر التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر، وأنه إذا لم يتحقق منه النفع المطلوب فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه من ورائه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب

اعتبر المورد البشري المورد الأكثر أهمية على مستوى المؤسسات والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى خاصة إذا كان الفرد ذا كفاءة عالية وفعالية لإنجاز مهامه وهذا ما فرض على المؤسسات وجود عملية التدريب المستمر، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية التدريب.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول التدريب بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

- يعرف التدريب على أنه: " جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم." (1)

- كما يعتبر التدريب: " هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة." (2)

- ويعرف التدريب أيضا بأنه: " مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية والضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية." (3)

(1) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص 03.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 108.

(3) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 6، 2008، ص 11.

- كما يعرف التدريب على أنه: "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة." (1)

- كما يعتبر على أنه: "نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس." (2)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب في:

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

يشير جاري ديسلر إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.

(1) نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 86 .

(2) مايك ويلز ، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي ، إدارة عملية التدريب ، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 41.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله، المالك لخاصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار. (1)

كذلك التدريب يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم. (2)

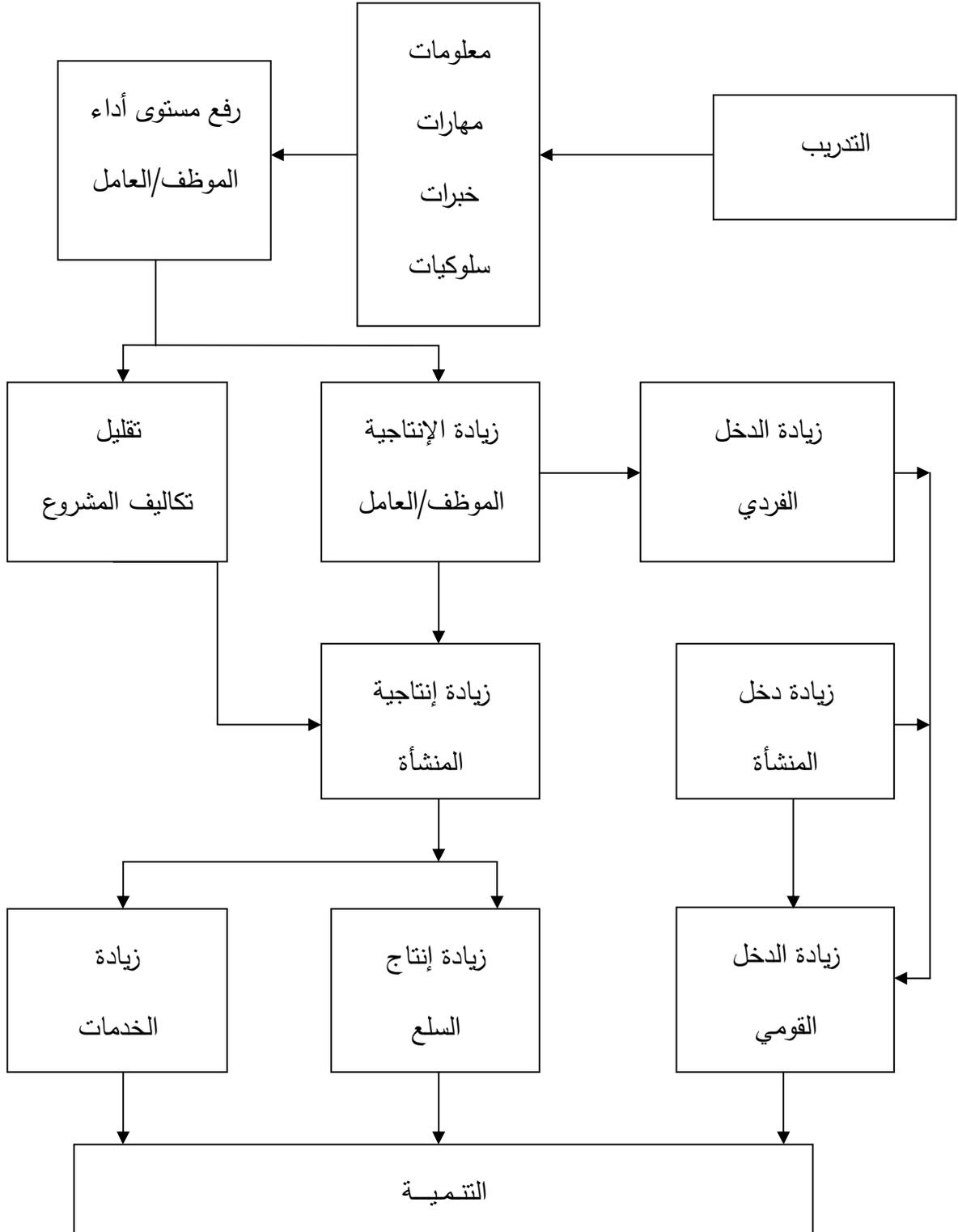
والتدريب وسيلة وليست غاية، فهو استثمار، وليس استهلاكاً، ويوضح الشكل رقم (01) أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية، والمساهمة في تحقيق التنمية. (3)

(1) مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 58-60.

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 288.

(3) مدحت أبو النصر، نفس المرجع، ص ص 58-60.

شكل (01): أهمية التدريب



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 60.

المطلب الثاني: مكونات ومبادئ التدريب

تتمثل مكونات التدريب ومبادئه في:

الفرع الأول: مكونات التدريب

يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات:⁽¹⁾

أولاً- تحليل الاحتياجات: وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

1- هناك حاجة مؤكدة للتدريب

2- تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحدد الحاجة المؤكدة السابقة التوصل إليها.

3- جمع وتبويب وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من:

✓ المدربين المحتملين والمتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة.

✓ المتدربين وإعدادهم وأماكنهم ومهاراتهم وإمكانياتهم وحاجاتهم للتدريب، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.

✓ اختيار طرق ووسائل التمويل المتاحة والممكنة والطموحة.

✓ أماكن ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات، اجتماعات، وسائل سمعية وبصرية،

اجتماعات تليفونية، أو عن طريق الانترنت...الخ).

ثانياً- تحليل المعلومات: إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم

والذي يفي بشكل ناجح بمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات وقد يتم إعداد التقرير في شكل

بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير

واقفاً، مفصلاً، شاملاً، مترابطاً، أي هناك ربط دائم بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما

تقرر من خطط تدريبية.

ولتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد نستعين بالآتي:

1- الاستبيانات: يعتبر من أهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات عن المشكلة المعينة (عمال،

مشرفين، متعاملين من موردين أو مشتريين أو مستهلكين، مديرون...الخ).

(1) صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص ص14-16.

2- **المقابلات:** وهي مصدر للمقابلات الأولية وأحياناً للتأكيد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها وبتوسيع المجال الجغرافي والزمني للمقابلات يتم التجميع والتوصل إلى كم من المعلومات مفيد وغزير ولكنه يكون على حساب الوقت وسرعة انجاز خطوة التحليل للاحتياجات التي يليها خطوات أخرى.

3- **الملاحظة:** وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبرة بمجال المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل الى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.

4- **عينات العمل:** تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على المواطن التي تحددت وتعاني من المشكلات وللتأكد من صحة المعلومات، والوقوف فعليا على مجال الدراسة.

5- **السجلات والتقارير:** للخروج بتصوير أشمل عن نشاط وسير العمل في المؤسسة لكل أو في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب قدرة على تحليل البيانات واستنباط النتائج والفحص المجهرى للمعلومات وسط خصم السجلات والدفاتر إلا أنها تعطي نتائج شبه مؤكدة وصحيحة.

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية، أهمها:⁽¹⁾

1- **دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجازها.

2- **الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

3- **التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

(1) عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 28-30.

- 4- مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.
- 5- الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.
- 6- التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- 7- تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمنظمة: من الضروري أن تلبى السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.
- 8- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي، ولذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات، ومن الضروري كذلك أن يعالج التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات.
- 9- المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحلها بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات و تغيرات في هذا المجال.
- 10- الشمولية: وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية، ونضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافي لهذه الفئة للتدريب صحيح ولكن من الضروري من أجل الإطلاع على المستجدات الحديثة وآخر ما توصل له العلم في مجال عمل المنظمة أم تلتزم هذه الفئة بالمشاركة في بعض البرامج التدريبية المخصصة لها لتنمية قدراتها وزيادة معارفها.
- كما يقصد بالشمولية بأنه من الضروري أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.
- 11- الاستمرارية: ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها

لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة، وهنا لا بد من التركيز على أهمية المسار الوظيفي للموظف وعدم إهماله من قبل المنظمات ومحاولة تحقيق نوع من التوازن بين احتياجات المنظمة وبين المسار الوظيفي للموظف وذلك بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وبقاء واستمرار ولائهم للمنظمة. كذلك من الضروري أن تتسم السياسة التدريبية بالمنظمة بالاستمرارية بحيث يكون التدريب بشكل دائم ولا يقتصر على فترة معينة.

12- مواكبة التطورات الجديدة: تعني مواكبة التطور أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الإطلاع على أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لإطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف التدريب

يسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:⁽¹⁾

- 1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- 2- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
- 3- مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق والكفاءة والفعالية المرغوبة.
- 4- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- 5- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 6- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
- 7- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتزقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

(1): عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

ونلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لابد من التركيز على أن يراعي واضعي خطة التدريب في المنظمة انسجامها وتناغمها وانبثاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تكون هذه الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وأن تكون قابلة للقياس وكذلك يجب أن يكون واضعي هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى إطلاع بالإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى إستراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب

وكما للتدريب أهمية تبرز في مجال نشاط المؤسسة فإن له أهدافا وأساليب تدفع بالمؤسسة إلى اعتماد التدريب كوسيلة من وسائل تطوير مهارات أفرادها.

المطلب الأول: أنواع التدريب

للتدريب أنواع عديدة وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقا للاعتبارات التالية:⁽¹⁾

جدول رقم (01): أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المنظمة - خارج المنظمة	- التدريب المهني والفني - التدريب التخصصي - التدريب الإداري	- توجيه الموظف الجديد - التدريب أثناء العمل - التدريب لتحديد المعرفة والمهارة - التدريب بغرض النقل والترقية - التدريب للتهيئة للمعاش

المصدر: ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 47.

⁽¹⁾ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 47، 54.

الفرع الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، وهذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائهم وكذا مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها أساليب العمل والأدوات التكنولوجية، وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

أولاً- توجيه الموظف الجديد: يعرف هذا النوع من التدريب بأنه تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.

إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

ثانياً- التدريب أثناء العمل: لا شك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستنفد وقتاً طويلاً، قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب مما يزيد من أهمية هذا الأخير، إن كثيراً من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ثالثاً- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال ذلك حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

رابعاً- التدريب بغرض الترقية والنقل: معنى ذلك، أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها. وهذا الفرق مطلوب

التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

خامسا - التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى المعاش، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

الفرع الثاني: التدريب حسب نوع الوظائف

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

أولاً - التدريب المهني والفني: يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يواجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط. والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوافر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

ثانيا - التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ثالثا - التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

الفرع الثالث: التدريب حسب المكان

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي - تحديد الاحتياجات التدريبية- تقوم المنظمة باختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارج المنظمة.

أولاً- التدريب داخل المنظمة (تدريب داخلي): قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج، أو دعوة المدرسين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل. إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذو خبرة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الحسنة التي تقيد المتدرب والمدرّب معاً. إذ أنه يربط المتدرب مادياً ونفسياً بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل، فباستطاعة المدرّب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد وعمل تدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقاً، كما أن هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدرّبين.

ثانياً- التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي): تفضل بعض المنظمات أن تنتقل كل أو جزءاً من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها. ويتميز هذا النوع من التدريب ب:

- ✓ توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات.
- ✓ توفر المدرّبين الأكفاء المتخصصين.
- ✓ تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكل مدرّب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.
- ✓ بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

المطلب الثاني: أساليب التدريب

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، ومن بين أساليب

التدريب نذكر:

1- تدريب الحساسية: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم. (1)

2- التدريب أثناء القيام بالوظيفة: يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب. (2)

3- دراسة الحالات: تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة، وبالتالي فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية واعطائها للمتدربين. (3)

(1) بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12/13 ماي، 2010، ص 10.

(2) منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 119.

(3) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 323، 324.

4- أسلوب المحاضرات: فعن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكبر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين. كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض

ومع ذلك فإن عيوب مثل هذه الطريقة في التدريب يفوق مزاياها، وذلك أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأً أساسياً من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب وعلى ذلك فإنها عبارة عن اتصال من جانب واحد، ولا يوجد معلومات مرتدة من الحاضرين. وإذا كان هناك حاجة ملحة في ضرورة تناسب المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرين، وإذا كان هناك تأكيد مستمر على ضرورة تجميع الحقائق والأرقام، ومع ذلك فإن ذلك لا يعني أن يكون المتدربين قادرين على تطبيق هذا النوع من المعرفة في عملهم، هذا علاوة على صعوبة تحقيق نوع من السكوت التام أثناء المحاضرة بين المتدربين.

ومن الوسائل المثمرة لاستخدام المحاضرة هو الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى مثال ذلك أن تكون المحاضرة مصحوبة بطريقة المناقشة مما يتيح للمحاضر أن يحاضر فقط لإعطاء معلومات جديدة لا تتوافر لدى الحاضرين، كما أنه من الممكن للمحاضر أن يسند للمتدربين بعض القراءات وأيضاً يمكن استخدام بعض الوسائل التوضيحية مثل الأفلام المصورة.

5- المؤتمرات: المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقاً لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض. (1)

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 347، 349.

6- أسلوب تمثيل الأدوار: تهدف طريقة تمثيل الاداوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى صعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم... الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دورا محددًا فاذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير. (1)

7- أسلوب المباريات الإدارية: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع مستمد من البيئة الإدارية. وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:

- ✓ التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.
- ✓ التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة.
- ✓ التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية.
- ✓ تكوين نظام للمعلومات وتطويره.
- ✓ الربط بين عملية المتابعة والتخطيط.
- ✓ استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار. (2)

8- التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقا. وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى يتمكن للمعارف والمهارات المطلوبة. (3)

9- تمارين سلة البريد: تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه قضايا

(1) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 263.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 281.

(3) نفس المرجع، ص 287.

خلافية، وذلك لدراستها قبل أن يبدأ التدريب. ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في زيارات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين من بريد ويقوم المتدرب من موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصريف معين تجاه ما يحتويه البريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعيًا وحتى يكون هناك ضغط يماثل ما يتعرض له المدير في الحياة العملية. وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطى المتدربون معلومات مرتدة عنها.⁽¹⁾

10- تهييج الأفكار: في طريقة تهييج الأفكار - والتي تسمى أيضا التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي - فإنه يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضايف الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وفي هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطى أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

11- فرق الحوار: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من (3-10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع. وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية. وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة، وفي أحيان أخرى قد يقوم المتدربون أنفسهم بالمشاركة كمقدمين ويلي التقديم تشجيع المتدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم.⁽²⁾

المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي:⁽³⁾

(1): نفس المرجع، ص ص 358، 359.

(2): نفس المرجع، ص ص 361-363.

(3): خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 229، 230.

1- إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقادمي في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2- مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسئولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

3- المشرفون: يكون المشرف مسئولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسئولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين، إذ أن الشكل الذي يتخذ البرامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتعمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الاحتياجات التدريبية

قد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها:⁽¹⁾

- تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: " الحاجة إلى اكتساب معلومات أو مهارات إضافية تمكن العاملين من أداء مهام عمل جديدة أو معدلة في القريب العاجل، وهذا احتياج توقعي (أو تنموي)."

- كما تعتبر الاحتياجات التدريبية على أنها: " جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في المعلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فتكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب منهم."⁽²⁾

وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:⁽³⁾

(1): توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص25.

(2): بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسويق والعلوم التجارية، فرع تسويق المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 14.

(3): نفس المرجع، ص 15.

- 1- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم ، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.
- 2- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.
- 3- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن هدف التدريب الأساسي هو تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم، ولكي يتم تحقيق هذا الهدف لابد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية وسليمة تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية والتي تعتبر العنصر الأساسي لتحسين زيادة وفاعلية العملية التدريبية، فمعرفة الاحتياجات وتحديدتها وفق أسس علمية يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة، ويعد الركيزة الأولى والأساسية في تخطيط البرامج التدريبية، وللحاجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتخلص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- ✓ كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- ✓ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ✓ تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- ✓ تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
- ✓ عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب. (1)
- ✓ معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- ✓ تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.

(1): أمل حمودي عبي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد48، 2012، ص104.

- ✓ فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- ✓ تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- ✓ تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب، تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم على تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها، ويمكن القول بأن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون.

وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي:⁽²⁾

- 1- **عنوان البرنامج التدريبي:** و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.
- 2- **الأهداف:** ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية، بحيث يمكن قياسها.
- 3- **الموضوعات:** تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
- 4- **المشاركون:** تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشرط الاشتراك بالبرنامج.
- 5- **أساليب التدريب:** تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغايات تحقيق أهداف البرنامج.

⁽¹⁾ سليمان الفارس، تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 5.

⁽²⁾ مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007، ص 171،

- 6- المعينات التدريبية: تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.
- 7- نظام الجلسات: تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته (صباحي، مسائي) ودرجة التفرغ.
- 8- متطلبات اجتياز البرنامج: تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات، والأبحاث.
- 9- مكان الانعقاد: تحديد مكان الانعقاد للبرنامج لتسهيل وصول المشاركين.
- 10- الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.
- 11- الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

إن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الهدف، أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيقفل من الفائدة المرجوة من التدريب.

لذا يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، نظرا لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة لعملية الأنشطة، لاسيما أن هذه الأساليب قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا، بالإضافة لتنوع أهدافها وتباينها بغية خدمة أغراض مختلفة للتعليم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتويات البرامج التدريبية، ولكن أيضا في مجال تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد.

وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين، أساليب تنفيذ في مكان العمل وأساليب تنفيذ خارج العمل.

1- أساليب لتدريب في مكان العمل: تتم هذه الأساليب بأن يكون العامل تحت الإشراف في مكان عمله، ويتلقى الإرشاد والتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله، وتعد هذه الأساليب ضرورية وهامة لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة. سواء الجدد منهم أو القدامى، وذلك بغية إكسابهم مهارات

جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل. وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء مدة التدريب، ولا يتطلب أمكنة لإجرائه وتكون تكاليفه قليلة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا النوع من التدريب يطبق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام، ويستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية. ومن أهم أساليب التدريب في مكان العمل: أسلوب تعليمات العمل، أسلوب المساعدة الإشرافية، أسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي).

2- أساليب التدريب خارج مكان العمل: تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي، حيث يتم تدريبه وتنميته في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. وتختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها ونوع الدراسة، حيث يمكن التمييز بين البرامج المقيمة أين يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله، وغير المقيمة حيث يذهب المدرب إلى مكان التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما.

ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل: المحاضرة، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، المؤتمرات، تدريب الحساسية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه. ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.

لذا تعتبر عملية التقييم وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها، وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.

(1) ساعد قرمش زهرة، مرجع سابق، ص ص 99-101.

ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات هامة هي : (1)

- 1- **رد الفعل:** ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت... الخ ، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.
- 2- **التعلم:** وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات، و العمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي و بصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم
- 3- **السلوك:** ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي .
- 4- **النتائج:** ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي و قد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الإنتاجية و التحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

(1): جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص361، 362.

خلاصة الفصل الأول:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص المثيرة التي تساعد على التعرف بالتدريب، فهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مرورا بمراحل تخطيط البرنامج التدريبي، إضافة إلى أنواعه ومسؤولياته.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تمهيد:

من بين أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة موضوع الأداء، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئ وسائل اتصال مناسبة وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنظمة.

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع أداء الموارد البشرية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري معاً.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم وأهمية أداء المورد البشري.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد، ومن بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر:

- عرف نيكولاس أداء الموارد البشرية على أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك." (1)

- كما يعتبر أداء المورد البشري أنه: "انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أياً كانت طبيعة هذا العمل." (2)

- ويعرف أداء الموارد البشرية أيضاً بأنه: "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال." (3)

- كما يشير أداء الموارد البشرية إلى: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة." (4)

(1): عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 15.

(2): علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 5.

(3): صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، جوان 2010، ص 7.

(4): أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص 147.

- كما ينظر للأداء البشري على أنه: " القدرة على تحقيق النتائج، وتحقيق النتائج يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية:

- المهارات التي تعدّ مصدرا للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.
- التحفيز.
- تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية..⁽¹⁾

الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن المورد البشري ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له انعكاس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في: ⁽²⁾

أولاً- يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل الفرد، مثل النقل، والترقية والترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل ، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

ثانياً- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

ثالثاً- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

⁽¹⁾ لياس غقال ، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية"، جامعة معسكر، معسكر، 15/14 ماي 2012، ص 5.

⁽²⁾ علي يونس ميا وآخرون، مرجع سابق، ص 5.

ومما سبق نستنتج إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري

في هذا المطلب سوف نتكلم على أبعاد أداء المورد البشري ومستوياته.

الفرع الأول: أبعاد أداء المورد البشري

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء المورد البشري عليها وهذه الأبعاد تتمثل في:⁽¹⁾

أولاً- كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانياً- نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثاً- نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

⁽¹⁾ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 220.

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الأعمال وتتمثل في: (1)

أولاً- مستوى المنظمة: وهو نفسه الذي سماه "danny" بمستوى وحدات العمل، وهو أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب. ويمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية:

- 1- مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا و خارجيا.
- 2- المدير التنفيذي / العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء و يديره و يتأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق و تتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.
- 3- يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء ، تعتبر الإطار العام لها.
- 4- يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط و التنظيم و وضع السياسات وتحديد العمليات... الخ.
- 5- يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم ،وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

6- جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى تركز على تعاريف الأداء في هذا المستوى ، وبدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء.

7- أهم متطلبات الأداء التي هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة و التي يجب أن تصل للعملاء.

ثانيا- مستوى العمليات: يعرف هذا المستوى "بجوهر العمليات"، الذي يساهم في تنفيذ حاجات و متطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة ، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل و المواصفات المحددة ،إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال و إنتاج المخرجات و الإطار العملي للأداء ، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة.

إن غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتنفيذ العمل الذي يرونه مناسباً دون معايير محددة لمواصفات محددة.

(1) حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص ص 87، 88.

ثالثاً- مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل: لقد تطرق الباحث إلى مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد what و العمليات الذي يحدد how وكلا المستويين لم يتطرقا إلى: من who؟.

1- إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، و تنفيذها و إدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث.

2- يشكل الفرد المنفذ / ما يسمى بنظام الأداء البشري ، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:
-المنفذ

-المدخلات : الأدوات ، النماذج ، آلة ، تعليم..... الخ.

-المخرجات : السلع ، معاملة جاهزة ، تصميم معين ، برنامج.... الخ.

-الحصيلة : أي أثر ، أي فاعلية أو نشاط ينعكس على المنفذ سلباً أو إيجاباً.

-التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

إن المؤسسة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة ،فقاعدة و مرجعية مستوى الأفراد تركز على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المنظمة.

المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في أداء المورد البشري

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض المؤشرات والمعايير المهمة في تحسين أداء المورد البشري بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري.

الفرع الأول: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقاً لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها ومن مؤشرات المهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية والتي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفقتها الدعائم الأساسية في قياس الأداء هي:⁽¹⁾

أولاً- الفاعلية: يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيقها لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استثمار الموارد المتاحة لديها، ويمكن القول بأن الفاعلية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو أنها القدرة على استثمار المنظمة لمواردها بيئتها النادرة في نشاطاتها المختلفة. أما (alvar) فقد بين الفاعلية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي

(1): فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، دون ذكر الجامعة والبلد، العدد 91 ، 2011، ص ص 191، 192.

تحققها. مما سبق يمكننا القول أن قياس الفاعلية هي أداة ومؤشر لبيان مدى نجاح المنظمة في أداء الدور الوظيفي المقرر لها وذلك لأن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تعزيز العلاقة بينها وبين البيئة التي تنتمي إليها.

ثانياً - الكفاءة: يمثل هذا المؤشر الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وذلك لأن المنظمة الهادفة للنمو لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر لاسيما أن واقع البيئة المعاصر يتسم بمحدودية الموارد المذكورة والكميات والنوعية اللازمة لأداء أنشطتها ويقصد بالكفاءة تطوير وسائل الإنتاج العصرية باستخدام التكنولوجيات الجديدة التي تمكن الإنتاج وتوزيع سلع الوحدة الاقتصادية بطريقة مناسبة من حيث التوقيت والكلفة كما يعني إدخال تقنيات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإنتاج الآني لتحسين الإنتاجية.

إن مصدر العلاقة بين الفاعلية والكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب والكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز الأنشطة المحققة للأهداف بأقل كلفة ويمكن القول بأن أداء العاملين في أي مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم... الخ) يعبر عن الكفاءة والفاعلية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي حددها ونظرا لأن الأداء يترجم بكونه (تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات) أي أن الفاعلية هي تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة، والكفاءة هي تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الفاعلية} + \text{الكفاءة}$$

فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة والفاعلية معا لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف (الفاعلية).
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

ثالثاً - الإنتاجية: تعني الإنتاجية مقياس لحساب مقدار الناتج باستخدام قدر معين من القوى التي تستخدم في الإنتاجية ويتفق أغلب الباحثين على أن: الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات.

رابعاً - العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية: أن هناك ترابطا وتداخلا واضحا بين هذه المؤشرات التي تمثل أحد الأركان الأساسية المهمة في عملية تحسين ونجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة والصحيحة، إن تحقيق الكفاءة يعني تحقيق أعلى مقدرة إنتاجية من الموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية يعني أن تنفذ وتنجح في الوصول إلى الأهداف المحددة من خلال

زيادة الكفاءة التي تعني التحسن الواضح في مؤشرات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية. إذن تحقيق الكفاءة المتميزة وزيادة الفاعلية تعود لتطور الإنتاجية والوصول إلى استغلال أمثل للموارد المتاحة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما: (1)

أولاً- العوامل الخارجية: تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

1- ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح.

2- العوامل الفنية: تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الأفراد، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة لأداء الفعال للمهام.

3- العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

ثانياً- العوامل الذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، ويمكن شرحها كما يلي:

(1): لياس غقال ، ميلود برني، مرجع سابق، ص ص 5، 6.

1- القدرة على العمل: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

أ- قدرات فطرية أو موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

ب- القدرات المكتسبة: يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

2- الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه"، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتتعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

إن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة. ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير مهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل.

المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية

تعد إدارة الأداء أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وإنها ليست نظاماً أو تقنية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الأداء مفهوماً حديثاً ممزوجاً بمفاهيم إدارية تقليدية، والذي يهدف إلى تنفيذ وإنجاز الأهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المؤسسة ككل، فالهدف الأساسي من وجود مثل هذه الإدارة هو ضمان و تأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها خاصة ما يتعلق بكيفية التحسين المستمر للأداء والذي بدوره يتطلب الاعتماد على تقييم أداء العاملين، وأساليب تطوير الأداء ، سواء من خلال التدريب أو غيرها من الأساليب.

الفرع الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية

تعددت التعاريف واختلفت جهات النظر حول إدارة أداء الموارد البشرية بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

- تعرف إدارة أداء الموارد البشرية بأنها: " عملية إستراتيجية متكاملة، فكونها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحدتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة

(العملاء والمنافسون والموردون والمنظمات الحكومية..) لبلوغ هدفها، أما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملاً رأسياً يربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء.⁽¹⁾

- كما تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها: "عملية لمراقبة أداء المورد البشري، وتضمن مناقشات التغذية العكسية المتكررة (مناقشات ليست أحادية الجانب)، واقتراح طرائق لتحسين الأداء."⁽²⁾

- أيضاً تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها الموارد البشرية والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة."⁽³⁾

- وتعرف إدارة الأداء بأنها: "الوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة."⁽⁴⁾

الفرع الثاني: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمن تقويم الأداء الذي يعد جزءاً مهماً من إدارة الأداء، فضلاً عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل وذلك على المدى البعيد.

إن التركيز المتزايد على الأداء في كل مستويات المنظمة نشأ نتيجة ضغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في الأسواق العالمية، وإن مهارات بناء القيمة وكفاءة وموهبة وقدرة العاملين في المنظمة هي موضع جدل لكي تكون مكوناً جوهرياً في بناء الميزة التنافسية، وإن لإدارة الأداء دوراً رئيسياً في تطوير رأس المال البشري.

ويرى (Molefe) إن السبب الأكثر أهمية للاهتمام المتزايد بإدارة الأداء هو العولمة، إذ أن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، ولذلك سيكون من الصعب جداً إدارة هذا المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليته، ولذلك فإن المنظمات تحتاج الأداة التي

(1): أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر المؤلف، مصر، 2004، ص 319.

(2): ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة موصل، العدد 98، مجلد 32، 2010، ص 129.

(3): الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2010، ص 222.

(4): حسينة عواد، مرجع سابق، ص 96.

تستطيع أن تميز قابليات رأس مالها البشري، وكذلك يستطيعون من خلالها تنفيذ خطط العاملين بفعالية، ويطبقون المبادرات الإستراتيجية، ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشجعون الأداء المتميز، وبهذا فإن إدارة الأداء يجب أن تستخدم كأداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الإستراتيجية والمنظمية والثقافة المطلوبة.

واتساقاً مع ما تقدم تبرز أهمية إدارة الأداء في أنها الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل حلقة الوصل بين أنشطتها الأخرى، وكونها تركز على تطوير وتحسين المورد البشري في القابليات والمهارات، وتوفير عمليات التقويم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين الأداء المنظمي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية

تشمل إدارة الأداء على مجموعة من المكونات والمتمثلة في:⁽²⁾

أولاً- تخطيط الأداء: ينصرف مفهوم تخطيط الأداء إلى أنه عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، آخذين بالاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع وصف ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها. ووضع خطط يتضمن جزأين:

الجزء الأول: جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يحتل هذا الجزء المخصص لـ "نتائج الأداء" من 60-80% من الخطة، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة كأهداف، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه.

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص بـ "طريقة الأداء" والذي يستند إلى دراسة تحليل الوظيفة.

ويعرف على أنه حوار بين المدراء والعاملين لتأسيس توقعات أداء محددة وواضحة في بداية عملية إدارة الأداء وذلك من أجل:

1- التأسيس والاتفاق على توقعات الأداء.

(1) ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، مرجع سابق، ص ص 133، 134.

(2) نفس المرجع، ص ص 134، 135.

2- توضيح ما الذي سيتم تقييم أداء العامل عليه.

3- التأسيس لمرحلة التغذية العكسية المستمرة والإشراف على مدار السنة.

وتسهم عملية تخطيط الأداء في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأولويات المهام وتتابعها، ويوفر تخطيط الأداء أساسا موضوعيا يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومدرائهم.

ثانيا - تقييم الأداء: عملية قياس وتقدير لأداء الموارد البشرية ونتائج انجاز وظائفهم وتحديد مستوى كفاءتهم على وفق التوقعات الموضوعية وتحديد احتياجات التطوير والتحسين على وفق نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

ثالثا - التغذية العكسية: إن للتغذية العكسية لها دور مهم في عملية إدارة الأداء، يكمن في ربط ممارسات تقييم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما توفره من كشف لنقاط القوة والضعف لدى العاملين، والعمل على تعزيز أو تصحيح السلوك من خلال خطط وإجراءات التحسين وتوفير حوارات مفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة.

المطلب الثالث: معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة.

الفرع الأول: معوقات إدارة الأداء

يواجه تفعيل نظام إدارة الأداء عدة معوقات، يعزى جزء منها إلى متطلبات النظام، التي قد لا توافق في أحيان كثيرة ما دأبت عليه المؤسسات، والجزء الآخر يرجع إلى تصورات الإدارة العليا والعاملين، ودرجة استيعابهم لمفاهيم وغايات نظام إدارة الأداء، مما يضع المؤسسة في مواجهة صعوبات حقيقية لتطبيق إدارة الأداء منها: (1)

أولا - تكمن الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء في كونها تتعلق بالموارد البشري، والذي تكتنفه احتمالات الخلاف في التوجهات، والدوافع والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض، لذا فإن

(1) سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013، ص ص 117، 118.

التحدي المطروح هو أن تجد الإدارة وسيلة لتسيير الأداء، تكون واضحة، وتحظى بقبول العاملين، وتؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة والعاملين في الوقت نفسه.

ثانياً- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي التنسيق والتوازن بين مكونات النظام، وأهداف النظام، ومعايير النظام، وإجراءات النظام، فلا ينبغي أن تأخذ الإجراءات حيزاً كبيراً من اهتمام الإدارة، بحيث تؤثر على الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن معايير تقييم نتائج الأداء لا بد أن تتناغم مع الأهداف، من أجل التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء.

ثالثاً- اعتقاد بعض العاملين بعدم وجود نظام للرقابة، وبالتالي عدم وجود عقاب في حالة الأداء الضعيف، واعتقادهم أيضاً بأن الطريقة التي يؤدون بها مهامهم هي الطريقة الأفضل، والعامل بطبيعته يركز على الأداء المريح، وهذا عكس تركيز الإدارة الذي يؤكد على نواحي الكمية في الأداء، والسرعة ومستوى الجودة المطلوب.

الفرع الثاني: سمات إدارة الأداء الناجحة

بغية الوصول إلى الأداء الجيد، ينبغي على إدارة الأداء أن تنطلق من حقيقة مفادها أن تنمية وتحسين كفاءات أفراد المؤسسة، ودفعهم نحو إجادة أدائهم، هي العنصر الحاسم في كفاءة إدارة الأداء، لهذا يجب أن يراعي ما يلي: (1)

أولاً- وضع أهداف المؤسسة بشكل واضح، وتحديد عملية صحيحة لتعريف، وتطوير، وتقييم ومراجعة هذه الأهداف.

ثانياً- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية.

ثالثاً- التزام الإدارة العليا بهذه العملية ودعمها، حتى لا تؤثر بالسلب على التزام الرؤساء المباشرين وعدم إدراكهم لأهمية العملية.

رابعاً- الحوار المستمر بين الإدارة والموارد البشرية، وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

خامساً- العمل على تهيئة بيئة عمل تعليمية، تكون أكثر انفتاحاً لتشجيع التطوير الذاتي، ولإنتاج الأفكار والحلول، والمناقشات.

كما يؤكد (جاد الرب) على ضرورة إنشاء نظام فعال لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات ومقاييس موضوعية عادلة لقياس أداء الموارد البشرية، ويندرج نظام التقييم ضمن خطة موضوعية لإدارة الأداء، حيث

(1): سامي قريشي، مرجع سابق، ص ص 118، 119.

يشارك الموارد البشرية في وضع مقاييس التقييم، واقتراح نظم التحفيز، مما يجعلهم أكثر التزاما في مراحل التطبيق، كما يشير أيضا إلى أهمية إشاعة ثقافة التقييم الذاتي للأداء.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

تأتي عملية تقييم أداء الموارد البشرية في نهاية إدارة الأداء، حيث تستطيع الإدارة الوصول إلى نتائج موضوعية لمستويات الأداء، فكل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عدة، كمنح الحوافز، وتحديد من يحتاج للتدريب... وغيرها، كما أن نظام تقييم الأداء يحتاج إلى تحديد المسؤولين، والمشاركين في عملية التقييم، والمعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى مبادئ وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

- يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه " محاولة لتحليل الموارد البشرية بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، وذلك كضمان أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها في المستقبل." (1)

- كما يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أنه: "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم." (2)

- ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية أيضا بأنه: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي

(كميا ونوعيا) خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم." (3)

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 204.

(2) : راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 238.

(2) : رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

2013، ص 116.

- كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا..)".⁽¹⁾
- كما يعتبر على أنه: "جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم، تضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية".⁽²⁾
- ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها: ⁽³⁾
- 1- أن يكون بصورة دورية ومستمرة، حيث يتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وأن توضع نتائجه بين يدي العاملين، أي تتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
 - 2- أن يخضع للتقييم جميع العاملين، على كل المستويات دون استثناء
 - 3- أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات وملفات، حيث تسهل الرجوع إليها مرة أخرى.
 - 4- أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم وأن يتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات، بحيث يتعاملون مع جميع الأفراد بكل مصداقية.
 - 5- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة، أين يتم احترامه من طرف الجميع.
 - 6- أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالعامل وبالوظيفة والمؤسسة، وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها.

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 361.

⁽²⁾ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 319.

⁽³⁾ صورية زاوي، مرجع سابق، ص 10.

الفرع الثاني: مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة ومن هذه المبادئ نذكر: (1)

أولاً- مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

ثانياً- مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الموارد البشرية في العمل الواحد أو المجموعة.

ثالثاً- مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون إيجابيات أو العكس.

رابعاً- مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

خامساً- مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط. وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة.

سادساً- مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرءوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق ما يلي: (2)

1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

2- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.

3- المحافظة على مستوى عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

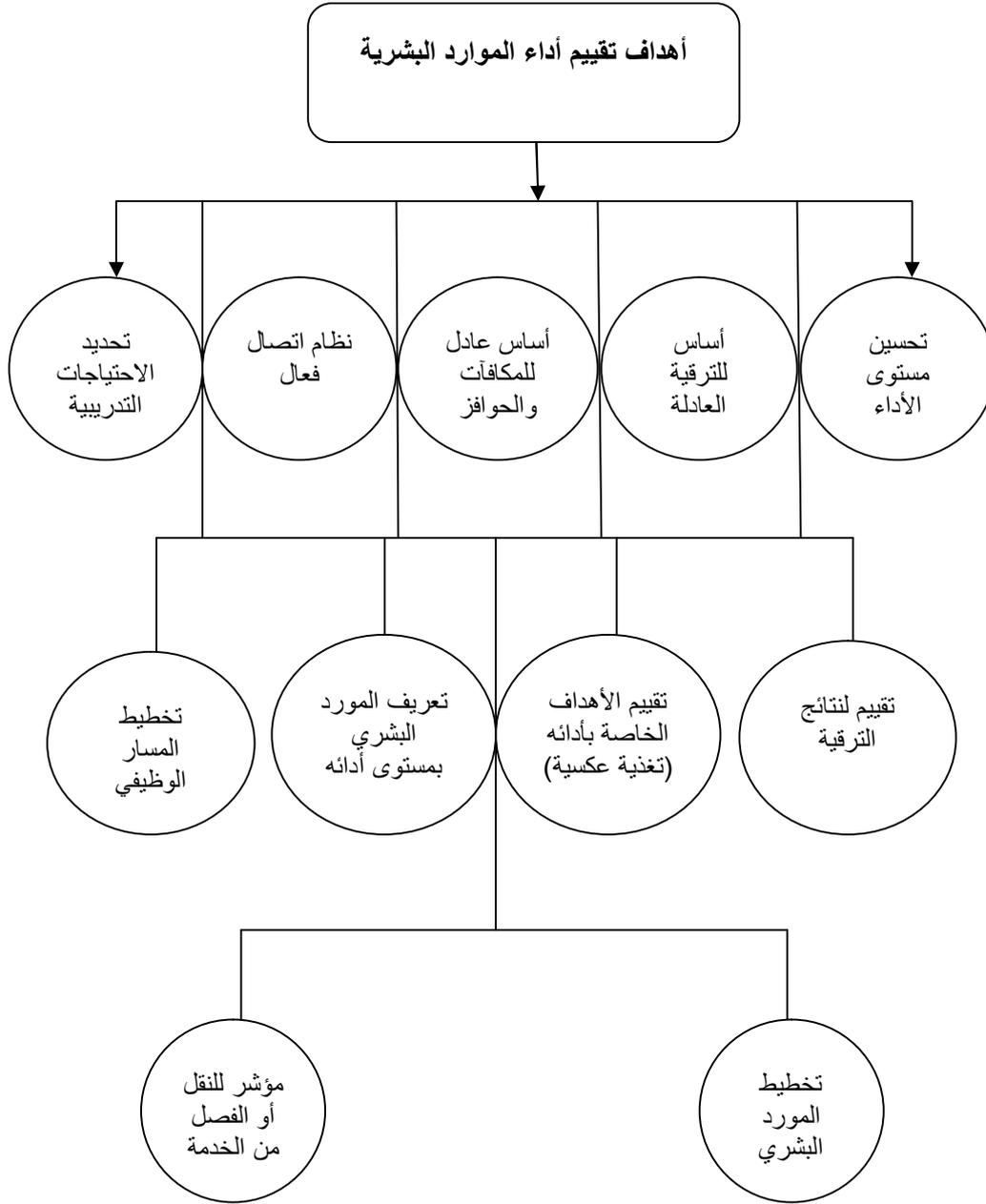
(1) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2012، ص ص 142، 143.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 299، 300.

- 4- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- 5- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شئون الموارد البشرية للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- 6- المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم الموارد البشرية وخاصة وأن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للفرد عند تقييم أدائه.
- 7- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلافي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافه.
- 8- يساعد تقييم الأداء في التعرف على الموارد البشرية الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية وكذلك الموارد البشرية الذين لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى ويساعد كذلك على تحديد الموارد البشرية الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو للذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم.
- 9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص الموارد البشرية الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ويُلخص الشكل رقم (02) أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

شكل رقم (02): أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص301.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة نذكر منها:

1- قائمة المراجعة: وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

2- طريقة التدرج البياني: التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

3- طريقة التدرج المعياري: تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ(1) وتنتهي بـ(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ(ضعيف) وينتهي بـ(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

4- طريقة الوقائع المهمة: تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الدرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقيّة أو النقل أو أي غرض آخر.

5- طريقة الترغيب: يقوم المشرف المباشر المسئول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى

الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفيا مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفيا. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

6- طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسئول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموارد البشرية. (1)

7- طريقة المقارنة الزوجية: وفقاً لهذا المدخل يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أداءهم ووضعمهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي. (2)

8- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أداءهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء. (3)

9- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات، وهي كالتالي:

(1): طلال نصير، أثر الإبداغ الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول "الإبداغ والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18/19 ماي 2011، ص ص 14، 15.

(2): عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 369.

(3): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 298.

- يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف على ما كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.
- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا.(1)

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يشمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي ما يلي: (2)

أولاً- معايير تصف الخصائص الشخصية: ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لاشك أنها ستعكس ايجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

ثانياً - معايير تصف السلوك: يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن..الخ.

إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

(1): نفس المرجع ص301، 302.

(2): عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 410.

ثالثاً - **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لاشك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق المقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن أهمها:

1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

5- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة عن البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل. (1)

(1): علي يونس ميا وآخرون، مرجع سابق، ص ص 6، 7.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التوصل إلى مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية، أبعاده ومعوقاته، بالإضافة إلى مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها، كما توصلنا إلى ماهية إدارة أداء الموارد البشرية من مفهوم وأهمية، مكونات، معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة، إضافة إلى ماهية تقييم الأداء وأهم الطرق المستخدمة في ذلك معتمدين على مجموعة من المعايير بغرض معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومدته بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تحسين وتطوير أدائه.

الفصل الثالث

مساهمة التدريب في تحسين أداء
الموارد البشرية في شركة سونلغاز

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب وأداء الموارد البشرية، وكذا تحديد دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، سنحاول في الجانب الميداني (الجزء العملي للدراسة) تبيان مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في شركة سونغاز لولاية بسكرة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار مجمع سونلغاز، والذي تم فيه الجزء العملي من الدراسة وسنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى بعض المعلومات حول مجمع سونلغاز والتي نلخصها في كل من نبذة عن تاريخه، تعريفه، وأخيرا هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز : SONELGAZ

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz، أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي، إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005، تم هيكله مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

SD: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

المطلب الثاني: تعريف سونلغاز للتوزيع

سونلغاز للتوزيع هي إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ، لمناطق الشرق

SDO : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ،لمناطق الغرب

SDC : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ،للموسط

كل فرع من هذه الفروع يحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية.

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط ،إضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف ، الاغواط، الجلفة، البويرة ، المدينة ،تيزي وزو ،البليدة. كل هذه المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات) .

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها .مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز - بسكرة

أولاً- المدير الجهوي: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة ،مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية ،وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية ،الاستمرارية في التقديم ،والسعر المناسب.

ثانيا-الأمانة العامة

ثالثا-المكلف بالاتصال:يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة .
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية .
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

رابعا-المكلف بالقضايا القانونية: يقوم بـ:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة ،المجلس القضائي..الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يتكفل بكل القضايا القانونية :كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن .

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

خامسا-المكلف بالأمن والوقاية : يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

سادسا-المكلف بالأمن الداخلي : يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس ،الجدران..)
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر .
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

*أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع :

أولا-قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية : Exploitation Elec et GAZ

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية ،الصيانة ،تطوير الشبكتين السابقتين،القيام بالأشغال تحن التوتر TST (الكهرباء).

ثانيا-قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZ

اغلب مهامه بالميدان ، له 3 مصالح:

- 1- **مصلحة الدراسات والأشغال**: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع ،المخططات ..)
- 2- **مصلحة السوق والبرمجة**:إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر ،البناء ،استقبال مخطط التشغيل الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات ،وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- 3- **مصلحة تسيير الاستثمار**:
 - تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ،متابعة تنفيذها
 - استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع .
 - إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)
 - فتح وإغلاق رخص البرامج.

ثالث- قسم العلاقات التجارية : Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية : Biskra 1,Biskra 2 ، طولقة ،سيدي عقبة ، أولاد جلال، به مصلحتين :

- 1 - **مصلحة التقني التجاري** : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة ،إضافة إلى فترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.
- 2- **مصلحة الزبائن**: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فترة ،تحصيل الديون ...)

رابعا-قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : Gestion des Systèmes Informatiques يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .
- تطوير تطبيقات المعلوماتية ،طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات .

خامسا- قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ

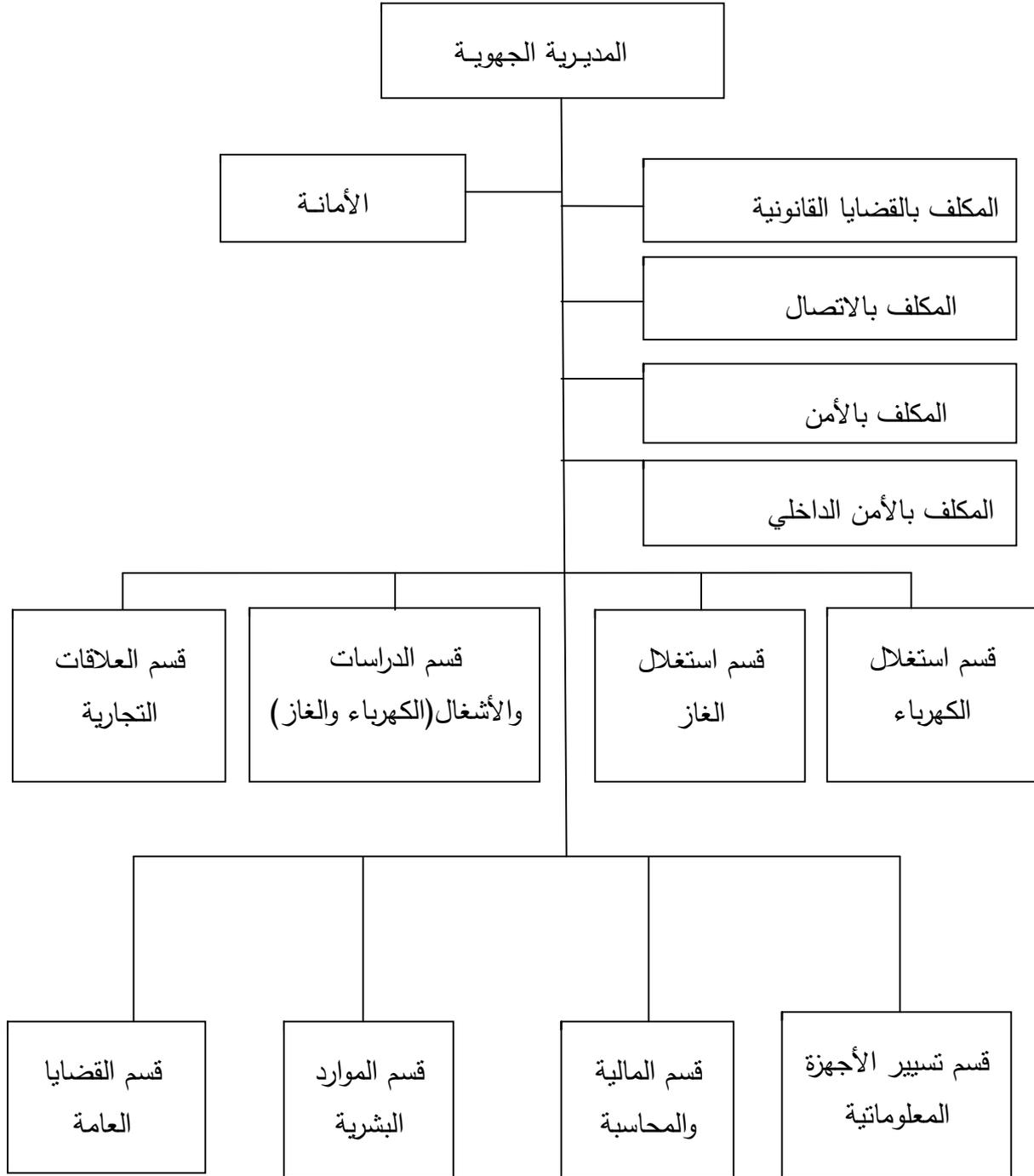
سادسا- قسم الموارد البشرية : **Ressources Humaines** يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة
- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات (داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...)

سابعا- قسم القضايا العامة : **Affaire Générales** يهتم بـ:

- تسيير الوسائل المادية
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات
- تسيير بريد المديرية
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة
- تموين مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من طرف مجمع سونلغاز

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا للإطار المنهجي للدراسة، ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب سوف نتناول منهج الدراسة وأداة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة أما المنهج التحليلي فسيتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها ومنهج دراسة حالة، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولاً- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(02): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: التدريب	12	0.679	0.824
المتغير الثاني: أداء الموارد البشرية	11	0.727	0.852
الصدق والثبات العام للاستبيان	23	0.809	0.899

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.809**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.727** إلى **0.679**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام حوالي **89 %** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

ثانيا بناء أداة الدراسة

قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر نموذج يتكون من أربعة وعشرين سؤال، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع البحث، قمنا بتوجيه الاستبيان للأستاذة المشرفة ومن ثم للجنة تحكيم من أجل التدقيق أكثر وبعد تصحيح الاستبيان وإعطاء الملاحظات من قبل المحكمين قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة في مجمع سونلغاز.

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يضمن البيانات الشخصية للأفراد في مجمع سونلغاز والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- القسم الثاني: يضمن محورين :

• **المحور الأول:** يضمن أسئلة حول التدريب بأبعاده الثلاثة (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية).

يتمثل البعد الأول في العبارات من (1-4)، والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (5-8)، والبعد الثالث يتمثل في العبارات من (9-12).

• **المحور الثاني:** يضمن أسئلة عن أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (جودة العمل، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي).

يتمثل البعد الأول في العبارات من (13-16)، والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (17-20)، والبعد الثالث يتمثل في العبارات من (21-24).

وللإجابة على أسئلة الاستمارة اعتمدنا على مقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، مقسم إلى خمسة درجات بحيث: (غير موافق تماما-1، غير موافق-2، محايد-3، موافق-4، موافق تماما-5).

جدول رقم (03): مقياس ليكارت

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالب

ثالثا: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.596	01
**0.674	02
**0.710	03
**0.590	04
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.662	05

**0.533	06
**0.444	07
**0.691	08
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (06): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.783	09
**0.630	10
**0.830	11
**0.847	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (07): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.768	13
**0.759	14
**0.585	15
**0.555	16
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (08): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.608	17
**0.565	18
**0.743	19
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (09): معاملات ارتباط سييرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.763	20
**0.714	21
**0.543	22
**0.765	23
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

رابعاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي **Skewness** و **Kurtosis**

(**Asymétrie**) كما هو موضح في الجدول أدناه:

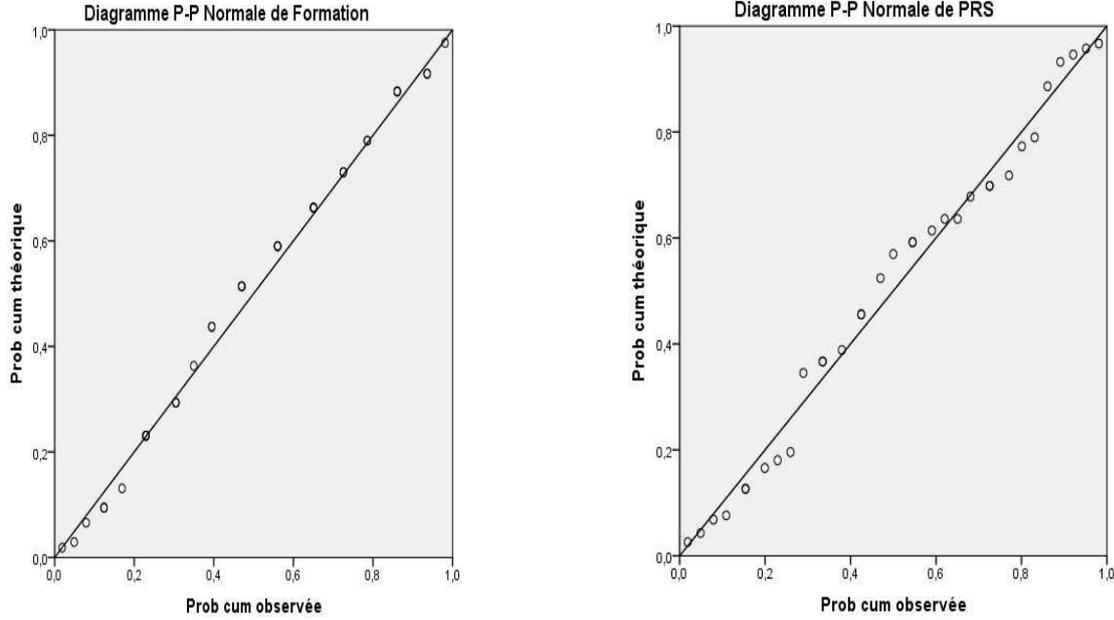
الجدول رقم (10): معاملي Kurtosis و skewness

Skwness	Kurtosis	متغيرات الدراسة
-1.961	5.921	التدريب
-0.866	2.081	أداء الموارد البشرية
-0.685	-0.826	الأثر والتعيين
0.147	-0.867	الاحتياجات التدريبية
-0.938	1.861	البرامج التدريبية
-0.229	-0.208	جودة العمل
-0.236	-0.474	المهارات البشرية
-0.062	-0.558	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل Skewness (Asymétrie) تتراوح بين -1.961 و 0.147 وقيم معامل Kurtosis تتراوح بين -0.867 و 2.081، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي Skewness (Asymétrie) و Kurtosis عن قيمتي [1 و -1] أو [3 و -3]، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي. ماعدا متغير التدريب فمعامل Kurtosis 5.921 ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة (التدريب وأداء الموارد البشرية) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (04) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

الشكل رقم (04): منحنيات توضيح خضوع التدريب وأداء الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات SPS20.0

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

المستخدمة.

الفرع الأول: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في مجمع سونلغاز من إطارات تسيير، إطارات تحكم وأعاون وتقنيين من مختلف

المصالح والبالغ عددهم 60 موظف وللمعرفة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، قمنا بإجراء مسح

شامل لمجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 33 أي نسبة 55% وكانت كلها صالحة للدراسة.

الجدول رقم (11): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	63.6%
	أنثى	12	36.4%
العمر	أقل من 30 سنة	10	30.3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	54.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	15.5%
	من 50 سنة فأكثر	00	00%
المؤهل العلمي	بكالوريا	00	00%
	تقني سامي	11	33.3%
	ليسانس	11	33.3%
	مهندس	4	12.1%
	ماستر	7	21.2%
	دراسات عليا	00	00%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	24.2%
	من 5 إلى 10 سنة	11	33.3%
	من 10 إلى 15 سنة	10	30.3%
	من 15 إلى 20 سنة	2	6.1%
	أكثر من 20 سنة	2	6.1%

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات spss0.20

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن:

- أغلبية مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 21 بنسبة بلغت 63.6%، في حين بلغ عدد الإناث 12، بنسبة بلغت 36.4%.
- إن فئة العمر التي تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت نسبتها 54.5% تليها فئة العمر أقل من 30 سنة بنسبة 30.3% ثم فئة العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 15.5% في حين انعدام الفئة من 50 سنة فأكثر وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة في مجمع سونغاز هو مجتمع شاب.
- يلاحظ أيضا أن نسبة المؤهل العلمي لحملة شهادة تقني سامي وليسانس تمثل أعلى نسبة وبلغت 33.3% تليها فئة حملة شهادة الماستر فكانت نسبتها 21.2%، ثم فئة حملة شهادة مهندس بنسبة 12.1%، في حين إنعدام الفئة الحاملة لشهادة البكالوريا والدراسات العليا.
- وفيما يخص سنوات الخبرة فتظهر أن نسبة 33.3% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنة ، أما نسبة 30.3% تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، تليها نسبة 24.2% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، أما أقل نسبة فهي 6.1% للذين خبرتهم تتراوح من 15 إلى 20 سنة و أكثر من 20 سنة، وعليه فإن نسبة 84.8% هو مجتمع شاب وذو خبرات بسيطة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 20)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. تم استعمال معامل الارتباط سييرمان لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.

7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من اختبار مدى صلاحية النموذج، التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة، ونتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Annova) للتأكد من صلاحية (مدى ملائمة) النموذج، ومن أجل اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، وتبين نتائج الجدول أدناه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 7.211 بقيمة احتمالية 0.001^b وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين للانحدار (Annova) للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D(F)	مستوى الدلالة
الانحدار	3.210	3	1.070	7.211	0.001^b
الخطأ	4.303	29	0.148	-	-
المجموع	7.512	32	-	-	-

ولاختبار الأثر بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل التحديد R square حيث من خلال الجدول أدناه نلاحظ

أن $R \text{ square} = 0.312$ معناه أن المتغير المستقل (التدريب) يفسر التغير في المتغير التابع

(أداء الموارد البشرية) بنسبة 31.2%.

وعليه تبين النتائج أن التدريب له أثر ايجابي على أداء الموارد البشرية في شركة سونلغاز عند $B\hat{e}ta$ (0.559)، $t(3.751)$

ويمكن توضيح ذلك في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (13): تحليل الأثر R squar

النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد للمصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري
التدريب	0.559 ^a	0.312	0.290	0.408

a. valeur indépendante : التدريب

الجدول رقم (14): مستوى الدلالة معامل Bêta

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
التدريب	0.626	0.167	0.559	3.751	0.001

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشري

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) يتضمن خمسة مستويات، أداها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة
1.79 – 1	1.8 – 2.59	2.6 – 3.39	3.4 – 4.19	4.2 – 5	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

الفرع الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الأول (التدريب)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الأول (التدريب) والمتمثلة في: الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية.

أولاً- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (التدريب)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الأول (الأثر والتعيين).

جدول رقم (15): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (الأثر والتعيين)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	التكرار	5	24	0	3	1	3.878	0.862	موافق
	%	15.2	72.7	0	9.1	3.0			
2	التكرار	2	18	1	10	2	3.242	1.146	محايد
	%	6.1	54.5	3.0	30.3	6.1			
3	التكرار	3	22	5	1	2	3.697	0.918	موافق

			6.1	3.0	15.2	66.7	9.1	%	
موافق	0.780	3.787	1	2	2	26	2	التكرار	4
			3.0	6.1	6.1	78.8	6.1	%	
موافق	0.687	3.651	البعد الأول						

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس الأثر والتعيين، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.651 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للأثر والتعيين. كما أجاب المبحوثين بالحياد فيما إذا كان توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي يعملون معه عادل.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.68 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (الاحتياجات التدريبية)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثاني (الاحتياجات التدريبية)

جدول رقم (16): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (الاحتياجات التدريبية)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
5	التكرار	2	22	0	9	0	3.515	0.972	موافق
	%	6.1	66.7	0	27.3	0			

موافق	0.846	4.181	0	2	3	15	13	التكرار	6
			0	6.1	9.1	45.5	39.4	%	
موافق	0.863	3.606	1	4	3	24	1	التكرار	7
			3.0	12.1	9.1	72.7	3.0	%	
موافق	0.892	3.787	0	5	2	21	5	التكرار	8
			0	15.5	6.1	63.6	15.2	%	
موافق	0.542	3.772	البعد الأول						

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس الاحتياجات التدريبية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.772 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للاحتياجات التدريبية.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.542 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

ثالثا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (البرامج التدريبية)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثالث (البرامج التدريبية)

جدول رقم (17): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (البرامج التدريبية)

الرقم	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
9	1	19	6	6	1	0.933	3.393	محايد

			3.0	18.2	18.2	57.6	3.0	%	
موافق	0.879	3.909	1	2	2	22	6	التكرار	10
			3.0	6.1	6.1	66.7	18.2	%	
موافق	0.867	3.424	0	7	6	19	1	التكرار	11
			0	21.2	18.2	57.6	3.0	%	
محايد	0.998	3.393	0	9	5	16	3	التكرار	12
			0	27.3	15.2	48.5	9.1	%	
موافق	0.728	3.530	البعد الثالث						

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس البرامج التدريبية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.530 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للبرامج التدريبية. كما أجاب المبحوثين بالحياد فيما إذا كان مجمع سونلغاز تقوم بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية كما أنهم محايدون على أن البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.728 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

الفرع الثاني: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني أداء الموارد البشرية

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الثاني (أداء الموارد البشرية) والمتمثلة في: جودة العمل، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي.

أولاً- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (جودة العمل):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الأول جودة العمل.

جدول رقم (18): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (جودة العمل)

الرقم	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	التكرار	0.951	2.969	1	11	7	14	0
				3.0	33.3	21.2	42.4	0
14	التكرار	0.972	3.151	1	15	5	12	0
				3.0	45.5	15.2	36.4	0
15	التكرار	0.927	3.212	0	17	7	8	1
				0	51.5	21.2	24.2	3.0
16	التكرار	0.957	3.666	5	18	4	6	0
				15.2	54.5	12.1	18.2	0
محايد		0.634	3.250	البعد الأول				

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس جودة العمل، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.250 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونغاز بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لجودة العمل، اعتباراً أن المبحوثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات ما عدا ذلك كانت إجاباتهم بالموافقة حول مساهمة معايير تقييم الأداء في إنجاز الأعمال بقا للخطط والبرامج المعتمدة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.634 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظراً لعدم تشتت البيانات.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (المهارات البشرية):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثاني (المهارات البشرية).

جدول رقم (19): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (المهارات البشرية)

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
17	التكرار	6	21	2	2	3.818	1.014	موافق
	%	18.2	63.6	6.1	6.1			
18	التكرار	0	8	23	2	4.121	0.696	موافق
	%	0	24.2	69.7	6.1			
19	التكرار	11	18	3	1	4.181	0.726	موافق
	%	33.3	54.5	9.1	3.0			
	البعد الثاني					4.040	0.544	موافق

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس المهارات البشرية، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.040 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للمهارات البشرية.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.544 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

ثالثاً- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (السلوك الإبداعي):

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثالث (السلوك الإبداعي).

جدول رقم (20): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثالث (السلوك الإبداعي)

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
20	التكرار	2	7	6	15	3	1.103	محايد
	%	6.1	21.2	18.2	45.5	9.1		
21	التكرار	7	16	4	5	1	1.074	موافق
	%	21.2	48.5	12.1	15.2	3.0		
22	التكرار	12	17	0	4	0	0.927	موافق
	%	36.4	51.5	0	12.1	0		
23	التكرار	4	6	0	11	2	1.131	محايد
	%	12.1	18.2	30.3	33.3	6.1		
	البعد الثالث					3.371	0.768	محايد

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس السلوك الإبداعي، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.371 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للسلوك الإبداعي، اعتباراً أن المبحوثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات ما عدا ذلك كانت إجاباتهم بالموافقة حول مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع والرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.768 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

الطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية نستعمل معامل بيرسون، حيث يبين الجدول رقم (21) نتائج ارتباط أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وقد تبين أن أغلب هذه العلاقات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ والأخرى عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية عند معامل ارتباط (0.559) ، وأن أبعاد التدريب ترتبط بدرجات مختلفة مع أداء الموارد البشرية حيث أقوى العلاقات كانت بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية والتي تبلغ (0.580) وأضعفها العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء الموارد البشرية عند معامل ارتباط (0.394) في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.

جدول رقم (21): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب و أداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية	الارتباط/ الدلالة	أبعاد التدريب
0.559**	الارتباط	التدريب
0.001	الدلالة	
0.178	الارتباط	الأثر والتعيين
0.322	الدلالة	
0.580**	الارتباط	الاحتياجات التدريبية
0.000	الدلالة	
0.394*	الارتباط	البرامج التدريبية
0.023	الدلالة	
** ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$		
* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$		

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

- ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الصفرية (H_0) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية.

- نرفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية (H_0) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأثر والتعيين وتحسين أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأثر والتعيين وتحسين أداء الموارد البشرية.

- نقبل الفرضية الفرعية الثانية الصفرية (H_0) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية.

- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية (H_0) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والاقتراحات المقدمة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية، في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.
2. وجود الأثر والتعيين في مجمع سونلغاز وقد عبر المبحوثين عن ذلك من خلال الموافقة على العبارات الأولى والثالثة والرابعة ومن أبرز مظاهر الأثر والتعيين أنهم راضون على العمل الذي يقومون به وأن العمل الذي يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية بالرغم من أنهم محايدين فيما يخص أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي يعملون معه عادل.

3. وجود الاحتياجات التدريبية في مجمع سونلغاز وقد عبر عن ذلك المبحوثين بالموافقة على كل العبارات ومن أبرز مظاهر ذلك أن المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات التدريب للموظفين اعتمادا على تقييم الأداء بالإضافة إلى أن الموظفين في حاجة إلى التدريب من أجل القيام بمهامهم بشكل أفضل.
4. أما بالنسبة للبرامج التدريبية فقد عبر عن ذلك المبحوثين بالموافقة على العبارة العاشرة والحادية عشر والتي نصت على أن البرامج التدريبية التي شارك فيها الموظفين تساعدهم على تطوير مهاراتهم بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل، كما أجابوا بالحياد على العبارات التي تخص أن البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل كما أن المؤسسة تقوم بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية.
5. موظفي مجمع سونلغاز بشكل عام لديهم درجة متوسطة عن جودة العمل والسلوك الإبداعي بالرغم من أنهم موافقون فيما يتعلق بالمهارات البشرية أي لديهم المهارات الكافية لإنجاز العمل في الوظيفة.

الفرع الثاني: إقتراحات الدراسة الميدانية

ويمكن تلخيص اقتراحات الدراسة في مجموعة من النقاط وهي:

1. على مجمع سونلغاز منح مكافئات وحوافز للعامل المبدع.
2. على مجمع سونلغاز تشجيع العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.
3. على موظفي مجمع سونلغاز أن يبذلوا الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
4. على موظفي مجمع سونلغاز أن يقوموا بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.
5. على موظفي مجمع سونلغاز أن يقوموا بتأدية المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تعرفنا على الشركة محل الدراسة وهي مجمع سونلغاز من خلال هيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من إطارات تسيير، إطارات تحكم وأعوان وتقنيين من مختلف مصالح مجمع سونلغاز، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: التدريب وأداء الموارد البشرية، وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS وقد قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة ارتباط قوية بين التدريب وأداء الموارد البشرية وهي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد التدريب.

الخاتمة

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستتبهة من الجانب النظري، و كذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

أولا: النتائج

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات و قدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والأثر بين التدريب وأداء الموارد البشرية، حيث توصلنا في حل إشكالية البحث، والإجابة عن تساؤلاته و رفض أو قبول فرضياته المطروحة. و فيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين :

النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيرتي البحث محل الدراسة، استنتج الباحث ما يلي:

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.
- للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات سواء المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة.
- من بين أهداف تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلافى نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافه.
- يتم تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من المبادئ التي يجب الإسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها.

- النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية، في حين لا توجد علاقة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.

- وجود الأثر والتعيين في مجمع سونلغاز وقد عبر المبحوثين عن ذلك من خلال الموافقة على العبارات الأولى والثالثة والرابعة ومن أبرز مظاهر الأثر والتعيين أنهم راضون على العمل الذي يقومون به وأن العمل الذي يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية بالرغم من أنهم محايدون فيما يخص أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي يعملون معه عادل.

- وجود الاحتياجات التدريبية في مجمع سونلغاز وقد عبر عن ذلك المبحوثين بالموافقة على كل العبارات ومن أبرز مظاهر ذلك أن المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات التدريب للموظفين اعتمادا على تقييم الأداء بالإضافة إلى أن الموظفين في حاجة إلى التدريب من أجل القيام بمهامهم بشكل أفضل.

- أما بالنسبة للبرامج التدريبية فقد عبر عن ذلك المبحوثين بالموافقة على العبارة العاشرة والحادية عشر والتي نصت على أن البرامج التدريبية التي شارك فيها الموظفين تساعدهم على تطوير مهاراتهم بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل، كما أجابوا بالحياد على العبارات التي تخص أن البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل كما أن المؤسسة تقوم بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية.

- موظفي مجمع سونلغاز بشكل عام لديهم درجة متوسطة عن جودة العمل والسلوك الإبداعي بالرغم من أنهم موافقون فيما يتعلق بالمهارات البشرية أي لديهم المهارات الكافية لإنجاز العمل في الوظيفة.

ثانيا: الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات ،تم الخروج بالاقتراحات التالية:

1. على مجمع سونلغاز منح مكافئات وحوافز للعامل المبدع.
2. على مجمع سونلغاز تشجيع العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.
3. على موظفي مجمع سونلغاز أن يبذلوا الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
4. على موظفي مجمع سونلغاز أن يقوموا بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.
5. على موظفي مجمع سونلغاز أن يقوموا بتأدية المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

- الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر المؤلف، مصر، 2004.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
6. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
7. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
8. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
11. صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
12. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
14. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.

16. عطاالله محمد تيسير الشرة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
17. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
19. مايك ويلز، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب، معهد الإدارة العامة، السعودية.
20. مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007.
21. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
22. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
24. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2012.
25. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
26. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
27. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
28. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
29. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

- المذكرات والأطروحات:

1. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
2. حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.
3. ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
4. سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013.
5. سليمان الفارس، تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

- المجالات والملتقيات:

1. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005.
2. أمل حمودي عبي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48، 2012.
3. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/12 ماي، 2010.
4. الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008.

5. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد7، 2010.
6. سورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، جوان 2010.
7. طلال نصير ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19/18 ماي 2011.
8. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد1، 2009.
9. فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، دون ذكر الجامعة والبلد، العدد 91 ، 2011.
10. لياس غقال ، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية"، جامعة معسكر، معسكر، 15/14 ماي 2012.
11. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة موصل، العدد 98، مجلد 32، 2010.

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر تسيير
موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية"، بعنوان " دور التدريب في
تحسين أداء الموارد البشرية"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ونظراً
لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد
بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم
عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرفة: سماح صولح

الطالب: علاء الدين سكساف

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي **مطاحن الأصيل**، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: بكالوريا تقني سامي ليسانس

مهندس دراسات عليا ماستر

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التدريب

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التدريب وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - الأثر والتعيين						
1	أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبراتك.					
2	تجد أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل.					
3	أنت راض على العمل الذي تقوم به.					
4	تحس بالانسجام والاندماج مع العمل الذي تقومون به.					
ب - الاحتياجات التدريبية						
5	ترى أن أدائك لوظائفك يتم بسهولة.					
6	ترى أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى.					
7	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الاداء.					
8	ترى أنك في حاجة لتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.					
ج - البرامج التدريبية						
9	تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية.					
10	تعتمد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك.					
11	تقوم المؤسسة باعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل.					
12	البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد أداء الموارد البشرية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- جودة الخدمة						
13	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
14	يؤدي العاملین المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
15	يبذل العاملین الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.					
16	تساهم معايير تقييم الاداء في انجاز الأعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة.					
ب- المهارات البشرية						
17	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي.					
18	لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.					
19	يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.					
20	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.					
ج- السلوك الإبداعي						
21	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع.					
22	يساهم اتصال العاملین مع بعضهم في العمل على الإبداع.					
23	لدى العاملین الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.					
24	تشجيع المؤسسة العاملین من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.					

شاكرين لكم حسن تعاونك

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة
1	صولح سماح	أستاذة محاضرة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2	أقطي جوهرة	أستاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3	غضبان حسام الدين	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4	بن فرحات عبد المنعم	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.