

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économique



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة
حالة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف :

أ. د- خوني رابح

إعداد الطالب (ة) :

منصر بثينة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	أ. جنان عبد الحق	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ. د خوني رابح	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ. دهينة ماجدولين	أستاذ محاضر ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a roughly circular pattern. Five long, vertical arrows point upwards from the top of the calligraphy, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points to show the sequence and direction of the pen strokes used to form the letters. The calligraphy is intricate, with thick black lines and some decorative flourishes.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخُذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

الإهداء



إلى من تفلتت مني الكلمات عند ذكر فضلها، منبع العطف، قوتي و دافعي في الحياة، أطال الله في عمرهما
ومدهما بالصحة والعافية أبي و أمي

أخواتي أنار الله دريهن وجعلهن من المتألمات أية وسلسبيل وبسمة وابتها

أخي سندي ومصدر طاقتي، وفقه الله وسدد خطاه "هيثم"، زوجته حفظها الله ورعاها

الكتاكيت الصغار مباحج روجي "عائشة وبراء" كل أهلي وأقاربي في كل مكان.

صديقاتي من جمعني بهم القدر في أجمل مكان "المسجد" أدام الله محبتنا فيه وكل الإهداء لأستاذة "فاطمة
لعميد"

يسرى، زينب، كريمة، شيماء، فائزة، ياسمين، هند، منار، ملك، زهرة، حفيظة، بسمة، إيمان

صديقاتي وزميلاتي من جمعني بهم صفوف الدراسة فريدة ، اليامنة

و إلى كل من علمني حرفا

بثينة منصر

شكر وعرّفان

بسم الله والحمد لله والشكر لله العلي القدير على توفيقه وعونه لنا على إتمام هذه
المذكرة.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان للدكتور خوني رابح على مجهوداته ونصائحه وعلى
صبره معنا لإنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات
وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد
لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد

ملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التدريب في تحسين أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة". حيث هدفت الدراسة من خلال المقابلة إلى إظهار كيف يساهم التدريب على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

استخدمت الباحثة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء مقابلة موظف من المؤسسة محل الدراسة، وبعد تحليل نتائج المقابلة، توصلنا إلى جملة من النتائج، أهمها أنه توجد للتدريب مساهمة كبيرة في تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء العاملين، شركة توزيع الكهرباء والغاز.

Abstract

The aim of this study is to highlight the role of training in improving the performance of the employees of the Electricity and Gas Distribution Corporation "Biskra". Where the study aimed through the interview to show how training contributes to the performance of employees in the institution under study

the researcher used in order to reach the objectives of the study the descriptive and analytical approach in the theoretical Sidé and the méthode of case study in the practical Sidé, and in order to test the hypotheses of the study, the researcher conducted an employee interview From the institution under study, and after analyzing the results of the interview, we reached a number of results, the most important of which is that training has a significant contribution to improving the performance of employees

.Key words : training, employee performance, Electricity and Gas Distribution Company

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية القرآنية
	إهداء
	شكر وعرقان
	الملخص
	Abstract
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التدريب
4-3	المطلب الأول: مفهوم التدريب
4	المطلب الثاني: أهداف التدريب
6-5	المطلب الثالث: أهمية التدريب
6	المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب
7-6	المطلب الأول: أساليب التدريب
9-8	المطلب الثاني: أنواع التدريب
10	المطلب الثالث: مسؤولية التدريب
11	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
11	المطلب الأول: تحديد احتياجات التدريبية

12	المطلب الثاني: مرحلة تصميم برامج التدريب
18	المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ برامج التدريب
23-18	المطلب الرابع: مرحلة تقييم برامج التدريب
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة
29	المطلب الأول: مفهوم الأداء
30-29	المطلب الثاني: عناصر (مكونات) الأداء
32-30	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
34	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
35	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
38-35	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
40-38	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
40	المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
40	المطلب الأول: تحسين أداء الموارد البشرية
46-41	المطلب الثاني: التدريب وأبعاد أداء الموارد البشرية
47-46	المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"
49	تمهيد
50	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
52-50	المطلب الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-

55-52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع وسط سونلغاز - بسكرة-
55	المطلب الثالث: أهداف الشركة توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-
56	المبحث الثاني: واقع التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-
56	المطلب الأول: آلية التدريب بالشركة توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-
58-56	المطلب الثاني: مراحل عملية التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية
61-59	المطلب الثالث: واقع التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية
67-61	المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"
68	خلاصة الفصل
72-70	الخاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	أنواع التدريب .	1
20	يوضح استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية.	2
38	طرق تقييم أداء العاملين .	3
58	إحصائيات الدورات التدريبية .	4

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	و
2	مراحل العملية التدريبية	12
3	العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية	33
4	الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للتوزيع الوسط- سونلغاز-بسكرة-	55

المقدمة

مقدمة عامة:

يعتبر التدريب ميزة المؤسسة الناجحة في عصرنا الحالي الذي يشهد تطورا سريعا في شتى الميادين، حيث لا يمكن للمؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسة بدون موارد بشرية كفوة، لهذا يعد التدريب أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية كما يمثل التدريب مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة و النامية على حد سواء، لذا تزايد الاهتمام بالتدريب و أصبحت الحاجة الملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم و معارفهم.

ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أدائها، إذ أن الأداء هو سبب بقاء المنظمة و استمرارها أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفوة، حيث أنه بدون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع العصور وحتى الآن.

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي و تسمو وصولا إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي هدف فهو يمتلك طاقات و قدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية و شؤونها وتهتم باحتياجاتها و رغباتها، يكمن دور هذه الإدارة إلى تهيئة البيئة المناسبة و الاهتمام بالعنصر البشري و تحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسبن أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات و تقنيات و برامج تدريبية كل ذلك يؤدي تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها، ومما سبق نطرح إشكالية الدراسة كما يلي :

كيف يساهم التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية؟

يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية

- ماهو التدريب وماهي أهدافه ؟

- كيف يؤثر التدريب على أبعاد أداء العاملين؟

- ماهو واقع التدريب بشركة الكهرباء والغاز "بسكرة"؟

فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي:

➤ الفرضية الرئيسية:

هناك دور للتدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز " بسكرة".

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

-للتدريب دور كبير في المواظبة والمثابرة العاملين على العمل وذلك من خلال البرامج التدريبية الملائمة التي يخضع لها العاملين.

-يساهم التدريب في تحسين دقة وجودة في الانجاز من قبل العاملين ذلك من خلال تحسن الكفاءة، تسريع عمليات التعلم، تحسين الخدمات، بناء المعنويات وتطور العمل.

-التدريب عامل مهم والمحفز في زيادة إنتاجية العاملين ،حيث إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للعاملين.

-يساعد التدريب بالعمل بروح فريق العمل ذلك من خلال اكتساب إدراك ونقل المعارف أي إتاحة فرص الفهم والاستيعاب وزيادة إدراك المهام إضافة إلى إثراء العمل.

أهمية الدراسة

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التدريب وعرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين والطلاب ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من انجاز دراسات نظرية أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الأداء بعد عملية التدريب للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام.

أهداف الدراسة:

التعرف على مضمون العملية التدريبية.

- مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- التأكيد على أهمية التدريب و دوره في رفع مؤهلات المورد البشري.
- رفع كفاءات الباحث من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التدريب والأداء.

منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع دور التدريب على أداء العاملين، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في المقابلة.

الدراسات السابقة:

نظرا لما لتدريب من أهمية ودور واضح في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة سواء خاصة أو عامة أو خدمية فقد اهتم الباحثون وقدموا أبحاثا في مجال التدريب على مختلف القطاعات التي تهتم بالتدريب و التطوير لأفرادها، وكان من هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة شنافي نوال، "دور المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة

مؤسسة صناعية الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري، وبعدت توصلت إليه الباحثة من نتائج تقدمت بتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطورها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة التنافسية التي تفرضها المؤسسة.

2. دراسة عمار بن عيشي: أداء تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل الكهربائية-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، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى إكساب الأفراد لمهارات إضافية، وكذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم بها الأفراد على أنه مهم، ونعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية.

3. دراسة عوض الله محمد علي محمد: دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل

الإسلامي السوداني فرع كوستي-ريك هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساهم التدريب في تطوير أداء

العاملين وزيادة إنتاجيتهم، الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب، كما توصل البحث إلى عدة توصيات منها: نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل.

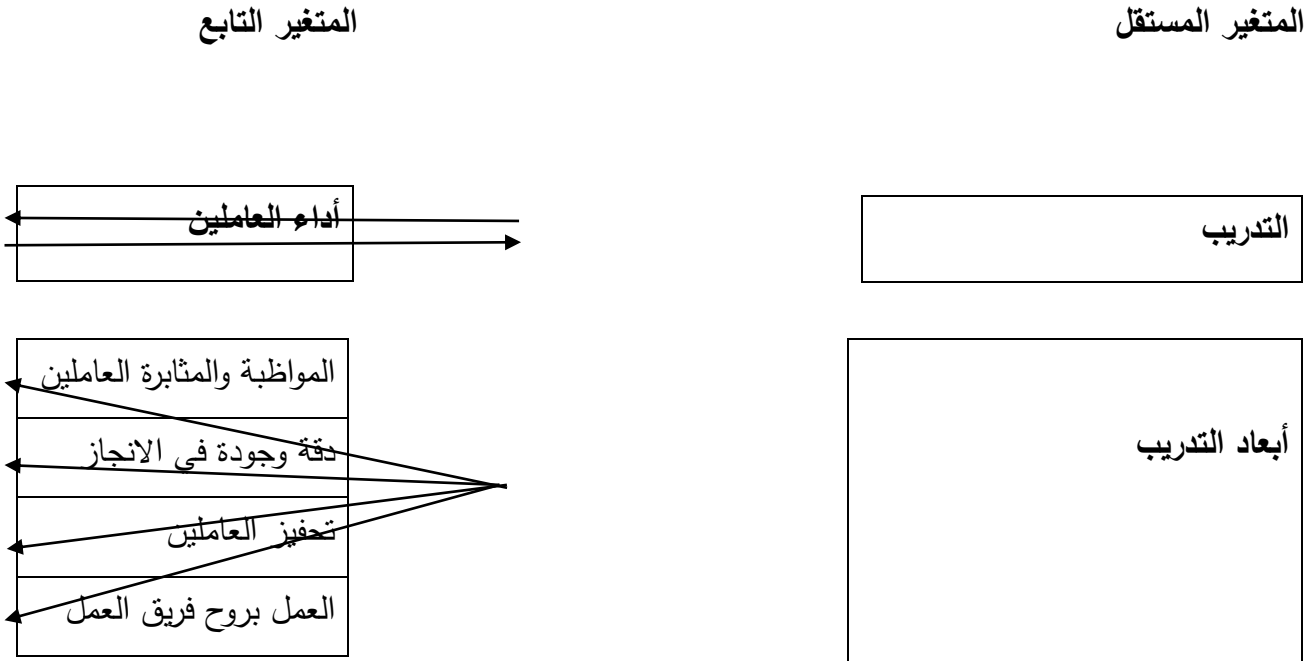
هيكل البحث:

- لقد تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول كآلاتي:

فصلان نظريان وفصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتدريب من خلال ثلاثة مباحث هي: ماهية التدريب، أساسيات حول التدريب، مراحل البرنامج التدريبي. أما الفصل الثاني فقد تناولنا دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال ثلاث مباحث: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، دور التدريب في تحسين أداء العاملين. لفصل الثالث: الدراسة الميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث تناولنا فيها نظرة عامة حول المؤسسة و واقع التدريب في هذه المؤسسة.

نموذج الدراسة: تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب والمتغير المستقل المتمثل في أداء العاملين بأبعاده (المواظبة والمثابرة العاملين، العمل بروح فريق العمل، دقة وجودة في الانجاز، تحفيز العاملين)

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابق

صعوبات البحث:

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات أهمها:

نظرا للحالة الصحية التي تمر بها البلاد، على غرار جل دول العالم، والخاصة بانتشار وباء كوفيد 19 وما صاحبه من إجراءات الحجر المتخذة من طرف السلطات العليا في البلاد وانعكاساته على مختلف ميادين الحياة. ما أثر سلبا على دراستنا سواء في الجانب النظري أو الميداني التطبيقي..

ففي الجانب النظري كان لتطبيق إجراءات الحجر الصحي الأثر السلبي في حصولنا على مصادر المعلومة وذلك من خلال غلق المكتبات سواء الجامعية أو العمومية والخاصة.. وبالتالي نقص المراجع والكتب.

كما أثر كذلك في نقص المواصلات مما أثر سلبا على لقاءاتنا التنسيقية مع الزملاء من جهة ومع الأستاذ المشرف من جهة أخرى، وأيضا عدم استيفاء من المؤسسة محل الدراسة كل المعلومات اللازمة لدراسة التطبيقية للبحث.

متغيرات الدراسة:

1. **التدريب:** هو نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية.
2. **الأداء:** هو انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

تمهيد :

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية لمختلف المؤسسات والموجه لأهم عنصر وهو العامل الذي يعتبر العنصر الرئيسي لسير المؤسسات وتطورها وتحقيق نجاحاتها، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين من أجل تطوير كفاءة العاملين وتنميتها، وبالتالي رفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها، في الوقت الراهن يقاس تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، هذى ما يدفع بالمؤسسات إلى الإهتمام بنشاط التدريب وإعتبره أحسن وسيلة لتحسين أداء العناصر البشرية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث من أجل الإلمام بجميع جوانب والأطر والمفاهيم حول التدريب، على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التدريب.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

المبحث الثالث: مراحل وخطوات البرامج التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب من محاور الأساسية لتنمية الموارد البشرية فأهميته أكيدة باعتباره سياسة مستقبلية تساعد العاملين على التكيف ومواجهة المتغيرات التي تحدث من حولنا في إطار نظم وأنشطة الموارد البشرية فالتدريب هو عملية مستمرة ومتجدد تجري من وقت إلى آخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات و قدرات تنقصه وكذلك إحداث تغيرات ايجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.

المطلب الأول: تعريف التدريب

- التدريب هو "جهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معنية وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء ممل قد ينعكس على أداء في المنظمة". ويعرف "هو عملية التعلم تتضمن إكساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد. (محيرق، 2013)
- أعطى الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية Raymond Vatieر تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو "أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة". (ابراهيم، 2012)
- التدريب هو "عملية المستمرة التي تهتم بالتنمية المنظمة للمعارف والمهارات والسلوك والاتجاهات والقناعات المطلوبة للفرد حتى يمكنه للقيام بأداء عمله بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. (مرسي، 2014)
- التدريب في المنظمات هو "منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية" وهو أيضاً "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الموظف من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد" وبصورة أشمل فهو يمثل عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الموظف وفرق العمل بمعارف و مهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار. (دروش، 2018)
- التدريب هو "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة استعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها. (حسونة، 2007)

الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب: (حسونة، 2007)

- اعتبار التدريب الوسيلة إلى الغاية وليس غاية بحد ذاته.

- ليس من الضروري إن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- تختلف طبيعة التدريب من منظمة الأخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة
- التدريب نشاط مستمر مادامت المنظمة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

المطلب الثاني: أهداف التدريب

إن التدريب ضرورة هامة للأنظمة وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي: (المبيضين و جرادات، 2001، صفحة 18)

- تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أداء المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم التعليمية أساليب إجراءات العمل، معرفة الاختصاصات والمسؤوليات الواجبات علاقة العمل.
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.
- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، يعمل هذا التدريب على تحسين هذا الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً ايجابياً نحو العمل.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء، تعريفهم أولاً بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما سيحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- **المطلب الثالث: أهمية التدريب**

تكمن أهمية التدريب في رفع قدرات الأفراد والحصول على المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعليه يمكن حصر أهمية وفوائد التدريب على المستويين المنظمة والأفراد كما يلي: (الخضر، 2012، صفحة 4)

1. أهمية التدريب على مستوى المنظمة:

يستمد التدريب أهميته بالنسبة للمنظمة في العناصر التالية:

- تحسين الأداء التنظيمي للفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفه وأقل جهد وفي أقصر وقت.
- يساهم في خلق سلوكيات واتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة كإدخال النظم المعلوماتية، الأمر الذي أوجب على المنظمات تدريب أفرادها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- يساهم في تقليل نسبة الأخطار في العمل، وينمي العمل بروح الفريق.

2. أهمية التدريب على مستوى الأفراد: (لخضر، 2012، صفحة 5)

يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد من أهمها:

- يساعد الأفراد على تحسين فهمهم للمنظمة وإستعاب أدوارهم فيها.
- يساعدهم على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعدهم على إنجاز والثقة بالنفس، ويبعد القلق والتوتر الناجمان عن النقص في المعرفة بالعمل أو قلة المهارات.
- يحفز وينمي الدفاعية لدى الأفراد نحو تحسين أدائهم والتميز في العمل.
- يساهم التدريب في اكتساب الفرد للمعرفة الجديدة ومهارات وظيفية حديثة من شأنها ان تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج المنظمة، وبهذه الوسيلة تزيد من الوضع والأمان الوظيفي له وبالتالي تؤهله الترقيّة للدرجة الأولى وهو ما يزيد من الوضع المادي والأدبي له.
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رئيسة، وبذلك يوفر للمشرفين وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب

وسنتناول في هذا المبحث أساسيات التدريب:

المطلب الأول: أساليب التدريب

للتدريب أساليب كثيرة تختلف باختلاف الميادين التدريبية وأشهر هذه الأساليب الآتي: (دعاس، 2018)

- 1) **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية وأشهرها فهو يستهدف أساساً إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة، صغيرة أو كبيرة من المستمعين.
- 2) **أسلوب الحساسة:** يعد أسلوب الحساسة و من أهم الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك حيث يتم بموجه تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين بدون مدرب وفي الأماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم فيها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم البعض مع وجود موجه لذلك.

وأضيف إليه (عبد الباقي، 2000)

- 3) **أسلوب التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة، و الاستقلالية في الحكم والتقدير، ويمكن تعريفه بأنه نظام يعطي الفرد توجيهات، وخبرة وممارسة داخل أو خارج العمل، وتتراوح فترة هذا التدريب من سنة إلى خمس سنوات.

وأضيف إليه (نعمان، 2008)

- 4) **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره. وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذه الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين.

- 5) **أسلوب دراسة حالة:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المختص مواقف أو مشكلات واقعية أو من خلال (سيناريوهات) لمواقف أو مشكلات افتراضية بشرط أنتكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي تقوم عليها الأداء التدريبي وصياغتها بصورة حالة وبشكل منهجي ومن ثم تتم مناقشتها، ويعتبر

أسلوب دراسة الحالات من أهم الأساليب التدريبية وأكثرها شيوعاً إلا أنه يحتاج إلى الخبرة في الكتابة التصويرية القادرة على تصوير المواقف أو المشكلات بشكل منهجي وواضح.

أضيف إليه (خرموش، 2008)

(6) المؤتمرات: وهي من بين طرق وأساليب التدريب الجماعي، تستخدم في عدة أغراض منها التدريب الإداري من أجل رفع مستوى كفاءة الموظفين، ويعرف المؤتمر بأنه: "فن التشاور الجماعي في شكل رسمي، أو أنه اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال".

(7) الملاحظة: وهي تشبه إلى حد كبير أساليب التدريب أثناء الخدمة، إلا أنه يقتصر على ملاحظة الغير أثناء تأدية عملهم، ومن مشاكل هذا النوع إمكانية حدوث التعلم الخطأ، واحتمال تعلم القيام بتأدية نشاط معين دون فهم وإدراك.

(8) الزيارات والجولات التدريبية: يمكن للزيارات المخصصة لمراقبة عمل ما في موقعه مباشرة أن تؤدي إلى قيام اتصالات وعلاقات خاصة، وتظهر الترابط القائم بين مختلف مجالات العمل ومختلف الوظائف.

المطلب الثاني: أنواع التدريب

حسب معايير محددة، يقسم التدريب إلى أنواع، هناك من يصنف التدريب رسمي و تدريب غير رسمي ومنهم من يقسم حسب الفئة المستهدفة. و يمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية :

المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستهدفة، المكان الذي يتم فيه التدريب والجدول التالي يبين أنواع التدريب هذه: (محيرق، 2013، صفحة 41)

الجدول رقم-1- أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل الشركة. 2. خارج الشركة. 3. في شركات خاصة. 4. في برامج حكومية.	1. التدريب المهني والفني. 2. التدريب التخصصي. 3. التدريب الإداري.	1. توجيه الموظف الجديد. 2. التدريب أثناء العمل. 3. تدريب لتجديد المعرفة والمهارة. 4. تدريب بغرض الترقية والنقل. 5. التدريب للهيئة للمعاش.

المصدر: (محيرق، 2013)

اولا -أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:-

1. توجيه الموظف الجديد Orientation:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة.

(محيرق، 2013، صفحة 41)

2. التدريب أثناء العمل On the job training:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل، و ليس في مكان اخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين.

و مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، أنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها و من

المشرف عليها.و يعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا و نموذجيا يحتذى به. (بن عيشي، 2011، صفحة 86)

كما وضح أيضا (ماهر، 2007، صفحة 460)

3. التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة Skill Renewal Training:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينها يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر بتقديم التدريب المناسب.

4. التدريب بغرض الترقية و النقل Promotion Transfer Training:

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبيرا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية الوظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر الالتحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.

5. التدريب للتهيئة للمعاش Retirement Training:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، إلى الخروج على المعاش و بدلا من ان يشعر الفرد فجأة تم "ركنه إلى الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، و السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ثانيا- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: (بن عيشي، 2011، صفحة 87)

التدريب المهني والفني Technical and vocation Training

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والتجارة، الميكانيكا، الصيانة، التشغيل، اللحام، السمكرة، وغيرها.

1. التدريب التخصصي Professional Training :

ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات على الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الاعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز

على كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، و متابعتها واتخاذ القرارات فيها.

2. التدريب الإداري (Managérial Training):

ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى، أو العليا، وهي المعارف معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة و اتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

أنواع- التدريب حسب مكانها:- (ماهر، 2007، صفحة 462)

1. التدريب داخل الشركة (Infernal Training): قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدربين من داخل أو من خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الاشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل (On-The Job

Training) وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة

2. التدريب خارج الشركة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كلا أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج

المؤسسة ذاتها، وذلك اذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بالمؤسسات الخاصة أو الائتحاق بالبرامج الحكومية

- مؤسسات التدريب الخاصة: على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاص أن تطمأن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.
- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرفة الصناعية والتجارية، وهي العادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الثالث: مسؤولية التدريب

يعتبر تحديد الجهة المسؤولة والوصية عن التدريب أمرا أساسا و ضروريا، بحيث من خلاله تعرف

الساسة العامة المتبناة داخل المنظمة فيما يتعلق بالنشاط التدريبي، ومن يتم تتجلى نظرة المنظمات لأهمية

التدريب ومدى العناية التي توليها له، وعليه تكاد تتفق جميع الآراء بأن النشاط التدريبي مسؤولية جميع الأطراف الفعالة داخل المنظمة، معنى ذلك من مسؤوليات الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) المشرفون المباشرون، الموظفون، وهذا ما سنوضحه فيما يلي : (لخضر، 2012)

أولا الإدارة العليا: يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المنظمة، فإذا أردت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، وتجسيده في سياساتها وأهدافها الطويلة الأجل، وتتجلى مسؤولية الإدارة العليا في تخطيط العملية التدريبية، ومراقبتها للتأكد من صحة تنفيذ البرامج التدريبية.

وأضاف أيضا (صالح و السالم، 2006)

ثانيا إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

ثالثا المشرف المباشر: لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي، هي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فعالة.

رابعا الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، قد لا يكون لها تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف، ومهارات، أو سلوكيات جديدة. ولا بد أن يشجع الموظفون بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

يسعى التدريب إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويد هم بالأساليب والمهارات المتعلقة بالعمل سواء الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة وطبيعة العمل فيها.

الشكل رقم -2- مراحل العملية التدريبية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الأول: تحديد احتياجات التدريبية Training needs assessment

إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا إذا معنى للمنظمة وللمتدربين ويجعله نشاطا واقعا هادفا ويوفر كثيرا من الجهد و النفقات ومما لاشك فيه أن الحاجة للتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى وفي جميع المستويات الإدارية.

وتوصف الاحتياجات التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد و مستوى أدائها الحالي و تعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود "حاجة" لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها.ومن اجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات ثلاث الاتية: (محيرق، 2013، صفحة 164)

1. المنظمة.
2. الوظيفة.
3. العاملين.

وسنناقش كل خطوة على حدة.

1. تحديد احتياجات الوظيفة: قد يكون تحديد احتياجات الوظيفة أمرا في غاية السهولة أو أمرا بالغ الصعوبة وذلك حسب نوع الوظيفة، فأما مايتعلق بالوظائف التشغيلية التي تنطوي على مهارات حركية الممكن مشاهدتها فعملية تحديد احتياجاتها تكون سهلة وبسيطة حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي والوظائف والمهام، وهذا بهدف أخذ بعين الاعتبار تلك الاحتياجات في محتوى التدريبي سواء من ناحية السلوك أو الأداء المطلوب و الظروف المحيطة بهذا الأخير ومعايير، أما بالنسبة للوظائف الإشرافية أو الإدارية فمشكلة وصف السلوك و المعايير تكون أكثر تعقيدا، وذلك لصعوبة معرفة ما يجري أثناء أداء الوظيفة لارتباطها بنشاط عقلي لايمكن ملاحظته.

2. تحديد الاحتياجات العاملين: يعتبر تحديد احتياجات الجماعات أكثر سهولة إلى حد ما مقارنة بتحديد احتياجات المؤسسة وهذا راجع لنطاق بحثه، ومن نتائجه ظهور الحاجة لبرامج التدريب والتي تستهدف تكوين روح الفريق، تمارين توضيح الأدوار، التدريب على القيادة، التدريب حل المشاكل.

1. تحديد احتياجات الوظيفة: يتسم هذا النوع بالشمولية لاحتوائه العديد من العناصر كتحسين الإنتاجية ورفع روح المعنوية، تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وما شابه من تلك العناصر، إلا أن المشكل الذي يعترى هذا النوع من التحديد هو صعوبة القيام به لاتخاذ نطاقا واسعا في البحث، فهو يمس كل من في المؤسسة.

Designing training program

المطلب الثاني: مرحلة تصميم برامج التدريب

يتم بناء مرحلة التصميم بالاستناد إلى بيانات الأداء التي تجري جمعها خلال مرحلة تقدير الاحتياجات ونقوم بهذه المرحلة بالنظر إلى الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال بيانات الأداء ذات صلة في مكان العمل (تحليل الفجوة)، والتي توفر بيانات المعرفة و المهارات للموظفين، ثم نترجم هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية

مخرجات مرحلة التصميم البرنامج التدريبي

أ. **تحديد الأهداف البرنامج التدريبي:** يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين، ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها. ومن هنا يمكن تصور عدد من الأهداف للبرنامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية: (بن عيشي، 2011، صفحة 115)

• تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية والتطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

وأضاف (حسونة، 2007، صفحة 142)

ب. **محتوى التدريب:** يقصد بالمحتوى التدريبي كل مايقدم للمتدربين من موضوعات، وأنشطة تم اختيارها في ضوء أهداف البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية.

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون أداة التدريب ترجمة صادقة

لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لابد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

ت. **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.

ث. **وضع المنهاج التدريبي:** المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للتدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

ج. **اختيار أسلوب التدريب والتطوير:** هناك أساليب عدة لتدريب مثل المحاضرة وعن طريق تمثيل الأدوار وغير ذلك من الطرق.

ح. **تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:** يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

خ. **تحديد فترة البرنامج:** تختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناء على طبيعة المادة وعلى أسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسئول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

Program implémentation program

المطلب الثالث: تنفيذ برنامج التدريب

إن مرحلة التنفيذ حسب (مدوري، 2011، صفحة 130) هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج نوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

1. التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
2. التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.
3. إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
4. توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
5. التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
6. التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
7. دفع مخصص المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها.

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

- **الجدول الزمني للبرنامج:** تضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن

وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام.

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة و اللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين.

- **مكان التدريب:** قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ويمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعت المنظمة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج.

وما يميز هذا التدريب أيضا فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عددا كبيرا من الموظفين، وأن احتياجات المشروع ومستويات المهارة المستهدفة تفيد في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لجميع الأشخاص المشتركين، ويعاب على التدريب الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي تنتقل إلى التدريبي كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي. ويمتاز هذا التدريب بتوافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان التدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

عاملان أساسيان هما:

- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذا المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التدريبية.

وأضاف (ماهر، 2007، صفحة 490)

المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

تتضمن الأداة M اة بم ابة ت فيذ البر امج بشكل يو M ا يلي: التأك M ن سة وة قاعات التدريب
 ا في الوقت الم اسب للمدربين، وتوير اعدات التدريبية
 و اظ على الجدول الزمني للبر امج والالتزام، وأخذ حضور وغ اب المتدربين، وتوفير سبل الراحة
 ل ارك ن في البر امج.
 ة ب لومية للبر امج حل اكل الطارئة على ت فيذ البر □ مثل تدريب مدرب بصورة
 ة في غ اب المدرب، أو تأجيل اة ا تدريبية وأيضا علاج م اكل ا قطاع الت ار ال ربائي،

- قدرته على مواجهة الآخرين.
- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم للبرنامج والمتدربين.
- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.

ثالثاً: زيادة الفعالية من خلال البرنامج التدريبي

أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:

- * ضرورة توفر الحد الأدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين.
- * تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب.
- * تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.
- * تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.
- * خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.
- * اختيار طرق تدريبية قدر الإمكان.
- * توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم.

المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية Evaluation training program

يعتبر التقييم حسب (بن عيشي، 2011، الصفحات 131-132) جزءاً متمماً لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية، وهي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام.

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف لديها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين.

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى نفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات ادارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.

طرق ومتابعة تقييم البرامج التدريبية

وتنقسم هذه الطرق إلى:

1. الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب.

2. الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب.

أولاً : طرق متابعة وتقييم البرامج التدريبية الوصفية.

1. تقييم البرنامج التدريبية:

أ-تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين: احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع وحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

ب-تقييم البرنامج التدريبية أثناء التنفيذ:

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

- أن تتأكد من أن نسب الحضور للمتدربين في لبرنامج التدريبي تقارب %100.
- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة.
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

أ. تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين، وهنا لا بد من الإشارة إلى إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم التدريب بعد تنفيذه. يمكن تصوير الاستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة التال الجدول (2) يوضح استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية.

قياس معايير الفاعلية		مجموعات التدريب
قبل و بعد التدريب	بعد التدريب	
2	1	المجموعة التي تلقت التدريب
4	3	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب

المصدر (بن عيشي، 2011، صفحة 132)

يظهر في الشكل السابق مختلف الاستراتيجيات لتقييم برامج التدريب (بن عيشي، 2011، الصفحات 132-133)

الإستراتيجية رقم (01) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فعالية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما الإستراتيجية رقم (02) فتقوم على تطبيق مقياس فعالية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب.

وهذه الإستراتيجية أفضل من الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساساً للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والمعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغيير هو ناتج للتدريب، وليس لعوامل أخرى معاصرة زمنياً للتدريب.

أما الإستراتيجية (03) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب، وتوافر مجموعة المقارنة يمكن قياس الفروق بين سلوك أو فعالية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الإستراتيجية رقم (04) فهي أكثر الإستراتيجيات الأربعة أحكاما فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا على التغيير أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر عن ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغيير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.

2. متابعة وتقييم المدربين :

تمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره. ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتدربين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين.

3. متابعة وتقييم المتدربين :

علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التدريب بمراقبة وتسجيل نواحي القصور، كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتدريب، ورغبتهم في التدريب، ومتابعة نشاطات البرنامج، وانتظامهم في الدوام ومناقشتهم البناء فإن هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي وهي: ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب، التعلم، سلوك الفرد في العمل.

ثانياً الطرق الكمية :

تتمثل طرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية هي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من إتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها استخداماً أمثلاً.

عناصر تقييم نتائج التدريب: (بوكفوس، 2006، الصفحات 88-89-90)

تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات، أو معايير كما حددها " كيرك باتريك Kirk Patrick " وهي :

- رد فعل المشتركين في برنامج التدريب.
- التعلم.
- سلوك الفرد في المنظمة.
- نواتج الأداء التنظيمي.

أ-ردود الأفعال: وتتلخص في التساؤل: ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج ؟

ويمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وعادة ماتعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الفترة التدريبية ، كما قد تعطى بعد التدريب بأسبوع أو أكثر . وموضوعات تقييم ردود الأفعال عن برامج التدريب قد تأخذ صور متعددة تتلخص في :

* محتوى البرنامج.

* هيكل وشكل البرنامج.

* أساليب الشرح.

* قدرات ونمط المحاضر.

* جودة البيئة التعليمية.

* مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

* توصيات لتحسين البرنامج.

يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، لكن صدق هذه البيانات في تعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل.

فتصور وإدراك الفرد أثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج عن معلوماته ومهاراته شيء آخر.

التعلم : أو التساؤل : ماهي مبادئ أو مفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب ؟

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ، ويتم ذلك بتصميم

اختبارات كتابية أو تحريرية تقيس المعلومات و المبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة و المخزون السكوني لدى الفرد.

السلوك (إلى أي مدى تغير سلوك المتدربين نتيجة لبرنامج التدريب؟) إن الغرض الحقيقي من التدريب هو

إستحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدربين عند ممارستهم لأعمالهم، والأسلوبين السابق ذكرهم لا يقيسان

السلوك الفعلي للمتدربين على رأس العمل، فإذا ما أحب المتدربون المادة التدريبية وإذا ما تم مقارنة درجات

الامتحان قبل وبعد التدريب فلا يعني ذلك بالضرورة أن نتائج فعلية ستحدث في سلوك المتدرب على راس العمل

فالأفراد قد يظهرون في الامتحان أنهم قد تعلموا الكثير إلا أنهم قد لا ينقلون ما تعلموه إلى أعمالهم، ولذا يحاول

مقيم السلوك قياس مدى تأثير التدريب في الأداء الفعلي للموظف، ويعد تنفيذ هذا الأسلوب أكثر صعوبة من

الأسلوبين السابقين، ويتم من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين وزملائهم ورؤسائهم أو من خلال مراجعة نتائج

تقييم الأداء الوظيفي. (محيرق، 2013، الصفحات 175-176)

النتائج (ما النتائج النهائية التي تم تحقيقها ؟) كما أن المعرفة التي تم تعلمها واتجاهات المتدربين قد تخفق في

التأثير على سلوكهم، فإن السلوك قد يخفق في إستحداث أثار ملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة، لذلك يتم

قياس مدى تأثير التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية مثل تخفيض التكاليف والتقليل من التسرب وتحسين

الإنتاجية، ولأن هذا الأهداف ملموسة فان هذا النوع من تقييم يتم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده

وتعد هذه الطريقة من أكثر الوسائل صعوبة لتقييم التدريب، لأن المقاييس المستخدمة فيها لا تأخذ في الحسبان

المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر في النتائج والتي قد لا يكون لأداء الموظف دخل.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب، بدا بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة عن التدريب وخلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

تطرقنا بعد ذلك بعرض أهداف وأهمية التدريب، ومن بين أهم الأهداف التي تطرقنا لها تنمية المعارف، تنمية المهارات، تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وانتقلنا بعد ذلك لتبيان أهمية التدريب على مستوى الفرد على مستوى المؤسسة ككل.

بعد هذا قمنا بعرض أهم أساليب التدريب والتي من بينها أسلوب المحاضرة، أسلوب الحساسة، أسلوب التدريب المهني، أسلوب تمثيل الأدوار، أسلوب دراسة حالة، وأيضاً قمنا بالتطرق إلى أنواع التدريب ويقسم التدريب في المؤسسة إلى عدة أنواع نحصرها في المجالات الثلاث الآتية: المجال الأول يتعلق مراحل التوظيف في المؤسسة، أما المجال الثاني فنجدته يتعلق بطبيعة الوظيفة، وفيما يخص المجال الأخير فهو يتعلق بطبيعة المكان الذي يتم فيه التدريب، وأيضاً تطرقنا إلى على من تقع مسؤولية التدريب.

انتقلنا بعد ذلك إلى خطوات التدريب والتي تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية التي عرفناها بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على الاحتياجات اللازمة والظاهر يتطلبها العمل تحقيق هدفاً معيناً. ثم انتقلنا إلى تصميم البرنامج التدريبي الذي يشمل على العناصر الأساسية التالية: تحديد أهداف البرنامج، محتوى البرنامج، اختيار المدربين والمتدربين ميزانية التدريب، انتقلنا بعد ذلك إلى كيفية تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وأخيراً تطرقنا إلى تقييم البرنامج التدريبي.

الفصل الثاني

دور التدريب في تحسين أداء

الموارد البشرية

تمهيد:

تعيش المؤسسات في الوقت الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة لتغيرات اقتصادية واجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، والتأثير الواضح لتحديات العولمة وانفتاح الأسواق، مما جعل المؤسسات تتنافس من أجل تقديم أحسن الخدمات لزيائنها، من خلال التركيز على جملة من الموارد الضرورية، ويأتي في مقدمتها العنصر البشري وذلك لعدة أسباب منها:

-ضمان الميزة التنافسية.

-واجهه المؤسسة وأساس الثروة.

إلا أن المؤسسة ركزت على هذا المورد من ناحية الأداء، فهي تعتبره جزء من سلوك الفرد في المنظمة، والذي يمثل كمية وجودة ومساهمة العنصر البشري في تقديم أجود الخدمات إلا أنه أساس في مجابهة تلك التغيرات السريعة.

وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة، فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المنظمات حيث تهتم المنظمات دائما برفع مستوى الأداء وتحسين كفاءة العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة، وظل الظروف الراهنة فأنا الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء وكفاءة الإنتاجية للعاملين بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع الحاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحيانا مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت توجه تحديات داخلية وخارجية متعددة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المرجوة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح وتجدر الإشارة بداية إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الأداء مشتق من الكلمة الانجليزية (To Perform)، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية والإنسانية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل.

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، لقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام كبير من طرف وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وذلك السلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري بشكل خاص وفي المؤسسات الإدارية بشكل عام.

- يعرف الأداء بأنه: "عبارة عن معلومة كمية في أغلب الأحيان حيث توضح هذه المعلومة درجة بلوغ الأهداف والغايات والمعايير والخطط المتبعة من قبل المؤسسة". (دريدي، 2018، صفحة 3)
- يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به. (غري، قيرة، و سلاطينية، 2007، صفحة 130)
- وكما عرف الأداء على أنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (سالم، 2006، صفحة 44)

- يرتكز فهم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط، وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي، بين ما أنجزه الفرد فعلا وبين ما هو المفروض أن ينجزه. (غربي، قيرة، و سلاطنية، 2007، صفحة 138)

ويجدر بنا هنا الإشارة البعض المفاهيم المتعلقة بالأداء هما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة يقصد بها ببساطة كما عرفها (مهني، 2018، صفحة 76) هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنه بنسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

أما الفعالية فهي تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة (مصطفى، 2002، صفحة 3)

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة/النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

وبمعنى آخر هل يحس العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم هناك نشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟ (سليمان، 2007، صفحة 116)

أما الإنتاجية عرفها (سليمان، 2007، صفحة 116) فتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male: "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول لأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف" فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجية).

المطلب الثاني: عناصر (مكونات) الأداء:

تهدف دراسة مكونات الأداء حسب (بوقطف، 2014، صفحة 68) عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة

التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

1. القدرة على الأداء: وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هاميين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين

يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

2. الدافعية الفردية: يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد الخاصة وحسب "روينز" فالدافعية هي: الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية".

3. بيئة العمل: وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الايجابية وتخفيض أثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدرة كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره وتزداد أهمية عملية حصرها.

اتجه اغلب الباحثون نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية . (يحياوي و مقري، 2015، الصفحات 107-108)

1. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع مورد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينها.

ونجد إن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجيع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل، ومن بين العناصر التي تدخل

في العوامل التنظيمية ما يلي : (زرنوح، 2017، صفحة 37)

حسب (محمد الهدي، 2017)

أ. **العنصر البشري:**

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب. **الإدارة:**

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع المواد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادتها معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ت. **التنظيم:**

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

ث. **بيئة العمل:**

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

ج. **طبيعة العمل:**

يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

ح. **العوامل الفنية:**

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

II. **العوامل الخارجية:**

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر به:

(زرنوح، 2017، صفحة 41)

ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي: (بوعافية، 2017، صفحة

(91)

أ. البيئة السياسية:

والتي تتعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي.

ب. البيئة القانونية: وهي تتمثل أساسا في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة

كبيرة على عمل الإدارة، والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وقيود على عمل وأداء المؤسسة.

ت. البيئة الاقتصادية: وهي تتمثل أساسا في طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة، ودرجة الاستقرار

الاقتصادي والذي يعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والتضخم، النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل الأسواق ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة.

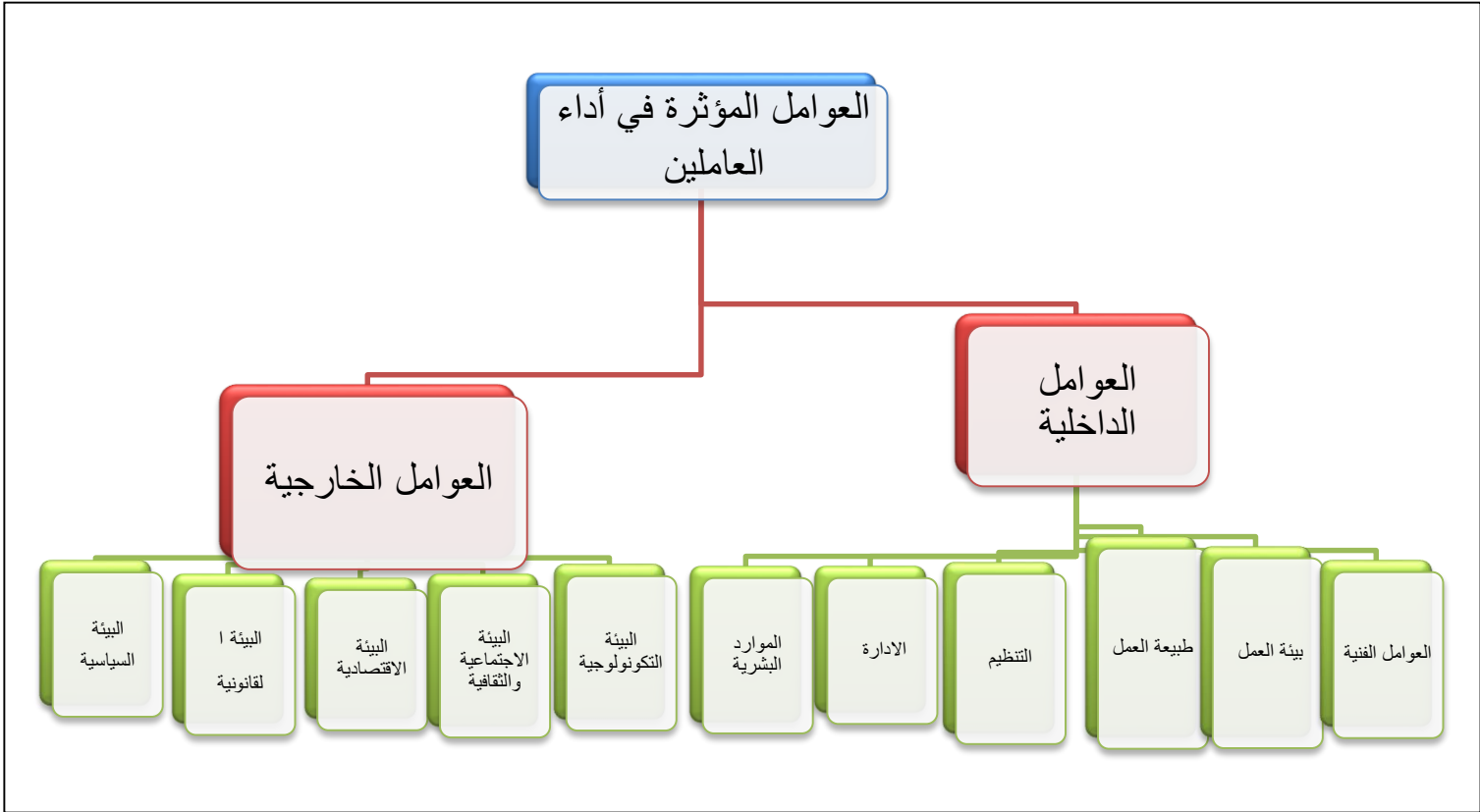
ث. البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى

التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه وخلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

ج. البيئة التكنولوجية: وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية

المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة.

الشكل رقم-3- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى. ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد، استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها.

وحتى تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي الأهداف المحدد لها، تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء. (أبو ماضي، 2007،

صفحة 12)

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات المبادئ وممارسات علمية مستقرة .

• تقييم الأداء هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم أداء العاملين، وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل. (ماهر، 2007، صفحة 406)

• تقييم الأداء هو "نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر وأن يسهم أفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارفه وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتهم بما هو متوقع (مرغوب) منه، والمساعدة على تطويرها باستمرار". (حريم، 2013، صفحة 247)

• تقييم الأداء هو " العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي و السلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة" (المغربي، 2012، صفحة 207)

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها (أبو حطب، 2009، صفحة 16)

أ-يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
ب-تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

- ت- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جوانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم. أشار أيضا (الخفاجي، 2016، صفحة 160)
- ث- يعد من الناحية العلمية، إذ إن معظم أصحاب العمل يوفر لهم معلومات ودليلا في تحديد الأجر الأساس ومتعلق بعدد من القرارات التي تهم المرؤوس كالنقل والترقية.
- ح- تقييم الأداء يتيح للرئيس والمرؤوسين وضع خطة لتصحيح أي قصور ومراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- خ- يجب أن يكون تقييم الأداء يخدم غرض التخطيط الوظيفي المفيد، أي أنه يوفر فرصة لاستعراض الخطط الوظيفية للموظف في ضوء له نقاط القوة وعليه نقاط الضعف.
- ذ- أن تقييم الأداء دور الأساسي في عملية إدارة الأداء للموظف ومن ثم تطور وتحسين مستويات الأداء للمنظمة.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى العامل، ولذا فإن مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء فمنهم من توسع ومنهم من ضيق (بوقطف، 2014، صفحة 85)، لذا ارتأيت أن أقدم عدد محدود من الخطوات وهي:

أ- تحديد العمل المطلوب:

ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوبة تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوبة قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي تنطوي عليها العمل والمسؤولية التي يلتزم بها شاغل العمل. (الأشقر، 2015، صفحة 10)

ب- وضع المعايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن جهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل

الوظيفة والمنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، عندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي: (بوقطف، 2014، الصفحات 85-86)

- * **الصدق:** يقصد بصدق المقياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.
- * **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- * **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

* **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.

4. **نقل توقعات أداء العاملين:** حالما يتم تحديد معايير الأداء فمن الضروري إيصالها للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم القيام به وهي مسؤولية الإدارة على إيصال المعايير لكافة الموظفين في المنظمة. (الملا و العزي، 2017، صفحة 141)

5. **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس. (موسي، 2004، صفحة 8)

4. قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية: (بوقطف، 2014)

ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفهية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الموضوعية في قياس الأداء.

5. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية. (بن عيشي، 2012)

6. تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا. (صالح و السالم، 2006)

7. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر. (بن عيشي، 2012)

5. مدة التقييم: يتوقف تحديد المدة الزمنية لتقييم الأداء على طبيعة وظروف العمل بالمنظمة المعمول بها وبصفة عامة فإن أغلب المنظمات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء الموظفين، ثم أصبح مرتين في السنة أي خلال سداسيين، أما حاليا أصبح تقييم أداء الموظفين يتم كل ثلاثة أشهر أي تقييم فصلي بمعدل أربع مرات في العام، حيث تقيم طريقة أداء الفرد لوظيفته من طرف مسؤوله المباشر ويمنح له تقدير يكافئ على أساسه بعلاوة المردودية، حيث يركز تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية وهي : حجم ونوعية العمل و التأهيل للقيادة، الاعتناء بالوسائل والتجهيزات وإتقان العمل، الالتزام واحترام أوقات العمل، المثابرة والسلوك. (الخضر، 2012)

6. اتخاذ القرارات التصحيحية : وهي على نوعين: الأول سريع ومباشر إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، الثاني: وفيه يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (النجار، 2011)

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بطرق تقييم الأداء هي مختلف الأساليب التي يمكن أن يستخدمها النيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات وهي : الموضوعية، سهولة الاستخدام، السرعة في الاستخدام، قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في الأداء، عدد العاملين الذين يتم تقييمهم. (دعاس، 2018، صفحة 137)

الجدول رقم-3- طرق تقييم أداء العاملين

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
طريقة الاختياري الإجباري	طريقة الترتيب
طريقة الإدارة بالأهداف	طريقة المقارنة المزدوجة
طريقة الوقائع الحرجة	طريقة التدرج البياني
	طريقة التوزيع الإجباري
	طريقة قوائم المراجعة

من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

أولا: طرق تقييم الأداء التقليدية

هناك مجموعة من الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين في المنظمة تم استعمالها في فترات سابقة تعتمد على أدوات تقليدية بسيطة وسهلة، غير أنها تشوبها العديد من العيوب جعلها لا تواكب التطورات التي يعرفها محيط المنظمة، حيث أصبحت غير نافعة بشكل كبير .والعناصر الموائية تحاول ذكر هذه الطرق .

1. طريقة الترتيب : يعتمد هذا الأسلوب على إجراء سلسلة من المقارنات (المقارنات) بين العاملين، حيث تقوم السلطات المسؤولة باستعراض مميزات كل فرد في المجموع وتقييم ادائه ثم تقوم بإعادة ترتيب هؤلاء العاملين من حيث الكفاءة، ثم تقوم بترتيب بقية العاملين بوضعهم بين هذين المستويين. (محمد، 2016، صفحة 40)
 2. طريقة المقارنة المزدوجة : مقارنة العامل مع كل عمال القسم بشكل مزدوج، أين تتشكل ثنائيات يحدد العامل الأفضل في كل منها، وبالتالي وضع ترتيب تنازلي للعمال. (مانع، 2015، صفحة 232)
 3. طريقة التدرج البياني : يتم في هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص اللازمة للأداء الجيد، والتي يشتمل توفرها في الموارد البشرية لشغل الوظائف، وتجري عملية تقييم مدى توفر هذه الخصائص لدى الموارد البشرية الخاضعة للتقييم، وذلك بالاعتماد على مقياس بياني لكل خاصية يتكون من عدة أقسام بحسب عدد معايير التقييم المعتمدة، ويكون دور القائمين على عملية تقييم الأداء هو وضع إشارة على القسم المعبر عن مدى توفر الخاصية أو المعيار لدى الموارد البشرية، ويعيد الكرة على جميع المعايير ثم تجمع النتائج المحققة لمعرفة مستوى أداء الموارد البشرية الحقيقي. (حيمر، 2018)
 4. طريقة التوزيع الإجمالي : تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية %10، %20، %40. (بعجي، 2007، صفحة 29)
 5. طريقة القوائم المراجعة : ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين. ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه. وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل نمطية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف. وذلك بعد اختبار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها سلامة لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين. ويحسن في ذلك أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها، أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إماما شاملا. فإذا تم ذلك فيمكن أن تكون هذه الطريقة عملية بسيطة سريعة الفهم والاستعمال. (حسن و سلطان، 2014، صفحة 256)
- ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة

1. طريقة الاختياري الإجباري: ونظرا لتعرض طريق القوائم لبعض القوائم لبعض الثغرات والتي منها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم بالتقييم، وخاصة تعذر إعطاء الإجابات الوسيطة. إذ أنها تتضمن الإجابات النفي والإثبات، لذا فقد جاءت هذه الطريقة، طريقة الاختيار الإجباري، أو طريقة التفضيل. وتقوم هذه الطريقة على

تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد. وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة فيه. (زويلف، 2001، صفحة 196)

2. طريقة الأحداث الحرجة : يقوم المقيم بتركيز كل انتباهه على الأحداث الهامة أو الحرجة التي تميز الأداء معنى ذلك أن المقيم يدون ملاحظاته حول الأحداث المؤيدة للأداء الإيجابي أو السلبي والمتسببة في نجاح أو فشل الفرد، تتطلب هذه الطريقة كفاءة عالية للقائمين بعملية التقييم لأنهم يقومون بملاحظة مباشرة للأداء ويسجلون كل الوقائع والأحداث الخاصة به. (شنافي، 2015، صفحة 118)

3. الإدارة بالأهداف : أن منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى تركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويتعمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله. (حسن و سلطان، 2014، صفحة 263). الإدارة بالأهداف هي من أبرز الأساليب التخطيطية والرقابية المستخدمة لقياس أداء المدراء والأفراد معا، بعد وضع الأهداف العامة يبدأ وضع الأهداف الفردية لكل مستوى من مستويات المؤسسة، كما أن الأهداف التي يطلب من الأفراد العمل على إنجازها ضمن الفترات زمنية محددة. (بلوط، 2002، صفحة 385)

المبحث الثالث : دور التدريب في تحسين أداء المواد البشرية

يعد المورد البشري الثروة الأولى بالنسبة للمنظمة، لذا وجب تطوير مهارات الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة وذلك بتحقيق الأداء الفعال وهذا من خلال تدريب العمال قصد تحسين أدائهم وفق المتغيرات والتطورات الحاصلة.

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية

حيث سنتطرق إلى تعريف تحسين أداء الموارد البشرية.

تحسين الأداء " بأنه أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أداءها" (الجعفري و العوض، 2019، صفحة 79)

عملية تحسين أداء الموارد البشرية" وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو تخفيف من حدتها".

تحسين أداء الموارد البشرية " تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشف عنها عملية تقييم الأداء"

تحسين أداء الموارد البشرية " هي عملية وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي يتم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية" (حيمر، 2018، صفحة 125)

المطلب الثاني : التدريب وأبعاد أداء الموارد البشرية

رغم الاختلاف في وجهات النظر للباحثين بشأن أبعاد أداء العاملين والمعايير التي يحتكم إليها لتعددتها وصعوبة ضبطها من جهة، ومن جهة أخرى ما تهدف إليه دراسة كل باحث وتوجهها فمنهم من ركز على عناصر الأداء ومنهم من أخذ بالمعايير النوعية ومنهم من دمج الاثنين.

✓ معايير ناتج الأداء.

✓ معايير سلوك الأداء.

✓ معايير صفات الأداء.

1. المواظبة والمثابرة على العمل:

إن المواظبة والمثابرة على العمل تأتي من التزام الفرد اتجاه عمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد ورغبته فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (الخناق، 2005) أو هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته والالتزام بقيمتها والإخلاص لها والاستعداد لفعل أشياء للمؤسسة تزيد من قدرتها. (شنافي، 2015، صفحة 160)

حيث يرى Angle et Perry أن السلوكيات الناتجة عن الالتزام تتميز بالخصائص التالية :

- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من جل مؤسسته.
- تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.
- توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه مؤسساتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة. (المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، 2007، صفحة 238)

دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل: للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حي نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج

عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومثابرتهم في العمل.

البرامج التدريبية تساعد على تحسين مهارات ومعارف الأفراد بالنسبة للوظائف الحالية والمستقبلية، ويساهم التدريب في زيادة مستوى الالتزام من قبل الموظفين باتجاهات المؤسسة، ودورها وزيادة الرضا الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى غياب أقل. (بومجان، 2015)

إعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية وهذا لرفع كفاءتهم وفعالية فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد، أي أن التدريب العاملين وتلقيهم للمعارف التي تتفق مداركهم وزيادة قدرتهم في مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنشأة، كما أن بعض المعاهد التدريبية تلزم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب، كل ذلك يؤثر على استقرار العامل وقلة في دوران العمل، ومنه يزداد الدافع للعمل. (مجاهدي، 2008، صفحة 58)

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة المعنية بالتعرف على نقاط القوة والضعف الكامنة للموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف. (بحضية، 2004، صفحة 145) وهذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة هذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.

2. الدقة والجودة في الانجاز

مما لاشك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة منتجاتها لما تحققة الجودة من مزايا متعددة كانخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في الأخطاء الأقل، معدلات تأخر أقل إضافة إلى استغلال الأمتل للوقت وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المحصلة النهائية، والجودة هنا تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به ما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء بعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان العامل لعمله ودقته ومدى سلامة إنتاجه والتحرر من الأخطاء ويجب أن يتناسب مستوى مع الإمكانيات المتاحة. (شنافي، 2015، صفحة 161)

دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل:

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء. (شنافي، 2015، صفحة 171)

يبرز تأثير العملية التدريبية بشكل واضح على العملية الإنتاجية وبخاصة في منظمات الأعمال ذات الطابع الإنتاجي. وذلك من خلال تأثير البرامج التدريبية ونتائجها على جودة المنتج النهائي وتحسين نوعيته، إذ إن مضمون البرامج التدريبية وخاصة الفنية والهندسية منها تنعكس بتطوير وزيادة الخبرات ومهارات المشتركين في التدريب وزيادة خبراتهم ومهارتهم الفنية مما ينعكس بالتالي على جودة المنتج في منظماتهم وتطوير قابليتهم الذاتية في تحسين ورفع الكفاءة الإنتاج على مستوى المنظمة من خلال أثر التدريب على أساليب الإنتاج وتطوير الخطط الإنتاجية. (مسعود، 2012، صفحة 57)

تحسين الكفاءة، تسريع عمليات التعلم، تحسين الخدمات، بناء المعنويات وتطوير العمل، والتدريب ذو توجه عملي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي من أجل رفع مستوى الأفراد، فيؤدي إلى تحسين قدرات الفرد على حل المشكلات والقيادة، الشعور بالرضا، وزيادة الإنتاجية والفعالية في المنظمة، ويزيد أكثر في المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، كما أن عوائد التدريب تكون أكبر من تكاليفه من منظور الاستثمار في الموارد البشرية لاعتباره استثماراً طويلاً الأجل وتكون آثارها أكثر في إطار توجه استراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبما يسمح تحسين المنتجات، تقديم منتجات جديدة، توسيع الحصة السوقية، وبما يضمن تحسين أداء المنظمة. (بومجان، 2015)

3. التحفيز

التحفيز هي العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، واتي تحتاح للإشباع.

كما أنها عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار تؤدي لسلوك أفضل الأفراد وتجعله يسعى للاستمرار في عمله. (مقدود، 2008، صفحة 7).

التحفيز يساهم في جعل الأفراد يتنافسون لتقديم أفضل ما لديهم ليحصلوا على المكافآت الأفضل، لذا يعرف التحفيز على أنه "مجموع الدوافع، الرغبات، الحاجات، والتفصيلات سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد

على العمل المناسب"، رغم التشابه في قدرات ومؤهلات الأفراد أن مستوى أدائهم مختلفة وهو ما يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى التحفيز الذي يحضون به، والذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر وعلى التحسين باستمرار في أدائهم. (شنافي، 2015)

دور التدريب في تحفيز العاملين

من أحسن الوسائل لتحفيز العاملين تتمثل في التدريب، هذا لأن الخبراء تمكنوا من تحقيق نتائج جيدة في تعليم الأفراد للتفكير فيما يتعلق بالإنجاز والرياح والنجاح، إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف، للتدريب أثر كبير في رفع معنويات العاملين، إذ ما إن يشعر الفرد بأن مؤسسته جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها، حتى يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسة وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجدية دون أن يشعر بالكلل والملل، وهو مصدر لتحفيز العاملين في العمل. (مجاهدي، 2008، صفحة 59)

4. العمل بروح فريق العمل

أولاً: مفهوم فرق العمل

تم تعريف فرق العمل عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة الموارد البشرية في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والمتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الإهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه". (المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، 2007، صفحة 201) فرق العمل هي "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة أي هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد مما يؤدي إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها والاستجابة السريعة للتغيرات، لأنهم

يرون أنفسهم ككيان اجتماعي فاعل نتيجة العلاقات المنظمة بينهم. (كاستكا، بامبر، شارب، و بيلوهوبيك، 2001)

ثانيا : بناء فريق العمل

تعرف عملية بناء فريق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الاجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. وينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة اليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

تعتبر عملية بناء فريق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فريق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء تكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة. (السيدي، 2010، صفحة 12)

ثالثا: فوائد بناء فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية كما فرصة تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة. وأيضا أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد من بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الانجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت. كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. (مدوري، 2011، صفحة 168) كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار الموارد البشرية بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وبالتالي القدرة على التكيف معها واستخدامها.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية المهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

دور التدريب في العمل بروح فريق العمل :

إن التدريب يعد نشاطاً تعليمياً منظم له القدرة على تحسين مستوى العمل نتيجة اكتساب إدراك ونقل المعارف، وبمعنى بسيطة يتيح فرص الفهم والاستيعاب وزيادة إدراك المهام إضافة إلى إثراء العمل، وزيادة التمكين، توفير فرص التسيير الذاتي وخلق آليات تعزيز المهارات، وأيضاً تبادل المعارف والمهارات، إنتاج مهارات جديدة واكتساب مهارات متعددة تسمح للفرد بشغل عدة وظائف في فرق عمل متعددة. (شنافي، 2015، صفحة 184)

المطلب الثالث : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

إن التدريب هو عبارة عن حلقة في سلسلة متكاملة من أدوات تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، وأن هذه العملية تتطلب تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الاجتماعية داخل المؤسسة، فإن دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال زيادة قدرة الموارد البشرية واكتسابها المهارات اللازمة والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العلم بكفاءة وفعالية.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولي الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى

في مستقبل حياته الوظيفية. (سراج، 2012، صفحة 97)

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم أداء العاملين وأهميته، ومكوناته واستخلصنا ان الأداء هو عبارة عن " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه" وتطرقنا ايضا الى تقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين والوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

وقد حاولنا في ختام ها الفصل أن نستنتج علاقة التأثير بين التدريب وأداء العاملين بالاعتماد إلى ماتطرقنا إليه واتضح لنا أكثر أن اتدريب يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء

والغاز "بسكرة"

تمهيد

بعد التعرض للجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التدريب و الأداء ودور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية، حيث سيتم إسقاط في هذا الفصل الجانب النظري على الواقع، على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية بسكرة باعتبارها مؤسسة اقتصادية بامتياز وهذا من أجل معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها من أجل تحسين أداء مواردها البشرية.

من أجل هذا ذلك سنستعرض في هذا الفصل العناصر التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز قطب من أقطاب النمو التي تم إنشائها عند استقلال الجزائر، وهي من أهم الشركات الوطنية الراجعة المعتمد عليها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن ذات طاقة وقوة إنتاج ضخمة. كما تحتل الصدارة في إنتاج الطاقة الكهربائية والاستحواذ على السوق الجزائرية دون منافس نظرا لقوتها وقوة تسييرها ورأسمالها الضخم.

المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز La société National De l' Electric et du Gaz، أنشأت بموجب المرسوم رقم 96-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 حل شركة كهرباء وغاز الجزائر . EGA والنااتجة عن القوانين الفرنسية لعام 1947، وصدور القانون الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، والتي كانت في تلك المرحلة من بين أكبر الشركات تعدادا من ناحية الموظفين بحوالي 6000 عام ومن ناحية الزبائن بحوالي 700000 زبون. (دعاس، 2018)

- وضع المخطط الوطني للكهرباء سنة 1977: ابتداء من هذه السنة تم تنفيذ المخطط بالوطني بالتركيز على برمجة توفير الكهرباء عبر كامل التراب الوطني، وذلك بهدف المساهمة في تحديث وتطوير الاقتصاد وتحسين ظروف المعيشة للمواطنين في الجزائر.

- مرحلة إعادة الهيكلة الأولى سنة 1983: قامت شركة سونلغاز بإعادة الهيكلة ما تولد عن ذلك ظهور مؤسسات للأعمال المتخصصة ومؤسسة التصنيع، حيث جاءت بالتسميات التالية:

- مؤسسة كهريف (KAHRIF) للتزويد الكهربائي الريفي.
- مؤسسة كهركيب (KAHRAKIB) للهياكل التحتية والمنشآت الكهربائية.
- مؤسسة انيرقا (INERGA) للهندسة المدنية.
- مؤسسة ايتيربيك (ETTERBIK) للتركيب الصناعي.
- مؤسسة صناعة العدادات وأجهزة مراقبة (AMC).

وبفضل هذه المؤسسات استطاعت شركة سونلغاز تلبية حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد. (دعاس،

(2018)

مرحلة جديدة لسونلغاز سنة 1991: غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دينار جزائري سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2500 تم هيكلة شركة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل الفرع مثل:

SPE : سونلغاز لإنتاج الكهرباء.

GRTE : فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء.

GRTG : فرع تسيير شبكة نقل الغاز.

SD : سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء.

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، للوسط

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

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية للتوزيع للوسط، إضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة1، ورقلة2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة، كل هذه المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

تقوم شركة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها. مما يتوجب علينا عرض : أقسام الشركة ومختلف مصالحها من خلال هيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع وسط سونلغاز - بسكرة-

1. **المدير الجهوي:** يمثل قمة الهرم بالشركة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن الشركة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية، الاستمرارية في التوزيع، والسعر المناسب .
2. **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.
3. **المكلف بالقضايا القانونية:** يقوم ب:
 - يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي ..الخ
 - يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
 - يتطفل بكل القضايا القانونية :كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع ضد المديرية من طرف الزبائن.
 - يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني.
 - تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة
4. **المكلف بالأمن و الوقاية:** يقوم بالمهام التالية:
 - إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
 - CHS تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية.
 - السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
 - إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية.
5. **المكلف بالأمن الداخلي:** يقوم ب:
 - المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران....الخ)
 - 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 لولاية.

• أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:

1. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: **EXPLOITATION ELEC ET GAZ**

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

2. قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) **ETUD D EXECUTION ET TRAVAUX ELEC ET GAZ**

اغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح :

أ- مصلحة الدراسات والأشغال: قوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات....)

ب- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة

ج- 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 والمالية.

- فتح وإغلاق رخص البرامج.

3. قسم العلاقات التجارية : **DIVISION RELATION COMMERCIAIES**

له خمس وكالات تجارية BISKRA1، BISKRA2، طولقة، أولاد جلال، به مصلحتين :

مصلحة التقني التجاري :وهي مصلحة المسؤولة على متابعة طلبات الزبون من الكهرباء ذو التوتر المتوسط

والضغط المتوسط (mt/mp) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات

على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو الزبون المشترك .

أ- مصلحة الزبائن :تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة،تحصيل الديون.....)

4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية **gestion des systèmes informatiques** يقوم ب :

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية هنا .

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية .

- تحليل إحصائيات مشتريات والمبيعات.

5. 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.

6. قسم الموارد البشرية **ressources humaines** يقوم ب:

- توزيع الإطارات بالشبكة
- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات (الداخلية أو الخارجية) العطل، الأجر.....)

7. قسم القضايا العامة **affaire générales** يهتم ب:

- تسيير الوسائل المادية
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات
- تسيير بريد المديرية
- السهر على تسيير الممتلكات المنتقلة
- تمويل مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات
- تنظيم حضرة السيارات (تامين، المتابعة، الوقود)



شكل رقم 4- الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للتوزيع الوسط- سونلغاز-بسكرة-

المصدر-وثائق الشركة محل الدراسة

المطلب الثالث: دور وأهداف سونلغاز: (دعاس، 2018)

تلعب شركة سونلغاز بفضل خبرتها (أكثر من 40 سنة) دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية للبلد، حيث تركز سياستها على الاستثمار في مجالات جديدة تولد قيمة مضافة مرتفعة، والهدف من ذلك هو تطوير في مجالات الصناعة الوطنية لضمان توريد الوسائل والمعدات لقطاع الكهرباء، وكذا تعزيز التكامل الوطني في مجالات الهندسة وصيانة الهياكل، وتحقيق هذه الأهداف يمكن للشركة خلق الثروة وتوفير فرص العمل لقضاء على البطالة في الجزائر.

تهدف الإستراتيجية الصناعية لشركة سونلغاز إلى الاستثمار المستدام من خلال تنفيذ سلسلة من المشاريع الصناعية في الشركة تقوم على مبدأ تثمين الموارد الحالية والمزايا النسبية التي تتمتع بها الجزائر ومن هذه النظرة فإن التوجهات الإستراتيجية للشركة تستند على محورين هاميين وهما:

- طاقة واحدة تتميز بمزيج من الطاقات لمواجهة تحديات توليد الكهرباء على المدى الطويل، واحتلال مكانة رائدة في مجال الطاقة المتجددة.
- تسمح الصناعات الأخرى بجعل الشركة رائدة وطنيا في أنشطة الأعمال والهندسة والمعدات والخدمات وأنظمة المعلومات.

تهدف الشركة أيضا من خلال استراتيجياتها للمشاريع المبرمجة إلى مرافقة خطة تنمية إنتاج الكهرباء وإنشاء الأنشطة الصناعية المهيكلة لتطوير النسيج الصناعي الوطني، وكذلك تخفيض عوامل التبعية من خلال التحكم في التكنولوجيا ونقل المعرفة الفنية وتخفيض التكاليف وخلق فرص العمل.

المبحث الثاني: واقع التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

وسنتناول في هذا المبحث واقع التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

المطلب الأول: آلية التدريب في الشركة

يلقى موضوع تنمية وتدريب الموارد البشرية في شركة سونلغاز اهتماما كبيرا، ويبرز ذلك من خلال توفر المجمع على شركة تكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) التي تختص بتدريب جميع عمال وإطارات المجمع الموزعين في كل فروع المجمع عبر الوطن، وسنركز في دراستنا هذه على إحدى المراكز التدريبية التابعة لشركة (IFEG) المتمثلة في المدرسة التقنية بالبلدية المختصة في إجراء الدورات التدريبية لفائدة عمال وإطارات المجمع. (مغيث، 2019)

الفرع الأول: شركة التدريب في مجال الكهرباء والغاز لمجمع سونلغاز (IFEG):

تعتبر شركة التدريب في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) شركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز، تأسست في 02 جانفي 2007، رأسمالها 10.000.000.00 دج، يقع مقرها الرئيسي في الحامة بالجزائر العاصمة.

أصبحت الشركة التكوينية في مجال الكهرباء والغاز الأداة الفعالة على مستوى مجمع سونلغاز في مجال سياسة جلب، إنتاج، الاحتفاظ وتطوير كفاءات مواردها البشرية. وبواسطة النشاطات التقييمية والتكوينية فإن (IFEG) تساهم في: (مغيث، 2019)

- ✓ تخليد مهن القاعدية لشركات مجمع سونلغاز وإدماج الموظفين الجدد.
- ✓ احترافية الإطارات والإداريين.
- ✓ الاكتشاف و التحضير.
- ✓ التكيف المستمر للعنصر البشري مع التقنيات الحديثة منها الطاقات المتجددة.

بالرغم من الظهور الحديث للمعهد إلا إن البدايات الأولى لنشاط التدريب كانت في سنة 1949 من خلال إنشاء مركز للتدريب والتحسين (CAP) بالبلدية من طرف شركة كهرباء وغاز الجزائر ثم بعد ذلك قامت شركة سونلغاز سنة 1983 بإنشاء مركز جديد يهتم بالتقييم والانتقاء والموجود في الجزائر العاصمة. (مغيث، 2019)

حاليا يملك معهد التدريب في الكهرباء والغاز ثلاث مدارس تدريب متخصصة موجودة في الولايات: البلدية، عين مليلة، بن عكنون بالجزائر العاصمة، تهتم المدرستين الأوليتين بالمهن التقنية والثالثة بالميادين المتعلقة بالتسيير والإدارة، ويملك كذلك أربع مراكز للانتقاء والتقييم وفي الولايات: الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران، ورقلة، تقوم هذه المراكز بتقييم كفاءات الموارد البشرية لفروع المجمع بفضل أكثر من 60 سنة خبرة وهم متواجدون على كامل التراب الوطني ولديها أيضا أكثر من 400 مساعدا. وفي هذا الإطار يعرض المعهد منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب للتحديات الحالية والمستقبلية لزبائنها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي. (دعاس، 2018)

الفرع الثاني: المدرسة التقنية بالبلدية:

تعريف المدرسة التقنية بالبلدية:

تتفرع المدرسة التقنية بالبلدية عن شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)، وهي شركة عمومية اقتصادية تأسست سنة 1949، تهتم بالتكوين التقني للمتربصين في التقنيات المتعلقة بالميدان الطاقوي، حيث تضم هذه الشركة بالإضافة إلى التكوين، دورات الإلتقان، الرسكلة لفائدة العمال المكونين من قبل. وتعد المدرسة التقنية بالبلدية من أكبر المؤسسات التكوينية لمجمع سونلغاز بقدرة استيعاب تقدر ب 800 متربص سنويا منهم 600 فرد في التكوين المتخصص، و 200 فرد في دورات الرسكلة. (مغيث، 2019)

أهداف المدرسة التقنية بالبلدية: (مغيث، 2019)

- تطوير وتنمية القدرات البشرية لمجمع سونلغاز، وذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات للعاملين في مختلف فروع المجمع سواء كانوا مهندسين أو تقنيين متخصصين في الكهرباء أو الغاز.
- إعداد المناهج التدريبية وتحديث وسائل التدريب لمواكبة التطورات التي يشهدها القطاع خاصة في مجال الطاقات المتجددة.
- تبادل الخبرات في ميدان التكوين على مستوى الوطني والأجنبي.

- مواكبة تطور تكنولوجيا في تدريب العاملين، من خلال قدرة المدرسة على تطبيق التدريب الذي يساعد على تفعيل التطور المهني المستمر للعاملين وإنتاج الحقائق التدريبية في مختلف الاختصاصات التكوينية.

المطلب الثاني: واقع التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية

يعمل مخبر التدريب المتواجد في المدرسة التقنية بالبلدية منذ جانفي 2013 على إعداد دورات تدريبية لفائدة العاملين لمختلف فروع شركة توزيع الكهرباء " بسكرة" وهذا استجابة لمراسلة الوزارة الوصية (الطاقة والمناجم) التي كلفت فيها المدرسة باعتماد التدريب في تنمية كفاءات الشركة، حيث رصدت المدرسة التقنية الوسائل المادية والبشرية اللازمة. وهناك نوعين من الدورات التدريبية فالأولى يتم فيها تدريب طول مدة الدورة، أما الثانية فتكون فيها مدة الدورة 70 يوم مقسمة إلى فترتين: الفترة الأولى (65 يوم) تخصص للتدريب عن بعد، والفترة الثانية (05 يوم) تكون في ورشات ومخابر المدرسة التقنية في بعض التخصصات التي تتطلب تطبيق ميداني. (مغيث، 2019)

- إحصائيات الدورات التدريبية التي تمت في المدرسة التقنية بالبلدية:

في جانفي 2013 تم إنشاء مخبر التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية الذي عمل على تنظيم الدورات التدريبية في كل سنة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم-4- إحصائيات الدورات التدريبية.

السنة	عدد الدورات التدريبية	عدد المتدربين
2016	04 دورات	72 متدرب
2017	03 دورات	163 متدرب
2018	07 دورات	132 متدرب

المصدر: (مغيث، 2019)

المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية:

تمر عملية التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية بالمراحل التالية: حسب (مغيث، 2019)

1- تخطيط التدريب: يقوم مخبر التدريب بالمدرسة التقنية بالبلدية بإعداد مخطط للدورات التدريبية التي سوف تتم على مستوى التقنية خلال سنة كامل، يتضمن هذا المخطط التخصصات المفتوحة في مجال الكهرباء والغاز وكذا الطاقات المتجددة، بالإضافة إلى تواريخ بداية ونهاية كل دورات تدريبية.

ترسل هذه المخططات إلى مصالح الموارد البشرية على مستوى كل فرع شركة توزيع الكهرباء " بسكرة "، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تقدير الاحتياجات التدريبية، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:

- المهارات والمؤهلات المطلوب المتوقع تحقيقها.
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- الأهداف المرجوة من عملية التدريب.
- نوع التخصصات التي يسعى كل فرع مجمع سونلغاز تدريب عماله.
- الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب.

تعمل مصلحة الموارد البشرية في كل فرع من فروع المجمع التي تتوافق احتياجاتها التدريبية مع محتوى الدورات المبرمجة على مستوى المدرسة على إرسال أسماء المشاركين في عملية التدريب، وكذا نوع التخصصات المطلوبة لتدريب العمال عليها.

1. تصميم البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يقوم مخبر التدريب من خلال طاقمه المتخصص في إعداد المحتوى التدريبي بإتباع الإجراءات التالية:

- تجهيز محتوى الدورات التدريبية في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للتدريبيين، مع مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها، وأن يكون صحيحا من الناحية العلمية وقابلا للتطبيق وكافيا لإعطاء فكرة واضحة عن المادة.
- يقوم المهندس المكلف بتطوير البرامج بالتنسيق مع المدرب المختص في المادة التدريبية المبرمجة في الدورة بإعداد المحتوى التدريبي.
- يتم عرض المحتوى التدريبي على لجنة مختصة لإبداء موافقتها على التصميم وتتضمن هذه اللجنة كل من: رئيس قسم البيداغوجية والتكوين - رئيسة مخبر التدريب - رئيس المخبر المعني بالتدريب - المفتش

البيداغوجي - المدرب المهندس، وبعد موافقة أغلبية أعضاء اللجنة يتم اعتماد أعضاء اللجنة يتم اعتماد المحتوى التدريبي في شكله النهائي.

2. تنظيم البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ضبط قوائم المتدربين الذين سيجتازون الدورة التدريبية، والتي تم إرسالها من طرف مصالح الموارد البشرية في مختلف فروع مجمع سونلغاز.
- يتم إرسال معلومات إلى المتدربين المعنيين بالدورة التدريبية.
- يتم تخصيص الأسبوع الذي يسبق بداية الدورة التدريبية لتهيئة المتدربين على العمل في منصة التدريب من خلال تقديم ملف نصي يشرح كيفية العمل في منصة التدريب.
- يطلب من المتدربين تحميل البرامج الضرورية للعمل في منصة التدريب.
- تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المحتوى التدريبي -موضوعات المحادثة- الاختبار التدريبية).

3. تنفيذ البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يتم دخول المتدرب والمدرب إلى نظام التدريب تظهر الصفحات التالية:

- تسجيل الدخول: حيث يقوم المتدرب بكتابة اسم المستخدم.
- الصفحة الرئيسية: ويتضمن العناصر التالية: محتوى التدريب- المحادثة- التقييم- البريد- ملفات التحميل- البحث.
- صفحة محتوى التدريب: تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي.
- صفحة المدرب: تتضمن معلومات عن المدرب (الاسم- البريد الإلكتروني)
- صفحة التقييم الذاتي: توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقييم أداء المتدرب.

- **صفحة المتدربين:** تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدون لدراسة محتوى التدريب وليتسنى كما يتضمن الموقع نظاما فعالا للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية المرتدة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.

4. تقويم البرنامج التدريبي:

يقوم المهندس المشرف على منصة التدريب في الموقع بمتابعة المدرب والمتدربين من حيث الالتزام والإجابة على الأسئلة المطروحة، وفي نهاية كل محتوى تدريبي يتم إجراء اختبارات لتقييم المتدربين وقد تكون هذه الاختبارات كتابية، أو قد يضطر المتدربون إلى الحضور إلى المدرسة التقنية بالبلدية لإجراء هذه الاختبارات بشكل مباشر، وبعد اجتياز المتدرب دورة التدريب بنجاح تمنح له شهادة تريض. ويتم في هذه المرحلة كذلك الاستفادة من اقتراحات المدربين والمتدربين في ما يخص البرنامج التدريبي من أجل تغطية بعض النقائص إن وجدت.

المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

سيعرض في هذا المطلب دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة الشؤون الاجتماعية وتوضيح مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين.

1- كيف تتم العملية التدريبية في المؤسسة ؟

وكانت الإجابة من مسؤول المصلحة الشؤون الاجتماعية كالآتي: تتم عملية التدريب في المؤسسة عبر عدة مراحل وحسب نوعية ومدة التدريب والتخصص

عامل جديد: بعد القيام بإجراءات التوظيف ويمضي العامل عقد العمل يخضع العامل إلى دورة تكوينية داخل المؤسسة حيث يتم إعداد برنامج من أسبوع إلى خمسة عشر يوما من أجل القيام بزيارة لمختلف المصالح والأقسام لمعرفة اختصاص كل قسم ومصحة وإعطاء نظرة شاملة حول الشركة بعدها يقوم العامل بتحرير تقرير حول هذه المدة، يتم استدعاء العامل حسب تخصصه، بما أن مجمع سونلغاز يحتوي على مراكز تكوين تقنية وإدارية ، ويتم تسلمه أمر بالمهمة وكذا إمضاء عقد التزام أو وفاء يقر بموجبه عدم مغادرة الشركة أو منصب عمله إلى بعد مدة معينة ، حيث يقع على عاتق الشركة نقل العامل الي مركز التدريب أين يخضع العامل إلى تدريب نظري وتطبيقي في بعض الأحيان يكون بصفة متواصلة الي غاية انتهاء مدة التدريب وأحيانا يكون

بصفة متقطعة أسبوع كل شهر حتى يتمكن العاملون ممارسه مهامه وكذا التدريب دون التأثير على سيرورة العمل

2. ماهي أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة ؟

عند إجراء المقابلة مسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية أنه يوجد في المؤسسة عدة أنواع تدريب، **تدريب طويل المدة** ويكون في إحدى المدارس التكوينية التابعة لمجمع سونلغاز: وتلجا فيه المؤسسة الي تقسيمه الي عدة فترات خلال السنة كي لا يضل منصب العامل شاغر لمدة طويلة ومتواصلة أي تكون أسبوع في الشهر لمدة سنة.

تدريب قصير المدى : يكون سواء داخل المؤسسة أو أحد المدارس التابعة لمجمع سونلغاز

تدريب خارج الوطن: يخص بعض التخصصات ذات حساسية عالية أو لتدريب حول استعمال تجهيزات حديثة تكون على عاتق سونلغاز أو على عاتق مورد التجهيزات وهذا حسب الاتفاقية المبرمة.

تدريب بوسائل ذاتية: لتقليل مصاريف التدريب تلجا المؤسسة الي تدريب إطار في مجال معين خصوصا في التطبيقات والبرامج مثل نظام الفوترة ، الأمن المعلوماتي ... الخ ، وهو بدوره يقوم بتدريب باقي العمال عبر عدة أفواج.

3. كيف تتم دراسة تكاليف التدريب في المؤسسة ؟

وكانت الإجابة كالتالي يولي مجمع سونلغاز أهمية كبيرة لمجال التدريب حيث يخصص أكثر من 2% من مداخيله في هذا الميدان والتي تعتبر مكلف جدا خصوصا ما يرتبط معها من الأعباء الأخرى ، حيث يستفيد العامل محل التدريب من ، النقل بجميع الوسائل من مقر السكن الي مكان التدريب بالإضافة إلي الإقامة والأكل وكذا مصاريف التكوين (الأساتذة المؤطرين) ناهيك عن رواتب العمال محل التدريب ، لهذا تلجا المؤسسة الي إلزام العامل قبل مباشرة التدريب إلي الإمضاء على عقد التزام يقر من خلاله عدم مغادرة الشركة أو تغيير منصب العمل خلا مدة مرتبطة بمدة التكوين أديها تكوين 45 يوم داخل الوطن يلزمه البقاء مدة عامين في نفس المنصب

أما تكوين خارج الوطن ابتداء من 6 أيام يجب إمضاء هذا العقد

4. هل اللجوء إلى عملية التدريب في المؤسسة نتيجة أسبابا أم انه عمل عشوائي؟

من خلال الدراسة التطبيقية استنتجنا أن التدريب داخل مجمع سونلغاز ككل نتيجة أسباب و احتياجات في نفس الوقت ، حيث تولي الشركة أهمية كبيرة لهذا المجال خصوصا وأن 50% من عمالها محل خطر كون أنه يتعاملون مباشرة مع الكهرباء أو الغاز لهذا وجب تدريبهم في مجال الوقاية والأمن الصناعي بالإضافة إلي تكوينهم في مجال عملهم، بعض الأحياء تكون هناك تجهيزات حديثة أو أنظمة جديدة تتطلب رفع مستوى التدريب، كما أن العمال الذين غير مناصب عملهم لهم الحق في الاستفادة من تدريب يتماشى مع متطلبات المنصب الجديد.

5. هل ادارة المؤسسة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

تم استنتاج مايلي : كل سنة يتم إعداد برنامج تدريب بمختلف أنواع وبنسب معين من كل فئات العمال (عمال مهرة، عمال تحكم، إطارات، إطارات عليا)

6. هل المؤسسة تقوم بتصميم برامج تدريبية بطريقة توافق مع متطلبات الوظيفة ومع التطورات الحيطة؟

وكانت الإجابة التالي تكون هناك برامج سواء على مستوى المديرية، أو على مستوى أحد فروع المجمع

7. هل تهتم المؤسسة بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات زمنية تناسب الموظفين؟

هناك التزام فيما يتعلق بالتنفيذ الفعلي للتدريبات، لكن ليس بالأحرى لي يكون في فترات زمنية تناسب الموظفين، حيث مثلا أثناء إعداد برنامج تدريب لا يتم تحديد الشخص أو الموظف في حد ذاته وإنما يتم تحديد فئة العمل ونوع التخصص حيث من غير المعقول تكوين جميع العمال في وقت واحد، حيث يتم اختيار الموظف محل التدريب في آخر لحظة .

8. ادارة المؤسسة تهتم بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية والتعاون.

من خلال الدراسة التطبيقية تمت ملاحظة أن أغلبية المدربين هم عمال سونلغاز سواء عمال تم استدعاؤهم لتقديم تكوين في مجال معين أو عمال متقاعدين تم التعاقد معهم بناء على مساهم المهني.

9. يلتزم المدربين ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل.

لا ، ليست دائما أحيانا تكون مدة التكوين غير مدروسة من البداية بعض التخصصات تستلزم وقت أكثر من ماهو محدد لها لكن يتم استدرجها في الدورات القادمة.

10. يتلقى الموظف كل الإرشادات والتوجيهات من طرف المدربين خلال التدريب.

وكان الاستنتاج بشقيه لا ونعم فهذا أساسا يختلف من مدرب الي آخر ومن طاقة الاستيعاب بالنسبة للمتدربين.

11. تقييم الإدارة مدى ارتباط موضوعات الدورة التدريبية بطبيعة عمل الموظفين بنسبة كبيرة توجد ارتباطات بطبيعة عمل الموظفين، لكن على معد موضوعات التدريب أن يكون على اطلاع كامل بجميع التخصصات .

12. هل توجد فائدة من البرنامج التدريبي؟

تؤكد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" أنه توجد أهمية كبيرة، حيث يتم من خلالها تحديد ميزانية التكوين، وكذا تعاقد فروع المجمع المختصة في التكوين مع مكونين في الاختصاصات المطلوبة وحسب الفترات المحددة في البرنامج.

13. هل العاملين في مؤسسة سونلغاز حريصين على الالتزام بأوقات العمل وملتزمون بالقوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة وانجاز مهامهم في الوقت المحدد؟

بدرجة كبيرة نعم، وبدرجة اقل لا، بالرغم من النظام الداخلي الصارم فيما يتعلق بالانتظام إلا أنه توجد بعض التجاوزات ، لهذا باشرت شركة سونلغاز في تركيب أنظمة توقيع المحظور بالبصمة وهو أعطى نتائج جيدة في الفروع التي تم تركيبه فيها وسوف يتم تعميمه على باقي الفروع، أما فيما يتعلق بإنجاز المهم في إلا جال فهناك عدة أساليب تحفيزية وردعية تنتهجها الشركة من أجل هذا الأخير.

14. هل هناك دقة وجودة في الانجاز من قبل العاملين ؟

نجد فيما يتعلق ببعد دقة وجودة في الانجاز من قبل العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أنه لا يمكن الجزم بنعم او لا لان دقة وجودة العمل مرتبط اولاً بالتكوين وثانياً بالضمير المهني ، هناك عامل ذو دراية تامة لكن غير مسؤول وهناك عامل برغم من نقص الخبرة يجتهد من أجل الانجاز بدقة وجودة

15. هل هناك تحفيز للعمال من قبل المؤسسة وكيف يتم؟

نجد فيما يتعلق ببعد التحفيز أنه توجد عدة تحفيزات تنتهجها الشركة وهي:

1- تحفيزات مالية:

يتم تنقيط العامل خلال كل ثلاثي بالنسبة للأعمال الموكلة الي خلال تلك الفترة ومدى إنجازها ليحصل خلالها على نقطة أعلاها 16 نقطة يحصل بموجبها على تعويض مالي يقبل النقطة الممنوحة لمدة 3 أشهر تتغير بتغير العلامة وكذا إنجاز المهام الموكلة إليه

بالإضافة إلى التنقيط كل ثلاثي هناك تقييم سنوي يخضع له العامل ويتم تدوينه في دفتر خاصة به يسمى دفتر التقييم وتمنح له علامة تضاف الي التنقيط كل ثلاثي وبعد حصول على علامة تفوق 13.5 يكون العامل محل اقتراح من أجل الاستفادة من ترقية سواء علاوة أو رتبة أي الانتقال مثلا من 16 الي 17 أو الانتقال من 16 الي 16.1 و كل انتقال يقابل مبلغ مالي يضاف الي الراتب

يتم أيضا احتساب المنحة التشجيعية كل سنة من خلال النتائج المحصل عليها مرتبطة بالإنجازات الجماعية من أجل تشجيع العمل الجماعي وتكون عبرة نسبة معينة من الأجر القاعدي

منحة خاصة بالاقدمية في العمل ، يتخلصون العمال الذين مارسوا أكثر من 15 سنة خدمة علي ميدالية برونزية ويقابله منحة مالية تساوي الأجر القاعدي ، عشرون سنة خدمة يتخلصون على الميدالية الفضية ويقابله ضعفين اجر قاعدي، 25 خدمة يتحصلون على الميدالية الذهبية يقابله ثلاثة أضعاف الأجر القاعدي كما تمنح منحة تشجيعية خاصة للعمال الذين قدموا خدمة مميزة أو فريدة نتيجة ابتكار يتم كل سنة استدعاء وتكريم من طرف الرئيس المدير العام لشركة، لأحسن مديرية و أحسن مقاطعة وأحسن وكالة تجارية.

2. هل تهتم المؤسسة بأراء موظفيها في اتخاذ القرارات وهل تهتم بخلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين ؟

وكانت الإجابات تصب أن المؤسسة تهتم بهذا الجانب كثيرا، حيث تلجا إلي الاجتماعات الدورية لاستماع ومناقشة كل القرارات لكن جانب التفاهم بين العمل وخلق جو عمل ملائم هو مرتبط أساسا بقابلية العامل في حد ذاته حيث تلجا الإدارة قبل أي عملية توظيف إلي اختبار العامل وعرضه على البسيكوتقنى والذي بدوره يختبر الحالة النفسية للعامل ومن بينها قابلية التعاون والعمل الجماعي.

3. هل عملية التدريب تعتبر من الوسائل المساهمة في تحسين قدرات ومهارات العمال؟

ولاحظنا هنا أن التدريب يعتبر من الوسائل المساهمة في تحسين قدرات ومهارات العمال بطريقتين مباشرة وغير مباشرة

طريقة مباشرة': وهو ما يتلقاه العامل مباشرة من المدرب ويطبقه

طريقة غير مباشرة: وهو ما يستفيد به العامل من خلال الاحتكاك مع العمال الآخرين وتبادل الخبرات

4. هل عملية التدريب تساعد في ترقية وتطوير العمال؟

نعم بدرجة كبيرة جدا ، خصوصا لدي مجمع سونلغاز والتي تعتبر عملية التدريب في بعض التخصصات هي مسألة حياة أو موت لأنهم يتعاملون مباشرة مع شدة تيار عالية و ابي نقص في التدريب أو التأثير من شأنه أن يلحق أضرارا جسيمة مادية و بشرية

5. هل من أسباب اللجوء إلى تدريب العمال في مؤسسة سونلغاز هو مواجهة العجز في الأداء؟

وكانت الإجابة بالنفي أي ليس العجز في الأداء بقدر ما هو زيادة التخصص والتعمق في الميدان لإعطاء نتائج أفضل أو من أجل لتماشى مع العصرنة المرتبطة بالتحديث في التجهيزات و الأنظمة.

6. هل التدريب عامل مهم والمحفز في زيادة إنتاجية العاملين؟

ولاحظنا هنا أن التدريب له جانبين يصبون في مصلحة الإدارة بدرجة الأولى والعامل بالدرجة الثانية ، بالنسبة للإدارة زيادة الإنتاجية وإنجاز عمل ذو احترافية هذا من جانب ومن جانب آخر إقامة الحجة على العامل من أجل إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة حيث من غير المعقول أن تطلب الإدارة من العامل استعمال جهاز ليس لديه فكرة عنه، أما بالنسبة للعامل عندما يكون متدرب يعمل بثقة وبدون خوف وهذا عامل ايجابي.

7. هل يساعد تدريب العمال في تخفيض حوادث العمل؟

نعم ، وهذا هو الجانب الذي تسعى له الشركة حيث تسبب حوادث العمل أضرار بشرية ومادية كبيرة لشركة خصوصا التعويضات.

8. هل يساهم التدريب في تحسين نوعية العمل والتقليل من الخطأ؟

ولاحظنا هنا أن التدريب يعتبر من الوسائل المساهمة في تحسين نوعية العمل والتقليل من الخطأ وكذا بالرغم من أن عمال في مجال الكهرباء والغاز خضعوا لتدريب مكثف أبي أنه إلزاما على رئيس المقاطعة أن يجتمع بهم ويذكرهم بقواعد السلامة والصحة المهنية قبل الشروع في العمل ، كما أن التدريب وتبادل الخبرات يمكن العمال من معرفة بعض النتائج دون الحاجة الي تجربتها لأنها مرت على عمال آخرين واستخلاص نتائجها.

من خلال دراسة الميدانية وجدنا أن مؤسسة سونلغاز تعتبر العملية التدريبية مهمة جدا ولها رعاية في جميع جوانبها المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، وضع لوائح وقوانين وضع تحفيزات، تهيئة البيئة، التنفيذ الفعلي للبرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" والتي كان الهدف منها التعرف على مدى مساهمة التدريب في تحسين الموارد البشرية ، ولقد تمكنا من التعرف أيضا على نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي ، وأشرنا إلى الفروع التي يتشكل منها هذا المجمع، وتطرقنا إلى آلية التدريب ومختلف المؤسسات التكوينية التي تعتمد عليها الشركة لتنمية وتطوير مواردها البشرية خاصة ما يتعلق بالمدرسة التقنية بالبلدية التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق نظام التدريب ، وتطرقنا أيضا إلى واقع التدريب في هذه الشركة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكننا القول بأن شركة سونلغاز تتسم بوجود مستوى عالي للتدريب وكذا الأداء ، وكما أظهرت النتائج الدراسة أن لتدريب مساهمة كبيرة ودور فعال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

الختامة

إن التدريب أصبح ضروري في زمن التطورات العلمية والتكنولوجية، ولهذا أصبح على المؤسسات أن تواكب هذا التطور و تقوم بإدماج التدريب لتكون أكثر مرونة وفعالية وتساهم في تحسين أداء عاملها ورفع من معارفهم ومهاراتهم.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الشركة التوزيع الكهربائي والغاز "بسكرة" والتي كانت محل الدراسة والتي من خلالها قمنا بإسقاط الجانب النظري على التطبيق، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في شكلية البحث ، بطريقة تساعدنا في التعرف على التدريب وكيفية مساهمته في تحسين أداء العاملين.

وتوصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمقترحات.

أولاً: نتائج الدراسة:

نخلص فيما يلي النتائج المتوصل إليها:

- التدريب عملية مستمرة محورها العاملين ويهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة باحتياجات محددة حالية أو مستقبلية.
- استخدام ضمن عملية التدريب أساليب متنوعة ومتعددة.
- تقييم العملية التدريبية بشكل موضوعي وفقاً للمعايير العلمية.
- التدريب نظام متكامل: تقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.
- إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهداف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدرتها على إتباع مراحل العملية التدريبية في إدارة نشاط بشكل فعال. بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية كأول مرحلة من تلك المراحل وصولاً إلى مرحلة التقييم.
- تكيف برامج التدريب مع كل أنماط التدريب ومع احتياجات العاملين.
- المدرسة التقنية بالبلدية: هي المدرسة المتكفلة تطبيق التدريب ضمن منظومتها التدريبية لعمال وإطارات لمجمع الموزعين في كل فرع لمجمع عبر الوطن.

- تهتم مؤسسة سونلغاز تقوم باختيار مدرب ذو كفاءة عالية ، حيث اختيار المدربين يعتبر التي يجب أن تراعى.
- مؤسسة سونلغاز العملية التدريبية فيها تقوم على أساس احتياجات التدريبية كأول خطوة، حيث هذه الأخيرة تعمل على ما هو موجود وما يجب الحصول عليه.
- مؤسسة سونلغاز يتم اختيار المادة التدريبية التي تتناسب مع تتوافق مع احتياجات المتدربين، وتكون المادة التدريبية واضحة وسهلة الفهم وتناسب مع الوقت المسموح.
- تتم العملية التدريبية على أساس الأهداف بحيث تساهم في تنمية مهارات العاملين وتعمل تطوير وترقية العاملين.
- تهتم مؤسسة سونلغاز بسياسة التدريب في المؤسسة لأن هذا الأخير يعمل على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وذلك بتخفيض التكاليف من ناحية انضباط الموظفين، تخفيض حوادث العمل وسعي الموظفين إلى إتقان أكثر لعملهم وبذل مجهود أكبر لزيادة وتحسين جودة المنتج وأيضا تغطية العجز.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

- للتدريب دور كبير في المواظبة والمثابرة العاملين على العمل وذلك من خلال البرامج التدريبية الملائمة التي يخضع لها العاملين. والتي ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لديهم اتجاه عملهم ونحو منظماتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومثابرتهم في العمل. (هذا ما يثبت صحة الفرضية)

الفرضية الثانية:

- يساهم التدريب في تحسين دقة وجودة في الانجاز من قبل العاملين ذلك من خلال تحسن الكفاءة، تسريع عمليات التعلم، تحسين الخدمات، بناء المعنويات وتطور العمل،" والتدريب ذو توجه عملي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي من أجل رفع مستوى الأفراد. (هذا ما يثبت صحة الفرضية)

الفرضية الثالثة:

- التدريب عامل مهم والمحفز في زيادة إنتاجية العاملين ،حيث إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للعاملين. (هذا ما يثبت صحة الفرضية)

الفرضية الرابعة:

- يساعد التدريب بالعمل بروح فريق العمل في مؤسسة سونلغاز ذلك من خلال اكتساب إدراك ونقل المعارف أي إتاحة فرص الفهم والاستيعاب وزيادة إدراك المهام إضافة إلى إثراء العمل وخلق جو من التفاهم. (هذا ما يثبت صحة الفرضية)

1. المقترحات

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة والمتعلقة بأهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (شركة الكهرباء والغاز "بسكرة")، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

* اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التدريبية للعاملين داخل الشركة محل الدراسة وذلك بالاستعانة بمدرسين يتمتعون بكفاءة عالية والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.

يجب العمل على إزالة العقبات التي تعترض تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية في مجال عمل الموظفين وذلك من خلال ضرورة الإعداد المسبق لوضح البرامج التدريبية على أسس واقعية.

* محاولة العمل على إيجاد إطار قانوني واضح لشهادات التدريب في المجمع.

* تعميم تجربة المدرسة التقنية بالبلدية في اعتماد برامج التدريب، إلى باقي المؤسسات التدريبية في مجال الكهرباء والغاز التابعة لمجمع سونلغاز (مركز التكوين بن عكنون، مركز التكوين عين مليلة)

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- السعيد مبروك ابراهيم. (2012). تدريب وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 3- حسن ابراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
- 4- حسين حريم. (2013). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 5- راوية حسن، و محمد سعيد سلطان. (2014). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- سعد زناد دروش. (2018). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. البحرين: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 7- سناء عبد الكريم الخناق. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. مقدمة من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 33-52). بغداد: جامعة ورقلة.
- 8- سيد أحمد مصطفى. (2002). استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي. كلية التجارة، الكويت: جامعة بنها.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 10- عادل حرحوش صالح، و سعيد مؤيد السالم. (2006). أدارة الموارد البشرية. عمان: جدار للكتاب العالمي.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2012). الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 13- عز الدين مرسي. (2014). النظريات والتطبيقات الخاصة بادارة الموارد البشرية في ظل نظام المعلومات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 14- عقلة محمد المبيضين، و اسامة محمد جرادات. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 15- علي غربي، اسماعيل فيرة، و بلقاسم سلاطينية. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار فجر للنشر والتوزيع.
- 16- عمار بن عيشي. (2011). اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- 17- عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 18- فيصل حسونة. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 19- مبروكة عمر محيرق. (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 20- مهدي حسن زويلف. (2001). إدارة الموارد البشرية(مدخل كمي). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 21-نعيمة يحيياوي، و زكية مقري. (2015). التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة . عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع

المذكرات:

- 1- ابتسام مغيث. (2019). دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" (شهادة الماستر). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر
- 2- أحلام دريدي. (2018). دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية (شهادة دكتوراء). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 3- أحمد محمد خميس السديري. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل(رسالة ماجستير). سلطنة عمان، إدارة أعمال، سلطنة عمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة.
- 4- أشواق مهني. (2018). مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(شهادة دكتوراء). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- الربيع بوعريوة. (2007). تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز(درجة الماجستير) . بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- 6- إيناس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية. مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة: جامعة محمد بوضياف .
- 7-حمود حيمر. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (شهادة دكتوراء). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف -1.
- 8- حميد بن حجوبة. (2018). علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية (شهادة الدكتوراء). مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس.

- 9- خالد ماضي أبو ماضي. (2007). معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها(شهادة الماجستير). قسم إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة.
- 10- سبرينة مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بكرة: جامعة محمد خيضر.
- 11- سعاد بعجي. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (شهادة ماجستير). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 12- سمالي يحيوية. (2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراء). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 13- صحراوي محمد لخضر. (2012). أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية(شهادة ماجستير). 81. كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر: جامعة الجزائر -
- 14- صحراوي محمد لخضر. (2012). أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية(شهادة الماجستير). كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر: جامعة الجزائر -3.
- 15- طاهر مجاهدي. (2008). فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء(رسالة دكتوراء). قسنطينة : جامعة منتوري قسنطينة.
- 16- عادل بوعافية. (2017). هيكل الصناعات واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بكرة: جامعة محمد خيضر بكرة.
- 17- عادل بومجان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية(شهادة دكتوراء). بكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بكرة: جامعة محمد خيضر.
- 18- عادل دعاس. (2018). مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز-(شهادة دكتوراء). بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بكرة: جامعة محمد خيضر بكرة.
- 19- عائدة عبد العزيز علي نعمان. (2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير). كلية العلوم الإدارية والمالية، الجمهورية اليمنية : جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 20- عبد المجيد حسام الأشقر. (2015). فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية(شهادة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.

- 21- عفاف أحمد النجار. (2011). البرامج التدريبية أثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات (شهادة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، فلسطين: جامعة الخليل.
- 22- علي تايه مسعود. (2012). دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية (اطروحة دكتوراء). بغداد، إدارة الأعمال، العراق: جامعة سانت كليمنتس العالمية.
- 23- محمد سليماني. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة(شهادة ماجستير). علوم التسيير، مسيلة: جامعة مسيلة.
- 24- محمد علي عوض الله محمد الهدي. (2017). دور التدريب في أداء العاملين(رسالو ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، السودان: جامعة الإمام المهدي.
- 25- محمود بوقطف. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 26- منى خرموش. (2008). علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي(شهادة الماجستير). كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 27- موسى محمد أبو حطب. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية
- 28 -نوال شنافي. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية(شهادة الدكتوراء). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 29- نور الدين مدوري. (2011). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية(شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجاوية، تلمسان: مدرسة الدكتوراء" تسيير الافراد وحوكمة الشركات."
- 30- هالة الطيب السنوسي محمد. (2016). أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية(شهادة الماجستير). السودان، كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا.
- 31- هشام بوكفوس. (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية(شهادة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.
- 32- وهيبة سراج. (2012). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية(شهادة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 33- وهيبة مقدود. (2008). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة(شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة .

- 1- إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي. (2016). توظيف لمقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، الصفحات 152-182.
- 2- أحمد زرنوح. (ديسمبر، 2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسولوجيا ، صفحة 37.
- 3- ب كاستكا، س ف بامبر، ج م شارب، و ب بيلوهوبيك. (2001). العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، إدارة أداء الفريق. مجلة عالمية ، الصفحات 123-134.
- 4- محمد علي عوض الله محمد الهدي. (2017). دور التدريب في أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، السودان: جامعة الإمام المهدي.
- 5- محمود بوقطف. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. بكرة، كلية العلوم الانسانية والاختماعية، بكرة: جامعة محمد خيضر .
- 6- منى خرموش. (2008). علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي(شهادة الماجستير). كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 7- موسى محمد أبو حطب. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية .