جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التدريب وأهميته في رفع مستوى اداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

إعداد الطالبين:

- مختاري حسين
- براهيمي عبد القادر

إشراف الأستاذ:

- د. حمداني محي الدين

السنة الجامعية 2018/2017

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداءهذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

الحمد لله رب العالمين .. والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الانبياء نبينا محمدوعلى آله وصحبة أجمعين ..أما بعد.

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى على ما يسره لنا لإتمام هذه المذكرة ثم أدين بالفضل والعرفان وجميل الثنايا إلى كل من أسهم ويسر لنا مواصلة التعليم حتى هذه المرحلة والتوجيه المستمر نحو غد أفضل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذحمداني محمد المشرف العلمي على هذه المذكرة الذي كان لتوجيهه السديد وآرائه النيرة دور كبير لإتمام هذه المذكرة في صياغتها النهائية.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للطاقم الاداريلشركة سونلغاز ولاية المدية على تعاونهم معنا وما قدموه من معلومات مفيدة فلهم منا جميل الشكر والعرفان.كما أتوجه بالشكر الجزيل واحترامي وتقديري الى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين. والشكر لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، ماديا ومعنويا على انجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الىالوالدين الكريمين حفظهما الله واطال الله في عمرهما.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي الأعزاء.

إلى من كان خير سند لي في إنجاز هذا العملبراهيمي عبد القادر وإلى جميع الأصدقاء

يزيد محمد أبو بكر يوسف حمزة

إلى الأستاذ المشرف حمداني محي الدين الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته.

إلى جميعطلبة و أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

حسين

إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام

إلى التي حملتني وهنا على وهنا وسهرت لأجلي الليالي وشاركتني همومي إلى ريحانة البيت "أمي الحنونة" والصدر الدافئ حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى "جدتاي الغاليتين" رحمهما الله واسكنهما فسيح جنانه

إلى من رباني على التقوى والفضيلة فكان سندي المتين وأنسى المعين لأحتمي به من غدر الزمان ولم يحسسني بالحرمان إليك "أبي الغالي" والحنون حفظه الله وأطال عمره.

إلى عوني وسندي في الحياة إخوتي وأخواتي وخاصة برعومتين "مروة ورتيبة"

إلى كل العائلة خاصة عائلتي "براهيمي و ولديحي"

إلى من ساعدني في هذا العمل"الحسين"

إلى كل الأصدقاء"إسماعيل ،رضوان ،بلال ،عمر ، حكيم، ياسين

إلى جميع الأعضاء المنظمة الوطنية للطلبة الجزائرين

إلى كل زميلاتي التي ساعدوني "سمية ،نسرين،حليمة،عائشة

إلى كل من نطق باسمي يوما، إلى كل من بادلني التحية والسلام.

إلى كل من عرفتهم في حياتي، إلى كل من تصفح مذكرتي.

إلى كل قريب في الخير عاشرناه، وإلى كل أستاذ في ظلال العلم التقيناه وإلى كل زميل في الدراسة صاحبناه، وعذرا إلى كل من بالسهو نسيناه.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

عبد القادر

الملخص:

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

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

Résumé:

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

Le questionnaire a été distribué aux **40** employés et a été le nombre de questionnaires retournés **33** questionnaire, et après avoir analysé les données en utilisant **20,0** programme SPSS a atteint un certain nombre de résultats, y compris une forte relation positive entre la formation et l'amélioration de la performance des ressources humaines, et il y a aussi une relation entre les dimensions de la formation et de la performance des ressources humaines la relation et de montrer de grands besoins de formation, et les plus vulnérables dans les programmes de formation, alors qu'il n'y a pas de relation entre l'impact et le recrutement et la performance des ressources humaines.

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

medea

الفهرس

العنوان	الصفحة
البسملة	
إهداء	
شكر و عرفان	
ملخص	
الفهرس	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول :الإطار النظري للموارد البشرية	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.	3
المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.	3
المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.	5
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.	7
المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.	11
المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية.	11
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري.	13
المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في أداء المورد البشري.	15
المبحث الثالث: إدارة أداء الموارد البشرية.	20
المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية.	20
المطلب الثاني: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية.	22
المطلب الثالث: معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة.	23
المبحث الرابع: علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية.	25
المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وقياس وتقييم الأداء.	25
المطلب الثاني: تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية.	26
المطلب الثالث: البعد التنموي والتنظيمي للتدريب في المؤسسة.	28
المطلب الرابع: أثر النظم معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء العاملين.	30

خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني : الإطار النظري للتدريب	
تمهيد	34
المبحث الأول : أساسيات حول التدريب	35
المطلب الأول : مفهوم التدريب و اهميته	35
المطلب الثاني :مبادئ التدريب و أساسياته	38
المطلب الثالث :تقويم أساليب التدريب	44
المطلب الرابع : عوامل نجاح البرنامج التدريبي	45
المطلب الخامس : مسؤولية التدريب	46
المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية	52
المطلب الأول : جمع و تحليل المعلومات	52
المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية	53
المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية	55
المطلب الرابع:تنفيذ البرامج التدريبية.	56
المطلب الخامس : تقييم البرامج التدريبية	59
المبحث الثالث: فعالية البرامج التدريبية.	63
المطلب الأول: دور المدرب في زيادة الفعالية.	63
المطلب الثاني: محتوى البرامج التدريبية	64
المطلب الثالث : طرق تقويم فعالية البرامج التدريبية	65
المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين الأداء الموارد البشرية.	66
خلاصة الفصل	68
الفصل الثالث : مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز	
تمهيد	70
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	71
المطلب الأول : نظرة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة	71
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز- المدية	72
المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية	76

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة	76
المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة	82
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	86
المطلب ١الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج	86
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات	87
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	95
المطلب الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية	96
خلاصة الفصل الثالث	98
الخاتمة	100
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	76
2	مقياس لكرت	78
3	معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلي	78
4	معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الثاني و الدرجة الكلية	78
5	معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية	78
6	معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الربع والدرجة الكلية	79
7	معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية	79
8	معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية	79
9	معاملىKurtosis و skewness	80
10	الخصائص الديموغرافية لأفرد عينة الدارسة	81
11	نتائج تحليل التباين للانحدار Annova للتآكد من صلاحية النموذج	83
12	R squar تحليل الأثر	86
13	مستوى الدلالة معامل Betq	87
14	يوضح الاجابة عن سؤال البعد الأول (الأثر والتعيين)	87
15	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الثاني (الاحتياجات التدريبية)	88
16	يوضح الاجابة عن سؤال البعد الثالث (البرامج التدريبية)	89
17	يوضح الاجابة عن سؤال البعد الأول (جودة العمل)	90
18	يوضح الاجابة عن سؤال البعد الثاني (المهارات البشرية	92
19	يوضح الاجابة عن سؤال البعد الثالث (السلوك الإبداعي)	93
20	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب و أداء الموارد البشرية	94

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	طرق و اساليب تحديد الحاجة الى التدريب	**54**
02	خطوات تقويم البرنامج التدريبي	**65**
03	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	**75**
04	منحنيات توضح خضوع التدريب و اداء الموارد البشرية للتوزيع الطبيعي	82

مقدمة عامة :

لم تقم الحضارات القديمة من العدم و إنما كانت نتيجة عمل مضني قام به الانسان في القديم كالنظريات القديمة و الحديثة تعتبر كلها أن العمل البشري هو مصدر الإنتاج و التطوير البشري ، و تعتبر الحضارة الرومانية من أهم الحضارات القديمة التي اشتهرت بالازدهار الاقتصادي و المادي و ذلك بفضل عمال الكادحين لاسيما من طبقة العبيد و الفقراء ، التي كانت تفرض عليهم كافة الأعمال اليدوية التي يتعالى عليها الأشراف و النبلاء ، إذ أنه بالرغم من قيام كل الحضارات على جهد العمال لاسيما الطبقات الضعيفة كالعبيد و الفقراء و الفلاحين ، إلا أن قيمة العمال لم تعرف إلا بعد مجيء الثورة الصناعية في أوروبا ، كما أنه في ظل هذه الحضارات القديمة لم تكن هناك علاقات عمل محددة قائمة على أسس و مبادئ قانونية تكفل حقوق العمال ، إذ أنه لم تكن قوى العمل سوى سلعة أو الصناعة يتحكم في سوقها الاشراف و النبلاء .

و قد اتسمت القرون الوسطى بالنظام الإقطاعي فهو نظام في معظم دول أوروبا خاصة فرنسا و بريطانيا، و العبيد هم الذين يعملون في أرض المالك و لا يخرجون منها إلا بموافقته ، و من واجباتهم أثناء استغلال الأراضي أن يدفعوا مجموعة ضرائب بعضها للدولة و البعض الآخر للسيد المالك ، و يتفق الفكر الاقتصادي الحديث على أن العمل البشري هو مصدر قيمة أشياء و خدمات و قيمة كل منتوج إنساني بقدر على أساس كمية العمل البشري المجسدة فيه ، كما أن المؤسسات القائمة على إنتاج سلع مادية تصنف عوامل الإنتاج الإقتصادية و التقنية التي تساهم في تحديد إنتاج قيم الإستغلال إلى ثلاثة مجموعات :

1) قوى العمل
2) رؤوس الأموال
3) العناصر الطبيعية

و من أهم المجموعات الثلاث قوى العمل التي تخضع لها المجموعتان الأخرياتان حيث أن فائدة رؤوس الأموال ، و العوامل الطبيعية دون الإنسان ، و ضمن التطورات التي عرفها النظام الرأسمالي تحولت قوى العمل إلى سلعة و أصبح سوق العمل اليوم أكثر تنظيماً و جماعية و خوفاً من زحف الطبقات العمالية نحو السلطة خاصة بعد انتظام هذه الطبقات العمالية ، و تنسيق جهودها في نقابات ، و عملاً على الحد من زحف هذه القوى الجديدة نحو موقع القرار بحكم قدرتها على تعبئة الجماهير سارعت الحكومات و الأحزاب الحاكمة بوضع قواعد

قانونية أملاً في إعادة الحد الفاصل بين القوى العاملة و القوى الحاكمة و المالكة لوسائل الإنتاج بهدف منح القوى العاملة بعض الحقوق و الحماية القانونية ،

و يعتبر الحق في التدريب من الحقوق التي ما فتيء يطالب بها العمال منذ فترة طويلة إلى أن تم تكريسه في السنوات الأخيرة ، حيث أصبحت مختلف القوانين تعترف للعمال ببعض الحقوق المتعلقة بالتدريب و الترفيه بما يتلاءم و التطور التكنولوجي ، و اصبحت أغلب التشريعات تعتبر التدريب أحد عوامل الترقية الاجتماعية ،و المهنية للموارد البشرية و ما يترتب عنه من زيادة في الأجر و المستوى المهني للأفراد العاملين .

و على ذكر ما سبق نسلط الضوء على التدريب و أهميته بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة ، لذلك ارتأينا طرح الإشكالية التالية : ما أهميةالتدريب بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ماذا نقصد بالتدريب ؟ و ماهي أهميته ؟
- كيف يتم اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية ؟
- ما أثرالتدريب على الموارد البشرية في المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

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

- **الفرضية الرئيسية** : توجد علاقة ذات دلالة معنوية قوية بين التدريب و تحسين أداء العمال .

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعيين و تحسين أداء العاملين
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتياجات التدريبية و تحسين أداء العاملين
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية و تحسين أداء العاملين

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المجالات التالية :

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور و أهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية و إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية و الافراد العاملين في الإدارات و مدى توافق البرنامج التدريبي مع الإحتياجات التدريبية .
- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم و له أثار إيجابية على المؤسسة .
- التدريب سبب نجاح المؤسسات و سر نموها و ازدهارها و أداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استعماله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على اداء الموارد البشرية و المؤسسة معاً .
- التدريب أساس التعلم و تحسين أداء الموارد البشرية و إعدادها للقيام بالأعمال الموجهة إليهم خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له تأثير كبير على متطلبات الوظائف و المهام .

دوافع الدراسة :

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو :

- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة و فعالية المؤسسة، و بالتالي نموها و بقاءها
- طبيعة تخصصنا و الذي يولي اهتماماً في تنمية قدرات الموارد البشرية
- الشعور بالرغبة في الاطلاع و الاستفادة و اكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة

منهج الدراسة:

لإثبات صحة الفرضيات و للإجابة عن التساؤلات استندنا في الدراسة إلى الأسلوب التحليلي الوصفي الكفيل بفهم و إدراك طبيعة و حقيقة البحث المدروس بالاعتماد على بعض المعطيات الإحصائية إلى جانب المنهج الاستنباطي الذي يهدف من خلاله إلى جمع الحقائق و البيانات و تعميمها .

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في :

- الحدود البشرية : أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مجمع سونلغاز المدية
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغيرين : التدريب كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع .

- الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية في مجموع سونلغاز بالمدية .

صعوبات الدراسة:

- نقص في المراجع
- ضيق الوقت
- هناك نوع من الإجحاف و التحفظ من طرف مؤسسة سونلغاز في تقديم المعلومات و الوثائق.

الدراسات السابقة :

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

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

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

محتوى الدراسة :

سنعتمد في هذا البحث على ثلاثة فصول من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع .

و سنتناول في الفصل الأول : مفاهيم عامة عن التدريب أهميته ، أهدافه و مبادئه و كذا أنواعه .

أما الفصل الثاني : سنتطرق فيه إلى ادرة الموارد البشرية وإدارة الأداء بالإضافة إلى مساهمة التدريب في تحسين اداء العاملين

أما الفصل الثالث : الذي يعتبر بمثابة حالة تطبيقية بمؤسسة " سونلغاز " بالمدية

الفصل الأول :
الإطار النظري للموارد البشرية

تمهيد:

إن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي لأي مؤسسة وما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط وهو الذي يدير ويدار ومهما تعاظمت التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي يظل البشر هم المبدعون والمخترعون والمبتكرون.

هذا بما يملكون من قدرات ومهارات وما يتمتعون به من دافعية في العمل، فهم العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفتها الإدارة المعنية بذلك من الاستخدام الفعال لمواردها البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية بعدة تغيرات نتج عنها تطور في مفهومها ومختلف الأدوار التي تلعبها، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تعاريف إدارة الموارد البشرية وتطورها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

يطلق على إدارة الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها إدارة الأفراد وإدارة القوى العاملة وإدارة شؤون العاملين ....إلخ.

إلا أن أكثر التسميات شيوعا هي إدارة الموارد البشرية وعلى هذا النحو نحاول تقديم عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية.

يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب: "هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤساءهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة"[1]

يركز هذا التعريف على إدارة الموارد البشرية وتتمثل وظيفتها في اختيار الكفاءات المناسبة بالإضافة إلى تحفيز الأفراد العاملين وتكوينهم.

لقد حدد نشوء إدارة الموارد البشرية في معهد إدارة الأفراد البريطاني سنة 1945 مفهوما لها: "هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة".[2]

هذا التعريف يركز على أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على أنها وظيفة متعلقة بالعلاقات الإنسانية.

كما يرى chruder.h, Sherman. A أن الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها وكذلك مجموعة من الأساليب والأدوات يتعين استخدامها لإدارة مجموعة

[1]-صالح سعيد عودة، "إدارة المعرفة"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص245.

[2]-نفس المرجع السابق، ص27.

من الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بأكثر فاعلية.[1]

ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نشاط إداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الأفراد والمهام التي أسندت إليهم، كما يهتم بتوجيه ومراقبة الأفراد في أداء أعمالهم.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق الإدارة بالنسبة للمورد البشري وحتى يتحقق ذلك هناك أنشطة رئيسية تؤديها الوظيفة وهي:

-تكوين قوى عاملة ومستقرة، تحليل النظام، توظيف النظام، .....إلخ.

-صيانة وتدريب القوى العاملة وهي أهم نشاط لتوفير الكفاءات الإدارية.

-مكافأة الأفراد وتعويضهم وإعداد هيكل الأجور، نظام الحوافز والكفاءات.

-تحقيق تكامل بين مصالح الأفراد والمنظمة.

-توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.[2]

[1]-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص16.

[2]-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2002، ص9-10.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدة تطورات والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ونوجز أهم المراحل والتطورات فيما يلي:

-المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.

ظهرت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ولقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي واجهت إدارة المؤسسات نتيجة التوسع الهائل لاستخدام الآلات واحلالها محل العامل وظهور المصانع الكبرى ومبدأ التخصص وتقسيم العمل ورغم زيادة الانتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور حيث أصبح مثله مثل الآلة، كل هذه العوامل أدت إلى تدهور ظروف العمل مثل الحجم الساعي للعمل الذي كان كبير كما يجب أن نشير إلى ظهور حركة الإدارة العلمية نتيجة التطور الهائل في المجال الصناعي وهذا ما سنشير إليه في المرحلة الثانية.

-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة Frederick Taylor حيث توصل هذا الأخير إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

-تطوير حقيقي في الإدارة.

-الاختيار العلمي للعمال.

-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على تحسين ظروف العمل وظروفه إلا أنه أهمل الجانب الإنساني ونتيجة كل هذه الظروف التي ذكرت فيما سبق أدت إلى ظهور حركة من الاحتجاجات العمالية مما أدى إلى إعطاء العنصر البشري ووظيفة الموارد البشرية مكانتها في المؤسسة وهذا ما سنراه في المرحلة الثالثة.

-المرحلة الثالثة: بداية الحرب العالمية.

لقد شهدت هذه المرحلة عدة تطورات هامة في مجال الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة حيث ظهرت طرق اختيار الموظفين مثل"by".

ونظرا لظهور الاحتياجات العمالية وتكتلهم في شكل جمعيات عمالية ازداد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والتكوين والتدريب وظهور أقسام إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية لإدراك أصحاب هذه المؤسسات والشركات بأهمية وظيفة الموارد البشرية ثم توسع إلى معظم المؤسسات كما سنرى في المرحلة الرابعة.

-المرحلة الرابعة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورا ملموسا في مجال العلاقات الإنسانية ويعتبر othton May رائد هذه المدرسة حيث أكد على ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل والاهتمام بجانب التعويضات والتحفيز وتحسين علاقات العمال بالإدارة والعلاقة فيما بينهم وبهذا وصلت إدارة (المعرفة) الموارد البشرية إلى أهم الوظائف في المؤسسة في يومنا هذا، وهذا بعد ذكر التطورات الحاصلة في المرحلة الخامسة.

-المرحلة الخامسة: من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع مجال نشاطها حيث تهدى الأعمال العادية مثل حفظ الملفات الخاصة بالعمال وضبط حضورهم وانصرافهم إلى تكوين وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم وتحفيزهم وبهذا أخذت وظيفة الموارد البشرية مكانتها في المؤسسة وتبقى أهميتها في تطور مستمر نتيجة التطور الاقتصادي والتكنلوجي.[1]

[1]-loic.cadin, gestions des ressources humaine (pratique et éléments de theore), dunod paris, 2002, p347.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع العنصر البشري كونه محور عملية الانتاج وإدارته وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

وتتجلى أهميتها في الجوانب التالية:[1]

1-تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وتنفيذ السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة.

2-تساعد المديرين على كشف المشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.

3-توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى ومن هذه الإجراءات، الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والموارد.....إلخ.

4-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية.

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا هذا وهي من أغلى الأصول في المنظمة، تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول من خلال العملية الانتاجية فيجب تشجيعها للابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في انمائها وتنشيطها.

فهي تمثل أهمية استراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمؤهلين القادرين على أداء وظائفهم.

[1]-نبتي بوبكر، "الاستثمار في الموارد البشرية" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003.ص35.

ولكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة، المهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ومن هذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتضمن دورا ومهام عصرية ينفذها اختصاصيون ومستشارين وليس مجرد تنفيذيون وتظهر هذه الأهمية على مستويين، مستوى المنظمة وعلى المستوى القومي.[1]

مهما اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتموين وأخرى للتميز عن المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين ومحفزين يعملون بروح الفريق .

إن الموارد المادية مثل المناجم والتجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك والتقادم لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلا تزايد قيمتها وأهميتها حسب الاستفادة منه فهي تساهم بكفاءة وفعالية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمؤسسة ولن يتوفر لها ذلك إلا بتدريب وتكوين الإطارات على الأساليب الحديثة التي يتطلبها العمال داخل المؤسسة، وأيضا تهيئتهم لتولي المراكز الهامة الحساسة والاستراتيجية، ويعني ذلك ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر، وأن يوضحوا الرؤية على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم اسهام وتنمية الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إن من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي استخدمته في الحصول على مواردها البشرية وعلى الطرق التي تستخدم في تنمية هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.[2]

[1]-نبتي بوبكر، "الاستثمار في الموارد البشرية والتدريب"، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2]-صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص49.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة العامة وعلى المدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى إليها المديرون الآخرون لتحقيقها.[1]

وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضا:

النوع الأول: الهدف الأول: هو تعظيم انتاجية التنظيم والذي لا يعتبر هدفا جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الانتاجية أيضا تصبح شغلا شاغلا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والاجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هذه الانتاجية والذي من أجلها يجب تطوير طرق تقييم الأداء وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

النوع الثاني: الهدف الثاني: وهو مرتبط أيضا بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عن غيره كونه يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

إن أهمية الهدف هذا بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمةوذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل وفي نفس

[1]–أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص79، 80.

الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي الذي يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن وعندما تكون هذه الجهود ناجحة ويتحقق الاستقرار الداخلي فإن المؤسسة ستكون في مركز قوي ضد الضغوط الداخلية والخارجية.[1]

لقد ساهمت العلوم السلوكية بنصيب كبير في مجال الوقاية التنظيمية، حيث أن البحوث المنبثقة من هذه الميادين السلوكية تساعد إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة وفي مجالات عديدة مثل قياس الرضا عن العمل، الروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الفروع من المعرفة تساهم بدرجة كبيرة في تثقيف الأفراد والجماعات وجميع القوى العاملة التنظيمية المختلفة بما يساعدهم على التكيف مع مختلف التغيرات الجديدة من أجل الاستقرار والبقاء المستمر، وإذا كان علم الاقتصاد له مساهمات وفيرة في إمداد المؤسسة بالمعلومات عن الطرق التي تستخدمها الضغوط الخارجية في التأثير على قدرتها في البقاء فإن العلوم السلوكية (علم الاجتماع، وعلم النفس) لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.[2]

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسة.

-تحقيق العلاقات الطيبة بين جميع الأفراد العاملين.

-تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع.

-توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسبا للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر.

[1]-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص65.

[2]-مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص104.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري معا.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية.

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

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

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

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

كما يعتبر أداء المورد البشري أنه: انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.[2]

ويعرف أداء الموارد البشرية أيضا أنه: "النتائج أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال".[3]

كما يشير أيضا أداء الموارد البشرية إلى: درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة كفاءة وفعالية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام المواد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة أما الفعالية فتتمثل في القدر على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.[4]

[1]-عبد الباري ابراهيم درة، تكنلوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص15.

[2]-علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب على العاملين، مجلة جامعة تشرين، سوريا، المجلد31، العدد1، 2009، ص5.

[3]-صورية زاوي، ميلود تومي، دور النظام المعلومات البشرية في تقييم الأداء، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص7.

[4]-أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر-المؤلف، مصر، 2000، ص147.

كما ينظر للأداء البشري على أنه: القدرة على تحقيق النتائج يقوم على تفاعل ثلاث عناصر أساسية:

-المهارات التي تعد مصدرا للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية حيث يساهم اكتسابها وتطويرها في تحقيق أحسن المستويات.

-التحفيز.

-تنظيم العمل الذي يعبر عن الإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.[1]

الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري.

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

أولا: يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تتبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية مثل الترقية والنقل والإعارة للعمل بالخارج وغيرها، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه لعمله ولارتباطه بمستقبله الوظيفي.

ثانيا: يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء.

ثالثا: يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

[1]-ليلس عقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول "تطور المهن وتحولات وظيفة إدارة الموارد البشرية، جامعة معسكر 14،15 ماي، ص5

[2]-علي يونس ميا وآخرون، مرجع سابق، ص5.

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

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري.

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

الفرع الأول: أبعاد أداء المورد البشري.

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس عليها أداء المورد البشري وتتمثل في:[1]

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

ثانيا:نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض الأنواع من الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته بقدر ماهي نوعية جودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثا: نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهود في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار أو مشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

الفرع الثاني: مستويات الأداء.

توجد عدة مستويات للأداء في المنظمات الأعمال وتتمثل في:[2]

[1]-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص220.

[2]-حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص ص87-88.

أولا: مستوى المنظمة: وهو نفسه الذي سماه"Danny" بمستوى وحدات العمل وهو أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، لم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب ويمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية:

1-مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا وخارجيا.

2-المدير التنفيذي هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من أن باقي المستويات الخاصة بالأداء تتناغم مع مستوى أداء وحدات الأعمال.

3-يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال التي تحتوي باقي مستويات الأداء.

4-يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية مثل التخطيط والتنظيم...إلخ.

5-يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

6-جمع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى ترتكز على تعاريف الأداء في هذا المستوى وبدون هذه التعاريف ستكون مشكلة في باقي مستويات الأداء.

7-أهم المتطلبات الأداء في هذا المستوى هي مخرجات والمنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها المنظمة الرئيسية للمنظمة.

ثانيا: مستوى العمليات: يعرف هذا المستوى بجوهر العمليات الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة، فهو بذلك يخرج مخرجات بالشكل النهائي والمواصفات المحددة، إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة.

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

ثالثا: مستوى الوظيفة: وهنا نجد مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد what والعمليات الذي يحدد how.

1-إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات وتنفيذها وإدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي الوظائف وفرق العمل يمثلون المستوى الثالث.

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

-المنفذ.

-المدخلات: الأدوات، النماذج، الآلة...إلخ.

-المخرجات: السلع، معاملة جاهزة، تصميم معين، البرنامج....إلخ.

-الحصيلة: أي أثر، أي فاعلية أو نشاط لم ينعكس على المنفذ سلبا أو إيجابا.

-التغذية الراجحة لأثر وحصيلة المخرجات.

-إن المؤسسة التي تهدف إلى الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة.

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

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

الفرع الأول: مؤشراتعمليةتحسينأداءالمواردالبشرية.

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي لمؤشرات ومعايير محددة مسبق لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها ومن مؤشرات المهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية التي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفتها الدعائم الأساسية في قياس الأداء هي:[1]

[1]-فؤاد يونس عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين الأداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، دون ذكر الجامعة والبلد، العدد91، 2011، ص192.

أولا: الفاعلية: يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيقها للأهداف وتكيفها مع البيئة التي تعمل بها من حيث استثمار الموارد المتاحة لديها، ويمكن القول بأن الفاعلية هي الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها أو أنها قادرة على استثمار المنظمة لموارد بيئتها النادرة في نشاطاتها المختلفة.

أما (alvar) فقد بين الفاعلية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

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

ثانيا: الكفاءة: يمثل هذا المؤشر الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وذلك لأن المنظمة الهادفة للنمو لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل مستمر لا سيما أن واقع البيئة المعاصر يتسم بمحدودية الموارد والكميات والنوعية اللازمة لأداء أنشطتها ويقصد بالكفاءة تطوير وسائل الانتاج العصرية باستخدام التكنولوجيات الجديدة التي تمكن الانتاج وتوزيع السلع بطريقة مناسبة من حيث التوقيت والكلفة كما ينبغي إدخال تقنيات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الانتاج الآني لتحسين الانتاجية.

إن مصدر العلاقة بين الفاعلية والكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف التنظيمية فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب والكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز الأنشطة المحققة للأهداف بأقل تكلفة، ويمكن القول بأن الأداء العاملين في أي مركز مسؤولية يعبر عن الكفاءة والفاعلية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي حددها ونظرا لأن الأداء يترجم بكونه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات أي أن الفاعلية هي تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة والكفاءة هي تدنية المدخلات ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:[1]

الأداء =الفاعلية + الكفاءة

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

[1]-لياس عقال ، ميلود برني، مرجع سبق ذكره، ص10.

-درجة بلوغ الهدف(الفاعلية).

-الطريقة التي يتم بها تحقيق النتائج(الكفاءة).

ثالثا: الانتاجية: تعني الانتاجية مقياس كحساب مقدار الناتج باستخدام قدر معين من القوى التي تستخدم في العملية الانتاجية ويتفق أغلب الباحثين على أن الانتاجية =المخرجات/ المدخلات.

رابعا: العلاقة بين الكفاءة والفاعلية: إن هناك ترابطا وتداخلا واضحا بين هذه المؤشرات التي تمثل إحدى الأركان الأساسية المهمة في عملية تحسين ونجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة والصحيحة، إن تحقيق الكفاءة يعني تحقيق أعلى مقدرة انتاجية من الموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية يعني أن تنفذ وتنجح في الوصول إلى الأهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسن الواضح في المؤشرات الانتاج ومعدلات الانتاجية إذن تحقيق الكفاءة المتميزة وزيادة الفاعلية يعود لتطور المؤسسة ثم الوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية.

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها و تمييزها إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة الحياة الخاصة بالفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض منها يؤثر تأثيرا غير مباشرا عليه والبعض الآخر يؤثر عليه مباشرة وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين:

أولا: العوامل الخارجية.

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية....إلخ.إلا أن أهم عواملها تتمثل فيما يلي:

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

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

3–العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل الجماعة العمل.[1]

ثانيا: العوامل الذاتية.

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

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

أ–قدرات فطرية أو موروثة: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر، أو شخصية مثل حسن الخلق والمبادرة وغيرها.

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

[1]–لياس عقال ، ميلود برني، المرجع السابق، ص7.

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

إن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها ويكون ناتج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل فقد يرغب الفرد في انجاز مهمة ما، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض كما أن فرد آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويتين إلا أن عمله غير مهم له فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل.[1]

[1]-لياس عقال ، ميلود بربي، المرجع السابق، ص8.

المبحث الثالث: إدارة أداء الموارد البشرية.

تعد إدارة الأداء أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن ادراك أنه أكثر المداخل استمرارية وتكاملا لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وأنها ليست نظاما أو تقنية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية.

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

-تعرف إدارة أداء الموارد البشرية بأنها: عملية استراتيجية متكاملة فكونها استراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والمطول أجلا في أداء المنظمة متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ هدفها أما كونها متكاملة فلأنها تهيء تكاملا رأسيا بربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد بالقدرات الجوهرية للأداء.[1]

-أيضا تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها: الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها الموارد البشرية والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة.[2]

-وتعرف إدارة الأداء: بالوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة.[3]

الفرع الثاني: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية.

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي يلعبه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمين تقويم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء فضلا

[1]-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر-المؤلف، مصر، 2004، ص319.
[2]-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد7، 2010، ص222.
[3]-حسينة عواد، مرجع سابق، ص96.

عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل وذلك على المدى البعيد.

إن التركيز المتزايد على الأداء في كل المستويات نشأ نتيجة ضغوطات العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في الأسواق العالمية، وإن مهارات بناء القيمة والكفاءة وقدرة العاملين في المنظمة هي موضع جدل لكي تكون مكونا جوهريا في بناء الميزة التنافسية وإن لإدارة الأداء دورا رئيسيا في تطوير رأس المال الفكري.

ويرى (mohefe) أن السبب الأكثر أهمية للاهتمام المتزايد بإدارة الأداء هي العولمة إذ أن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، ولذلك سيكون من الصعب جدا إدارة هذا المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليته، ولذلك فإن المنظمات تحتاج الأداة التي تستطيع أن تميز قابليات رأس المال البشري.

وكذلك يستطيعون من خلالها تنفيذ خطط العاملين بفعالية ويطبقون المبادرات الاستراتيجية ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشجعون الأداء المتميز ولهذا فإن إدارة الأداء يجب أن تستخدم كأداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الاستراتيجية والثقافة المطلوبة.

واتساقا مع التقدم تبرز أهمية إدارة الأداء أنها الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل حلقة الوصل بين أنشطتها الأخرى والتخطيط للأداء المستقبلي بهدف تحسين الأداء.[1]

[1]–ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد98، مجلد 32، 2010، ص129.

المطلب الثاني: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية.

تشملإدارةالأداء على مجموعة من المكونات:

أولا: تخطيط الأداء: وهو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوظيفه وفقا للتصميم التقني المناسب آخذين بالاعتبارات قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ووضع خطط تتضمن جزأين:

الجزء الأول: جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط ويحتل هذا الجزء المخصص لنتائج الأداء حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة كأهداف ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه.

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص بطريقة الأداء والذي يستند إلى دراسة تحليل الوظيفة.

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

1-التأسيس والاتفاق على توقعات الأداء.

2-توضيح ما الذي سيتم تقويم أداء العامل عليه.

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

ثانيا: تقويم الأداء: عملية قياس وتقدير لأداء الموارد البشرية ونتائج إنجاز وظائفهم وتحديد مستوى كفاءتهم على وفق التوقعات الموضوعة وتحديد احتياجات التطوير والتحسين على وفق نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

ثالثا: التغذية العكسية: إن للتغذية العكسية دور مهم في عملية إدارة الأداء، كما يمكن ربط ممارسات تقويم الأداء مع عملية التخطيط والتطوير ولتحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما توفره من كشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تصحيح السلوك من خلال خطط إجراءات التصحيح وتوفير حوارات مفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة.[1]

[1]- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، المرجع السابق، ص130.

المطلب الثالث: معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة.

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

الفرع الأول: معوقات إدارة الأداء.

يواجه تفعيل نظام إدارة الأداء عدة معوقات التي قد لا تتوافق في أحيان كثيرة ما دأبت عليه المؤسسات والجزء الآخر يرجع إلى التصورات من طرف الإدارة العليا والعاملين ودرجة استيعابهم لمفاهيم وغايات نظام إدارة الأداء مما يضع المؤسسة في مواجهة صعوبات حقيقية لإدارة الأداء منها:[1]

أولا: تكمن صعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء في كونها تتعلق بالمورد البشري والذي تكتنفه احتمالات الخلاف في التوجهات والدوافع والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض أحيانا.

ثانيا: الصعوبة الثانية في نظم أدارة الأداء هي التنسيق والتوازن بين مكونات النظم وأهداف النظام ومعايير النظام واجراءات النظام، فلا ينبغي أن تأخذ الاجراءات حيزا كبيرا من اهتمامات الإدارة حيث تؤثر على الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام كما أن معايير تقييم النتائج لابد أن تتناغم مع الأهداف.

ثالثا: اعتقاد بعض العاملين بعدم وجود نظام رقابة وبالتالي عدم وجود عقاب في حالة الأداء الضعيف واعتقادهم أيضا بأن الطريقة التي يؤدون بها مهامهم هي الطريقة الأفضل والعامل بطبيعته يركز على الأداء المريح وهذا عكس تركيز الإدارة الذي يؤكد على النواحي الكمية في الأداء والسرعة ومستوى الجودة المطلوبة.

الفرع الثاني: سمات إدارة الأداء الناجحة.

بغية الوصول إلى الأداء الجيد ينبغي على إدارة الأداء أن تنطلق من حقيقة مفادها أن تنمية وتحسين كفاءات الأفراد في المؤسسة ودفعهم نحو إجادة أدائهم هي العنصر الحاسم في كفاءة إدارة الأداء لهذا يجب أن يراعي ما يلي:[2]

1: وضع أهداف المؤسسة بشكل واضح وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وتقييم ومراجعة الأهداف.

[1]-سامي قريشي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، صص117-118.

[2]- سامي قريشي، مرجع سابق، صص118-119.

2: تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف الموارد البشرية.

2: التزام الإدارة العليا بهذه العملية ودعمها حتى لا تؤثر بالسلب على التزام الرؤساء المباشرين وعدم إدراكهم لأهمية العملية.

4: الحوار المستمر بين الإدارة والموارد البشرية لمعرفة احتياجات التطوير.

5: العمل على تهيئة بيئة عمل تعليمية تكون أكثر انفتاحا لتشجيع التطوير الذاتي ولإنتاج الأفكار والحلول والمناقشات.[1]

[1]-سامي قريشي، المرجع السابق، ص120.

المبحث الرابع: علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية.

للتدريب علاقة وطيدة ومباشرة مع مختلف العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وقياس وتقييم الأداء.

اولا–تخطيط الموارد البشرية.

يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط إدارة الموارد البشرية والتي تحدد في ظل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية وتسعى المنظمة وراء عملية تخطيط الموارد البشرية إلى حصر وتحديد احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة من حيث العدد والمهارة والتخصص وهنا تظهر العلاقات بين التدريب وإدارة الموارد البشرية حيث أن الموارد البشرية التي يراد استقطابها وتعيينها في المنظمة لاشك أنها تحتاج إلى تدريب لشغل الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب منها، ومنه يتضح لنا أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمال الجديدة يتم على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال تخطيط القوى العاملة وبالتالي نجد العلاقة مباشرة بين نشاط التدريب من جهة وتخطيط الموارد البشرية من جهة أخرى.

ثانيا–قياس وتقييم الأداء.

تعتبر احتياجات التدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المنظمة عادة ولجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها عملية قياس وتقييم الأداء الخاص بالعاملين، فهذه النتائج تسعى أو تسمح بإعطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد خلال فترة القياس المبنية لنقاط الضعف وتوضيح أسباب انخفاض مستويات الأداء الخاصة بالعاملين، ومنه يتبين إذا ما كانت المشكلة تتطلب وضع برامج تدريبية أو أن الأسباب راجعة لعوامل تنظيمية داخل المنظمة إذا فقياس وتقييم الأداء يحدد فيما إذا كان الفرد بحاجة للتدريب لعلاج جوانب الضعف في أداءه لتطويره مستقبلا أم لا.[1]

[1]-صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص151.

المطلب الثاني: تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية.

هناك نوعين من التأثيرات تأثير قصير الأجل وتأثير طويل الأجل.

أولا: تأثير التدريب على المدى القصير.

سوف يعتمد قياس تأثير التدريب على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتدربين وهذا ما يجب فعله قبل وبعد عملية التدريب.

وفي التدريب اليدوي يكون القياس مباشر رغم إمكانية أن نعرف مثلا إذا كان عدد المتدربون على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحانهم، وإذا كنا ندرب على الطباعة على الآلة الكاتبة واختزال الكلام يمكننا من خلال قياس التحسن في أداء المتدربين وإذا كان هذا التدريب حاسوبيا يجب أن يكون واضحا عما إذا أصبح بإمكان المتربين استعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تدربوا عليه.[1]

لكن القياس في النشاطات الغير يدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التدريب الغير يدوي يعطينا تقييما أكثر دقة فإذا كان موضوع التدريب هو تحويل المتدربين إلى موظفي مبيعات فعالين يكون تقييمنا للتدريب ذاتيا وإذا كان الموضوع الخاص بالتدريب تحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد والقيمة كون التقييم أسهل وأكثر معنى.

والأسئلة التي يجيب عليها في تقييم تأثير التدريب هي:

1-هل تم وضع أهداف التدريب وهل تم انجاز هذه الأهداف؟

2-هل يتضمن التدريب أي امتحان يكون على المتدربين اجتيازه؟

3-هل توجد قياسات للتدريب من حيث:

السرعة، الدقة، الشكاوي وتصحيح الرفض، الابداع.

4-ماهي الآراء التي يمكن أن تساهم في تقييم التدريب؟

[1]-ملكولم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، الطبعة الاولى، 1997، ص121.

- آراء المتدربين.
- آراء الزبائن.
- آراء الزملاء.
- آراء المدير المسؤول في العمل.
- آراء المرؤوسين في العمل.

ثانيا: تأثير التدريب على المدى الطويل.

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب ومن الأكثر احتمالا أن يحصل هذا في الحالات التالية:

-نسيان المهارات الجديدة التي تعلموها في التدريب.

-بسبب عدم استعمال المهارات بانتظام.

-بسبب عدم تفهم الإدارة لهذه المهارات أم عدم فهمها وجود مساندة لما تم تعلمه.

-لأن الزملاء لا يستعملون هذه المهارات خلال التدريب أو لأن المتدرب يفقد الثقة بنفسه.

*لهذه الأسباب لابد من تقييم التدريب مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله ويعتمد طول هذه الفترة على الظروف لكن يمكن أن تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة، وإذا كنا نتابع التدريب كما قلنا سابقا يجب أن يكون التقييم بعيد الأمد جزءا طبيعيا من هذه المتابعة وإذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة وهنا تكون الأسئلة التي يجب الإجابة عليها مماثلة لأمثلة تقييم تأثير التدريب المدى القصير.[1]

[1]-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2003، ص56.

المطلب الثالث: البعد التنموي والتنظيمي للتدريب في المؤسسة.

اولا /التنمية التنظيمية الشاملة:

يقصد بالتنمية التنظيمية إحداث تغيير شامل مخطط من خلال التأثير في السلوك الجماعي والتنظيمي وبناء فرق العمل، إذن تهتم التنمية التنظيمية بتكنلوجيا النظم الإنسانية ويتم ذلك بأدوات مثال التدريب السلوكي والمجموعات التدريبية والدور الاستشاري في تغيير المناخ التنظيمي وتبنى فلسفة التحويل السلوكي عن طريق وكلاء التعبير عن العاملين داخل المؤسسات.

ونظرا لأن وظيفة التدريب والتنمية الإدارية من مسؤولية إدارة الموارد البشرية لذلك يدخل في اختصاصها أيضا مسؤوليات التنمية التنظيمية ومن ثم نقوم بالأعباء التالية:[1]

1-التركيز على التدريب الجماعي وبناء فرق العمل الفعالية الابتكارية المتماسكة.

2-الاهتمام بالتغيير الشامل الجزئي من خلال التشخيص لربط علاقة المتغيرات القومية بالإنتاجية والنتائج.

3-مراجعة الأصول الإنسانية لزيادة فعالية تشغيلها وتحقيق التوازن بين الوظائف والمهن والمستويات التنظيمية والأجور والترقية ودورة حياة الإنسان في العمل.

4- تغيير الاتجاهات والسلوك والإدراك وتنمية المهارات السلوكية الجماعية وبذلك تستطيع إدارة الموارد البشرية المشاركة في حسم المنازعات وحل المشكلات والصراعات مع العاملين والنقابة بأسلوب روح الفريق الواحد والسبب أن مباراة تحسين الانتاجية مسؤولية واحدة هم جميعا أطرافها وذلك ضد البطالة والتضخم وارتفاع التكلفة والخسائر ومشكلات إدارة العاملين.

ومن خصائص التنمية التنظيمية:

الشمولية، الاستمرارية، التفاؤل، المرونة، التكامل، الإنسانية، المنطقية، استخدام طرق البحث التطبيقي، البحث عن الحلول المثالية.

[1]-فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، 1999، ص224.

وتقيس التنمية التنظيمية الانحرافات عن التوازن التنظيمي عن طريق جمع البيانات التشخيصية وإجراء التجارب وبناء النماذج ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات الأفراد بأهداف والمحاسبة بالنتائج.

ثانيا/دور التدريب في علاج التضخم الوظيفي(البطالة المقنعة).

التضخم الوظيفي ظاهرة جديدة في إدارة المنظمات في كل من الدول المصدرة والدول المستقبلة للعمالة وهناك ارتباط بين التضخم الاقتصادي والكساد العالمي ومعدلات التضخم الوظيفي من جهة وبين التضخم الوظيفي ومعدلات النمو السكاني والتعليم والخصائص الديمغرافية والوظيفية من جهة اخرى، وتعتبر التضخم الوظيفي الفجوة بين خطة الوظائف المرغوبة وبين الحجم الحقيقي للعمالة في وقت ما وفي دولة أو منظمة كما تقيس التضخم الوظيفي على أنه:

فائض العمال +البطالة المستترة +عدد من يشغلون أكثر من وظيفة +الصبية ممن يعملون قبل التعليم والتدريب اللازم.

ويمكن ارجاع ظاهرة التضخم الوظيفي للخلل في السياسات التوظيف والترقية والنقل والعمالة الموسمية وطبيعة النشاط ومجموعة الأسباب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والديمغرافية الأخرى الحاكمة، إذن ينظر البعض لعلاج التضخم الوظيفي من خلال مداخل فرعية مثل تقلي نطاق الوظيفة، التدريب التحويلي، زيادة الانتاجية بغرض إنشاء سوق عمل عربي مشترك يعالج التضخم الوظيفي في المدى القصير والمدى الطويل عن طريق نماذج تخطيط القوى العاملة بالتركيز على جانب العرض ونموذج تسويق الأفراد نموذج معدل التضخم الوظيفي والتضخم الوظيفي الاحتمالي والديناميكي.[1]

[1]-فريد النجار، مرجع سابق، ص231.

المطلب الرابع: أثر النظم معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء العاملين.

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة والتي تستند على ضرورة وجود معايير ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة.

ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم.

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم الأداء الخاص بعمالها أو الرقابة عليهم سواء قبل التقييم أو بعده وهنا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات للموارد البشرية يساعدها في تحقيق ذلك.

وفي بداية عملية تقييم الأداء أو ما يسمى الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر والذي يعتمد بدرجة كبيرة على العلاقات الفردية برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية إلا أنه وفي ظل استعمال نظم المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناءا على مستواه (من بين النتائج التي حققها فيما مضى) ويقوم الفرد بنفسه بمراقبة تطور أداءه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال اطلاعه على نسبة الانجاز التي حققها من الأهداف الموضوعة والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية والذي يسمح بمتابعة وتسجيل كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة واكتشاف أي خلل أو انحراف.

وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والاستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها بشرط أن تكون الأهداف الموضوعة محددة ويمكن قياسها ومتفق عليها وعلى زمن تحقيقها.[1]

أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعة ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها ثم إعداد تقارير عنها.

[1]-زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010،ص ص210، 211.

ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها(معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكننا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

فالمعلومات التي يوفرها النظام عن تقييم الأداء تساعد الإدارة في:

-التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو وظائف أكبر منها.

-توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.

-إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

-منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.

-ابراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام به أكثر.

-اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التوصل إلى أهمية إدارة وأداء الموارد البشرية والتي تعتبر عنصر هام في المؤسسة،بالإضافة إلى عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها والتي يجب مراعاتها قصد الرفع من مستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى مكونات ومعوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة، إضافة إلى ماهية تقييم الأداء وأهم الطرق المستخدمة في ذلك على مجموعة من المعايير بغرض معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومده بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تحسين وتطوير أداءه.

الفصل الثاني :
الإطار النظري للتدريب

تمهيد :

تسعى المؤسسة في الوقت الحالي جاهدة إلى التكيف مع المحيط الخارجي و مسايرة التطورات و المتغيرات التكنولوجية السريعة ، و ذلك مهما كان اختلاف نشاطها ، و لن يتأتى لها ذلك إلا باعتماد برنامج تدريب شامل و مؤهل و فعال يتوافق مع احتياجات و متطلبات المؤسسة حتى لا تتحول إلى مجرد أنشطة لا فائدة منها ، و بذلك تتحمل الإدارة تكاليف هي في غنى عنها و عليه فالنشاط التدريبي يجب أن يستند على مجموعة من المبادئ الأساسية و الهامة و التي قد تدعم نشاطه و تطوره ، و ان تستعمل طرق مختلفة حسب نوع التدريب الذي يقدم .

المبحث الأول : أساسيات حول التدريب

إنّ الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية هي أن تحقق استثمار كفؤ للطاقات البشرية و لأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة فإن النشاط التدريبي يستند إلى مجموعة من المبادئ ، كما يجب أن نعتمد على أساليب فعالة تساهم في انجاح البرنامج التدريبي .

المطلب الأول : مفهوم التدريب و اهميته

أولاً : مفهوم التدريب

يعتبر التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر و لذلك تعددت التعاريف ، و اختلفت وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين مما إدى إلى إثراء مفهومه وسنحاول تقديم أهم التعاريف الخاصة به .

- عرفه بعض الكتاب بأنه " تلك الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها "[1].

ركز الكاتب في هذا التعريف على الجهود و قدرات الأفراد لتحسين الكفاءة والفعالية و القيام بعمله وفق المستوى المطلوب ، و المقصود بالجهود هي الجهود العضلية و الذهنية أما القدرات فهي مجموعة المعلومات و المهارات لدى الفرد .

- **أمّا نائل عبد الحافظ العوالمة** فقد عرفه كمايلي[2] :

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية و الفنية و تزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر و العمل على تطويرها على رفع كفاءاتها ، و يرتكز التدريب على ثلاث أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية و الأساليب و غيرها من الجوانب المادية و المعرفية .

- **و يعرفه نظمي شحادة** : " على أنه زيادة المهارات و المعرفة و المحددة في مجالات معينة بالإضافة لكونه محاولة في زيادة (المهارات و المعرفة) و هي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ، بعبارة أخرى

[1] مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان- الأردن ، 1995 ، ص 147 .

[2] نائل عبد الحافظ العوالمة ، تطوير المنظمات ، الطبعة 2 ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان- الأردن ، 1995 ، ص 147 .

التدريب هو عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى التغير في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم "[1].

و يؤكد على أن الخبرات و المهارات و المعارف لابد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته في تطوير و تنمية أداءه

كما يشير التدريب إلى تلك الجهود التي تندرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات و كفاءة القائم بالعمل و متطلبات الوظيفة، أو بمعنى نشاط محدد يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات ، و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل بكفاءة و بإنتاجية عالية[2] .

و في الأخير نستنتج أن التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة استعداد و تأهب دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية .

الفرق بين التدريب و التعلم :

و يمكن التمييز بين التدريب و التعليم من الناحية العلمية ، حيث يعتبر التعليم أوسع نطاقاً من التدريب و يتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس ، الكليات ، المعاهد ، و يتحقق هدفه في الأجل الطويل و يستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد و مجالات المعرفة لديه عكس التدريب الذي استهدف تنمية القدرات في مجال أو مجالات محددة في العمل ، و يعتبر عائد مباشر أي يتحقق في الأجل القصير ، اما من ناحية الوظيفة عادة ما يتزامن التدريب و التعليم و يصعب الفصل بينهما ، حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة و أصول الممارسة الصحيحة و علاقتها بالوظائف الأخرى ثم بعد ذلك يتم تنمية قدرات و مهارات الفرد من خلال التدريب و بالنسبة للتدريب و التنمية ، و على الرغم من تشابه المفهومين إلا أن المدى الزمني يختلف لكل منهما ، فالتدريب موجه للحاجة اليومية و يركز على حاجة الفرد الحالية أما التنمية فتتركز على الوظائف المستقبلية للمؤسسة[3].

و من خلال التعاريف السابقة ، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب ، و سنحاول أن نقدم تعريفاً شامل بأنه مجموعة من الأنشطة و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و المقدرة في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية و المستقبلية .

---

[1] نظمي شحادة ، محمد الباشا و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2000 ، ص 52 .

[2] حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، لبنان ، الطبعة الاولى ، 2002 ، ص 259 .

[3] محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2005 ، ص ص 309-310.

ثانياً : أهداف التدريب

الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمة لتحقيقه من خلال تقسيم برامج تدريبية هو إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء الفرد العامل سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقع مستقبلاً ، فعدم قدرة الفرد على أداء الوظائف المنسوبة إليه وفق المستوى المرغوب فيه من قبل المنظمة ، فمثلاً نقطة ضعف يجب عليها تجاوزها ، إن تحقيق الهدف العام للتدريب يتطلب وجود أهداف فرعية لتحقيقها بتحقيق الهدف العام للمنظمة ، و يمكن حصر هذه الأهداف الفرعية إلى أربعة أهداف رئيسية و هي :

1- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه

2- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد

3- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية مستقبلاً [1]

4- يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة ومن ثم القضاء على الكثير من الشكاوي[2]

دوافع التدريب :

الظروف التي تستدعي البرامج التدريبية:

قد يخضع الفرد العامل في المنشأة للتدريب عدة مرات و ذلك حسب الظروف التي تحيط بالمنشأة و يمكن التطرق لهذه الظروف في النقاط التالية:

- إدخال تغييرات على أساليب العمل في المنشأة
- إدخال تغييرات على نوعية الإنتاج في المنشأة
- إدخال تغييرات فنية على طريقة الإنتاج فالتطور التكنولوجي الحديث المتزايد بتطلب تدريباً منظماً للعاملين لتحسين و تطوير أدائهم و ملاءمته معه.
- انخفاض مستوى كفاءة بعض الأفراد العاملين
- ظهور أساليب و مفاهيم جديدة في مجال الإدارة ترغب إدارة المنشأة في إطلاع العاملين عليها و تدريبهم على استخدامها كأسلوب الإدارة بالأهداف .
- الحاجة إلى عدد من العاملين المدربين و المؤهلين لشغل وظائف ذات أعباء و مسؤوليات أكبر في المستقبل

[1] عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 223 .

[2] عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ،ص ص 582- 583 .

المطلب الثاني :مبادئ التدريب و أساسياته

الفرع الاول:مبادئ التدريب:

يستند نشاط التدريب على مجموعة من المبادئ و التي تعتبر قواعد عامة يتم وضعها و تطبيقها و أبرز هذه المبادئ ما يلي :

1-الاختيار الدقيق للمتدربين:

يجب أن يتم اختيار المتدربين بطريقة دقيقة ، فيجب أن يكون لدي لمرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي لاستفادة منه و توفر الرغبة لا يكفي وحده بل يجب أن يكون مصحوباً بتناسب مع محتوى و مضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح و مستواه الوظيفي أيضا[1].

2-خلق الدافع لدى المترب :

فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدربين كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة،و هذا يعني ربط التدريب بهدف يرغب المتدرب في مثل:(زيادة الدخل،الترفيه ...) ولاشك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من دوافع الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا و يعاد تدريبه .

3-متابعة تقدم التدريب :

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتدرب بعد إكماله للبرنامج التدريبي و بدئه لعمله فإن من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة و المنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي و الاجتماعي و مدى أثر التدريب عليهما ، و كذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله و تحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه لعمله ، و مقدار إنتاجية مقارنة لما كان عليه قبل التدريب .

4-ربط التدريب ببرنامج للتدعيم :

من الضروري ربط النتيجة أو الأثر الناتج عن التدريب بنظام للثواب و العقاب ،و من المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية ، زيادة الأجر ، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز ... الخ ، لذلك يجب على الإدارة إيجاد الوسيلة المناسبة لمكافأة الأفراد مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب و احتياجات

[1] صالح سعيد عودة ، مرج سبق ذكره ، ص ص 233-234

الأقسام التشغيلية و إذا كان السلوك أو التصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي ، فلابد من أن يتبع ذلك الإجراءات العقابية لتقوية و تدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي[1] .

5-إعلام المتدربين بمدى تقدمهم :

يمكن إثارة حماس الأفراد نحو التدريب ، و بالتالي ازدياد استعدادهم للتعلم عن طريق إحاطتهم بمدى التقدم الذي يحوزونه أولا بأول و يتطلب ذلك وضع مقاييس أو معايير يمكن على أساسها قياس مدى التقدم

6-إتاحة فرص التطبيق :

يجب إتاحة الفرصة الأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه في الظروف الواقعية التي سيمارسون فيها اعمالهم بعد انتهاء فترة التدريب و يجب أن يتم ذلك بصفة متكررة ، كما يجب أن يكون هناك تأكد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه يتم بطريقة صحيحة في الأداء و حتى بالنسبة للتعلم الذي ينطوي على إلقاء المعلومات شفوياً يجب إتاحة الفرصة للأفراد لكي يشتركوا في مناقشة ما يستمعون إليه و في إعادة إلقاء ما يلقى عليهم ، مما يسهل عملية التعلم [2].

7-الانتقال من الكليات إلى الجزئيات :

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم الكل مرة واحدة ، أو تعلمه على مراحل متتالية ، وفقا لمكوناته حيث يقول (Yoder) أنه بالنسبة لبعض أنواع التدريب قد يكون التعلم أكثر فعالية لو أخذت العملية على أجزاء ، بحيث يتعلم الفرد كل جزء على حدة و بعد تعلم جميع الأجزاء يتم الربط بينهما ليبدأ التعلم عليها مجتمعة ، و بالنسبة لبعض العمليات قد يكون تعليم العملية بأكملها أكثر فعالية من التعلم عليها كأجزاء و يمكن القول أن أكثر الطرق فعالية هو الذي يتعلم الكل ثم تعلم كل جزء على حدة ، ثم الرجوع مرة أخرى إلى تعلم الكل .

8-الدقة و السرعة في التعلم :

هل يتم التركيز على الدقة أم السرعة في عملية التعلم ؟

بصفة عامة يمكن القول أنه يجب التركيز على الدقة أولا ثم الاهتمام بالسرعة بعد ذلك ، فالسرعة يمكن تحسينها بعد فترة التعلم ، أما الدقة إذا تكتسب تصبح عادة و بالتالية تصعب عملية الرقابة عليها .

---

[1] عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 584 .

[2] صلاح عبد الباقي الشنواني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 150-151 .

9-ضرورة التركيز :

إنّ عملية التعلم تسهل إذا كان هناك انتباه و تركيز من جانب الأفراد تحت التدريب فإن تشتت الفكر و سرح الذهن فإن القدرة على التركيز تضعف و لأن قدرة الأفراد على التركيز محدودة أصبح من الضروري أن تكون هناك فترات للراحة أثناء عملية التدريب ، و يتوقف تحديد هذه الفترات ومدتها على نوع ومدى تعقيد الأعمال المطلوب تعلمها ، مما يحتاج إلى عمل دراسات لتقدير مدى الحاجة إلى الراحة و تحديد طولها و كيفية توزيعها أثناء البرنامج [1].

10-الاستيعاب و التذكر :

تنطوي عملية التعلم على استيعاب المعلومات و تذكرها بعد ذلك و من الواضح أن التذكر يكون أسهل و لفترات أطول لم تم استيعاب المواد المعطاة في عملية التعلم بالطريقة الصحيحة ، فيجب أن يشجع الأفراد المطلوب تدريبهم على معرفة الأسباب التي تكمن وراء المعلومات التي تلقى عليهم ، و لمس مدى تطبيق هذه المعلومات ، وهو ما يسهل عليهم استيعابها و من ثم يعمل على تذكرهم لها و احتفاظهم بها لمدة طويلة .

11-أهمية اختيار القائمين بالتدريب :

إنّ فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام و كفاءة المدربين ، على الرغم من أن هناك أسباباً لضم بعض المدربين و المشرفين إلى جهاز التدريب ، إلا أن اختيارهم يجب ان يتم بعناية كبيرة ، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة ، لأنهم يمكم أن يخلقوا جواً يصبح في عمل الآخرين غير فعال[2] .

12-الفروق الفردية :

أي لابد على القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع في الفروق الفردية بين المتدربين ، إذ أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة غن غيرهم في سرعة تقلبهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب ، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفياتهم السابقة و تعليمهم و ميولهم و خبراتهم لذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية .

---

[1] صلاح عبد الباقي الشتنواري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 150-151 .

[2] فريد النجار ، إدارة وظائف و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ص 228 .

13-تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض :

تعتمد إدارة البرنامج التدريبي أسلوب إتاحة الفرصة للمتدربين الإتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب ، و أن تشجع تعلمهم من بعضهم البعض فبعض المتدربين لديهم خبرات جيدة و متنوعة تشكل بمجموعها خبرات ومعارف لا يستهان بها و إتاحة الفرص لانتقال هذه الخبرات جديدة تضاف لما يتعلمونه في البرنامج التدريبي المرشحين له .

الفرع الثاني: أساليب التدريب

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى طريقتين : التدريب الفردي و التدريب الجماعي ، و كل من هاتين الطريقتين تتمثل على طرق فرعية نذكرها فيما يلي :

اولا-التدريب الفردي : و يقصد به تدريب كل فرد على حدة ، و هذا يتم بعدة طرق أهمها مايلي :

1-التدريب أثناء العمل :

و يعني تدريب الأفراد في مكان عملهم و في أوقات العمل و يقوم بمهمة التدريب الرئيس المباشر و بالتالي إن العامل يتدرب في بيئة طبيعية[1].

و يكون التدريب بخطوات مخططة حيث يقوم المدرب بتوجيه و تدريب المتدرب و ذلك بإعطاء معلومات تعريفية أولية و تزويده ببعض المعلومات التخصصية و القيام ببعض الأنشطة أمامه ، و بعد ذلك يعيد القيام بها الفرد المتدرب لاختيار مدى فهمه و استيعابه للمعلومات ،و بعد ذلك يواصل الفرد القيام بعمله مع مراقبة أحد له ، و تقديم توضيحات له كلما احتاج إلى ذلك ، و يعتمد نجاح هذه الطريقة بشكل كبير على درجة إخلاص المتدرب و مدى جديته في التدريب .

2-نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :

يتم تدريب الموظف وفق هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة ، و من مزايا هذه الطريقة أنها تتيح للموظف فرصة زيادة قدراته العامة و درايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته و وقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة .

[1] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 233 .

3–تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى :

يكلف الموظف بأعمال تكون أكبر مسؤولية بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة ، و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية لوظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية .

ثانيا–التدريب الجماعي :

و يقصد به تدريب أكثر من موظف معاً ، و هذا لا يكون في أوقات العمل الرسمية و قد تكون في المنظمة أو في مراكز التدريب خارج المنظمة و من مزايا التدريب الجماعي ، إستفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض ، و من أهم طرق التدريب الجماعي نذكر ما يلي[1] :

1)المحاضرات : في هذه الطريقة يقوم المدرب بدور الأستاذ المحاضر ، إذ يقوم بإلقاء محاضرات يتمكن من خلالها المتدربون من إستيعاب الافكار و المعلومات حول موضوع التدريب ، و يعتبر هذا التدريب من الأساليب التقليدية ، فمن سلبياته شرود المتدربين من مواضع لأخرى ، لأن الاتصال يكون من إتجاه واحد أي من الأستاذ المحاضر إلى المتدرب ، فالمحاضرة تكون بدون نقاش بين المتدربين ، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مشارفتهم في برنامج التعلم .

2)دراسة الحالات : يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل ، حيث يقوم بطرح مشكلة أو حالة معينة ، و يقوم المتدرب بدراسة أبعادها و أسبابها و البحث عن حلول بديلة لهذه المشكلة و تقييم البدائل المختلفة ، و تتم مناقشة هذه الحالة من قبل الطرفين (المدرب و المتدرب) للوصول إلى أساليب ناجعة و فعالة للمشكلة المقترحة .

و لكن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين و الإستفادة منه محدودة لذلك لا يجب الإعتماد عليه بصورة أساسية .

3) المناقشة المبرمجة : أسلوب المناقشة المبرمجة يقوم على التحاور و التشاور بين المتدرب و المدرب وفق هيكل محدد لعناصر التدريب الخاصة بالموضوع بهدف تعلم موضعات محددة ، إذ يتم تحديد أهداف المنافسة و يعلن عنها مسبقاً أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة ، و بالتالي يتمكن المتدربون من تصميم و تطوير أسلوب المناقشة .

[1] صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 278–279 .

4)**أسلوب التطبيق العلمي** : بموجب هذا الأسلوب يقوم هذا المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد مع شرح نظري و عملي لمراحل أداء العمل ، لكي يسمح لهم بالمشاركة في النقاش و الاستفسار ، و يتميز هذا الأسلوب بسهولة و قلة تكاليفه و قدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية ، و يصلح هذا الأسلوب في تدريب الأفراد أو العمال الحرفيين و الصناعيين[1] .

5)أسلوب تمثيل الأدوار : تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث في الحياة العلمية العادية ، و يطلب المتدربين تمثيل هذا الموقف (كل فرد يمثل دوراً معيناً يحدده المدرب) ، و بعد ذلك يبدي كل فرد رأيه في تمثيل زميله و اقتراح الحل الذي يراه مناسباً ، و يكمن دور المدرب هنا في توجيه سلوك المتدربين و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها[2] .

6)المؤتمرات : هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء ، و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء .

7)الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين ، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ، و في الندوة تتاح الفرصة للإستفادة من أراء الغير ، حيث أن تقرير كل مشترك بعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء .

8)نمذجة السلوك : يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد ، حيث يرغب المدربون في الاقتداء بسلوك نموذج معين ، و تتمثل الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم و توزيع المهام على المرؤوسين و تفويض السلطة و طلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه و تقديم النصح و يصاحب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء ، و بعد ذلك يقوم المتدرب بتقليد الأداء لاكتساب المهارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية .

9)البريد الوارد : في محاولة أخرى لإبراز الواقع ، و للحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاؤه ملفات بها مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي ، و على الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه كل بند من بنود البريد الوارد ، و يلاحظ أن هناك حدود الفعالية هذا الأسلوب ، و منها

---

[1] أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الطبعة السادسة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 93

[2] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 241 .

أن الأشخاص و المنظمات وهمية ، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية ، مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

10)الوقائع الحرجة : لملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير و الخاصة بموضوع التدريب و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة ، و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة ، أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع [1]

11)تدريب الحساسية : تهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح له تأثير داخل الجماعة ، و الغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين ، و بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكل من المشكلات التي تواجهه ، و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه الفرد بها هذه المشكلة و أخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي و كيف يستطيع الاستفادة من الخبرات في التعامل مع المشكلات و المواقف التي تقابله في حياته اليومية[2].

المطلب الثالث :تقويم أساليب التدريب

عوامل فعالية طريقة التدريب

من الضروري تقويم كل طريقة من طرق التدريب الواردة سابقاً في تحقيقها لأهدافها و في تطوير المهارات و و تغيير اتجاهات و سلوكيات الأفراد وصولاً إلى التقويم الفعال لابد من الأخذ ببعض العوامل المساهمة في زيادة فعالية طريقة التدريب ، هذه العوامل يمكن حصرها فيمايلي :

1- مدى تصميم البرنامج وفقاً للحاجيات الفعلية للمتدرب

2- مدى توفر التغذية العكسية حول الأداء في البرنامج

3- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين

4- مدى التسلسل في خطوات تنفيذ البرامج

---

[1] أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص 164

[2] أحمد جاد عبد الوهاب ، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل صناعات الأعمال ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1996 ، ص 249 .

5- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمنظمة

6- استخدام البرنامج لمداخل و أساليب متعددة

7- مدى وجود نسبة من التعلم للبرنامج

8- مدى مشاركة الأفراد في عملية التدريب

9- مدى توفير مكافآت لتعزيز السلوك الإيجابي

10- مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المعوقات التي يواجهها المتدربون

ووفقاً لهذه العوامل يتم تقييم كل طريقة من طرائق التدريب السابقة[1] .

المطلب الرابع : عوامل نجاح البرنامج التدريبي

إنّ التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب و في طريقة أدائه لعمله ، و يمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف المنظمة (المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين) انعكاساً مباشر في السياسات و برامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى ، و نجاح البرنامج التدريبي يعتمد على عدة عوامل أهمها مايلي :

1-تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل

أي أن يهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم العملية ، أي يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات و مؤهلات لأداء الأعمال المكلفين بها و لأجل أن يتحقق ذلك فإنه يجب أعداد البرامج وفق ما يتضمنه تحاليل الأعمال التي سيؤديها المتدربين .

2-أن يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة :

حيث يجب أن تلقى الطرق المتبعة في أداء الأعمال قبولاً من قبل الأفراد الذين يؤدون الأعمال لكي يتوفر لديهم قدر من الرضا و الشعور بالاستقرار و المرونة المطلوب توفرها تنصب على ضرورة أحداث تغييرات مفاجئة في طرق الأداء في الأجل القصير لأن مثل هذه التغيرات قد تواجه بمقارنة من قبل الأفراد و بقدر ما تتوفر مرونة مناسبة تضمن تعاون الأفراد المتدربين مع إدارة البرنامج التدريبي بقدر ما تتوفر فرص نجاح أكثر للبرنامج .

[1] سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ،الطبعة الاولى،2000 ، ص 117

3–معرفة نتائج التدريب :

إنّ معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها بسبب البرنامج التدريبي و بشكل تدريجي تولد لديه رغبة متزايدة على التدريب ، و ترفع من درجة استيعابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي لذلك يفضل أن تجري للمتدربين بعض الاختبارات ، و أن يبلغوا بنتائجهم مما يخلق لديهم الحماس و الاندفاع على التعلم [1].

4–قناعة المتدربين بحاجاتهم إلى التدريب :

لأجل لأن يندفع المتدرب إلى التدريب فإنه يجب أن يكون مقتنع بشكل لا يقبل الشك بحاجته إلى إحداث تغيير الطريقة التي يتبعها في أداء عمله ، أي بحاجته إلى التدريب .

المطلب الخامس : مسؤولية التدريب

إنّ تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب يعتبر عملية ضرورية تكمن أهميتها في :

1- أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التدريب مما يمكن مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التدريبي أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها .

2- أنه يدل على اهتمام المؤسسة بالنشاط التدريبي .

- **مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة :**

و هذا يعني أنه نظراً للأهمية الكبرى للتدريب فلا بد أن تقع المسؤولية و المتابعة على عاتق الإدارة العليا ، و هذا حتى يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ، و لكن لا يمكن أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء بل هناك طرفان آخران يشتركان معها في تحمل مسؤولية التدريب و هما[2]

1- الرئيس المباشر : و تتجلى مهمته في تحديد مجال التدريب و مستواه و نوعه .

2- الفرد الذي يراد تدريبه : و هنا تقع المسؤولية الأساسية للتدريب عليه ، فإذا لم يكن على استعداد للتدريب فلا تنفع معه أي طريقة أو وسيلة للتدريب .

إنّ اشتراك كل من الإدارة العليا و الرئيس المباشر و الفرد نفسه في تحمل مسؤولية التدريب يرجع إلى الأسباب التالية :

1- إن مشاركة الرئيس المباشر في مسؤولية التدريب ضرورة و ذلك على اعتبار أن هذا الأخير يكون على علم بظروف العمل التي يعيشها الأفراد الموجودين تحت رئاسته و بقدراتهم و مهاراتهم و مدى احتياجاتهم

---

[1] صالح عودة سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 278- 280 .

[2] شروقي حسين عبد الله ، دراسة التنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 163.

للتكوين أو عدم حاجتهم له ، و ذلك عن طريق دراسة كل النواحي و اكتشاف نواحي الضعف أو القوة لديهم .

2- إن العنصر البشري (الفرد) هو أهم عنصر في العملية التدريبية ، و لهذا يجب أن يكون لديه استعداد لتقبل التدريب ، و حتى لا يضيع الجهود و الأموال المبذولة .

3- إن الإدارة العليا هي الرأس المفكر في المؤسسة ، و عليه يجب أن يكون هناك اقتناع من جهتها بناحية التدريب و بضرورة لتنمية مهارات العاملين و الرفع من مستوى أدائهم و كذا تدبير الإمكانيات اللازمة للتدريب و الوصول إلى الأهداف المرجوة .

- **مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى :** [1]

من هذه الناحية تدريب الفرد الجديد يكون من مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعدا في العمل ، و ذلك لأن الفرد الجديد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي عين فيها و لا الدور الذي يقوم به ، و هنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد لاطلاعه على ما يجب أن يقوم به و تدريبه على طبيعة العمل و لكن من هذه الناحية تظهر عدة أخطاء و ذلك للأسباب التالية :

أ- عدم اهتمام الفرد القديم بتدريب الفرد الجديد

ب- شعور الفرد القديم بالعداء للفرد الجديد كونه لا يتقاضى أجرا مقابل ذلك و أنه يخلق لنفسه منافسا في العمل .

ج- قد لا يكون للفرد القديم القدرة الكافية لتوضيح و شرح ما يريده للفرد الجديد .

- **مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا :**

هذا الرأي يرى أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع لأولا و أخيراً على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن لأن يتحقق الهدف و تتحمل الإدارة العليا مسؤولية و تخطيط برامج التدريب و مراقبته ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها و لذلك نجد أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة و خارجها و متابعتها بصفة مستمرة للتحقق من أن برامج التكوين منفذة و أن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها .

- وجود إدارة متخصصة مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين و هي التي تقوم بدراسة و تحديد احتياجات التدريب و تقرر الميزانية .

---

[1] شروقي حسين عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

- اشتراك كل الوحدات أو الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التدريب و تكاليفه و يتضح لنا من هذا الرأي أن التدريب عملية مشتركة بين كافة إدارات المؤسسة و هذا ما يعطي أهمية للتدريب و مكانة في المؤسسة .

و كذلك نرى جميع الإدارات تشترك في عملية الإنفاق على النشاط التدريبي ، و هذا ما يجعل التدريب أكثر فعالية في المؤسسة ، و بالتالي فإن مسؤولية التدريب تقع على كل من هو داخل المؤسسة .

الفرع الأول : الأشخاص الواجب تدريبهم

إنّ التدريب يهتم بكل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسيرين و الإطارات العليا و المتوسطة و العمال ، و يعتبر اختيار الأشخاص الواجب تدريبهم أمراً أساسياً في تصميم البرامج التدريبية ، إذن المتدربون هم محور العملية التدريبية و اختيارهم قد يتم في تحديد الاحتياجات التدريبية ، لكن مراعاة عدة جوانب منها السلوكية و الإدارية في اختيار المتدربين [1] .

1-الجوانب السلوكية :

- اختيار الأفراد ذوي السيرة الحسنة حتى لا يؤثر على سلامة سير البرنامج ، مع اختيار و تفضيل الأفراد أكثر تقبلاً للاجتماع ، لأن ذلك يساعد على خلق الجو الاجتماعي المناسب للتدريب .
- اختيار الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة و الإطلاع و تقبل كل جديد و مفيد
- اختيار أفراد جدد في العمل لأن العمال القدامى يتأثرون بالسلوك و الأسلوب التقليدي الطويل الذي اعتادوا عليه ، و هذا ما يجعلهم أقل تقبلاً للتغيير في الأسلوب و لذلك و في جميع الأحوال يجب أن يتم اختيار الأفراد الراغبين في التدريب .

و المحتاجين إليه فعلا و الذين تتوافر فيهم شروط و مواصفات معينة للاشتراك في تلك البرامج التدريبية .

2-الجوانب الإدارية :

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية و علمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم
- الإلتزام بالحضور و الاستمرار حتى نهاية البرنامج التدريبي
- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء حاجة المشروع من العناصر المكونة ، يعين حسب تحديد احتياجات التدريب و الإمكانيات المتوفرة و الخاصة بمكان التدريب ، و عليه فقيام الفرد بأداء عمل ما لمدة

[1] يرقي حسين ، أسس نظم التدريب و تقييم فعاليته المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، ص 06 .

طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة ، بل يمكن أن نجد قصور في أدائه ، و قد يرجع الفشل في الوصول إلى مستوى عال من الأداء إلى عدة أسباب نذكر منها :

- ❖ لا مبالاة الفرد لعمله و احتقاره له و هذا ما ينجر عنه عدم اتقان العمل و عدم الرضا
- ❖ نقص الخبرة و المعرفة بمختلف الآلات و المعدات المستعملة في العملية الإنتاجية

و هذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الجودة و تدهور المعدات و الآلات ، أي عدم وجود خبرة سابقة في مجال العمل الموكل للأشخاص .

- عدم وجود مهارات و معارف كافية للعاملين لتحسين أداء عملهم

كل هذه النقائص يمكن علاجها عن طريق التدريب ، أما إذا أدى الفرد عمله على المستوى المتوسط فهذا راجع لسببين هما :

1- أن الفرد لم يتعلم كيف يؤدي عملهم على نحو أفضل مما تعلمه عن طريق المحاولة و الخطأ

2- أن الفرد يتعلم ما تعلمه عن طريق مساعدة تلقاها من غيره من العاملين الذين لم ينالو بدورهم أي توجيه خاص في طريق الأداء الصحيح و الأمثل .

و من هاتين الطريقتين تجعلان الفرد يعتاد على طرق خاطئة في أداء العمل ، فيؤدي ذلك إلى تعويقه و عدم وصوله إلى مستوى حال من الأداء .

و في الأخير يمكن أن نشير إلى أن التدريب لا يقتصر على العاملين الذين يقل مستواهم في العمل بل يجب أن يعني بالأكفاء الذين يؤدون عملهم على أحسن حال لأنهم يصلون إلى مستويات أعلى من مستوى الكفاية في أداء اعمالهم إذا نالوا قسطاً من التكوين المناسب[1].

الفرع الثاني : النتائج المتوقعة من جراء عملية التدريب[2]

يعتبر التدريب في أول الأمر مهم في حالة تشغيل عمال جدد أو ترحيل عمالاً ما ، كما أنه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة ، و كذا تهيئة الأفراد اللذين يمكن ترقيتهم في المستقبل و الصيغة عامة التدريب يساعد على خوض مواقف كبيرة .

---

[1] Raymond vatter , developpement de l'entreprise et promotion des hommes , 3eme edition , p 62- 70 .

[2] يرقي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 17- 19 .

1–تطوير الاستعدادات اليدوية و الذهنية و الثقافية :تتمثل أهمية التدريب في أول الأمر في تطوير الإمكانيات اليدوية أو الثقافية و هذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التدريب للأفراد و خاصة الإطارات و يتعلق الأمر هنا بالتدريب اليدوي .

و كثيراً ما نسمع و نرى أن مثلاً هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو غير مؤهل للتدريب و لاي علم أحد أن هذه القدرات تتطور أو تخلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة ، و هنا يسعى التدريب إلى اكتشاف هذه المواهب و لهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل للشخصية ، و مساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية و من ثم أرسال هذا الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية .

2–تطوير الخبرة أو التجربة :الخبرة الحقيقية هي منتجة و تساعد على التطوير و تجعل الأمور أكثر ي بساطة و غالباً أكثر موضوعية ، و في نفس الوقت تعطي ضمان أكبر و تساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر .

إذا التساؤل المطروح هنا هو هل الممكن حقاً تطوير التجربة بطريقة غير تلك التي تطور بها عن طريق التطبيق الطويل للأشخاص ؟

والإجابة هي نعم ، فالتربص في مؤسسة أخرى أو عند خبير هي وسيلة للدفع الفعال للتجربة ، و لكن نستطيع من تجربة الآخرين أو فشلهم اكتساب خبرة ما .

3–استيعاب معارف جديدة : تتمثل أهمية التدريب هنا في إعطاء معارف أو أخبار عامة و مهمة و يمكن التفرقة بين المعارف التفرقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعية و التنظيمية و التيسيرية للمؤسسة ، و هدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية ، بحيث أنه لا يمكن أن نمحو هذا الأخير أو نتجاهله لأنه أساس كل ما يليه .آخر و هو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية ، و هذا أمر لابد منه فإذا أردنا أن نصحح سلوك الأفراد بالنسبة للإطارات ، و هذا النوع من التدريب يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال .

5–الترقية : كذلك التدريب يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم و مهارتهم إذا كانت هذه المهارات تتطلب إمكانيات جديدة ، و طبيعية عمل جديدة استوجب على المنظمة ترقية الفرد إلى الفئات الأعلى .

و مع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى أو مستويات أرقى ، و هذه الوسيلة سبيل عملية التدريب ، و في الأخير إذا كان التدريب يهتم بتطوير سلوك الأفراد يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقه[1].

[1] يرقي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية

لقد كانت العملية التدريبية القديمة روتينية و آلية و لا تحضى بالاهتمام المطلوب كما هو الحال الآن ، حيث أصبحت تمر بخمس مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى و هي كمايلي :

- جمع و تحليل البيانات
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم البرامج التدريبية
- تنفيذ البرامج التدريبية
- تقييم البرامج التدريبية

المطلب الأول : جمع و تحليل المعلومات

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية ،و خاصة أنها أول خطوة يعتمد عليها المسؤول عن التدريب في تحديد الحاجة إلى التدريب و ما يليها من مراحل أخرى .

و الطرق المستعملة في هذه المراحل هي تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات ، و في تحليل البيئة الداخلية تهتم بدراسة أهم المتغيرات منها : [1]

- التوسعات و التقلصات في حجم النشاط
- برامج الترقية و النقل
- إضافة منتجات جديدة
- إعادة تصميم الوظائف

و في تحليل البيئة الخارجية تهتم بدراسة البيئة الاقتصادية و الفنية و التسويقية .

و فيما يلي الخصائص التي يجب أن تتوفر في طرق و أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية .

- **الموضوعية** : و هي ان لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي شخصي من طرف الشخص الذي يقوم بجمعها .
- **الصدق** : أن تعتبر المعلومة بصدق و بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة .
- **الثبات** : أن تكون المعلومة التي جمعت في الوقت الحالي هي نفسها المعلومة التي تجمع في وقت آخر .

[1] يرقي حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

توزيع النتائج : أي يتم توزيع و تحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم و المتعلقة باحتياجاتهم التدريبية .

العملية : أن تكون الإجراءات و الأدوات التي ينتم على أساسها سهلة التسيير و الإدراك و الفهم [1]

المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

يبدأ التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات العاملين و تصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ : للحصول على نتائج إيجابية .

أ–مفهوم الاحتياجات التدريبية : تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات و ما هو موجود فعلا ، فإن التعرف عليه بتطلب إجراء المقارنة و منها يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب و الأفراد اللازم تدريبهم [2].

ب–أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا هاما في العملية التدريبية كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه ، فهي تحدد نوع و عدد البرامج المطلوبة و أيضا المتدربين المحتاجين للتدريب ، و هذا لجعل البرامج مرغوبا فيه من طرف المتدربين و كذا المدربين و مسيري الإدارة .

ج–مجالات الإحتياجات التدريبية : تتعلق الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة سواء بعملياتها أو مستويات أدائها أو حتى مقومات تطويرها و ارتقائها و ترتكز على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل فيمايلي :

1**–المعارف و المهارات الإدارية و الفكريةالتجريبية** : و تتعلق بصفة كبيرة بالسلطة العليا و هذا لأنها تهتم أساسا باتخاذ القرارات ، و هذا لا يعني أن باقي المستويات لا يحتاجون لها ، و إنما يجب تثقيفهم ليتمكنوا من الارتقاء على السلم الوظيفي .

2–المعارف و المهارات السلوكية : و تختص بالمستويات الوسطى و التي تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا و الدنيا ، فهي تحول القرارات الرسمية إلى قرارات تنفيذية لتمدها إلى الإدارة الدنيا على شكل أوامر .

3–المعارف و المهارات التنفيذية : و تخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معنية بالعمليات التنفيذية و تقل هذه المعارف كلما صعدنا إلى الهرم الإداري من الأسفل إلى الأعلى [3] .

---

[1] أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور قرن 21 ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ،ص ص 260-262.

[2] المنظمة العربية للتنمية الادارية ، عمان – الأردن ، الطبعة الاولى 1997 ، ص 312 .

[3] عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، 2000 ، ص 48 .

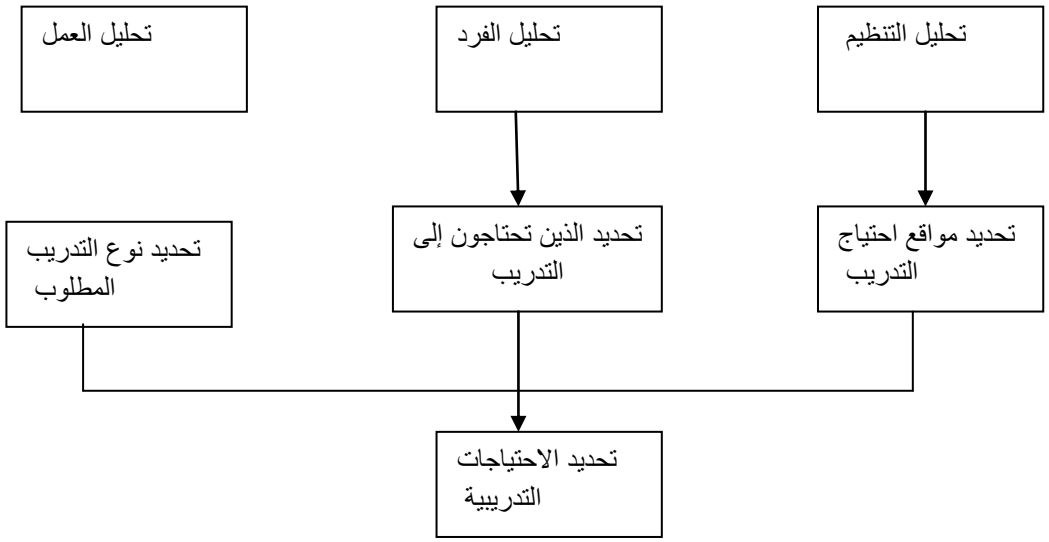
طرق تحديد الاحتياجات التدريبية : هناك ثلاثة طرق رئيسية و أساسية تستخدمها المؤسسة في تحديد احتياجات التدريبية ، و هي متكاملة مع بعضها البعض و هي :

1/تحليل العمل : في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة و الجوانب التي تتطلب فحصا، عمق عن طريقة المشاهدة و المقابلة مع العمال و المسؤولين التي من أفراد المؤسسة لاكتشاف مواقع التصور .

2/تحليل الفرد : أي تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور الذي يعانون منه و إن كانوا يملكون أولا يملكون القدرة اللازمة للتخلي عنه ، و بذلك يحدد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب .

3/تحليل التنظيم : و يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف و متطلبات العمل و تقويم فعالية التنظيم و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته ، أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي .

الشكل رقم 01 : أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب



هـ–**وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية** : يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة من خلال الإطلاع على مايلي :

- الخطط التوسيطية للمؤسسة في المستقبل و ما تحتاجه من خيرات و معارف لتنفيذهخا

- نتائج تحليل الوظائف و توظيفها أي معرفة مهام كل وظيفة و متطلباتها و مقارنتاها مع الامكانيات و المؤهلات المتوفرة حاليا كل موصف لمعرفة مدى و نوع حاجته للتدريب .
- نتائج قياس و تقييم الأراء فهي تشير إلى نواحي الضعف ، و القصور في أداء الموظفين و نوع التدريب الذين يحتاجون إليه .
- تسارع المتغيرات البيئية و التقدم التكنولوجي المشير تظهر وظائف جديدة و آلات فنية حديثة و أساليب عمل جديدة و متقدمة ، مما يتطلب تدريب العاملين لمواكبة هذه المتغيرات .

- طلبات العاملين أنفسهم التي تعتبر من حاجاتهم للتدريب وهذا شعورهم بالنفس والضعف من أجل زيادة قدراتهم.
- إجراء اختيارات للعاملية لمعرفة مستوى أدائهم وما إذا كانت البعض منهم بحاجة للتدريب[1].

المطلب الثالث: تقييم البرامج التدريبية

وترمز هذه المرحلة بإحدى عشر مرحلة مشكلا في كل واحدة منها فيما يلي:

1. **عنوان البرنامج:** ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن احتياجات الأساسية أي وضع من أجلها البرنامج.
2. **أهدافه:** يجب أن تتوفر الأهداف على ثلاثة شروط أساسية هي:

- **هادفة:** أي لها علاقة ومبدأ بالبرامج وتدل عليه.
- **واقعية:** أن يمكن تحقيقها وليست خالية.
- **دفيعة:** أن تكون تمسمباشرة مجال المراد تطويره أو التفكير فيه.

ويمكن ذكر هذه الأهداف العامة المقدمة في البرنامج التدريبي كما يلي:

- تنمية منظومة المعارف للتدريبين في مجالات متعددة ومتعلقة بموضوع البرنامج.
- ترشيح وصقل منظومة القيم والاتجاهات المتعلقة بثقافة المؤسسة.
- تنمية القدرات والمهارات للتدربين في عدة مجالات.

[1]. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

3. **تحديد المتدربين**: حيث لا يبلغ عددهم جدا كبيرا يمنع فعالية التدريب خاصة الفني منه أو الفكري، وبحكم التجارب في المؤسسات فإن حسن عدد حوالي لا يتعدى خمسة وعشرين متدربا.
4. **حديد الرمز الذي استقرته البرنامج**: هذا المجال يكون حسب دقت المؤسسة والتربية، كذا المدربين، فهناك من يقوم بالتدريب طيلة أيام الأسبوع، هناك من يقوم به يوما بعد يوم إخلال الفترة الصاحبة فقط، كل هذا يدل على عدم وجود مقياس واحد للتدريب.
5. **تحديد موضوعات التدريبية**: بعد تحديد الأهداف يحمل المسؤولين على تحويلها لأنشطة ثم إلى موضوعات تتلائم مع الاحتياجات تحدد لها من معين يتناسب ودقت البرنامج شكل.
6. **تحديد أسلوب التدريب**: بالتعاون بين المنسق العلمي والمدربين اختيار النوع الناسب من أساليب التدريب الذي يتلائم مع البرنامج التدريبي ويسهل إستيعان العملية التدريبية من طرف المتدربين[1].
7. **المنسق الإداري**: وهو حلقة الوصل بين المنسق العلمي التنفيذيين المشرفين على إعداد التجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية وكذا إعداد استقلال المدربين وجميع احتياجات البرنامج.
8. **تحديد الأدوات المناسبة**:منها السمعية والبصرية وهنا التنفيذ البرنامج مثل التلفزيون والفيديو الكمبيوتر وغيرها من الأدوات.
9. تحديد أساليب التقويم ونماذجه: وهذا التقييم العملية التدريبية لجميع أطرافها وخاصة المتدربين والمدربين والبرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقد الإمكان.
10. **إعداد الجدول الزمني**: وذلك من خلال وضع جدول زمني على كل تفاصيل عملية التدريبية مثل الفترة نوع التدريب وغيرها.

المطلب الرابع:تنفيذ البرامج التدريبية.

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بهما العملية هما مرحلة الأعداد ومرحلة التنفيذ .

أولا: مرحلة الإعداد للتنفيذ: هي مرحلة يتم فيها وضع التدريبات اللازمة للتنفيذ وتشمل التدريبات ما يلي:

[1]. عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص47.

أ. **الإعلان ودعوات الترشيح:** وذلك بإرسال دعاوي للمترشحين إعداد خطلبات والتكليف وإرسالها للمدربين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.

ب. **إعداد الملفات:** وتتضمن جميع المواد التي ستدرج في البرنامج بالاتفاق مع المدربين.

ت. **الخدمات المساعدة والمصاحبة:** متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بأمكنة التدريب وتحضير كل الوسائل المساعدة في العملية.

ث. **المتابعة:** وهي عملية بتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التدريبية وكذا القائمة النهائية للمشاركين[1].

ثانيا: مرحلة التنفيذ: وتتم هذه المرحلة كما يلي:

1. **وضع التجهيزات والمطبوعات:** تتضمن ما يلي: بالنسبة للتجهيزات التدريبية:
   - اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.
   - تصميم طريقة جلوس المتدربين.
   - تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات ومعدات

وتجهيز المطبوعات يتضمن:

   - استلام المطبوعات والمكلفين بإعدادها علميا.
   - إجراءات الطباعة وتوزيع المطبوعات على المتدربين.

2. **وضع الجدول الزمني:** ويتم فيه ما يلي:
   - موعد بدء البرنامج التدريبي ومواعد انتهائه.
   - تنسيق التابع الزمني الموضوعات التدريبية المختلفة.
   - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج[2].

3. متابعة المتدربين والمدربين:

أ. متابعة المتدربين: ويتم من خلال:

- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرامج.

[1]. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص149.

[2]. عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 288.

- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين وتتضمن ما يلي: أسمائهم، مؤهلاتهم، وظائفهم، وعناوينهم...)
- المتابعة اليومية لهم من خلال مراقبتهم والحرص على احترام الموافقين من طرف المتدربين.

ب. متابعة المدربين: وهذه المتابعة تكون ب:

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية بصرية.
- تقديم المدرب للمتدربين.
- متابعة سير المحاظرات.
- دفع مخططات المدرب في الوقت المناسب.

ج. افتتاح البرنامج والإرشادات المتعلقة بسيره:

أ. افتتاح البرنامج ويحتوي على ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- ح أهداف البرنامج وتتطلبات المتدربين.
- التعرف على توقعاتالمدربين والأخذ بالتوقعات المقبولة.
- فسح على المجال للتعارف المتدربين.

ب. الإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تخفيفها.
- الحرص على احترام قدرات المتدربين وإدماجهم في الأنشطة التدريبية القادرين عليها.
- الحرص على جول البرنامج التدريبية ذات طابع عملي وذات معنى التدريس.
- المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.
- محاولة معرفة وجهات النظر بالنسبة للمدربين والمتدربين.
- توزيع .....على المتدرسين الذين انتهوا من التدريس.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج[1].

[1]. مصطفى نجيب شاويس/ مرجع سبق ذكره، ص 250.

المطلب الخامس : تقييم البرامج التدريبية

تعد هذه المرحلة خطوة من العملية التدريبية ، لكن المعنى الحقيقي أنها تكون دائمة طوال العملية التدريبية ، تتجنب أي أخطاء يمكن الوقوع فيها و هي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل .

و يعرف التقييم على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم:

- معرفة تغيرات والأخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة
- إعطاءه صورة واضحة على مدى اتفاقه المتدربين من التدريب.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين وتحقيق الأهداف السابقة يجب الاعتماد عدة طرق خلال العلمية التدريبية.

- **طرق التقييم:**

من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب الاعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية:

أ. **تقييم البرامج التدريبية:** تعتمد فعالية التدريب ونجاعته على بيان البرنامج التدريبي بجميع عناصره ولهذا فإنه يجب أن يولي مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتجديد أهم المقترحات ومناقشته السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على تتضمن من ايجابيات تبريزها.

ب. **تقييم المدرسين:** يعتبر المدرسون الركن الأساسي في العملية التدريبية لأهم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال وتتم عملية التقييم هذه بثلاث طريق هي:

- تقييم المدرسي قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتماد على سمعتهم أو إحصائهم لاختيار يكتشف قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.
- تقييم المدرسين خلال التدريس خاصة في البرامج التدريبية الطويلة المدى.

- التقييم فور انتهاء التدريب وذلك لمعرفة وجهات النظر المتدربين في مدربيهم[1].

ح. **تقييم المدربين:** وغالبا ما تكون أربع عمليات فرعية وهي:

- **تقييم قبل بدء التدريب:**

ويتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تنشئها موضوعات البرنامج وكذا مستوى معارفهم وطموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج ومدلات آدائهم.

ب.تقييمهم أثناء التدريب: وتتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان .....لتنفيذ بما يتفق على الخطط المرسومة سابقا، وأسلوب المناقشة من طرف المدرسي ومراقبة طريقة الإجابة منها وملاحظة ما يملكه المتدربون من فهم واتيان للبرنامج التدريبية

ج. تقييمهم فور انهاء البرنامج التدريبي: وهذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج وبين النتائج المحققة والفعلية.

د.تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: وعادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية[2].

وهناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي:

1. تنظيم الانطباعات:

أي محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي ويتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج وتعتبر هذه المرحلة الأرضية التي تعمل لحدوث التعلم فيها ولتقييم هذه الانطباعات يجب مراعاة:

- تحديد المواد للتقييم.
- تصميم هدف الاستجابة من خلال جعلها بدون أسماء.
- يجب مراعاة رأي المختصمين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرها.

[1]. عبد المعطيي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 307.

[2]. عبد المعطيي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 315.

2. تقييم التعلم:

أي أن يحصل المتدرب على معرفة مهارة بطريقة تربوية مخططة وليس بطريقة عفوية، ميتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج وبعده كل مندوب وفي المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها، ويكون تحليل النتائج تحليلا إحصائيا يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات مجموعات أخرى وغالبا ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج ومدى دلالتها.

3. تقييم التغيير في الأداء:

إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة واكتساب المهارة في تغيير الاتجاه وبين الممارسة الفعلية لذلك، أي في السلوك التنظيمي المتدرب نتيجة لحضوره برنامجا تدريبيا، والتعرف على هذا التغيير الحادث ومقداره لا بد من قياس الأداء الفعلي للفرد فبل وبعد البرنامج التدريبي وذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه رئيسه، مرؤوسيه وزملائه ويمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية:

الأداء= المعرفة × المهارة × الدافعية.

كما أن يقاس التغير في الأداء بعد عودة الفرد من البرنامج التدريبي إلى عمله وانقضاء ثلاثة أشهر مثلا، بحيث تعتبر هذه الفترة كافية لقيامه بالعمل الذي يظهر التغير الحادث في أدائه إن وجد وقد يرجع التغيير في الأداء إلى عوامل قد تطرأ في المنظمة، بحيث تؤثر على أداء العاملين فيها ككل وليس نتيجة البرنامج التدريبي ذاته.

تقييم النتائج:

هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التدريب منها:

- ارتفاع الإنتاجية–انخفاض التكلفة، زيادة العائد انخفاض معدل الدوران، نقص الثناوي ارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الحوادث وغيرها، ولذلك يجب أن تقاس هذه المتغيرات قبل وبعد برنامج التدريب بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.
- وهنا يمكن طرح السؤال التالي: –كم من هذه النتائج يعود فعلا إلى التدريب وليس لعوامل أخرى؟

وقد لا يكون للمدرب دخل فيها[1].

ويمكن أن تخلص إلى نتيجة وهي أن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ.

تم تقييم النشاط التدريبي بشكل عام، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعتمد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الاساليب الإحصائية الحقيقية للقياس [2].

[1]. أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-174.

[2]. صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

المبحث الثالث: فعالية البرامج التدريبية.

بقصد فعالية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو التساب خبرات ومهارات أو تغير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة أو كل هذه الجوانب مجتمعة إذن فإن الفعالية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية، العنصر الأول المتدرب، العنصر الثاني المدرب والعنصر الأخير المحتوى التدريبي.

وهذه العوامل مجتمعة تحدد مدى فعالية البرنامج التدريبي.

المطلب الأول: دور المدرب في زيادة الفعالية.

للمدرب دور كبير في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي ولزيادة فعالية المدربين لا بد من توفير الشروط التالية:

1. ضرورة توفر الخبرة والمعرفة للعمل الذي يقومون بالتدريب فيه.
2. ضرورة توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغباته أثناء عملية التدريب.
3. توفر المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمتدربين.
4. توفير وتهيئة كافة المستلزمات والتعديلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على أحسن وجه.
5. توفر الحماس والرغبة لدى المتدرب وهما يعبران عن رغبته واهتمامه وإيمانه بالتدريب وموضوعه.
6. القدرة والإمكانية على المواجهة وذلك من خلال قدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين.
7. أن يلم المدرب بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبيعة المتدربين وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحداثا لمشاكلهم.
8. أن تتوفر لدى الفرد المدرب المهارات القيادية، تخطيط، تنظيم توجيه وتقويم البرنامج التدريبي والمدرسين.
9. أن تكون له القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف[1].

[1]. أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

المطلب الثاني: محتوى البرامج التدريبية

لأجل زيادة فعالية البرنامج التدريبي لا بد أن يركز على المحتوى التدريبي من الجوانب الآتية:

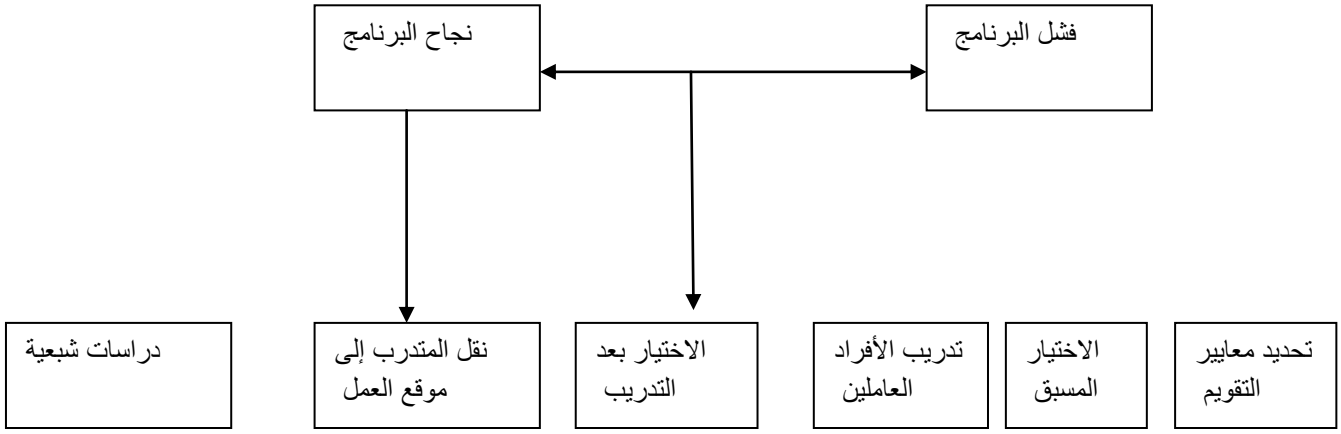
1. التأكيد على ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتدربين بها في محتوى البرنامج التدريبي.
2. ضرورة تحديد الأهداف وفقا لقواعد الأداء المطلوب ، حيث أن تدقيق حاجات الأفراد مع المتطلبات ....يساعد في تحديد مستوى الأداء.
3. توافق المحتوى التدريبي مع تغيير العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالمنهج الفكري أو الدافيعة.
4. تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
5. التخطيط للبرنامج التدريبي وفقا لاساس التدرج في عملية التقدم والتطوير بحيث تبنى خطواته على أخرى وبذلك يتم تقليل في الوقت والكلفة.
6. ضرورة خلق الظروف التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية وكذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التدريبية والحصول على الدعم كامل من قبل المستويات الإدارية العليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الأدنى.
7. اختيار طرائق تدريبية متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها
8. وضع برنامج تدريبي مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة إفساح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع و تصميم البرنامج التدريبي
9. توفير المساعدات و التسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التدريبي

إضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي فإن عملية تقويم البرنامج التدريبي تمد إدارة الأفراد بمعلومات وافية حول مستوى هذه الفاعلية ، و لذلك فمن الضروري الاعتماد على طرائق معينة في تقويم البرنامج لفرض الكشف عن أي خلل في البرنامج التدريبي .

المطلب الثالث : طرق تقويم فعالية البرامج التدريبية

لفرض تقويم البرنامج التدريبي و للكشف عن فعالية لابد من إجراء الخطوات التالية :

الشكل 02 : خطوات تقويم البرنامج التدريبي



المصدر : سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 117

من خلال تتبع خطوات تقويم البرنامج التدريبي يلاحظ أنه لابد من تحديد معايير التقويم مسبق و قبل بدء التدريب ، و هذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية التي حددها البرنامج الاتدريبي و في بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديها من خلال اختبارات اختيار الأفراد العاملين ، و بعد إكمال البرنامج التدريبي ، و إذا كان الاختلاف في الأداء يعد البرنامج التدريبي يتوافق مع معيار التقويم الموضوع و يطبق كسلوك في العمل ، فهو دليل عن فعالية البرنامج التدريبي ، و في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلقة .

إن هذه الطريقة تعد من الطرق المهمة و الهادفة إلى الحكم الموضوعي و هناك طرق أخرى يمكن من خلالها تقويم فاعلية البرنامج .

1-ردود الفعل : بالنسبة للمشاركين في البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من البرنامج حيث تقوم الإدارة أو المشرفون في تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استجابة المشاركين في البرنامج ، و يمكن قياسردود الفعل اتجاه البرنامج من خلال تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية التنظيم و مدى التناسب بين مستوى

المتدربين و المادة التي يحتويها البرنامج أو من خلال المقابلات الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم اتجاه البرنامج .

2-قياس السلوك و التغيير فيه : فمن الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي و هناك بعض المؤثرات لتقويم و قياس التغيرات السلوكية في برنامج التدريب منها .

أ- أن يكون هناك تقويم منظم لأداء الأفراد و أن يتم التقويم من قبل أحد الأفراد أو أكثر من هؤلاء و هم : المدرب المرؤوس أو المشرف المباشر و زملاء المتدرب .

ب- ضرورة إجراء تحليل و دراسة أداء قبل البرنامج و بعده و ربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء .

3-الطريقة التجريبية : من الممكن أن تكون طريقة ملائمة حيث تحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها و مهارتها و درجة الذكاء ، و يتم تقويم أدائها للعمل و تدخل مجموعة في التجربة و الأخرى تبقى تمارس عمليها ، و بعد التدريب يتم قياس أداء مجموعة تجريبية على العمل فإن وجد تحسن في المجموعة التدريبية فيمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالا و العكس صحيح[1] .

المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين الأداء الموارد البشرية.

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة.

إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنلوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح إلزاما عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من

[1] سهيلة عباس علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 120-121.

المعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن أهمها:

1-رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

2-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتدوير اتجاهاتهم.

3-تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء إلى المنظمة.

4-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

5-توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب واكسابهم القدرة عن البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل.[1]

[1]-علي يونس ميا وآخرون، مرجع سابق، ص ص6، 7.

خلاصة الفصل :

من خلال مناقشتنا للفصل الثاني حاولنا التعرض إلى أهداف التدريب و مزاياه ثم انتقلنا بعد ذلك إلى أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين و لتطوير العلاقات الإنسانية و بعدها قمنا بعرض مراحل و محتوى العملية التدريبية و التي تتمثل في :

جمع و تحليل المعلومات و تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذه و أخيراً تقييمه .

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدرب واداء الموارد البشرية، وكذا تحديد دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، سنحاول في الجانب الميداني (الجزء العملي للدراسة) تبيان مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستبيان، والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في شركة سونلغاز لولاية المدية وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

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

المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز:SONELGAZ

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

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تغيرات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي، إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC) ،لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) براس مال :15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 ، تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفرع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع متل : **SPE**: سونلغاز لإنتاج الكهرباء**GRTE**:تسيير شبكة نقل الكهرباء **GRTG**: فرع تسيير شبكة نقل الغازا

لمطلب الثاني: تعريف سونلغاز للتوزيع

سونلغاز للتوزيع هي إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :**SDA**: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة .

SDE: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الشرق**SDO**: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الغرب**SDC**: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هذه الفرع يحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تنشط على كل ولاية.

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية تابعة لمديرية التوزيع للوسط ،إضافة إلى المديريات الجهوية الاحدى عشر تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة، وادي سوف، الاغواط، الجلفة البويرة ، المدية، تيزي وزو ، البليدة. كل هذه المديريات تنتهج السياسة التجارية لمجمع سونلغاز (رفع رقم اعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات) .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط–سونلغاز– المدية

أولا– المدير الجهوي: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، يكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

ثانيا–الأمانة العامة

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

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

رابعا–المكلف بالقضايا القانونية: يقوم ب:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، ا لمجلس القضائي ..الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يتكفل بكل القضايا القانونية
- رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعاوي ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .

– تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

خامسا–المكلف بالأمن والوقاية : يقوم بالمهام التالية :

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

سادسا–المكلف بالأمن الداخلي : يقوم ب:

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

***أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع :أولا–قسم استغلال الشيكات الكهربائية والغازية : Exploitation Elec et GAZ**

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

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

وله 3 مصالح:

1ـــمصلحة الدراسات والأشغال: نقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات..)

2- 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.

3- مصلحة تسيير الاستثمار:

- تحضير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها

استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

ثالث— قسم العلاقات التجارية : Division Relation Commerciales

ويضم هذا القسم مصلحتين: **1ـــ مصلحة التقني التجاري** : وهي مصلحة مسئولة على متابعة طلبات الزبون

MT/MP (ذو التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغيرت على مستوى الشبكة، إضافة إلى كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك**2- مصلحة الزبائن** :تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فور ،تحصيل الديون...)

رابعا—قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : Gestion des Systèmes Informatiques

يقوم بالمهام التالية:

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

خامسا- قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية
- ضمان مرقبة ومحاسبة كل العمليات المالية
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية ..الخ

سادسا-قسم الموارد البشرية : Ressources Humainesيهتم ب:

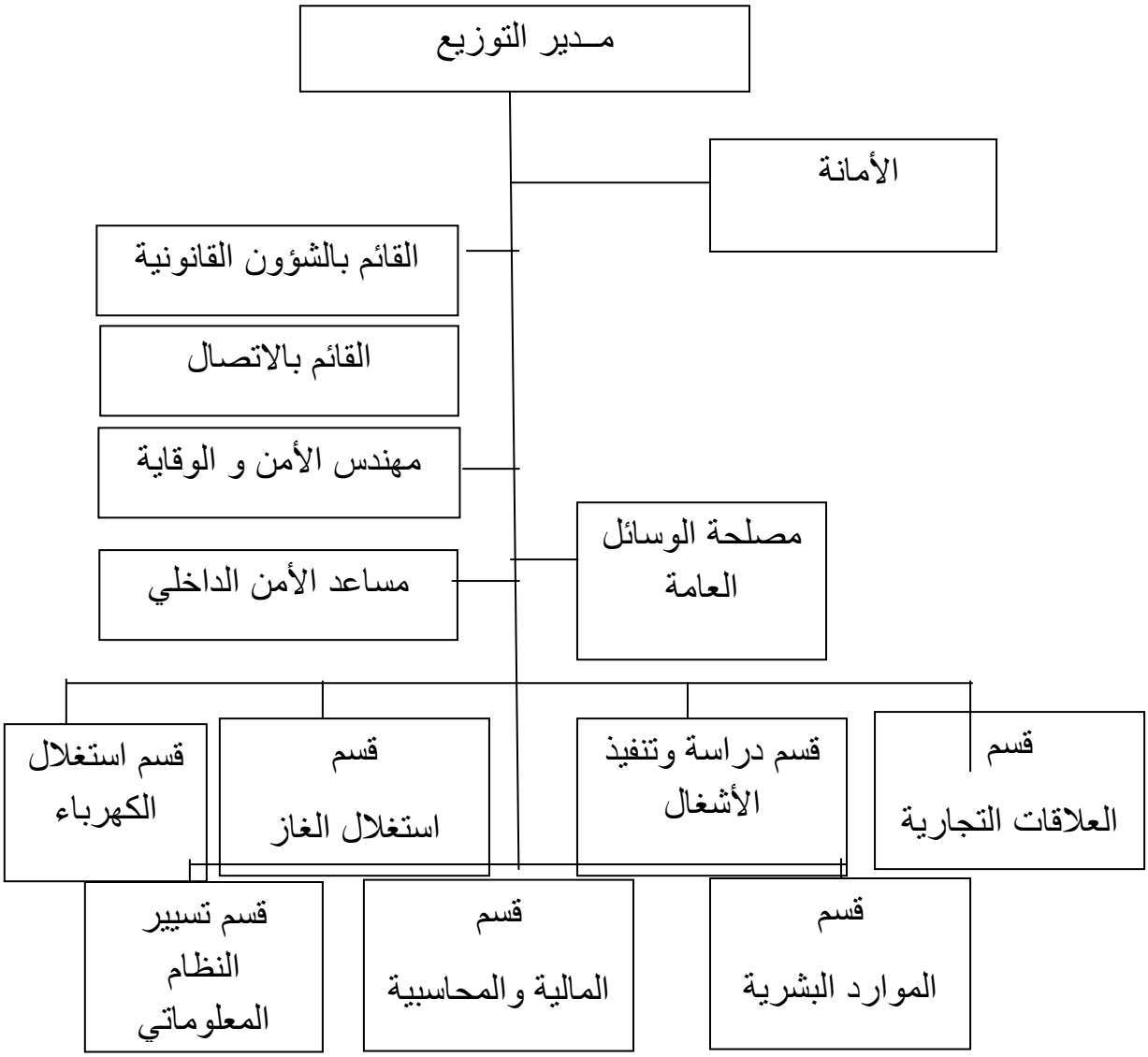
- توزيع الإطارات بالمؤسسة

تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات (داخلية أو خارجية، العطل ،الأجر...)

سابعا- قسم القضايا العامة : Affaire Généralesيهتم ب:

- تسيير الوسائل المادية
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة
- تموين مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية:



المصدر: قرار رقم 224 /2012 المؤرخ في2012/03/01 الممضى من طرف المدير العام

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب سوف نتناول منهج الدراسة وأداة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

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

الفرع الثاني: أداة الدراسة

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

أولا– ثبات أداة الدراسة

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

الجدول رقم(02): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: التدريب	12	0.679	0.824
المتغير الثاني: أداء الموارد البشرية	11	2720.	0.852
الصدق والثبات العام للاستبيان	23	0.809	0.899

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ0.809، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين 0.727إلى0.679، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامله العام حوالي 89 %وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر نموذج يتكون من أربعة وعشرون سؤال، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضع البحث، قمنا بتوجيه الاستبيان الى الأستاذ المشرف من أجل التدقيق أكثر وبعد تصحيح الاستبيان وإعطاء الملاحظات من قبل الأستاذ المشرف قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة في مجمع سونلغاز. تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين: **القسم الأول**: يتضمن البيانات الشخصية لمرد في مجمع سونلغاز والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- **القسم الثاني**: يتضمن محورين :

- **المحور الأول**: يتضمن أسئلة حول التدرب بأبعاده الثلاثة (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج ا لتدريبية).

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

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

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

ثالثا: صدق أداة الدراسة

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

وللإجابة على أسئلة الاستبيان اعتمدنا على مقياس خماسي يسمى سلم لكرت، مقسم إلى خمسة دلالات بحيث:

(غير موافق تماما-1-، غير موافق-2-، محايد-3-، موافق-4-، موافق تماما-5-).

جدول رقم(03): مقياس لكرت

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

المصدر: من إعداد الطالبين

١لجدول رقم (04): معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.596**
02	0.674**
03	0.710**
04	0.590**
** دال عند مستوى الدرجة0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات SPSS 0.20

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

رقم العبارة	معامل الارتباط
05	0.662**
06	0.533**
07	0.444**
08	0.691**
** دال عند مستوى الدرجة0.01 فأقل	

لمصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات SPSS 0.20

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

رقم العبارة	معامل الارتباط
09	0.783**
10	0.630**
11	0.830**
12	0.847**
** د١ل عند مستوى الدرجة0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات SPSS0.20

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

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

لمصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات SPSS0.20

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

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

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS0.20

الجدول رقم (09) : معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات البعد السادس و الدرجة الكلية

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

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محوره موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى من الدلالة يساوي0.01 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاوره وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة .

رابعا: اختبار خضع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*TestdelaNormalité*)

لاختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي**Kurtosis**و **Skewness**(**Asymétrie**) كما هو موضح في الجدول أدناه:

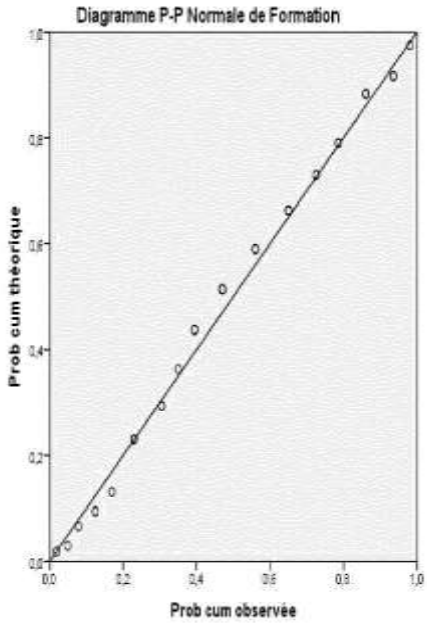
الجدول رقم (10): معاملي Kurtosis و skewness

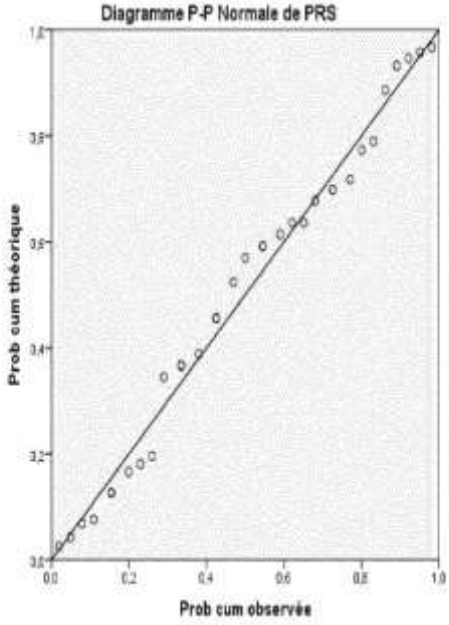
متغيرات الدراسة	Kurtosis	Skwness
التدريب	5.921	-1.961
أداء الموارد البشرية	2.081	-0.866
الأثر والتعيين	-0.826	-0.685
الاحتياجات التدريبية	-0.867	0.147
البرامج التدريبية	1.861	-0.938
جودة العمل	-0.208	-0.229
المهارات البشرية	-0.474	-0.236
السلوك الإبداعي	-0.558	-0.062

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجاتSPSS0.20

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل Skewness (Asymétrie) تتروح بين **1.961-** و**0.147**وقيم معامل Kurtosisتتراوح بين **0.867-** و**2.081**، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي Skewness (Asymétrie) أي عن قيمتي [1 و1-] أو[3 و3-]، وبالتالي نوع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي. ماعدا متغير التدريب فمعامل Kurtosis 5.921 ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة (التدريب واداء الموارد البشرية) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (04) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

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





المصدر: مخرجات SPS20.0

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة واساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة واساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

الفرع ١لأول: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في مجمع سونلغاز من إطارات تسيير، إطارات تحكم ومنفذين وتقنيين من مختلف المصالح والبالغ عددهم297 موظف ولمعرفة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية تم توزيع 40 استبانة وبعدها تم استرجاع 33 وكانت كلها صالحة للدراسة.

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

المتغير	فئات المتغير	العدد(التكرار)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	**63،6%**
	أنثى	12	**36،4%**
العمر	أقل من 30 سنة	10	**%30.3**
	من30 إلى أقل من 40 سنة	18	**%54.5**
	من40 إلى أقل من 50 سنة	5	**%15.5**
	من 50 سنة فأكثر	00	**00**
المؤهل العلمي	بكالوريا	00	**00**
	تقني سامي	11	**%33.3**
	ليسانس	11	**%33.3**
	مهندس	4	**%12.1**
	ما ستر	7	**%21.2**
	دراسات عليا	00	**00**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	**%24.2**
	من5 إلى 10 سنة	11	**%33.3**
	من10إلى 15 سنة	10	**%30.3**
	من15إلى 20 سنة	2	**%6.1**
	أكبر من 20 سنة	2	**%6.1**

المصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن:

- أغلبية مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 21 بنسبة بلغت63.6%، في حين بلغ عدد الإناث 12، بنسبة بلغت ٠36.4/..
- إن فئة العمر التي تترح من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت نسبتها 54.5% تليها فئة العمر أقل من 30 سنة بنسبة 30.3% ثم فئة العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 15.5% في حين انعدام الفئة من 50 سنة فأكثر وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة في مجمع سونلغاز هو مجتمع ثاب.
- يلاحظ ايضا أن نسبة المؤهل العلمي لحملة شهادة تقنى سامى وليسانس تمل أعلى نسبة وبلغت 33.3% نليها فئة حملة شهادة الماستر فكانت نسبتها 21.2%، ثم فئة حملة شهادة مهندس بنسبة 12.1%، في حين انعدام الفئة الحاملة لشهادة ١البكالوريا ولدراسات العليا.
- وفيما يخص سنوات الخبرة فتظهر أن نسبة 33.3% تترح خيرهم من 5 إلى 10 سنة ، أما نسبة 30.3% تتراوح خبرهم من 10 إلى 15 سنة، تليها نسبة 24.2% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات،
- أما أقل نسبة فهي6.1% للذين حبرهم تترح من 15 إلى 20 سنة و أكثر من 20 سنة، وعليه فإن نسبة 84.8% هو مجتمع ثاب وذو خبرات بسيطة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(*SPSS. Version20*)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة كالتالي:

1. تم استخدام جداول التجمعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفرد مجتمع الدراسة.
2. تم استعمال معامل الارتباط سيبرمان لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور٠ الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباج *(AlphadeCronbach)* ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس للنزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وابعادها.
8. تم استعمال معامل Rsquare لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وابعادها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

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

المطلب ١الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (An nova)للتأكد من صلاحية (مدى ملائمة) النموذج, ومن أجل اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية: **توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية،** وتبين نتائج الجدول أدناه تجاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية حيث بلغ قيمة (F) المحسوبة 7.211 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة **a**=0.05 .

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

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

ولاختبار الأثر بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل التحديد Rsquare حيث من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن R square =0.312معناه أن المتغير المستقل (التدريب) يفسر التغير في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) بنسبة 31.2%.

وعليه تبين النتائج أن التدريب له أثر ايجابي على أداء الموارد١لبشرية في شركة سونلغاز عند Bêta(0.559)،(**t(3.751** ويمكن توضيح ذلك في الجدولين التاليين:

١الجدول رقم (13): تطيل الأثر R square

النموذج	معامل RM^J	معامل التحديد R-	معامل التحديد R– للمصحح deuxajusté	
١التدريب	0.559[a]	0.312	0.290	0.408

a. valeur indépendante التدريب

الجدول رقم14: (مستوى الدلالة معامل)Bêta

النموذج	Coefficientsnon standardisés		Coefficient standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
التدريب	0.626	0.167	0.559	3.751	0.001

a. Variable dépendante التدريب

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس لكرت (L'Ickert) يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) و اعلاها(5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

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

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

الفرع الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير ١لأول (التدريب)

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

أولا– اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأقل (التدريب)

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

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

الرقم		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجه الموافقة الكلية
		موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق			
1	التكرار	5	24	0	3	1	3.878	0.862	موافق
	%	15.2	72.7	0	91	3.0			
2	التكرار	2	18	1	10	2	3.242	1.146	محايد
	%	6.1	54.5	3.0	30.3	6.1			
3	التكرار	3	22	5	1	2	3.697	0.918	موافق
	%	9.1	66.7	15.2	3.0	6.1			
4	التكرار	2	26	2	2	1	3.787	0.780	موافق
	%	6.1	78.8	6.1	6.1	3.0			
البعد ١لأول							3.651	0.687	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات SPSS.20

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

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

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

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

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

الرقم		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجه الموافقة
		موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق			
5	التكرار	2	22	0	9	0	3.515	0.972	موافق
	%	6.1	66.7	0	27.3	0			
6	التكرار	13	15	3	2	0			
	%	39.4	45.5	9.1	6.1	0			
7	التكرار	1	24	3	4	1			
	%	3.0	72.7	9.1	12.1	3.0			
8	التكرار	5	21	2	5	0			
	%	15.2	63.6	6.1	15.5	0			
البعد الأول							*3.772*	0.542	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات SPSS.20

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

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

ثالثا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (البرامج التدريبية) في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الثالث (البرامج التدريبية)

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

الرقم		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجه الموافقة الكلية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
9	التكرار	1	19	6	6	1	3.393	0.933	محايد
	%	3.0	57.6	18.2	18.2	3.0			
10	التكرار	6	22	2	2	1	3.909	0.879	موافق
	%	18.2	66.7	6.1	6.1	3.0			
11	التكرار	1	19	6	7	0	3.424	0.867	موافق
	%	3.0	57.6	18.2	21.2	0			
12	التكرار	3	16	5	9	0	3.393	0.998	محايد
	%	9.1	48.5	15.2	27.3	0			
ابداعي							3.530	0.728	موافق

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS.20

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

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

الفرع الثاني: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني أداء الموارد البشرية

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد المتغير الثاني (أداء الموارد ١لبشرية) والمتمثلة في: جودة العمل، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي.

أولا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد ١لأول (جودة العمل): في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات البعد الأول جودة العمل.

جدول رقم (18): يوضح الإجابة عن سؤال البعد ١الأول (جودة العمل)

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

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS.20

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

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

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

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

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

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجات SPSS.20

ينصح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافق على العبارات التي نقيس **المهارات البشرية**، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.040 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الربعة بسلم لكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي للمهارات البشرة.

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

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

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

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

الرقم		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجه الموافقة الكلية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
20	التكرار	2	7	6	15	3	2.697	1.103	محايد
	%	6.1	21.2	18.2	45.5	9.1			
21	التكرار	7	16	4	5	1	3.697	1.074	موافق
	%	21.2	48.5	12.1	15.2	3.0			
22	التكرار	12	17	0	4	0	4.121	0.927	موافق
	%	36.4	51.5	0	12.1	0			
23	التكرار	4	6	0	11	2	2.969	1.131	محايد
	%	12.1	18.2	30.3	33.3	6.1			
ابداعي							3.371	0.768	محايد

المصدر: من إعداد الطالب على أساس مخرجاتSPSS0.20

ينصح من الجدول أعلاه أن أفرد مجتمع الدراسة بشكل عام محايد على العبارات التي نقيس **السلوك الإبداعي**، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.371 من 05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة بسلم لكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن المبحوثين في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود سعي متوسط للسلوك الإبداعي، باعتبار أن المبحوثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات ما عدا ذلك كانت إجابتهم بالموافقة حول مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع والمساهمة في التغيير والتطوير .

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

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تشمل حول العلاقة ما بين أبعاد التدريب واداء الموارد البشرية نستعمل معامل بيرسون، حيث يبين الجدول رقم (21) نتائج ارتباط أبعاد التدريب واداء الموارد البشرية وقد تبين أن أغلب هذه العلاقات كانت ن ذات دلالة مرضية عند مستوى (**a**= 0.01) والأخذ عند مستوى (**a**= 0.05) فقد ين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية عند معامل ارتباط (0.559)، وان أبعاد التدريب تزداد بدرجات مختلفة مع أداء الموارد البشرية حيث أقوى العلاقات كانت بين الاحتياجات التدريبية واداء الموارد البشرية والتي تبلغ (0.580) وأضعفها العلاقة بين البرامج التدريبية واداء الموارد البشرية عند معامل ارتباط (0.394) في حين لا توجد علاقه بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية .

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

أبعاد التدريب	الارتباط/ الدلالة	أداء الموارد البشرية
التدريب	الارتباط	**0.559**
	الدلالة	**0.001**
الأثر والتعيين	الارتباط	**0.178**
	الدلالة	**0.322**
الاحتياجات التدريبية	الارتباط	**0.580**
	الدلالة	**0.000**
البرامج التدريبية	الارتباط	**0.394**
	الدلالة	**0.023**

ذات دلالة عند مستوى (a = 0.01)

ذات دلالة عند مستوى (a = 0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين على أساس مخرجات SPSS 0.20

- ومنه نقبل الفرضية ١لرئيسية الصفرية (H0) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية.

- نرفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية (**H0**) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأثر والتبيين وتحسين أداء الموارد البشرية، ونقبل الفرضية البديلة (**H1**) **لا** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأثر والتعيين وتحسين أداء الموار البشرية.

- تقبل الفرضية الثانية الصفرية (**H0**) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء المور ١لبشرية.

- تقبل الفرضية الثالثة الصفرية (**H0**) توجد علاقة نات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموار البشرية.

المطلب الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية

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

الفرع ١لأول: نتائج الدراسة الميدانية

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

1. وجود علاقة موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموار البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وداء الموارد البشرية وتظهر العاهة بثكل كبير في الاحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية، في حين لا توجد عامة بين الأثر والتعيين وأداء الموارد البشرية.

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

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

4.أما بالنسبة للبرامج التدريبية فقد عبر عن ذلك المبحوثين بالموافقة على العبارة العاشرة والحادية عشر والتي

نصت على أن البرامج التدريبية التي تدرب فيها الموظفين تساعدهم على تطوير مهاراتهم بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل، كما أجابوا بالحياد على العبارات التي تخص أن البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل كما أن المؤسسة تقوم بوضع تقييم الأداء عند صميم البرامج التدريبية.

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

الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة الميدانية

ويمكن تلخيص اقتراحات الدراسة في مجموعة من النقاط وهي:

1 . على مجمع سونلغاز منح مكافئات وحوافز للعامل المبدع.

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

خلاصة الفصل الثالث:

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

خاتمة

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

للتوصيات .

أولا :النتائج

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات و قدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والأثر بين التدرب وأداء الموار البشرية، حيث توصلنا في حل إشكالية البحث، والإجابة عن تساؤلاته و رفض أو قبول فرقياته المطروحة.وفيمايلي سوف نحاول الإشارة إلى ابرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين :

النتائج النظرية

في ضوء مرجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري

البحث محل الدراسة، استنتج الباحث ما يلي:

- التدرب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لإكسابه مهارات جديدة وتزوده بالمعلومات باستمرار بما
- يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة
- من بين أهداف تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برمج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلاشي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافئات تشجيعية.
- يتم تقييم اداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من المبادئ التي يجب الاستدلال بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها.

النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج اهمها:

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

وجود الأثر والتعيين في مجمع سونلغاز وقد غبر المبحوثين عن ذلك من خلال الموافقة على العبارات الأولى والثالثة والربعة ومن أبرز مظاهر الأثر والتعيين أنهم راضون على العمل الذي يقومون به وان العمل الذي يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية بالرغم من أنهم محايدين فيما يخص أن توزع أعباء العمل مع فرق العمل الذي يعملون معه عادل .

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

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

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

ثانيا: الاقتراحات

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

1 . على مجمع سونلغاز منح مكافئات وحوافز للعامل المبدع.

.2على مجمع سونلغاز تشجيع العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل

3 على موظفي مجمع سونلغاز أن يبذلوا الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

4. على موظفي مجمع سونلغاز أن يقوموا بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر

5 على موظفي مجمع سونلغاز أن يقوموا بتأدية المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

ملاحـــق

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير 'تخصص ادارة اعمال"، بعنوان " **دور التدرب في تحسين أداء العاملين** "

وتهدف هدنه الدراسة إلى التعرف على **الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية** ونظرا لأهمية رايكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبير على صحة إجابتكم، لذلك نطلب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالبين: **إشراف الأستاذ :**

مختاري حسين **– حمداني**

براهيمي عبد القادر

السنة الجامعية: 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة سونلغاز، بغرض تطبيق النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X)امام الاجابة الصحيحة .

1/الجنس ذكر انثى

2/العمر اقل من 30سنة من 30الى اقل من 40

من 40 الى من 50 من 50 سمة فاكثر

3/المؤهل العلمي بكالوريا تقني سامي ليسانس

مهندس دراسات عليا ماستر

4/ سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات من 5سنوات الى اقل من 10 سنوات

من 10سنوات الى 15 سنة 15 سنة فاكثر

المحور الأول: التدريب

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

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

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

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

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

شكرا لكم على حسن تعاونكم

-الكتب

1-أحمد جاد عبد الوهاب ، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل صناعات الأعمال ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر

2-أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور قرن 21 ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة

3-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر-المؤلف، مصر، 2004

4-أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر-المؤلف، مصر، 2000،.

5-أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، ط7 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ،

6-أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة

7-حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، لبنان ، ط1 ، 2002

8-سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط200

9-شروقي حسين عبد الله ، دراسة التنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة

10-عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية

11-عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، 2000

12-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003

13-فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، 1999

14-محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2005

15-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص220.

16-مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان- الأردن ، 1995

17-ملكولم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، ط1، 1997

18- مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، مصر، 2001

19-نائل عبد الحافظ العوالمة ، تطوير المنظمات ، الطبعة 2 ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان- الأردن ، 1995

20-نظمي شحادة ، محمد الباشا و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2000

باللغات الاجنبية :

1-loic.cadin, gestions des ressources humaine (pratique et éléments de), dunod paris, theore.

1-Raymond vatter , developpement de l'entreprise et promotion des hommes , 3eme edition.

المذكرات و الاطروحات

1- حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة

2- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010

3- سامي قريشي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة

4- نبتي بوبكر، "الاستثمار في الموارد البشرية" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003

5- يرقي حسين ، أسس نظم التدريب و تقييم فعاليته المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر

المجلات و الملتقايات

1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد7، 2010

2- صورية زاوي، ميلود تومي، دور النظام المعلومات البشرية في تقييم الأداء، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010،

3- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب على العاملين، مجلة جامعة تشرين، سوريا، المجلد31، العدد1، 2009،.

4- فؤاد يونس عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين الأداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، دون ذكر الجامعة والبلد، العدد91، 2011،

5- ليلس عقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول "تطور المهن وتحولات وظيفة إدارة الموارد البشرية، جامعة معسكر 14،15 ماي

6- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد98، مجلد 32، 2010،